



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO**

GABRIEL THOMAS

**A GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS DE MELADO DA REGIÃO NOROESTE
MISSÕES/RS, SOB A PERCEPÇÃO DOS SEUS GESTORES**

CERRO LARGO

2016

GABRIEL THOMAS

**A GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS DE MELADO DA REGIÃO NOROESTE
MISSÕES/RS, SOB A PERCEPÇÃO DOS SEUS GESTORES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

CERRO LARGO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

DGI/DGCI - Divisão de Gestão de Conhecimento e Inovação

Thomas, Gabriel

A gestão das agroindústrias de melado do Região
Noroeste Missões/RS, sob a percepção dos seus gestores/
Gabriel Thomas. -- 2016.

f.:il.

Orientador: Denise Medianeira Mariotti Fernandes..
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Cerro Largo, RS, 2016.

1. Agroindústrias. 2. Melado. 3. Cana de Açúcar. I.
Fernandes., Denise Medianeira Mariotti, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GABRIEL THOMAS

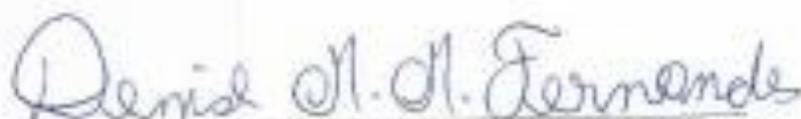
A GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS DE MELADO DA REGIÃO NOROESTE
MISSÕES/RS, SOB A PERCEPÇÃO DOS SEUS GESTORES

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

Este trabalho de conclusão do curso foi defendido e aprovado pela banca em 16/11/2016

BANCA EXAMINADORA:



Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes - UFFS



Profa. Dra. Isabel Gioielli - UFFS



Prof. Me. Carlos Eduardo Ruschel Anes - UFFS

Dedico este Trabalho a minha amiga, parceira e companheira Angélica Martini dos Santos, a minha família, pai, mãe e meus irmãos e a outros amigos que acompanharam esta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ter me dado o dom e a virtude da persistência, mesmo nos momentos em que tudo parecia mais distante e impossível, sua energia sempre esteve presente para alinhar e restabelecer minhas forças e vontades ímpares de seguir em frente.

Minha grande companheira, Angélica Martini dos Santos, que me acompanha há nove anos e esteve ao meu lado durante essa jornada de vida acadêmica de cinco anos. Com ela compartilhei minhas incertezas e inseguranças, vontades de desistir e tomar outros rumos, mas ela com sua certeza ínfima sempre acreditou e perseverou, não me deixando desanimar em nenhum instante sequer, obrigado do fundo do meu coração por depositar tanta confiança em minha pessoa, não vou lhe desapontar. Muito obrigado Amor.

Agradeço aos meus pais, que sempre almejavam uma vida melhor para seus filhos, e comigo não foi diferente, sempre me aconselharam a me dedicar aos estudos, para que em um futuro próximo não passasse por sofrimentos e dificuldades que eles passaram. Ensinaram-me o que os bancos universitários não trazem em seus planos curriculares de conhecimentos específicos, ou seja, educação, respeito e amor ao semelhante, a ser uma pessoa humana ou, simplesmente, a ser gente descente.

Gostaria de agradecer ao colega e grande amigo Renato dos Santos de Lima, em que durante cinco anos caminhamos juntos nesta jornada e em todos os trabalhos da vida acadêmica, obrigado por todas as vezes que me deu aquela ajudinha extra, sem nunca cobrar nada, valeu amigo. Quando precisares estarei à disposição.

Não poderia deixar de agradecer aos mestres da Universidade Federal da Fronteira Sul, que me passaram conhecimentos profundos, que não irei levar só para o mercado de trabalho, mas sim para a vida. Queria agradecer, especialmente, a Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes, que aceitou ser minha orientadora e o fez com um profissionalismo ímpar, principalmente, pela paciência e calma com que me orientou, além de ser ótima profissional é uma pessoa de um caráter irretocável. Muito obrigado Professora.

Ao fim, agradeço a todos e a todas que de uma forma ou de outra fazem parte dessa conquista. Muito obrigado.

“Nem todos podem tirar um curso superior. Mas todos podem ter respeito, alta escala de valores e as qualidades de espírito que são a verdadeira riqueza de qualquer pessoa”
(ALFRED MONTAPERT).

RESUMO

O estudo sobre a gestão das agroindústrias de melado e outros derivados de cana de açúcar da Região Noroeste Missões/RS, sob a percepção dos seus gestores, faz-se necessário para que informações e dados possam ser analisados e se transformem em conhecimentos capazes de contribuir com o desenvolvimento do setor, com mais geração de emprego e renda, mantendo o jovem no campo na sucessão das agroindústrias familiares. Neste trabalho de pesquisa, percebeu-se que os gestores pesquisados não adotam ferramentas de gestão formais, como cronogramas e planilhas para a divisão do trabalho e para controles financeiros, sendo que o fazem informalmente, sem que, às vezes, nem percebam que adotam alguma ferramenta administrativa. Foram relatadas vantagens no processo de criação e legalização das agroindústrias, como o aumento do emprego, do mix de produtos e volumes de produção para comercialização, além do aumento das vendas, da rentabilidade e abertura de novos mercados internos e externos. Essas vantagens superam as eventuais desvantagens citadas por alguns gestores, como um aumento dos impostos, demora no retorno sobre o investimento inicial e custos adicionais variados. O açúcar mascavo e o melado são os produtos mais produzidos e comercializados dentro da amostra da Região Noroeste Missões/RS, sendo que o açúcar possui um índice de representatividade de 51,8% e o melado de 41,6%. Entre as agroindústrias com maior representatividade de produção e comercialização destacam-se a F e a G, com 29% e 25%, respectivamente, do total de produtos produzidos. Ainda percebeu-se que o selo orgânico tem maior impacto que o selo sabor gaúcho frente à abertura de novos mercados internos e externos para exportação, sendo que duas entre as sete agroindústrias da amostra possuem a autorização para seu uso nos rótulos. Por fim, vislumbramos no horizonte um arcabouço para futuros conhecimentos no setor, que poderão vir através de novas pesquisas, para análises em maior profundidade, somando-se a esta amostra as que estão na informalidade, ou seja, os gestores do sistema artesanal de produção de derivados de cana de açúcar.

Palavras-chave: Agroindústrias. Melado. Cana de açúcar.

ABSTRACT

The study on the management of agribusinesses molasses and other derivatives of sugarcane Northwest Region Missions/RS, in the perception of their managers is needed so that information and data can be analyzed and transformed into knowledge, able to contribute with the development of the sector, with more job creation and income, keeping the young in the field in the succession of family farms. In this research work it was noticed that the managers surveyed do not adopt formal management tools such as schedules and worksheets for the division of labor and financial controls, and do informally, without sometimes not realize that adopt some administrative tool. Advantages have been reported in the creation and legalization of agribusinesses process, such as increased employment, product mix and production volumes for marketing, in addition to increased sales, profitability and open up new domestic and foreign markets. These advantages outweigh any disadvantages cited by some managers, as an increase in taxes, delay in return on the initial investment and various additional costs. The brown sugar and molasses are the products manufactured and sold within the sample of the Northwest Region Missions/RS, and the sugar has a representative rate of 51.8% and 41.6% molasses. Within the agricultural industries most representatives of production and marketing to highlight the F, G, with 29% and 25% respectively of the total produced products. Although it was realized that the organic label has greater impact than the seal flavor gaucho forward the opening of new domestic and foreign markets for export, and two of the seven agribusinesses sample have permission to use the labels. Finally, we glimpse the horizon a framework for future knowledge in the industry, which may come through new research, for analysis in greater depth, adding to is sample those informally, ie, managers system handicraft production of sugar cane derivatives.

Keywords: Agroindustries. Molasses. Sugar cane.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1	DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE AGROINDÚSTRIA.....	15
2.2	DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE AGROINDÚSTRIA FAMILIAR.....	16
2.3	CONTEXTO HISTÓRICO: EVOLUÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS NO BRASIL	18
2.4	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AGROINDÚSTRIA NO RIO GRANDE DO SUL..	19
2.5	REALIDADE ATUAL DAS AGROINDÚSTRIAS NA REGIÃO.....	21
2.6	GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS NA ATUALIDADE.....	22
2.7	AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DE MELADO.....	23
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	QUANTO AOS OBJETIVOS.....	25
3.2	QUANTO À NATUREZA.....	25
3.3	QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA.....	25
3.4	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	25
3.5	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	26
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	29
4.1	GÊNERO DOS GESTORES DAS AGROINDÚSTRIAS.....	30
4.2	FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES DAS AGROINDÚSTRIAS.....	32
4.3	GRAU DE ESCOLARIDADE DOS GESTORES.....	33
4.4	TEMPO EM QUE POSSUEM AS AGROINDÚSTRIAS.....	35
4.5	TEMPO EM QUE EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS ESTÃO LEGALIZADOS.....	36
4.6	ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS AGROINDÚSTRIAS QUE INICIARAM SUAS ATIVIDADES DE MODO LEGAL E AS QUE INICIARAM NA INFORMALIDADE.....	37

4.7	PERÍODO DE TEMPO EM QUE AS AGROINDÚSTRIAS POSSUEM O SELO SABOR GAÚCHO.....	38
4.8	AQUISIÇÃO DO SELO DE PRODUÇÃO ORGÂNICA.....	39
4.9	DIVISÕES DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS INTEGRANTES DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS.....	41
4.10	SISTEMAS DE PRODUÇÃO E PROCESSO PRODUTIVO DAS AGROINDÚSTRIAS.....	42
4.11	PERCEPÇÕES DOS GESTORES QUANTO À UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS.....	43
4.12	PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS PRODUTOS QUE AGREGAM OU NÃO VALOR NA CADEIA PRODUTIVA.....	45
4.13	PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE SUAS AGROINDÚSTRIAS ANTES DA LEGALIZAÇÃO.....	46
4.14	VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PROCESSOS DE LEGALIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS, SOB A PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES.....	49
4.15	ATUAIS VOLUMES DE PRODUÇÃO E DE VENDAS DOS PRODUTOS QUE COMPÕEM O MIX DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS NA ATUALIDADE.....	50
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	64
	APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido.....	67
	ANEXO A – Fotografias das Agroindústrias de Melado.....	71

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, são produzidos em larga escala produtos industrializados que chegam até o consumidor por intermédio dos supermercados e são consumidos no dia a dia das pessoas. Em contrapartida, com o advento da agricultura familiar e o surgimento das agroindústrias de cunho familiar surgem produtos com um valor agregado superior de qualidade.

Na linha do consumo, existe um segmento (público-alvo) disposto a consumir esses alimentos produzidos pela agricultura familiar e aí inseridas as agroindústrias, o que provoca um crescente aumento de demanda (MIOR, 2007).

A gestão das agroindústrias torna-se um fator determinante para obtenção de vantagens financeiras, porque, a partir de uma gestão eficiente, agricultores familiares e gestores podem conhecer e fazer uso de ferramentas e de conhecimentos administrativos que poderão facilitar seus trabalhos e conseqüentemente gerar retorno financeiro a sua mão de obra na atividade (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Considera-se que para desenvolver esse segmento são importantes as formas como os empreendimentos familiares se organizam, ou seja, as maneiras de associação adotadas. Segundo Batalha; Buainain e Souza Filho (2005), por meio do associativismo, é possível o agricultor familiar obter benefícios e agregar valor a produtos, valorizando também a mão de obra familiar. Dessa forma, organizar-se em grupos de produtores, onde todos os membros fornecem insumos à agroindústria, pode aumentar o volume e o mix total de produtos, conseguindo um maior poder de barganha e de preços frente ao mercado.

Em virtude da relevância das agroindústrias no âmbito da agricultura familiar, toma-se a Região Noroeste Missões/RS como área de abrangência para a realização deste estudo, uma vez que tem como uma de suas características principais o fato de ser formada por uma grande quantidade de pequenas propriedades rurais que, em muitos casos, adotam o sistema familiar sustentável de produção.

Com foco nas condições a serem criadas nas particularidades existentes dentro da Região Noroeste Missões/RS para alavancar o desenvolvimento gestonário e de tecnologias nas agroindústrias familiares, Wesz Junior, Trentin e Filippi (2006) afirmam que esses fatores, se empregados dentro de parâmetros técnicos, dinamizam e fortalecem a economia da região, além de agregar valor ao produto final acabado dentro do próprio domicílio rural, passando o valor adicional ao produtor e não aos grandes complexos agroindustriais.

Nesse contexto, este estudo propõe um estudo da realidade da gestão das agroindústrias de melado na Região Noroeste Missões/RS, conforme percepção dos seus

gestores. A partir da percepção de cada um dos gestores participantes dessa pesquisa, pretende-se obter informações reais e atuais da visão dos gestores sobre a administração geral do seu empreendimento, a fim de atingir o objetivo proposto.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Inseridos no contexto da atual realidade gestonária das agroindústrias familiares existem fatores intrínsecos que podem ser considerados como pontos de diferenciação frente à indústria tradicional de produção em larga escala, como processos artesanais que elevam o padrão de qualidade dos produtos e fatores históricos e culturais próprios de um determinado espaço ou local.

Percebe-se certa carência em relação a estudos que visam aumentar o arcabouço de conhecimento técnico e científico dentro da área das agroindústrias familiares de melado. Nesse sentido, propõe-se como tema a ser abordado neste Trabalho de Conclusão de Curso – TCC: “A gestão das agroindústrias de melado, sob a perspectiva de seus gestores”.

Desse modo, percebemos pontos cruciais que podem estar interferindo e/ou sendo fatores de certo insucesso e empecilho para a gestão dos empreendimentos, como a burocracia para a formalização das agroindústrias, a legislação em vigor e a falta de conhecimentos estratégicos de gestão por parte dos agricultores familiares/gestores. Nesse contexto, importa resolver o problema de pesquisa definido para a realização deste estudo: quais ferramentas de gestão são utilizadas pelos agricultores familiares/gestores nas agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS?

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de responder ao problema definido e apresentado neste estudo, estabeleceram-se objetivos que nortearam a direção do desenvolvimento deste TCC.

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar a realidade atual das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS, quanto à utilização de ferramentas de gestão.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever a situação atual, o perfil, o processo produtivo e as ferramentas administrativas adotadas para a gestão nas agroindústrias;
- Identificar os produtos que estão agregando valor na cadeia produtiva sob a percepção dos seus gestores; e
- Descrever o antes e o depois da formalização das agroindústrias em relação os produtos produzidos, pessoas empregadas, relações com associações e/ou cooperativas e sobre a sua participação no mercado, conforme percepção dos seus gestores.

1.3 JUSTIFICATIVA

Os investimentos realizados, nos últimos anos, no Brasil, para fomentar o setor da agroindústria familiar, tiveram como objetivo aumentar a geração de emprego e renda no campo (COSTA; SIMIONATTO, 2013). Assim sendo, para Prezotto (2002), as agroindústrias familiares de pequeno porte são uma ferramenta e uma alternativa viável de permanência dos agricultores familiares no meio rural.

Segundo Mior (2005), apesar de as agroindústrias familiares serem geradoras de emprego e renda, elas precisam se aperfeiçoar nas suas especificidades de gestão, a fim de transcender a agregação de valor ao produto final e conseguir transformar este ponto de diferenciação em vantagens financeiras, ou seja, aumentar a rentabilidade do negócio.

Diante da suma e fundamental importância das agroindústrias para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local e regional e a necessidade de esses agricultores/gestores conhecerem, mesmo que basicamente, sistemas e ferramentas de gestão que possam ser utilizadas em seus empreendimentos, justifica-se a realização deste estudo. Para tanto, conhecer o pensamento, a percepção dos gestores das agroindústrias da região, sobre a sua organização, quais ferramentas de gestão utilizam, como é organizado o processo produtivo, como funciona a organização, como é empregada a mão de obra, é fator essencial para o desenvolvimento e conclusão da pesquisa.

Ainda, espera-se que, através do conhecimento que está pesquisa pretende realçar, poderão ser desenvolvidas novas ferramentas de gestão e/ou aplicadas às que já estão sendo utilizadas nas agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS, ressaltando que tal proposta visará sempre o benefício do desenvolvimento e da melhoria contínua do setor agroindustrial familiar e, claro, do bem estar social e pessoal dos atores que o compõe.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este TCC está estruturado em cinco capítulos. Primeiro esta Introdução que aborda, de modo geral, o tema, define o problema de pesquisa, traz os objetivos a serem alcançados e a justificativa para a realização do estudo. Logo em seguida, apresenta-se o Referencial Teórico que embasa a pesquisa e serve de contínua fonte de informação no transcorrer de todo o trabalho. A seguir, detalha-se a Metodologia empregada para o desenvolvimento do estudo. Depois, demonstra-se a Análise e a Discussão dos Dados coletados. Por fim, acrescentam as considerações finais.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

Nesta seção, estruturam-se as bases teóricas para a realização da pesquisa. Por meio de autores que abordam a temática proposta, busca-se esclarecer conceitos essenciais à elaboração deste trabalho.

2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE AGROINDÚSTRIA

O segmento agroindustrial no Brasil vem se desenvolvendo nas últimas duas décadas, incrementando novas técnicas, que visam maximizar a produção e agregar valor à mão de obra. Compreender os conceitos que fomentam e fortalecem sua estrutura são fundamentais para atingir um nível qualificado de conhecimentos específico, técnico e científico dentro da área. Isso é o que se pretende nesta seção.

Dentro do contexto amplo, do campo sistêmico de conhecimento, Araújo (2010) define agroindústrias como unidades empresariais que possuem em sua cadeia produtiva as etapas de produção de insumos e/ou sua compra, beneficiamento, processamento e transformação de produtos, até a sua embalagem, prontos a comercialização, ainda incluindo ferramentas de gestão, como controle de custos e observação quanto ao atendimento das necessidades dos clientes e potencial público alvo em questão.

As definições dos conceitos de Agroindústria são mais amplas do que o senso comum indica, porque existem diversas interpretações que, muitas vezes, levam a comparações indevidas. Segundo Belik (2007), os problemas aparecem quando são feitas comparações setoriais de agroindústrias, pois cada setor pode ter características próprias e particulares, como no setor produtivo e na aquisição ou produção de matérias-primas ou insumos.

Levando-se em conta os setores, a agropecuária é responsável pela produção de matérias-primas dirigidas ao processamento ou ao consumo *in natura*. A indústria, em suas diversas etapas de produção, processa a matéria-prima, dando forma ao produto final acabado. Ainda, há o setor dos serviços, que abrange todas as atividades auxiliares, que se fazem necessárias para a colocação do produto no mercado de consumo (BELIK, 2007).

Dentro do campo de estudo das agroindústrias, estudos realizados na Universidade de Harvard e pela escola Francesa, em meados dos anos 1960, apontam diretrizes de análise sob a perspectiva sistêmica das mesmas, trazendo contribuições significativas para expandir e fomentar o setor. Assim, surgiram definições e conceitos mais técnico-científicos e abrangentes, discutidos amplamente, tanto na literatura estrangeira, como na nacional, são

eles: Sistema Agroindustrial – SAI, Complexo Agroindustrial – CA e Cadeia de Produção Agroindustrial – CPA (BATALHA, 2007).

Para Batalha (2007) o Sistema Agroindustrial abrange um conjunto de atividades que estão concorrendo entre si, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor, e não está associada a nenhuma matéria-prima agropecuária e/ou ao produto final em específico. O composto de conjuntos de atores que formam o SAI são: agricultura, pecuária e pesca, indústria agroalimentar, distribuição agrícola e alimentar, consumidor, indústria e serviços de apoio.

De outro modo, o complexo agroindustrial tem como ponto de partida a matéria-prima de base, como por exemplo: o complexo da cana de açúcar. Esse segmento, por sua vez, estrutura-se pela explosão de matéria-prima principal, dentro dos diferentes processos industriais e comerciais até se transformar em um ou em vários produtos finais. Para a formação de um complexo agroindustrial é preciso a participação de um variado conjunto de cadeias de produção e cada uma delas precisa estar associada a um produto ou a uma distinta família de produtos (BATALHA, 2007).

No passo em que acontece o aprofundamento dos conceitos, faz-se necessário deixar claro que a cadeia de produção agroindustrial, segundo Batalha (2007), é um conjunto de operações sucessivas e dissociáveis, ligadas e separadas entre si por um encadeamento técnico.

Então, se entende que dentro de uma cadeia produtiva podem existir diferentes sistemas que funcionam separadamente. Sendo assim, cada um deles possui independência, mas precisam interagir em sincronia para não se tornar um possível gargalo e vir a prejudicar a cadeia produtiva, como por exemplo, elevar os desperdícios e perdas de matérias-primas, essenciais à produção dos produtos, levando ao aumento do custo operacional.

2.2 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Verifica-se que, o estudo das agroindústrias é bastante abrangente. Portanto, na linha de pensamento da agroindústria familiar são encontradas particularidades, desde a sua estrutura, que é geralmente de pequeno porte, passando pela produção de matérias-primas na própria propriedade, ou pelo menos em parte, até o processamento dos alimentos e a destinação para o mercado consumidor. Ressalta-se que, nos processos de produção, como na transformação e beneficiamento, geralmente, alguns processos são artesanais e a mão de obra utilizada é essencialmente de cunho familiar (FETRAF-SUL/CUT, 2007).

Ainda, de acordo com a Fetraf-Sul/Cut (2007), existem fatores que diferenciam as agroindústrias familiares de pequeno porte, entre os quais destacam-se: controle de toda a cadeia produtiva, para não ser sujeitos de necessidades de escala de produção e da pressão agrônômica, garantia da viabilidade econômica, através da produção integral ou quase total da matéria-prima, diminuição dos custos operacionais pela ausência da produção em escala, gerando um custo final menor ao produto final e a geração de produtos finais diferenciados (coloniais e orgânicos).

Fica clara a relação intrínseca entre a agricultura e a agroindústria familiar. Nessa linha de pensamento, Gazolla e Pelegrini (2011, p. 1, grifos dos autores) afirmam que “[...] agroindústria familiar é entendida como uma estratégia de reprodução social da agricultura familiar, que leva esses agricultores a ‘produzirem’ novidades (‘inovações’) e a agregarem um maior valor aos seus produtos”.

Pode-se perceber que, entre os conceitos descritos, existe uma trajetória que leva a produtos com um maior valor agregado, criando um ponto chave para maximizar o preço ao produto final. Segundo Gazolla (2012), um dos fatores que levam esses produtos à diferenciação é que dentro do processo produtivo, onde os alimentos são transformados, eles têm um processo diferenciado de produção, o que agrega maior valor econômico.

Em outra dimensão, está o valor social que esses alimentos possuem, ou seja, destacam-se por sua forma social de produção específica de trabalho, que representa a agricultura familiar, como as características culturais, étnicas e simbólicas que, intrinsecamente, seriam transmitidas aos produtos. Essas características seriam transmitidas aos produtos, logo os tornando de uma “qualidade superior” em relação a outros alimentos produzidos dentro do sistema industrial de escala (GAZOLLA, 2012).

Seguindo na mesma linha de pensamento, no que tange aos fatores para a agregação de valor aos produtos oriundos da agroindústria familiar, Maluf (2004) considera como fatores relevantes, a área geográfica, território ou lugar onde os alimentos são produzidos, os atores sociais envolvidos, os recursos naturais específicos, além da história, paisagens e tradições, sendo esses fatores essenciais de diferenciação.

Ainda, segundo Gazolla (2012), é um fator essencial o fato de os atores sociais inseridos neste contexto – agroindústria/produção/consumo, possuírem costumes, tradições e hábitos em comum, gerando automaticamente uma relação de confiança entre eles, abrindo naturalmente canais de comercialização e mercados para o escoamento da produção agroindustrial.

Para Wilkinson e Mior (2013) é muito importante atentar para o setor de serviços dentro da agroindústria familiar, como aspectos mais técnicos, exemplo: formalização, serviços de inspeção, rótulos, equipes técnicas e embalagens. Esses aspectos são pontos fundamentais de controle de qualidade a ser observados.

2.3 CONTEXTO HISTÓRICO: EVOLUÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS NO BRASIL

No Brasil, registros históricos denotam a exploração do cultivo de cana de açúcar a partir de 1500, sendo que sua transformação deu-se a partir do ano de 1520. Ou seja, a cana transformada em açúcar branco, por métodos de transformação, beneficiamento, processamento, tudo artesanal, como o engenho tracionado por bois.

Cabe ressaltar que, com o passar do tempo, as técnicas agroindustriais contribuíram para a construção e o desenvolvimento do país, mesmo não sendo denominados e conceituados por agroindústria.

Enfatiza-se que, até a era do governo de Getúlio Vargas, no ano de 1933, não existem registros de políticas públicas governamentais voltadas ao setor. Segundo Belik (2007), apenas no ano de 1937, foi criada a CREA (Carteira de Crédito Agrícola e Industrial do Banco do Brasil), sendo consolidado como o primeiro instrumento de financiamento agrícola e agroindustrial do Estado, surgindo uma nova dimensão visão de planejamento para o setor. O governo Dutra, por sua vez, criou e começou a investir, no período de 1949-1953, no Plano Salte que tinha dentre outros o objetivo de incentivar a produção de alimentos e o conseqüente abastecimento da população nas cidades, porém durou apenas um ano e fracassou, pois visava apenas ações assistenciais aos pobres e não grandes incentivos ao setor agroindustrial. Entre 1957-1961, no governo Juscelino Kubitscheck, surge o plano de metas, que também acabou por fracassar no setor (BELIK, 2007).

Com o advento dos governos militares, a partir de 1964, foi tentada a integralização da indústria-agricultura sem muito sucesso, até chegar ao governo Geisel, no período de 1975-1979, que lança o II PND (Plano Nacional de Desenvolvimento), este sim, contribuiu, através de incentivos de linhas de crédito, maximizando a área tecnológica agroindustrial, juntando com as condições de solo fértil, mão de obra e sistemas viários, para que o setor se expandisse, alavancando a economia do Estado brasileiro (BELIK, 2007).

Na década de 1990, com os governos de Fernando Collor de Melo e Fernando Henrique Cardoso, começou o desmantelamento de muitas políticas públicas do setor agroindustrial, como no caso do crédito rural. Nesse período de colapso do Sistema Nacional

de Crédito Rural – SNCR que, durante a década de 1970 e 80, financiaram o setor abundantemente, surge como protagonista dos financiamentos no setor o BNDS (Banco Nacional do Desenvolvimento Social). Entre os programas fundamentais criados podemos citar o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) e o FINAME (Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos) especial. Dessa forma, o setor agroindustrial não parou e, em algumas situações, até se desenvolveu, surgindo novas agroindústrias no período (GRIGOROSKI, 2001).

A partir de meados de 2000, com a eleição de Luís Inácio Lula da Silva, com um governo com um viés mais voltado ao social, o PRONAF continua sendo o principal programa governamental de financiamento da agroindústria. Além disso, expande-se, por meio da criação de novas linhas de crédito de financiamento.

Para Costa e Simionatto (2013, p. 5)

Ao fim do primeiro mandato de Lula já era possível perceber algumas mudanças significativas na estrutura do Programa [PRONAF]. Foram ampliados os limites de crédito; incluídas novas categorias de possíveis beneficiários; alteradas as porcentagens mínimas da renda familiar que deveria provir da exploração agropecuária e não agropecuária; reestruturados os créditos de investimento que passaram de quatro para nove linhas; criado o Grupo “E”, entre outros.

Essas alterações vieram acompanhadas de mudanças significativas nas taxas de juros dos financiamentos, que variaram entre 1,5% e 4,5% ao ano, levando a uma forte reestruturação do setor agroindustrial familiar (COSTA; SIMIONATTO, 2013).

Percebe-se, então, que o setor agroindustrial, no Brasil, moldou-se com o passar dos anos, contribuindo ou não para seu desenvolvimento vários atores, cenários econômicos, onde políticas públicas tiveram um papel importante, como também as mutações da própria sociedade, por meio de demandas de consumo, que tendem a aumentar mais ainda o potencial de expansão e crescimento da agroindústria familiar no Brasil.

2.4 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA AGROINDÚSTRIA NO RIO GRANDE DO SUL

A História da agroindústria no Rio Grande do Sul está, intrinsecamente, relacionada com a do Brasil, tendo como marco histórico a chegada dos imigrantes europeus de origem italiana e alemã, que se instalaram no RS para cultivar determinados produtos, criar animais, etc. Depois, nas propriedades rurais, transformavam e processavam alimentos derivados da cana de açúcar em melado, geleias de frutas, embutidos ou defumados de origem animal, suíno ou bovino, por exemplo. Pode-se destacar também a intensa produção de vinhos e sucos

de uva, principalmente na região da Serra Gaúcha, colonizada majoritariamente por pessoas de origem italiana.

Essas formas de produção, beneficiamento e transformação adotados e que começaram a ser disseminados por essas culturas vindas da Europa, condizem com o conceito de agroindústria familiar de pequeno porte de processamento artesanal estabelecido pela lei estadual nº 13.825, de 4 de novembro de 2011, em seu Art 3º, Inciso II.

Art. 3º Considera-se para os efeitos desta Lei:

[...]

II - agroindústrias familiares de pequeno porte de processamento artesanal como sendo os estabelecimentos agroindustriais com pequena escala de produção dirigidos diretamente por agricultor(es) familiar(es) com meios de produção próprios ou mediante contrato de parceria, cuja produção abranja desde o preparo da matéria-prima até o acabamento do produto, seja realizada com o trabalho predominantemente manual e que agregue aos produtos características peculiares, por processos de transformação diferenciados que lhes confirmem identidade, geralmente relacionados a aspectos geográficos e histórico-culturais locais ou regionais.

Através de uma análise do sistema adotado pela imigração, observando seus métodos e técnicas de transformação aplicados no processo produtivo, fica clara a contribuição cultural desses atores para a formação das agroindústrias, dentro de um contexto histórico de construção, lapidação e desenvolvimento econômico e social.

Conforme dados coletados no site da Emater/RS (2016), a agroindústria surgiu no ano de 1955, com a criação da Ascar, devido à demanda do setor da bacia leiteira do estado, e se chamou setor de laticínios – SELACT. Naquela época, os agricultores começaram a formar cooperativas. Depois, no ano de 1980, aconteceu a incorporação de outros vários setores na cadeia produtiva, como o setor da carne, hortaliças, frutas e cana de açúcar. Na década de 1990, houve um viés para o desenvolvimento da agroindústria familiar, sendo a Emater/RS incumbida pela Secretaria da Agricultura do estado, como gestonária executora do Programa da Agroindústria Familiar – PAF. Assim sendo, começa a acontecer a assistência técnica especializada junto aos agricultores familiares gestonários de seu próprio negócio, fato que pode ter contribuído para o desenvolvimento do setor.

É notório que as agroindústrias, familiares ou não, dentro do estado, expandiram-se. Segundo dados da Emater/RS (2016), a atividade de agroprocessamento atinge 82.220 estabelecimentos, sendo que entre esses, 30.255 possuem renda com essa atividade, ou seja, comercializam de alguma forma os

produtos processados dentro do estabelecimento, tornando-se um fato que vem agregar renda, mesmo que não seja a principal atividade na propriedade.

Ao passo que se torna necessária, dentro de um contexto amplo, a inserção de novas ferramentas para maximizar a renda, através da agregação de valor, nos produtos oriundos da agroindústria familiar, o governo do estado vem contribuindo por meio da criação de políticas públicas voltadas para o setor. Uma das mais recentes iniciativas foi a criação do selo Sabor Gaúcho, que vem a somar quanto à diferenciação de qualidade que o mesmo traz entre as agroindústrias que possuem este registro.

2.5 REALIDADE ATUAL DAS AGROINDÚSTRIAS NA REGIÃO

A Região Noroeste Missões/RS é composta por 25 municípios, que juntos possuem uma população de 248.016 habitantes, possuindo uma área de 12.844,6 Km². É constituída, basicamente, por pequenos estabelecimentos rurais. Esses, por sua vez, adotam, em uma grande proporção, o sistema de trabalho da agricultura familiar. As atividades de plantio, colheita, transformação, beneficiamento e venda, por meio de técnicas agroindústrias, mesmo que artesanais se destacam por ser um fator de geração de renda (IBGE, 2006; 2010).

Atualmente, no estado, existem poucas agroindústrias de melado legalizadas, mas, em contrapartida, vários empreendimentos de cunho artesanal possuem um grande potencial de se legalizar, dentre estes, vários começam a se estruturar e formalizar seu negócio através de incentivos gerados pelas políticas públicas, tanto na esfera Federal quanto na Estadual.

A expansão da agroindústria de pequeno e médio porte na Região das Missões deve-se ao fato da crise da produção de *commodities*, devido às crescentes e recorrentes estiagens que atingiram a região na última década, como também à instabilidade dos seus preços, devido ao mercado internacional de grãos. Devido a esses fatores, agricultores que, até então, produziam soja, milho e trigo viram-se obrigados a buscar novas alternativas mais sustentáveis, no caso a agroindústria (CONTERATO, 2008).

Para Nierdele (2007), em um contexto regional, considera-se que a agroindústria familiar gera uma autonomia pelo fato de ser independente de variáveis de mercado, como a tradicional relação de dependência aos fornecedores de matérias-

primas. Segundo Paulino e Ploeg (2008), essa autonomia dá-se também pelo fato de os produtos serem produzidos na unidade familiar e, dessa forma, não precisam ser comprados no comércio, como os mercados e supermercados.

De acordo com Niederle e Junior (2009), todo esse processo de agroindustrialização do meio rural trouxe contribuições significativas de autonomia para as unidades familiares, contribuindo principalmente para a diminuição constante da vulnerabilidade social. Atualmente, as agroindústrias possuem um vasto portfólio de serviços e produtos que serve para a sobrevivência e a melhoria do padrão de vida dessas famílias rurais.

2.6 GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS NA ATUALIDADE

O volume de agroindústrias no Rio Grande do Sul vem crescendo constantemente, segundo dados da FETAG/RS (2016). O programa Sabor Gaúcho, criado no ano de 2012, já possui mais de duas mil agroindústrias cadastradas e com potencial para o cadastramento de mais oito mil. Nesse cenário, é que se estabelece a tendência do aumento da competitividade, em busca de novos mercados.

A importância da qualificação dos gestores se dá nesse contexto, onde se faz necessária a qualificação profissional, em busca de novas ferramentas de gestão, pois isso pode ser um fator diferencial para a maximização do negócio.

De acordo com Vieira (1998), a taxa de agroindústrias de pequeno e médio porte que sobrevive aberta era apenas de 4%, no primeiro ano. Isso ocorria, em parte, porque os programas para incentivo das agroindústrias eram voltados à assistência técnica da produção e pouco voltados à capacitação gerencial dos gestores ou à resolução dos problemas como os gargalos de comercialização.

Na realidade da agroindústria familiar, portanto, ao desenhar planos e criar, colocar em prática instrumentos de gestão, é preciso levar em consideração algumas características e particularidades do setor em questão, como a infraestrutura atual e local, a situação das estradas vicinais, a disponibilidade de energia, a assistência técnica para equipamentos, entre outros. É importante também o conhecimento das possíveis demandas específicas do setor, da situação e realidade do mercado (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Um dos fatores relevantes para a falta de competitividade das agroindústrias familiares, segundo Batalha; Buainain e Souza Filho (2005), é a falta de

conhecimento sobre as ferramentas de gestão. Isso desencadearia problemas para a colocação desses produtos no mercado, para alcançar novos mercados e para superar a questão da produção limitada em baixa escala.

É necessário maximizar os fatores que são parâmetros de diferenciação dentro do setor, para obter produtos com um alto valor agregado, segundo Batalha; Buainain e Souza Filho (2005, p. 3) essas características são:

O caráter social da agricultura familiar; a territorialidade do local onde esses produtos são fabricados; o sabor diferenciado originado de alguma característica artesanal do processo produtivo; a justiça social implícita em produtos que aumentem a renda dos pequenos agricultores; etc.

Percebe-se que o potencial de diferenciação dos produtos agroindustriais familiares é algo que deve ser lapidado por ferramentas de gestão planejadas estrategicamente. Isso pode não estar ocorrendo adequadamente, e a consequência imediata desse fato é a dificuldade de aumentar a escala produtiva e, principalmente, de aumentar o nicho de mercado, tanto interno, como externo, para exportação.

Ao passo que é fundamental superar as atuais barreiras que impedem o maior crescimento do setor, uma das alternativas seria a de os produtores gestores procurarem formas de associativismo, sendo que isso traria grandes vantagens no âmbito de superar as restrições de escala, estabelecimento gradual e organizado pela rede de mecanismos de certificação, rastreabilidade, monitoramento e punição para quem não segue as regras da associação. Além dessas, os agricultores associados ainda aumentariam seu poder de barganha e conseguiriam adentrar em novos mercados, antes impossíveis de alcançar (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

É notório que a agroindústria familiar possui características próprias e específicas que, muitas vezes, podem ser um entrave para a adoção de métodos e ferramentas de gestão sistêmica, mas verifica-se que há soluções viáveis para essa realidade, as alternativas existem e ainda podem vir a surgir mais, conforme os estudos vão sendo desenvolvidos, pois existe um espaço promissor na atualidade e um grande potencial para o futuro próximo.

2.7 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR DE MELADO

O cultivo da cana de açúcar no Rio Grande do Sul é realizado, principalmente, em pequenas propriedades rurais, enquanto que tem uma abrangência muito significativa em outras regiões do país. De acordo com o IBGE (2006), a área total colhida no estado foi de

36.567 hectares, que renderam 1.254.475 de toneladas, representando apenas 0,18% da produção nacional. A produção por hectare média ficou em 34.306 Kg/ha, no ano de 2005, representando apenas 43,01% da média nacional.

Mesmo a cana de açúcar tendo um rendimento inferior à média nacional, no Rio Grande do Sul, ela é uma fonte importante (matéria-prima) de base para a transformação de produtos agroindustriais, como o melado, açúcar mascavo e a rapadura. A pesquisa realizada por Wesz Junior (2009) corrobora essa afirmação, pois, em uma amostra de 143 agroindústrias, 72 eram de derivados de cana de açúcar, representando um total de 50,3%, sendo que o total de agroindústrias, em que foram aplicadas as entrevistas, foi de 45. Vale ressaltar que, dentro desse universo, a maioria das agroindústrias era de cunho artesanal.

A chegada da modernização teve um papel importante para alavancar as agroindústrias, pois os pequenos agricultores se depararam com o aumento dos custos de produção provocado pelas tradicionais *commodities* agrícolas. Com isso, começaram a buscar alternativas para se manterem sobrevivendo no campo (WESZ JUNIOR, 2009).

Na mesma linha de pensamento, Sulzbacher e De David (2009) dizem que em um contexto de evolução tecnológica conservadora, a agroindústria familiar passa a ter um papel importante, pois, se fomentada, pode ser uma grande fonte estratégica de retorno a sua própria história, ocorrendo assim um processo natural de valorização de sua cultura original. Portanto, entende-se que há necessidade de a intervenção do Estado, por meio das políticas públicas, no sentido de auxiliar as agroindústrias familiares a saírem da informalidade, buscando também maior qualidade dos alimentos produzidos.

Conforme a realidade atual, o grande volume de agroindústrias artesanais e caseiras de melado existentes na Região Missões, que continuam na informalidade, pode ser plausível considerar que esse fato se deve à legislação pertinente em vigor. Do mesmo modo, percebe-se que existe uma quantidade relativamente grande de agroindústrias de melado legalizadas, esse fato pode ter sido culminado pelos fortes investimentos alavancados pelas políticas públicas destinadas a fomentar a agroindústria familiar, como o PRONAF Agroindústria, no ano de 2003, e a recente criação, em 2012, do selo de qualidade Sabor Gaúcho no estado.

Notadamente na Região Missões/RS, existe um grande potencial a ser explorado na área agroindustrial familiar de melado, contudo se fazem extremamente necessários estudos estratégicos gestionários, que possam, em um futuro próximo, serem instrumentos de auxílio ao setor, vindo a colaborar para o seu crescimento e fortalecimento.

3 METODOLOGIA

Nesta seção, serão apresentados o método e as técnicas científicas adotadas para a realização da pesquisa de campo, bem como os procedimentos utilizados para desenvolver a análise dos dados e, dessa maneira, alcançar os resultados pretendidos nos objetivos deste estudo.

3.1 QUANTO AOS OBJETIVOS

Considerando os objetivos propostos neste trabalho, esta pesquisa será realizada seguindo os métodos e técnicas da pesquisa descritiva. Segundo Gil (1996), neste tipo de pesquisa, acontece a descrição das características do objeto de estudo e para a coleta de dados, normalmente, são utilizados um roteiro de entrevista e a observação sistemática.

3.2 QUANTO À NATUREZA

Esta pesquisa classifica-se qualitativa de natureza descritiva. Segundo Triviños (1987) esse tipo de pesquisa se destaca pelo fato de exigir do pesquisador uma série de informações sobre o assunto que se deseja pesquisar. Assim sendo, busca-se descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade a ser pesquisada. Neste caso, a pesquisa busca investigar problemas concretos relacionados à gestão das agroindústrias de melado.

3.3 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

A coleta de dados e informações será realizada, por meio de um roteiro pré-estabelecido, sendo este de cunho semiestruturado. Essas entrevistas pretendem instigar o entrevistado a dar suas opiniões, conforme a realidade da gestão das agroindústrias e os problemas encontrados pela organização, conforme sua percepção, podendo alcançar mais de um viés de exploração, de acordo com as novas informações obtidas.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Dentro dos 25 municípios que formam a Região Noroeste Missões/RS, existe um volume grande de agroindústrias de derivados de cana de açúcar, totalizando 72

agroindústrias, conforme estudo desenvolvido por Wesz Junior (2009). Essas agroindústrias têm por características serem de cunho artesanal e caseiro, sendo que na maioria estavam atuando na informalidade. Pesquisando dados mais recentes, no banco de dados da Emater (2016), percebe-se que a maioria ainda continua na informalidade.

Cabe informar que serão pesquisadas apenas agroindústrias legalizadas. Assim, pode-se fazer uso das informações disponíveis nos registros do Programa Estadual de Agricultura Familiar “Sabor Gaúcho”, de março de 2016. Optou-se, então, por aquelas que estão registradas, constantes no site da SDR/RS, o que totalizou seis agroindústrias de melado, localizadas em cinco municípios.

Para a amostra serão visitadas 100% dessas agroindústrias legalizadas, ou seja, as seis agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS.

3.5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para a coleta de dados será usado um roteiro de entrevista semiestruturado (Anexo 1). Antes da entrevista, será realizado contato prévio com os gestores das agroindústrias para fazer agendamento da data e horário. As entrevistas serão gravadas por meios eletrônicos.

A participação na pesquisa poderá causar riscos como o constrangimento ou desconforto ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal e/ou relacionada à sua agroindústria. Assim, caso preferir, o respondente, poderá solicitar ao pesquisador que lhe forneça uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença do pesquisador em ato de entrevista, podendo colocar essa folha de respostas em um envelope e lacrá-lo para posterior averiguação, por parte do pesquisador, ou, ainda, poderá deixar em branco, questões se lhe bem entender. Uma vez que os benefícios da pesquisa são extremamente relevantes para o grupo envolvido. Os encaminhamentos que serão realizados para reduzir os efeitos, dos riscos e constrangimentos consistem em preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade dos participantes.

O participante estará exposto aos seguintes riscos e constrangimentos: disponibilizar informações e percepções de cunho pessoal, à família e a eventuais funcionários e em relação aos processos e relacionamentos interpessoais oriundos da convivência rotineira dentro do meio ambiente laboral, informações relacionadas ao processo produtivo da agroindústria, sua organização, pessoas envolvidas, características individuais de caráter particular etc.

Para que ocorra a redução dos constrangimentos e riscos, o gestor pode, a qualquer tempo, optar por não responder determinado questionamento ou mesmo se recusar a participar

da pesquisa. Todas as entrevistas individuais serão mantidas em caráter sigiloso, tendo a comunidade em geral acesso apenas às informações gerais, após a compilação e análise geral das entrevistas, tendo apenas o respondente e a pesquisadora acesso às pesquisas individuais. De acordo com o que for questionado e conforme a preferência do entrevistado, a entrevista pode ser realizada em um local reservado, evitando o desconforto do respondente aos questionamentos.

Todas as entrevistas serão gravadas, conforme autorização dos gestores e armazenadas em local seguro, garantindo o zelo necessário com as informações confidenciais.

Todas essas informações serão descritas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE para os gestores (Apêndice B) que será entregue para a averiguação dos entrevistados.

Para os participantes da pesquisa, os resultados poderão servir de base para desenvolver melhorias na sua forma de gerir a agroindústria, e para as agroindústrias, este estudo é de grande importância, pois poderá dar conhecimento sobre as ferramentas de gestão e/ou ajustá-las para obtenção de melhores resultados e melhoria na qualidade dos produtos vendidos.

O benefício relacionado com a colaboração dos gestores nesta pesquisa trará informações que possam servir de base para o desenvolvimento de técnicas e o uso ferramentas de gestão voltadas às especificidades e às características da realidade das agroindústrias da Região Noroeste Missões/RS, para o desenvolvimento do setor e em prol do crescente aumento da qualidade de vida dos atores envolvidos.

Cabe colocar que a gestão e as ferramentas de gestão das agroindústrias de melado seguirão a metodologia de análise adotada por Perondi e Kiyota (2002), que analisaram a divisão do trabalho, a estrutura organizacional e as ferramentas de gestão. Ainda, segundo os autores, a gestão familiar tem características que diferem da estrutura patronal tradicional, onde a análise precisa ser intrinsecamente flexível, para a adaptação ao meio ali inserido, de forma a apreender de maneira que se consiga a melhor fundamentação da organização.

Perondi e Kiyota (2002) analisaram se a agroindústria possui um cronograma para a realização das atividades da agroindústria, pois isso é um fator importante, que mostra o nível de organização das atividades, como funcionam os rodízios entre os empregados ou os sócios, enfim, como ocorre a divisão do trabalho da agroindústria, entre outros fatores relevantes para a administração e gestão do empreendimento.

Os dados oriundos das entrevistas serão analisados de forma que se especifique e descreva a situação atual da administração geral do empreendimento em relação à divisão de

funções e responsabilidades dos integrantes do empreendimento rural, se há uma divisão de atividades e responsabilidades e como funciona o cronograma semanal de atividades da agroindústria.

Além disso, serão analisados se os sistemas de produção dos empreendimentos seguem a lógica produtivista tradicional ou a lógica do trabalho familiar e camponesa, bem como se o processo produtivo da agroindústria está estruturado de acordo com um programa de planejamento e controle da produção ou se é realizado informalmente conforme o conhecimento e experiência que os proprietários têm a respeito de como devem ser produzidos os produtos.

Buscar-se-á apontar se são adotadas ferramentas administrativas para a gestão da sua agroindústria, se há algum controle dos custos, das entradas e saídas dos produtos na agroindústria que poderiam ser utilizados para estimar as quantidades a serem produzidas e desenvolver um controle de efetivo dos custos presentes no empreendimento.

Dessa forma, ao verificar, na percepção dos gestores, quais produtos estão agregando valor na cadeia produtiva será analisado se as influências positivas e a melhoria na qualidade dos produtos produzidos estão relacionadas com a utilização de novos métodos de organização e o desenvolvimento de cronogramas para a realização das atividades da agroindústria, rodízios entre os empregados ou os sócios nas atividades, divisão do trabalho da agroindústria, entre outros.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Neste capítulo do trabalho, serão analisados e discutidos os dados que foram coletados através de entrevistas com os gestores das Agroindústrias de Melado da Região Noroeste Missões/RS. Seguiu-se, com rigor, o proposto nas etapas anteriores da pesquisa, principalmente no que se refere à metodologia de pesquisa empregada.

Optou-se por utilizar a lista mais recente do PEAf (Programa Estadual da Agricultura Familiar), atualizada no mês de setembro de 2016 e disponível no site da SDR/RS (Secretária de Desenvolvimento Rural e Cooperativo do Rio Grande do Sul), onde constam todas as Agroindústrias de Melado da Região Noroeste Missões/RS que possuem o selo Sabor Gaúcho.

Ao averiguar a lista atualizada foi constatada a inclusão de mais duas agroindústrias que produzem melados, estas sendo do interior da cidade de Porto Xavier/RS. A opção de incluí-las nesta pesquisa deve-se ao fato de a metodologia de amostragem da pesquisa ter por objetivo a realização de um censo, visando aumentar a quantidade e a qualidade dos dados por aproximar mais a realidade do setor pesquisado. Desse modo, a amostra passou de seis para oito agroindústrias a serem investigadas.

Depois de constatada a existência das Agroindústrias de Melado, partiu-se para os primeiros contatos com os seus respectivos gestores. Tais contatos ocorreram via telefone e/ou e-mail, onde foi explicada a proposta de pesquisa e averiguado o interesse na participação do entrevistado. Posteriormente, agendaram-se o dia e a hora para os gestores que concordaram em participar, pois houve a recusa de apenas um gestor. Sendo assim, dentro da amostra inicial prevista de oito gestores de agroindústrias, sete foram os entrevistados, o que corresponde ao percentual de 87,5% de adesão.

Os sete gestores participantes da pesquisa não terão seus nomes revelados, os dados e informações coletadas a respeito de seus empreendimentos agroindustriais não serão citados, a fim de preservar a identidade deles. As agroindústrias serão identificadas, neste estudo, como agroindústria A, B, C, D, E, F e G, respectivamente.

Ainda merece destaque o fato da escolha por um roteiro de entrevista com questões de cunho qualitativo (abertas), onde se constatou que isso possibilitou um ganho muito significativo de informações, pois houve uma maior interação entre o entrevistado e o pesquisador, sendo que questões importantes foram aparecendo no decorrer da fluência da entrevista. Já as questões fechadas dentro do instrumento de coleta de dados foram fundamentais para quantificar dados a respeito do perfil dos gestores e das agroindústrias de

melado, sendo esse fato de extrema relevância, pois permitiu a análise secundária de dados com certa facilidade.

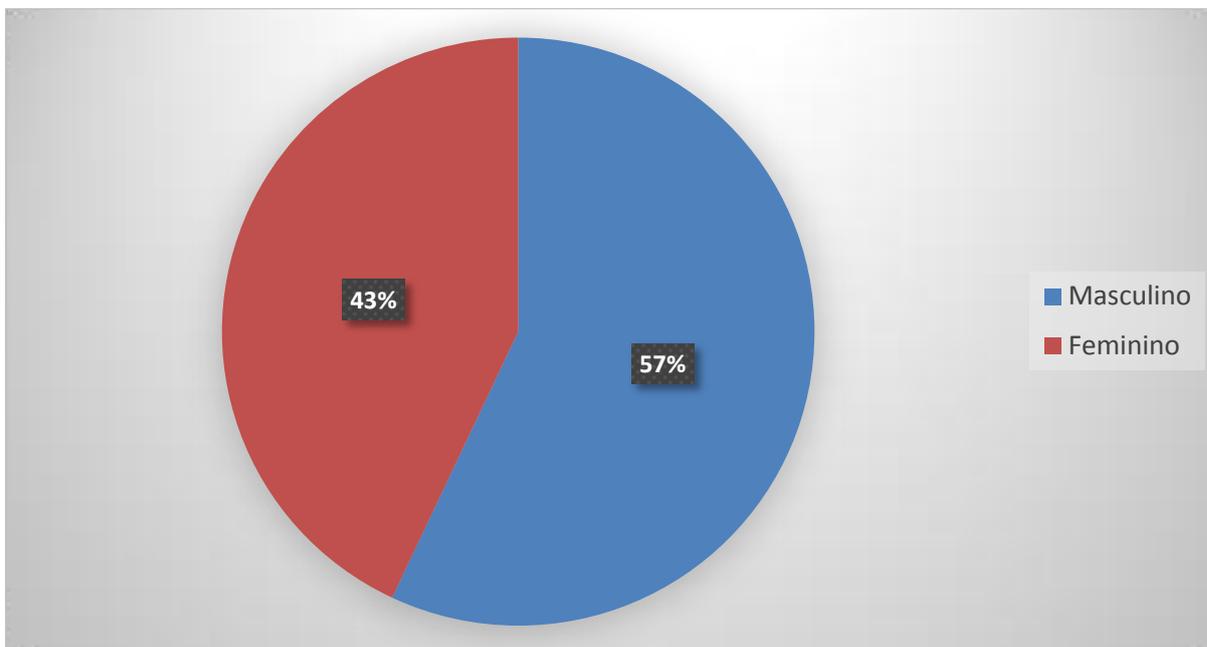
Depois de realizadas as entrevistas, iniciaram-se a análise em profundidade dos dados coletados, de acordo com as particularidades já destacadas pelos autores citados no referencial bibliográfico do trabalho, visando atingir os objetivos propostos pela pesquisa.

4.1 GÊNERO DOS GESTORES DAS AGROINDÚSTRIAS

Um fator de extrema relevância percebido na pesquisa é que a mulher pode e deve assumir um papel de protagonista dentro do grupo familiar, com poder de gestão e de tomada de decisão frente aos empreendimentos agroindústrias. As mulheres que, em muitos períodos da história, foram reduzidas a meras serviçais domésticas, cujas tarefas eram basicamente cozinhar, limpar a casa e cuidar dos filhos, hoje conseguiram seu espaço no mercado de trabalho.

Do total das sete agroindústrias de melado pesquisadas, três estão sendo gerenciadas por mulheres, o que representa um total de 43%. Vale destacar que, no universo das outras quatro sob a gestão dos homens, as mulheres estão ativamente participando dos processos de tomadas de decisão, bem como das atividades de embalagem e comercialização e, principalmente, da formação de preços de venda e da abertura de novos mercados.

Ainda dentro desse universo de amostra, cinco mulheres, totalizando 71,4% participam das atividades que demandam um maior esforço físico, como o corte e a limpeza da cana, carregamento e moagem. Essas atividades, historicamente, estavam destinadas aos homens. O Gráfico 1 apresenta a seguir a grande representatividade da mulher na gestão das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS.

Gráfico 1 – Gênero dos gestores das agroindústrias

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos motivos declarados pelas mulheres que são gestoras das respectivas agroindústrias de Melado é a necessidade de se buscar novas alternativas frente ao tradicional modelo de agricultura da região, como a produção de *commodities* como soja e milho, que não traria retorno financeiro esperado pelo fato de ter se tornado insustentável em pequenas propriedades rurais.

A seguir destaca-se o trecho da entrevista com a gestora da agroindústria “D”, no qual ela aborda a necessidade de buscar uma melhor condição socioeconômica para sua família:

[...] Se nós não encontrasse algum jeito, uma solução, nós ia morre de fome. Porque era pouca terra para plantar soja ou milho, e é muito caro o custo da aplicação [de herbicidas, fungicidas, etc.] para os inço, lagarta e ferrugem. Daí, começamos com a cana de açúcar e a fazer melado no galpão e a vender. Depois, o negócio cresceu e fizemos a agroindústria (GESTORA DA AGROINDÚSTRIA “D”).

Percebe-se, claramente, nesse relato, que o empreendimento agroindustrial surgiu como uma alternativa viável de agregação de valor, pela transformação/processamento da matéria-prima em alimento beneficiado. Isso trouxe vantagens financeiras em relação ao tradicional modelo de plantio de *commodities* agrícolas anteriormente praticado.

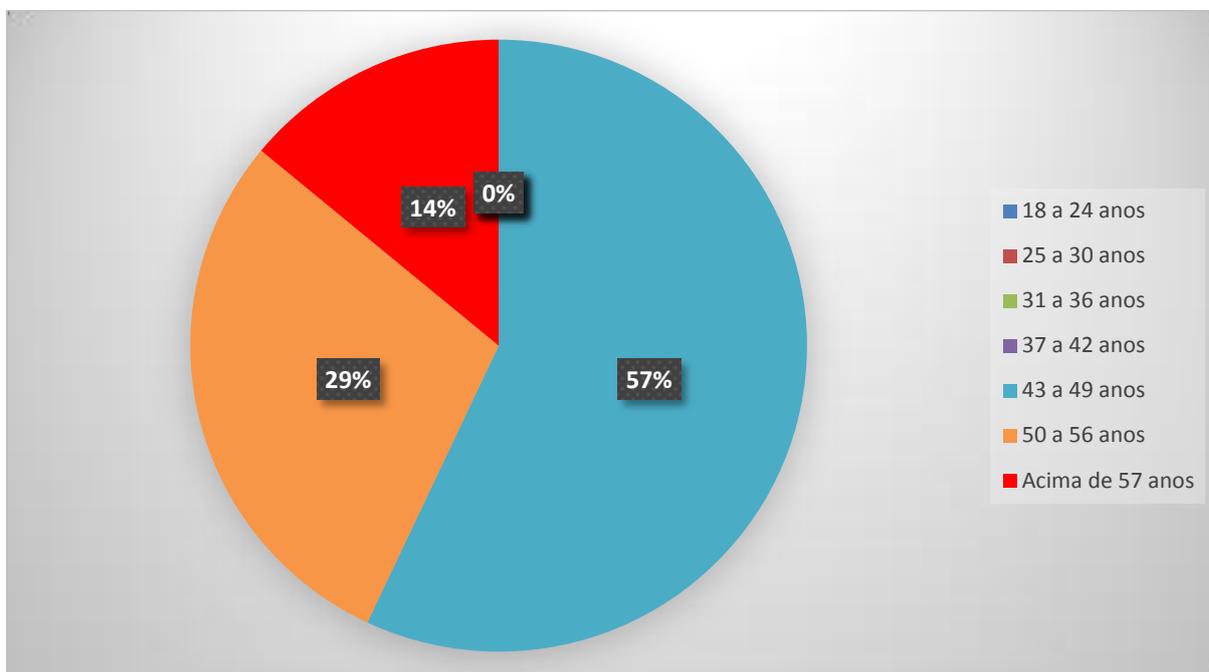
A análise em profundidade permite inferir que a mulher teve um papel muito importante na escolha da opção pela nova atividade, tendo um papel de atora protagonista junto com seu esposo e família.

4.2 FAIXA ETÁRIA DOS GESTORES DAS AGROINDÚSTRIAS

No Gráfico 2, apresentado a seguir, destaca-se o fato da faixa etária dos gestores estar a um nível bastante elevado. Quatro gestores estão entre os 43 a 49 anos, representando 57% do total, duas pessoas estão na faixa dos 50 a 56 anos, totalizando 29% do total e uma pessoa está acima dos 57 anos, totalizando 14%, sendo que esse gestor é o da Agroindústria “G” que já se encontra com 74 anos de idade, está aposentado, mas continuando na atividade por amor ao que faz e para não ficar totalmente parado.

Merece destaque especial o fato de as faixas compreendidas entre os 18 a 24 anos, 25 a 30 anos, 31 a 36 anos e 37 a 42 anos, não apresentarem nenhum gestor, fato esse que demonstra que a sucessão familiar no setor agroindustrial de melado da Região Noroeste Missões/RS, não se faz perceber ou pode representar que os filhos apenas trabalham nessa atividade com os pais e ainda não alcançaram o *status* de assumir o papel de gestor, ou ainda podem estar em dúvida quanto a continuar o negócio.

Gráfico 2 – Faixa etária dos gestores.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por esses índices podemos perceber que os gestores que compõe a amostra do presente estudo encontram-se na idade adulta e/ou idosa, pois conforme definição que consta no Estatuto da Criança e Adolescente (2013), a pessoa jovem está compreendida na faixa dos 15 aos 29 anos de idade.

Ainda é perceptível, em uma análise em profundidade, e pelas declarações dos gestores a falta de incentivos para a permanência do jovem no meio rural, esses incentivos precisam partir não só dos pais e de outros membros do grupo familiar, mas também de órgãos competentes como Emater/RS, Sindicatos, Governos Estadual e Federal em parcerias com instituições de ensino técnico e profissionalizante e de Universidades da Região Noroeste Missões/RS.

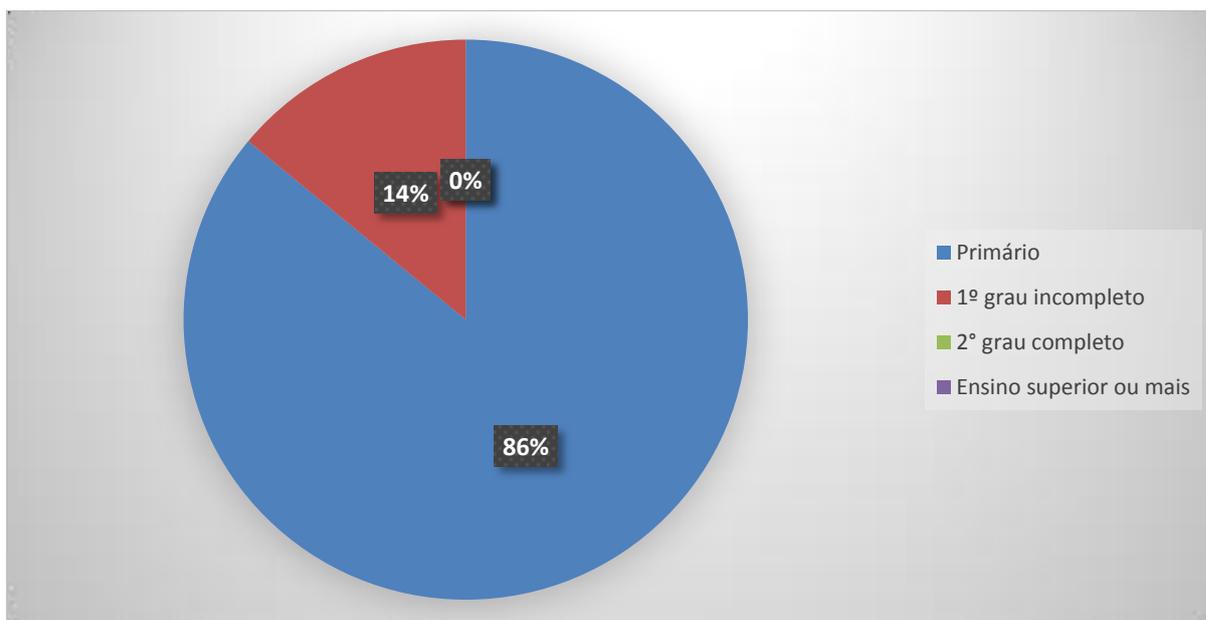
Segundo a percepção dos gestores entrevistados, esses estudos e análises poderiam demonstrar a viabilidade técnica financeira e de rentabilidade do setor para os jovens permanecerem no campo, na sucessão da atividade de seus pais e, ainda, seria um fator para a maximização do negócio, levando os jovens a empreender e não a partir para os grandes aglomerados e centros urbanos a procura de uma vida melhor que, muitas vezes, fica só na utopia.

4.3 GRAU DE ESCOLARIDADE DOS GESTORES

Na seção anterior, foi constatada que a idade dos gestores está compreendida em sua totalidade entre os 43 e os 74 anos de idade. Essa informação é cruzada agora com o grau de escolaridade desses gestores.

Segundo informações do IBGE (2010), o número de pessoas que têm ensino médio completo e/ou alguma formação superior cresceu muito entre 2004 e 2009, entre as pessoas mais jovens, informação confirmada pelo MEC (2016), que mostra que a cada ano há um grande incremento de milhares de formados em cursos de nível técnico profissionalizante e superior no país, principalmente entre a população de jovens, que abrange as pessoas com até 29 anos de idade.

Entre a amostra de gestores pesquisados, pelo fato de serem pessoas adultas e/ou idosas, constata-se que em sua ampla maioria, ou seja, seis pessoas possuem apenas o nível do primário, totalizando 86%, e uma pessoa possui o ensino básico Incompleto, como podemos perceber na apresentação do Gráfico 3.

Gráfico 3 – Grau de escolaridade dos gestores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar do baixo nível de escolaridade dos gestores entrevistados, esses notoriamente possuem imenso domínio, capacidade técnica e conhecimento da atividade que estão desenvolvendo, isso no que tange a toda a cadeia do processo produtivo, desde o corte da cana de açúcar até sua transformação, embalagem e venda do melado, açúcar mascavo e/ou rapaduras. Ainda, merece destaque o fato de que todos os gestores entrevistados possuem diversos cursos de capacitação profissional na área da Agroindústria Familiar, Agricultura Familiar e sobre Técnicas de Produção.

Outro ponto muito importante se deve ao fato do conhecimento tácito da atividade, como o trazido de “berço”, ou seja, o conhecimento que vem sendo passado de geração para geração, da tradição de um povo que habita determinado espaço geográfico. Esse aspecto vem a confirmar o que diz Sulzbacher e David (2009) sobre o valor dos aprendizados culturais de um povo que eram passados entre as gerações e vinham a contribuir para o conhecimento que demanda as atividades de agroindustrialização.

Tais aspectos são confirmados por Batalha; Buianain e Souza Filho (2005), ao se referirem aos gestores das agroindústrias familiares como não conhecedores de ferramentas modernas de gestão.

Esta pesquisa vem a confirmar, pelo quase total desconhecimento de técnicas de controle de custos, planejamento financeiro e orçamentário e de planilhas eletrônicas para o controle de estoques, fluxo de caixa e muitas vezes a mistura das receitas e custos, despesas da atividade agroindustrial com outras, como a atividade leiteira e o plantio de soja ou milho,

que há a necessidade de criar mecanismos que incentivem esses gestores, mesmo com as dificuldades inerente à idade mais avançada e falta de estudo, a aprimorar a gestão de seus empreendimentos.

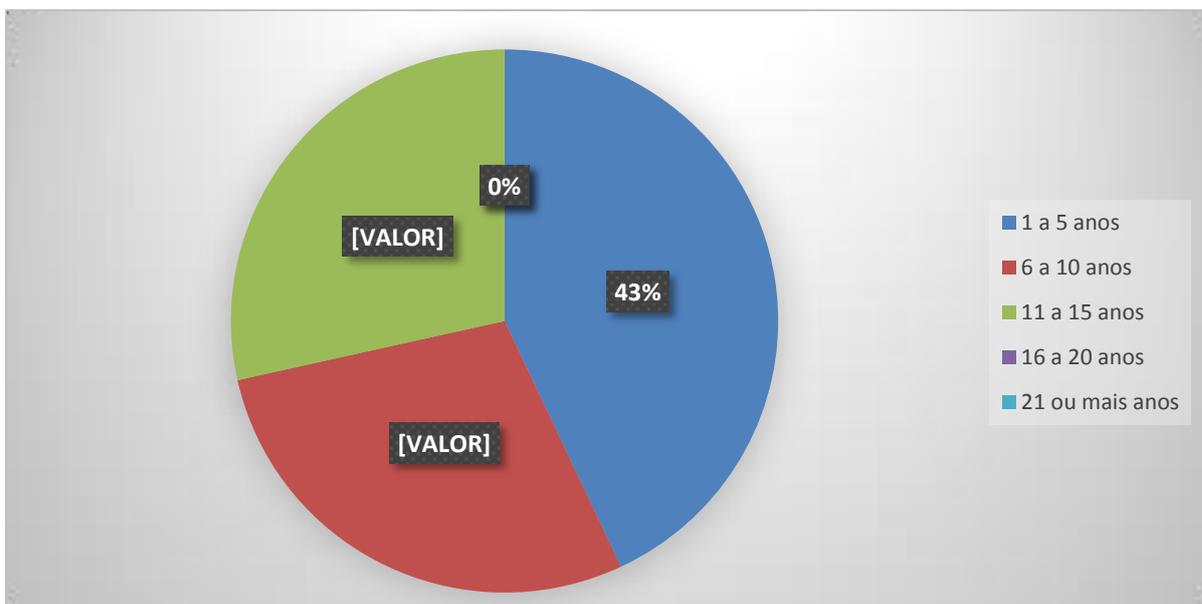
Na visão de todos os gestores entrevistados, o conhecimento de ferramentas de gestão é de suma e fundamental importância para melhorar a rentabilidade do negócio, mas segundo eles existem empecilhos para que consigam adotar essas ferramentas, que vão desde a dificuldade em aprender a executá-las até a falta de acesso a cursos, programas e a pessoas interessadas em transmitir esses ensinamentos.

4.4 TEMPO EM QUE POSSUEM AS AGROINDÚSTRIAS

É muito importante a mensuração e a total diferenciação entre a transformação e produção por processos artesanais de produção e um processo de produção agroindustrial. No primeiro todos os processos produtivos são realizados sem o apoio de máquinas semi ou industriais, ou seja, produção em pequena escala, com o auxílio de ferramentas quase rudimentares. Esses são realizados em locais como galpões e ou dentro da cozinha de casa. Já no processo agroindustrial existe um arranjo físico adequado, as instalações, máquinas mais modernas, que já conseguem produzir em certa escala maior.

Nesse contexto, 100% dos gestores entrevistados possuem agroindústrias instaladas, o Gráfico 4 apresenta o tempo exato em que essas agroindústrias existem.

Gráfico 4 – Tempo em que os gestores possuem agroindústrias.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Da respectiva amostra em análise, três gestores possuem agroindústrias entre um período compreendido de 1 a 5 anos, sendo 43% do total; dois gestores possuem entre um período compreendido de 6 a 10 anos, totalizando um percentual 28,5% e dois gestores possuem a agroindústria por um período 11 a 15 anos, totalizando 28,5%.

Observa-se que a produção agroindustrial de melado e de outros produtos como açúcar mascavo e rapadura é muito recente na Região Noroeste Missões/RS, sendo que o sistema de produção utilizado anteriormente era o artesanal.

Também merece destacar que Gazolla e Schneider (2014) apontam com fundamental para o desenvolvimento das agroindústrias a criação do PAF (Programa da Agricultura Familiar) criado no governo Olívio Dutra entre (1999-2002), onde houve grandes incentivos ao setor das agroindústrias familiares por parte do governo Estadual. Segundo os autores, nos anos subsequentes, o programa continuou a existir, porém sem investimentos dos governos (2003 a 2010).

Na amostra da pesquisa em questão, da Região Noroeste Missões/RS, sobre a gestão das agroindústrias de melado, quatro agroindústrias, ou seja, 57% dos empreendimentos agroindústrias surgiram exatamente no período citado por Gazolla e Schneider (2014) como esquecidos e sem incentivos, gestão dos governos compreendidos entre os anos de (2003 a 2010), este fenômeno merece ser estudado, analisado e pesquisado mais a fundo para maiores esclarecimentos conclusivos.

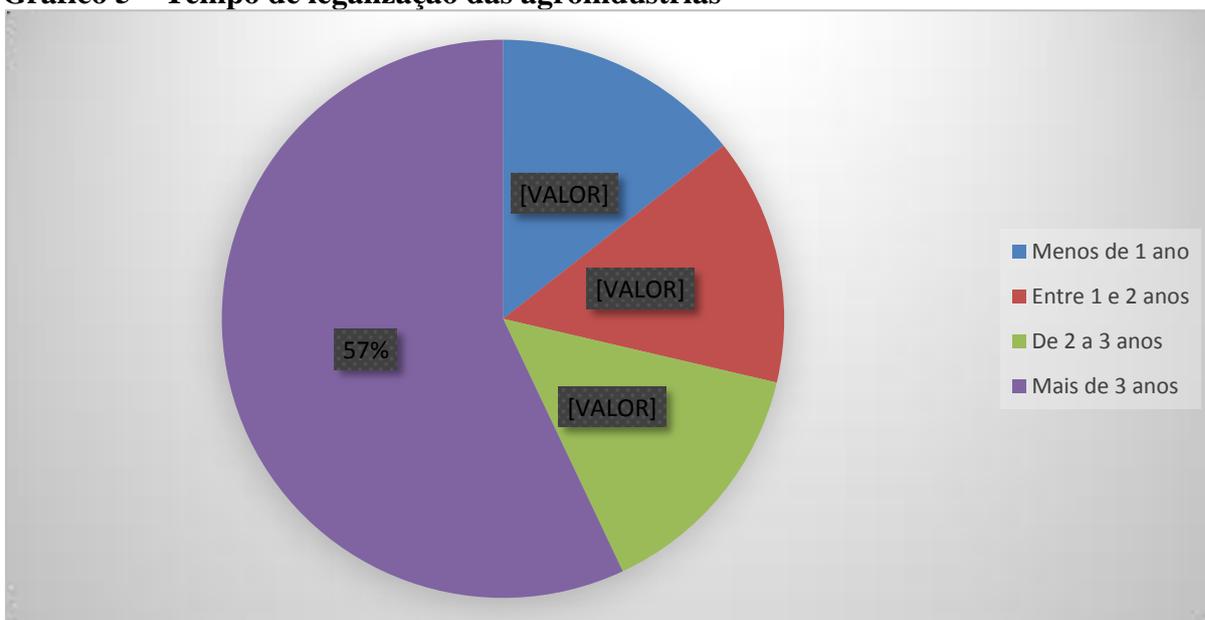
Uma explicação para tal fenômeno seria confirmar a pesquisa desenvolvida por Costa e Simionatto (2013), onde os mesmos destacam o advento do presidente Luís Inácio Lula da Silva (2003 a 2010), que segundo os autores, expande o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar), criando novas linhas de créditos para agricultores familiares mais carentes e desburocratizando o seu acesso, bem como aumentando os valores investidos no setor.

4.5 TEMPO EM QUE EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS ESTÃO LEGALIZADOS

Para que um empreendimento agroindustrial seja legalizado é necessário que este atenda uma série de exigências legais, que vão desde requisitos técnicos ambientais até requisitos sanitários de higiene na produção e suas instalações, além de depender de projetos aprovados pela fiscalização estadual e também municipal.

Vale destacar que a inclusão de uma agroindústria junto ao PEAFF significa que esta se encontra legalizada junto à Legislação Estadual, mas o mesmo não dá o direito de uso do selo Sabor Gaúcho nos rótulos de seus produtos. Para fazer uso desse selo é necessária outra licença expedida pelo SDR/RS (Secretária de Desenvolvimento Rural e Cooperativo do Rio Grande do Sul). A seguir, o Gráfico 5 apresenta o tempo em que as agroindústrias da respectiva amostra se encontram legalizadas.

Gráfico 5 – Tempo de legalização das agroindústrias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro da amostra, o maior percentual é o dos empreendimentos que possuem legalização a mais de três anos, sendo estes o total de quatro agroindústrias, representando 57% do total. Já as faixas que compreendem os empreendimentos com menos de um ano de legalização é de apenas uma agroindústria, como também há um empreendimento entre um a dois anos de legalização e uma agroindústria entre dois a três anos de legalização, estes somados atingem 43% do total da amostra.

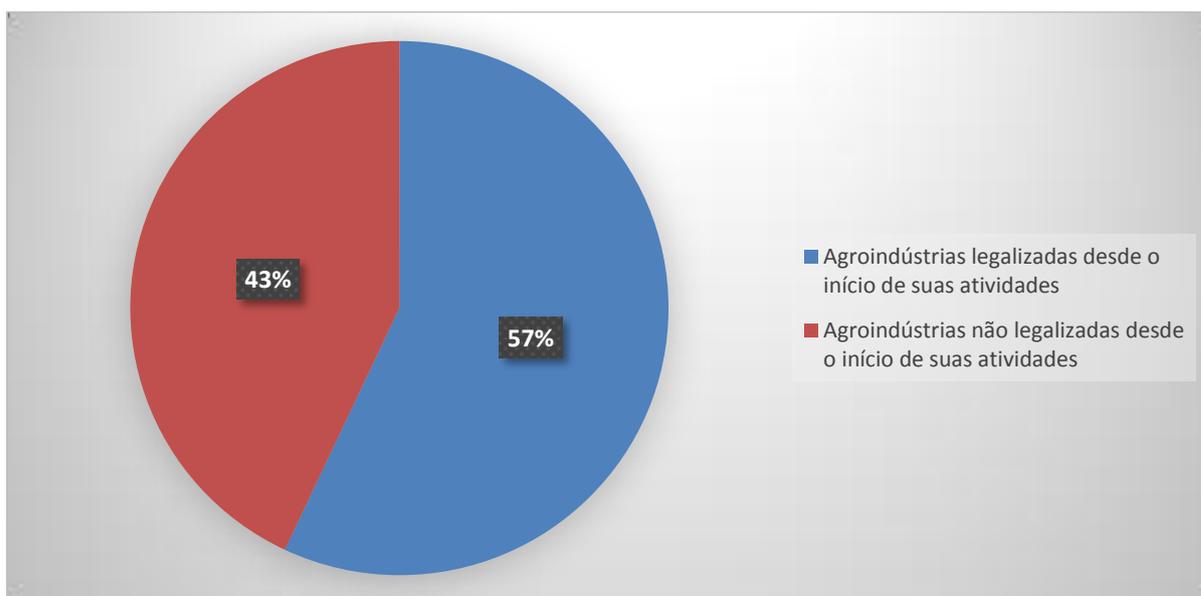
4.6 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS AGROINDÚSTRIAS QUE INICIARAM SUAS ATIVIDADES DE MODO LEGAL E AS QUE INICIARAM NA INFORMALIDADE

Pelos relatos dos gestores é possível perceber que há uma relação intrínseca entre os empreendimentos agroindústrias que são oriundos de financiamentos governamentais com a legalização, ou seja, esses já se ergueram atendendo à legislação em vigor e tinham o objetivo

maior de “sair do chão” já legalizados. As agroindústrias construídas com recursos próprios e/ou financiamentos particulares, segundo relatos dos gestores, tiveram um maior entrave burocrático para conseguir atender a legalização junto ao órgão Estadual.

No Gráfico 6, pode-se observar os percentuais de agroindústrias que iniciaram as atividades já legalizadas e as que iniciaram na informalidade.

Gráfico 6 – Agroindústrias que iniciaram legalizadas X as que iniciaram na informalidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

As agroindústrias que iniciaram as atividades já legalizadas são um total de quatro, representando 57% do total, as que iniciaram não legalizadas são três, totalizando 43%. É muito importante, porém destacar, que essas três agroindústrias que não se encontravam legalizadas quando iniciaram as atividades, estavam à espera da inclusão no PEAFF, sendo assim, essas só não iniciaram legalizadas por empecilhos burocráticos dos órgãos responsáveis.

4.7 PERÍODO DE TEMPO EM QUE AS AGROINDÚSTRIAS POSSUEM O SELO SABOR GAÚCHO

Para a obtenção do selo Sabor Gaúcho é necessário que o empreendimento agroindustrial esteja registrado no PEAFF; depois de concluída essa etapa, a agroindústria pode realizar o pedido de uso selo Sabor Gaúcho em seus produtos.

Depois de inclusa no PEAf, a agroindústria interessada deve acessar o serviço na intranet, no site da Emater/RS, e verificar quais são os documentos necessários, seguir as exigências legais para a reprodução do selo, essas vão estar disponíveis em um manual de identidade visual, e, por fim, por intermédio da SDR, deve assinar um termo de autorização com o Estado do Rio Grande do Sul para o uso da marca do selo Sabor Gaúcho.

No Quadro 1, está a lista com as agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS que estão autorizadas pelo Estado do Rio Grande do Sul a fazer uso da marca Sabor Gaúcho, bem como o período de tempo em que as mesmas estão autorizadas a usá-lo.

Quadro – Período de tempo em que as agroindústrias possuem o selo Sabor Gaúcho.

Agroindústria	Tempo – selo Sabor Gaúcho
A	10 meses
B	5 anos
C	3 anos
D	2 meses
E	2 anos
F	2 anos
G	1 ano e 6 meses

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um fato curioso aconteceu na agroindústria D, onde a gestora entrevistada ainda não tinha conhecimento da autorização por parte do Estado do uso do selo para seus produtos, a mesma relatou que já fazia um bom tempo que havia realizado a solicitação, mas que desconhecia o fato de a agroindústria ser possuidora da autorização para uso da marca no rótulo de seus produtos.

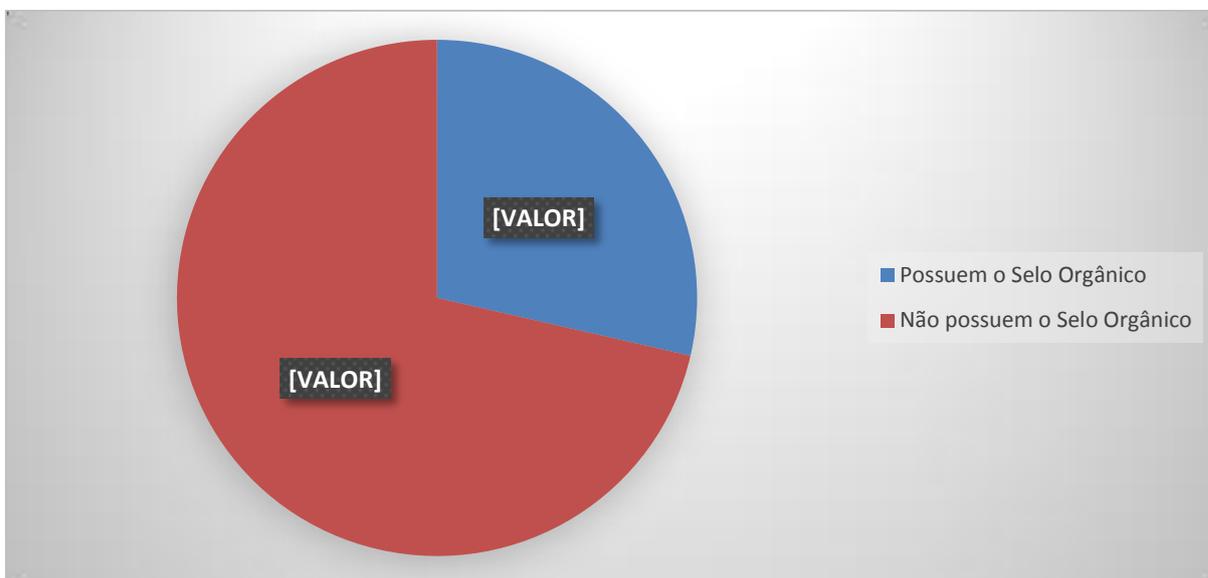
Uma hipótese plausível para o desconhecimento da gestora sobre esse fato pode ser a recente inclusão da agroindústria, pois o tempo da inclusão que consta na planilha da última atualização é de apenas dois meses.

4.8 AQUISIÇÃO DO SELO DE PRODUÇÃO ORGÂNICA

Uma informação de muita relevância na pesquisa foi o fato de um gestor e uma gestora relatarem que seu empreendimento agroindustrial é detentor do selo de produção orgânica. O selo Orgânico é fornecido apenas às agroindústrias que produzem seus produtos sem o uso de agrotóxicos e outros produtos de origem química. Ainda, segundo esses gestores, esse é um selo difícil de conseguir, pelo fato de o processo de vistorias e fiscalizações ser bastante rigoroso.

No Gráfico 7, apresenta-se a relação percentual entre as agroindústrias que possuem o selo orgânico e o selo sabor gaúcho e as que apenas possuem o selo sabor gaúcho.

Gráfico 7 – Selo Sabor Gaúcho X Selo Orgânico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Podemos perceber que as detentoras dos selos Orgânico e Sabor Gaúcho, concomitantemente, representam 28,6%, totalizando duas agroindústrias e as que possuem apenas a selo Sabor Gaúcho representam 71,4%, totalizando cinco agroindústrias.

Ainda, segundo percepção do gestor e da gestora das agroindústrias que possuem selo de produção orgânica, existem vantagens significativas do selo Orgânico em relação ao selo Sabor Gaúcho. No Quadro 2, apresentam-se essas vantagens.

Quadro 2 – Vantagens do Selo de Produção Orgânica

Agregação de valor na qualidade dos produtos
Aumento da procura e das vendas
Aumento da rentabilidade da agroindústria
Abertura de novos mercados para exportação da produção

Fonte: Elaborado pelo autor.

A gestora da agroindústria F destacou que o MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) está mediando uma exportação de 10 toneladas de açúcar mascavo para a Itália. Ainda, segundo a gestora, esse interesse deu-se pelo fato de o produto possuir o selo de produção orgânica e que o preço a ser pago pelos italianos seria muito superior ao pago no

Brasil, fato esse que pode levar a um grande ganho de rentabilidade. A gestora destaca que se esse negócio vier a dar certo, a agroindústria teria que aumentar sua capacidade produtiva e passaria a produzir somente para a exportação, deixando de atender o mercado interno. Essa atitude é preocupante, porque deve provocar a perda dos clientes do mercado interno. Ademais, o mercado é muito volátil, ou seja, pode mudar de uma hora para outra.

4.9 DIVISÕES DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS INTEGRANTES DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS

Esta seção apresenta a análise e descrição da divisão das atividades dos integrantes do grupo familiar das agroindústrias, bem como de possíveis contratados por elas, para a realização das atividades rotineiras de seus respectivos sistemas produtivos.

Na pesquisa desenvolvida por Perondi e Kiyota (2002), intitulada “A gestão na agroindústria familiar de pequeno porte de cana de açúcar”, estudou-se em profundidade uma agroindústria de cana de açúcar formada pela associação de seis famílias. O estudo demonstrou que existia uma grande organização dessa agroindústria, como a criação de um cronograma semanal de atividades masculinas.

Nesse cronograma, havia rodízios entre os homens que realizavam as atividades dentro do processo produtivo, ao mesmo tempo em que havia uma especialização dos membros em relação a todas as atividades que compõem o processo de produção, cada membro rodava dentro de uma semana nas seguintes atividades: operador de engenho, foguista, ponteiro, operador do batedor e peneira e embalador.

Tal rodízio estabelecido pelo cronograma, segundo Perondi e Kiyota (2002), serviu para diminuir a fadiga dos membros trabalhadores do grupo, gerado pela repetição diária da mesma atividade, e também para a especialização de cada membro em todo o processo produtivo da agroindústria.

No caso em questão, a gestora da agroindústria E relatou que existe uma associação entre três famílias, onde todos os membros dessas famílias empregam sua mão de obra nas atividades da agroindústria, sendo no todo um total de oito membros trabalhadores(as), respectivamente, três mulheres e cinco homens, havendo ainda a necessidade de contratação de mão de obra de dois diaristas eventuais que auxiliam no corte e no transporte da cana de açúcar.

No caso específico da agroindústria “E”, acontece a especialização de todos os membros familiares do grupo, independentemente do sexo, pois todos realizam qualquer uma

das atividades dentro do processo produtivo, fato esse que diferencia essa experiência da estudada e pesquisada por Perondi e Kiyota (2002), em que acontecia apenas a especialização dos membros masculinos do grupo.

Outro fator que diferencia as experiências é o fato da agroindústria “E” não apresentar um cronograma de atividades formal implementado. Segundo sua gestora, a organização das atividades varia conforme a disposição dos membros trabalhadores do grupo, pelo fato de, às vezes, alguém não poder trabalhar por motivos variados e que os rodízios, então, ficam comprometidos. Ainda, segundo ela, a organização acontece de maneira informal, por meio de conversas dentro do meio ambiente de trabalho e/ou por telefone.

Questionada sobre a criação de um cronograma semanal de atividades para os membros trabalhadores da associação agroindustrial, a gestora respondeu que seria uma boa ferramenta para um maior controle formal das atividades do processo produtivo, mas que, por enquanto, irão continuar com os trabalhos nos moldes atuais, pois está apresentando resultados positivos do jeito que está.

Nas agroindústrias A, B, C, D, F e G não há um modelo de associação entre famílias, mas sim uma só família que mantém as atividades produtivas. Assim sendo, existe rodízios entre os membros do grupo familiar para a execução das atividades, bem como existe a especialização dos membros, ou seja, todos executam qualquer uma das atividades, independentemente do sexo.

Essas agroindústrias se diferem do caso pesquisado e estudado por Perondi e Kiyota (2002) pelo fato de não ser uma associação entre várias famílias, pelos rodízios na execução das atividades serem entre os sexos masculinos e também femininos e por não possuírem um cronograma diário, semanal ou mensal de atividades formais, mas sim a definição das tarefas ocorrerem dentro da família informalmente, através de conversas diárias. Essa realidade foi verificada, conforme relatos dos gestores das agroindústrias A, B, C, D, F, e G.

Ainda nessas, sem exceções, existe contratação de mão de obra eventual na condição de diaristas, que variam de dois a cinco contratados, conforme o aumento ou diminuição da demanda. Essas contratações são realizadas para a execução das atividades de corte, transporte e, às vezes, moagem da cana de açúcar.

4.10 SISTEMAS DE PRODUÇÃO E PROCESSO PRODUTIVO DAS AGROINDÚSTRIAS

Entre os gestores das agroindústrias pesquisadas, o processo produtivo e o sistema de produção do melado relatado pelos mesmos são idênticos. Em um primeiro momento e sem

profundos estudos, pode-se considerar como iguais, mas isso carece de um estudo mais abrangente e detalhado sobre o assunto.

O sistema produtivo, citados pelos gestores das agroindústrias A, B, C, D, E, F e G é agroindustrial, quase que em sua totalidade, sendo exceção o corte e a limpeza da cana de açúcar, onde o processo relatado seria o artesanal, a facção, sem equipamentos e maquinários.

No Quadro 3, descreve-se o processo produtivo do melado, relatado pelos gestores dos empreendimentos agroindustriais.

Quadro 3 – Etapas e descrição do processo produtivo do melado

Etapas	Descrição sumária do processo
1ª etapa	Corte e limpeza da cana de açúcar na lavoura
2ª etapa	Transporte da cana de açúcar até o engenho
3ª etapa	Moagem (transformação da cana de açúcar em garapa)
4ª etapa	Cozimento da garapa em tachões até atingir o ponto de melado
5ª etapa	Esfriar e bater no batedor até o ponto ideal desejado do melado
6ª etapa	Embalagem final em recipientes adequados do melado
7ª etapa	Rotulagem da embalagem e armazenamento até o transporte

Fonte: Elaborado pelo autor

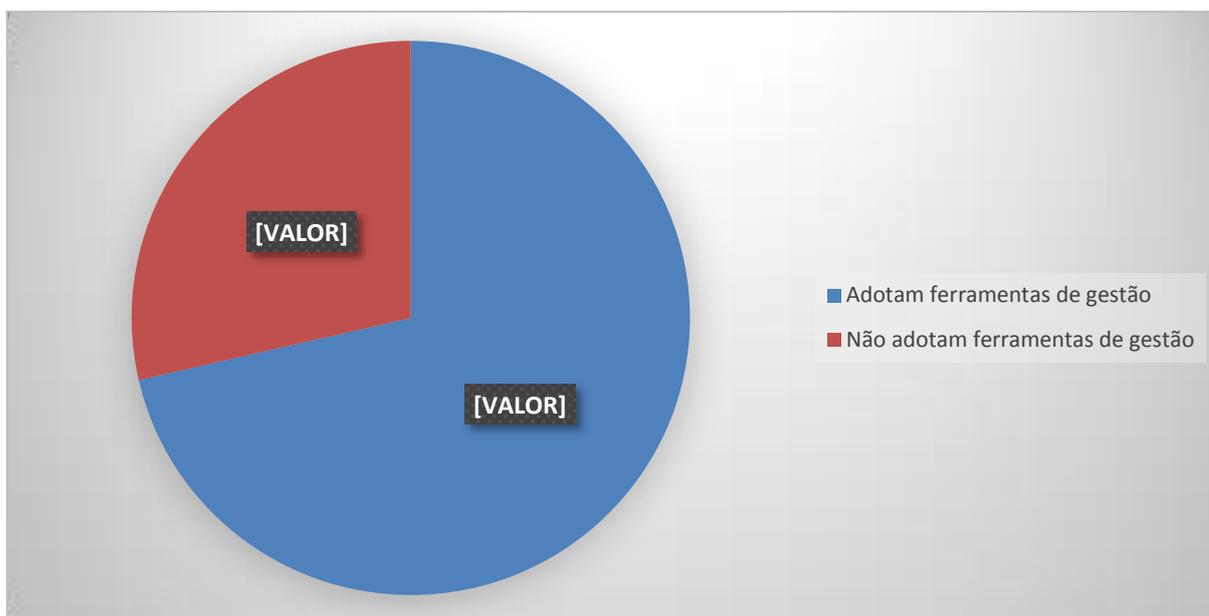
Segundo os gestores das agroindústrias supracitadas, que produzem açúcar mascavo, o processo produtivo é praticamente o mesmo do melado, apenas para o açúcar é necessário alcançar uma temperatura mais elevada, isso faz com que quando poste no batedor fique mais rígido e posteriormente se transforme em açúcar. Outro diferencial citado é que o açúcar passa por uma peneira e depois é embalado em embalagens plásticas; no caso do melado, ele é embalado em potes de tamanhos múltiplos ou em baldes.

4.11 PERCEPÇÕES DOS GESTORES QUANTO À UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Para Batalha, Buainain e Souza Filho (2005), os gestores da agricultura familiar carecem de maiores conhecimentos de ferramentas de gestão e aprender a usá-las em conformidade com a realidade e especificidades locais. Neste estudo das agroindústrias da Região Noroeste Missões/RS é confirmada esta afirmação, porém com algumas particularidades.

No Gráfico 8, está o percentual de gestores que afirmam adotar ferramentas para a gestão das agroindústrias e o percentual que afirmam não adotar nenhuma ferramenta administrativa de gestão.

Gráfico 8 – Índice de gestores que adotam ou não ferramentas administrativas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se que dois gestores afirmam que não fazem uso de ferramentas de gestão, totalizando 28,6%, já cinco gestores afirmam utilizar alguma ferramenta administrativa de gestão, totalizando 71,4%.

Do total desses cinco gestores que afirmam utilizar ferramentas de gestão, todos, sem exceção, utilizam apontamentos em cadernos e/ou folhas para o controle de custos e despesas, como também de receitas e outras entradas. Nenhum gestor afirmou fazer uso de outra ferramenta de controle administrativo, como cronogramas para atividades, rodízios, planilhas eletrônicas, etc.

Para calcular a margem de lucro, preço do produto para a comercialização e a rentabilidade, por exemplo, os gestores relataram que usam cadernos, ou seja, fazem os cálculos manualmente ou, no máximo, com auxílio de uma calculadora simples. Um fato que chamou a atenção foi o relato do gestor da agroindústria A, que afirmou que já vieram pessoas de Universidades e da Emater/RS para ensinar a fazer os controles financeiros, mas ele e sua esposa não conseguiram assimilar tais conhecimentos, por ter pouco estudo e não dominarem o computador e os sistemas. O gestor ainda afirma que tem ciência da importância de se aperfeiçoar para melhorar a gestão de sua agroindústria, mas entende que para isso precisa

estudar mais, fato esse que seria praticamente impossível, pois precisa trabalhar nas atividades rotineiras da propriedade e da agroindústria.

4.12 PERCEPÇÃO DOS GESTORES SOBRE OS PRODUTOS QUE AGREGAM OU NÃO VALOR NA CADEIA PRODUTIVA

Na amostra em questão, os gestores, quando questionados sobre quais produtos estão agregando mais valor na cadeia produtiva, demonstraram diferentes percepções sobre o assunto. O gestor da agroindústria A deu o seguinte relato:

[...] o que ta valendo mais a pena de se vender hoje é a rapadura, vende bastante e tem bastante gente que vem buscar aqui em casa. Mas, espera, se eu for analisar pelo serviço, dá um baita trabalho se comparado com o melado e o açúcar. Daí, não vale a pena, a não vale mesmo, é muito custo, o preço do amendoim dobrou, foi de R\$ 4,50 para R\$ 8,75. Daí se torna caro demais e não tem como aumentar o preço. [...] O melado e o açúcar acaba se tornando igual, porque a produção é a mesma e a cana eu tenho plantado aqui, é minha (GESTOR DA AGROINDÚSTRIA A).

Pelo relato desse gestor, percebe-se que o mesmo acredita que as produções do melado e do açúcar mascavo são mais viáveis financeiramente, pois além de produzir a matéria-prima base em sua propriedade (cana de açúcar), a produção de rapaduras demanda um maior emprego de mão de obra, além de ser dependente da compra do amendoim que aumentou em quase 100% seu preço final de compra.

No Quadro 4, verificam-se as percepções dos gestores sobre quais alimentos produzidos em suas agroindústrias estariam agregando um maior valor.

Quadro 4 – Percepção dos gestores (as) quanto à agregação de valor

Agroindústria (gestor)	Produto(s) que mais agrega(m) valor	Por quê? Relato pessoal do gestor
A	Melado e Açúcar Mascavo	Possui a matéria-prima e menor mão de obra no processo de produção.
B	Melado	Possui a cana de açúcar e menor emprego de mão de obra.
C	Melado e Açúcar Mascavo	Rapadura tem o custo muito elevado; e Schimier tem que compra todas as frutas.
D	Schimier	Tem o melado e as frutas, além de vender por um preço superior (dobro do preço do melado)
E	Não Sabe	Não calculou os custos de produção para saber exatamente o que vale mais a pena.
F	Açúcar Mascavo	O solo é mais propicio ao açúcar, melado, às vezes, não fica açucarado para a venda.
G	Melado	Possui a cana de açúcar e vende muito mais que a Schimier.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como pode-se perceber, pela percepção dos gestores, merece destaque o fato de a gestora da agroindústria F citar que o solo da propriedade, onde se produz a matéria-prima base (cana de açúcar), ser mais propício para a produção do açúcar mascavo, pois o melado nem sempre saía do processo de produção dentro dos padrões desejados.

Já a gestora da agroindústria D, relata que não sabe, pois não calculou os custos de produção de cada produto produzido, além disso, relata que não tem o conhecimento técnico necessário para realizar todos esses cálculos, pois não sabe como são realizados. Esta afirmação vem ao encontro dos resultados da pesquisa desenvolvida por Batalha; Buaiainain e Souza Filho (2005), onde os autores colocam que falta conhecimento de ferramentas administrativas aos gestores da agricultura familiar para gerir seus próprios empreendimentos.

4.13 PERCEPÇÕES DOS GESTORES SOBRE SUAS AGROINDÚSTRIAS ANTES DA LEGALIZAÇÃO

Faz-se de extrema importância esclarecer que uma agroindústria se estabelece a partir do momento que existe uma estrutura construída, prédio, instalações, com um arranjo físico, com equipamentos próprios para a transformação de matérias-primas em produtos finais, destinados à comercialização.

Nesse contexto, houve relatos unânimes dos gestores entrevistados, que afirmaram que, antes de possuírem agroindústrias, transformavam seus produtos em galpões improvisados, a “céu aberto” e até dentro da cozinha de casa, tudo manualmente, sem batedores a motor e sim com batedor manual de madeira. Esses métodos de produção utilizados, por si só se caracterizam por um Sistema Artesanal de Produção.

Segundo relato do gestor da agroindústria C, o melado era produzido no galpão da propriedade rural, antes de a família possuir a legalização do empreendimento, porque, na realidade não existia a agroindústria. Ele afirma que a agroindústria foi financiada pelo governo e por isso, precisou “nascer” legalizada.

[...] antes da legalização não tinha agroindústria, nós fazia melado no galpão mesmo, e às vezes até no pátio, em dois tachões. Quando conseguimos o financiamento e construímos a agroindústria ela já estava legalizada, se não o governo não ia nem liberar o financiamento. Está nasceu legal. Era brabo faze o melado no galpão, a gente nem percebia, mas sempre alguma poeira tinha, o vento trazia. Abelhas e moscas sempre era o recheio do melado, e era muito mais judiado o serviço (GESTOR DA AGROINDÚSTRIA C).

Os gestores que relataram que seus empreendimentos agroindustriais ao começar suas atividades já estavam legalizados são: A, C, E e F. Nesse caso, os Quadros 5 e 6, respectivamente, trazem a relação sobre algumas variáveis sobre a época em que todas os gestores da amostra produziam no sistema artesanal de produção e como passou a ser depois nas agroindústrias legalizadas desde o início de suas atividades.

Quadro 5 – Variáveis da época em que a Sistema Artesanal de produção era adotado

Agroindústrias (gestores)	Nº de produtos produzidos	Nº de pessoas na atividade	Relação com associações e/ou cooperativas
A	2	2	Sim
B	1	3	Não
C	1	2	Não
D	1	2	Não
E	1	3	Sim
F	2	3	Não
G	1	3	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelo Quadro 5, pode-se perceber que a produção artesanal dos gestores cujos empreendimentos não eram legalizados na época em que iniciaram as atividades era de apenas um produto – em cinco unidades produziam somente o melado; nas outras duas unidades, além do melado, também era produzido o açúcar mascavo.

Em relação ao associativismo e cooperativismo, menos da metade das unidades de produção possuía vínculos, ou seja, apenas três unidades das sete da amostra. No que tange ao emprego de mão de obra familiar ou contratada, a maioria dos gestores das unidades de produção artesanais destacou que, na época, era inviável a contratação de mão de obra para o corte e transporte da cana de açúcar, assim sendo a mão de obra era restrita aos membros do grupo familiar.

Em quatro unidades eram três pessoas empregadas na atividade, já nas outras três unidades eram apenas duas pessoas empregadas. No total da amostra, formada por sete unidades de produção artesanal, eram empregadas um total de 18 pessoas, segundo relatos dos seus gestores.

Quando questionados sobre o volume de produção e de vendas na época, os gestores relataram que não se lembravam, pois já fazia um bom tempo, outros relataram não ter anotações e que esse controle sobre volume de produção e de venda nunca era realizado.

Quadro 6 – Variáveis atuais, depois da legalização dos empreendimentos agroindustriais

Agroindústrias (gestores)	Nº de produtos produzidos	Nº de pessoas na atividade	Relação com associações e/ou cooperativas
A	5	3	Sim
B	3	4	Sim
C	4	5	Sim
D	3	4	Sim
E	5	8	Sim
F	4	9	Sim
G	4	4	Não

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em uma análise do cenário atual dos empreendimentos agroindústrias legalizados dentro da área de abrangência da Região Noroeste Missões/RS, pode-se considerar que esta pesquisa vem ao encontro do que diz Mior (2005) sobre as agroindústrias como geradoras de emprego e renda no campo. Esta afirmação também se revela nesta pesquisa, pelo considerável aumento do emprego de mão de obra, que passou de um total de 18 pessoas empregadas no sistema de produção artesanal para 37, no sistema agroindustrial produtivo, o que corresponde a um aumento de mais de 100%.

Entre o mix de produtos produzidos, constata-se um aumento significativo, onde vale destacar o gestor da agroindústria A que, no sistema artesanal, produzia um único produto para a comercialização e agora, com a agroindústria legalizada, aumentou seu mix para cinco produtos produzidos para a comercialização. Entre os outros gestores entrevistados, percebe-se que houve um aumento no mix de produtos produzidos, passando a diversificar mais as opções de venda por parte do empreendimento e de compra por parte dos clientes consumidores.

O associativismo e cooperativismo também passaram a ser mais representativos com a legalização das agroindústrias, sendo que passou de três gestores vinculados a essas entidades para seis. Merece destaque o relato do gestor da agroindústria A que tinha vínculo com uma cooperativa, quando ainda produzia no sistema artesanal de produção, e depois da construção e legalização de seu empreendimento agroindustrial, rompeu sua condição de associado com a cooperativa por motivos de desentendimentos com outros membros associados.

Merece um comentário em relação à pesquisa desenvolvida por Wesz Junior (2009), onde esse autor afirma que pesquisou um total de 72 agroindústrias de derivados de cana de açúcar na Região Noroeste Missões/RS. Esse número não se confirma na relação das

agroindústrias constantes do PEAf, com atualização em setembro de 2016; uma hipótese que pode vir a ser verdadeira é que, nessa pesquisa, o autor estabeleceu as pequenas unidades de produção artesanais como empreendimentos agroindústrias, fato este, que pode estar equivocado dentro de um contexto técnico-científico e, por isso, tenha elevado muito o universo que compôs sua amostra.

4.14 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS PROCESSOS DE LEGALIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS, SOB A PERCEPÇÃO DE SEUS GESTORES

No Quadro 7, observam-se quais são as vantagens e as desvantagens relatadas pelos gestores geradas pela criação e legalização de seus empreendimentos agroindustriais.

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens do processo de criação e legalização dos empreendimentos agroindustriais

Vantagens (Criação e Legalização)	Desvantagens (Criação e Legalização)
Estar em conformidade com a legislação sanitária, fiscal e tributária.	Investimento inicial alto.
Recolher impostos para o desenvolvimento da nação.	Demora em gerar retorno sobre o investimento.
Aumento da Qualidade dos produtos.	Aumento do preço de venda para o consumidor final.
Aumento das vendas.	Aumento dos custos de produção (embalagens, manutenção de máquinas, etc.).
Maior higiene no processo produtivo.	Fiscalização mais rígida e presente.
Geração de emprego e renda.	Aumento do preço da mão de obra dos eventuais diaristas.
Abertura de novos mercados internos e externos.	Concorrência desleal com os produtores dos sistemas artesanais informais.

Fonte: Elaborado pelo autor

É interessante o relato do gestor da agroindústria A, a respeito das desvantagens causadas pelos concorrentes que possuem negócios informais no setor, ou seja, os sistemas artesanais de produção, segundo esse gestor

[...] Às vezes chega até a dar raiva desses que não são legalizados, porque eles vão às casas e roubam nossos clientes e isso é coisa séria, mas a gente não denuncia pelo fato deles terem família para sustentar e o sol nascer para todos. [...] Ali é um erro do mercado, das feiras e dos quiosques que ainda aceitam a mercadoria fria deles. [...] Outra coisa é que eles não investiram no negócio e devem ter menos custo para produzir, porque se eu vendo meu melado por R\$ 7,00 o quilo, eles botam a R\$ 5,00 ou R\$ 6,00. Daí o pessoal compra pelo preço, mas em termos de higiene o meu é bem mais limpo (GESTOR DA AGROINDÚSTRIA A).

Este gestor cita o fato de os custos oriundos da legalização se tornarem uma desvantagem frente aos concorrentes que, segundo ele não tiveram um investimento inicial grande em estrutura física, máquinas, equipamentos etc. e ainda nos custos de produção, como no caso de rótulos e embalagens que seriam de uma qualidade inferior. Esses fatores tornariam essa concorrência desleal e desvantajosa para com sua agroindústria legalizada que atende a todos os critérios estabelecidos pela legislação sanitária fiscal e tributária.

Outros gestores citam fatores de vantagem obtida com a criação e com a legalização dos empreendimentos o fato de poder vender suas mercadorias sem restrições, em qualquer lugar do território federal, sem preocupações com os órgãos de fiscalizações. Outros fatores de vantagem citados são o aumento das vendas, a melhoria da qualidade dos produtos produzidos que, segundo eles, seriam mais limpos e higiênicos do que os produzidos no sistema artesanal.

4.15 ATUAIS VOLUMES DE PRODUÇÃO E DE VENDAS DOS PRODUTOS QUE COMPÕEM O MIX DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS NA ATUALIDADE

Faz-se de extrema importância destacar que os volumes de produção e vendas que serão apresentados, posteriormente, foram declarados pelos gestores dos empreendimentos agroindústrias para esta pesquisa, não se caracterizando um censo oficial.

No Quadro 8, apresentam-se o volume produzido para vendas dos gestores dos empreendimentos agroindústrias da amostra de pesquisa.

Quadro 8 – Produção atual anual para comercialização (Kg)

Agroindústria	Melado	Açúcar Mascavo	Melaço	Rapadura	Schimier	Total (Kg)
A	3.000	2.800	350	650	700	7.500
B	5.500	0	200	0	180	5.880
C	8.500	7.000	400	0	200	16.100
D	13.500	0	200	0	1.000	14.700
E	7.000	20.000	200	1.100	750	29.050
F	3.000	30.000	300	0	200	33.500
G	7.500	0	150	700	280	8.630
Total (Kg)	48.000	59.800	1.800	2.450	3.310	115.360

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se, no Quadro 8, que as agroindústrias da amostra possuem um mix variado de produtos derivados da cana de açúcar, dentro desses destacou-se a produção de melado, melaço e schimier, pelo fato de serem produzidos e comercializados por todas as agroindústrias abrangentes da amostra.

O melado destaca-se porque é produzido em maior escala, ou seja, 48.000 Kg/ano, em seguida a schimier aparece com 3.310 Kg/ano e o melaço (mel da cana) com 1.800 Kg/ano.

A agroindústria com maior produção de melado é a D, com um volume de 13.500 Kg/ano; curiosidade que essa não produz o açúcar mascavo. A agroindústria F é o grande destaque na produção de açúcar mascavo, com um volume anual de produção de 30.000 Kg, por outro lado essa mesma agroindústria produz e comercializa apenas 3.000 Kg de melado por ano, representando apenas 10% da produção total desse empreendimento.

As agroindústrias A, E, G, possuem uma estratégia que amplia o mix de produtos, diversificando a produção, sendo que produzem melado, açúcar mascavo, melaço, rapadura e schimier. A agroindústria G apenas não produz o açúcar. Entre essas três agroindústrias, foi constatada, pelo relato dos seus gestores, uma diminuição do volume na produção de rapaduras, pois o preço do amendoim, matéria-prima base das rapaduras, junto com o melado, teria tido um aumento de mais de 100%, nos últimos meses, tornando impossível manter um nível elevado de produção desse produto. Sobre esse aspecto, o gestor da agroindústria G relata o seguinte:

[...] Nós fabricava e vendia muita rapadura, mas o negócio é o seguinte: o preço do amendoim disparou demais, então, como nós não o produzimos na propriedade, somos reféns da dependência por ele, não tem como continuar, vira tudo em despesa, o preço do Kg mais que dobrou. [...] O pessoal pede rapadura direto, mas eu vendia um tablete de 450g por R\$ 7,00, e agora tinha que ir a R\$ 11,00 e o povo não entende e acha caro, daí não compra, e ainda tem outra, para comprar o amendoim tem que ser na bucha, à vista, se não fica sem (GESTOR DA AGROINDÚSTRIA G).

É notório que existe demanda de mercado para a escoação da produção de rapaduras, mas os gestores ficaram reféns das variabilidades de preço de mercado; de repente, se eles produzissem seu insumo na própria propriedade, conseguiriam continuar a atender as demandas por um preço mais em conta no produto final, pois seriam autossuficientes e independentes de variáveis externas de mercado.

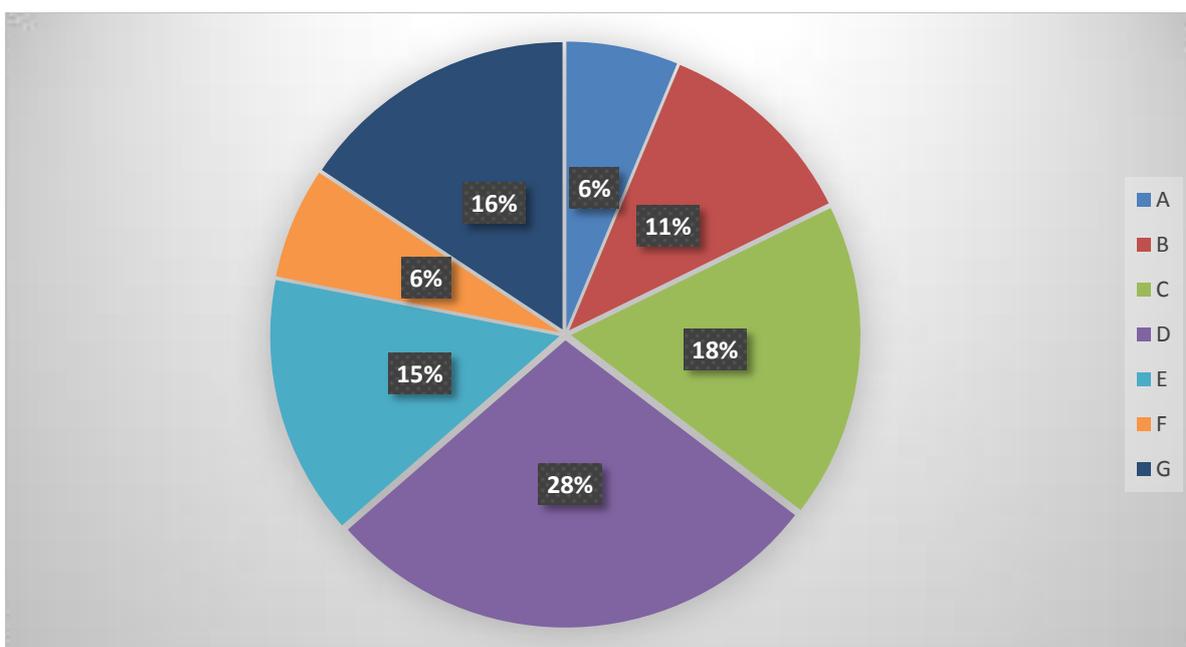
Neste estudo, destaca-se o alto volume produtivo de derivados da cana de açúcar, em que os maiores destaques são o açúcar mascavo, com um volume total de produção de 59.800

Kg e o melado, motivação maior da realização desta pesquisa e produto objeto de análise, sendo que esse teve um volume de 48.000 Kg.

Em números gerais, o açúcar mascavo e o melado são responsáveis por um volume anual produzido e comercializado de 107.800 Kg, totalizando 93,45% do total. Já o melaço, a rapadura e o schimier são responsáveis por uma produção de 7.560 Kg, totalizando apenas 6,55% do montante total, dentro da área da amostra dos empreendimentos agroindústrias legalizados e inclusos no PEA/RS (Programa Estadual da Agroindústria Familiar do Rio Grande do Sul).

Os gráficos que serão apresentados a seguir servirão para um maior entendimento da representatividade de cada agroindústria incluída dentro desse universo de amostra. No Gráfico 9, pode-se visualizar a representatividade do melado.

Gráfico 9 – Índices percentuais de representatividade das agroindústrias da amostra para o volume produzido e comercializado de melado.

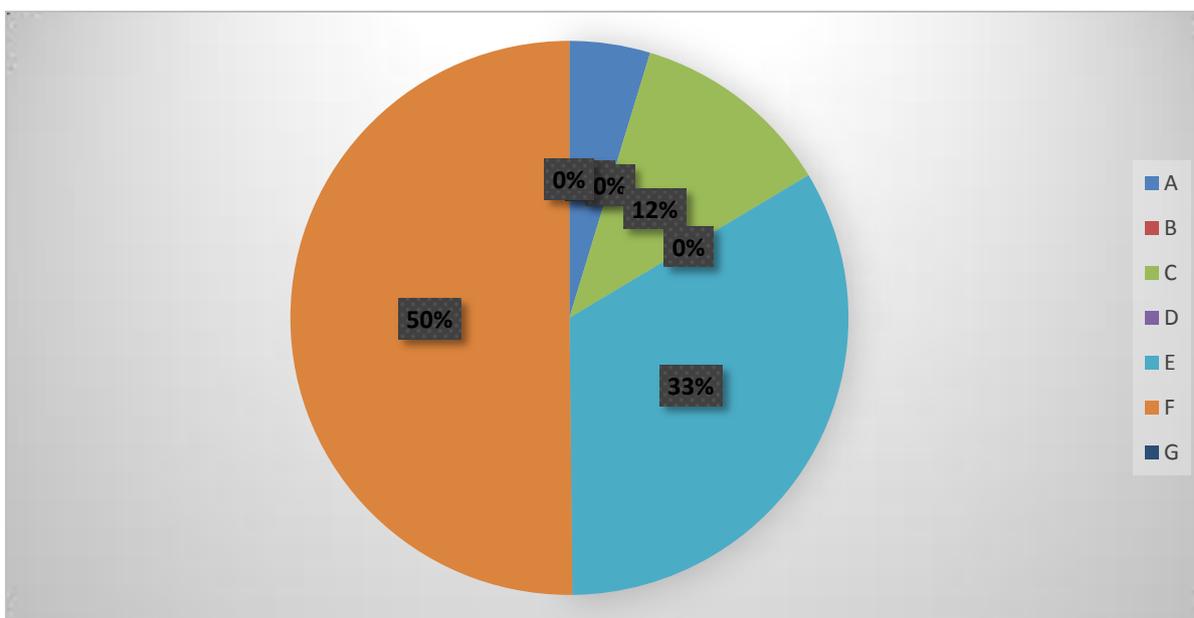


Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesse gráfico, observa-se que a agroindústria D produz um volume de 28% do total de melado produzido na Região Noroeste Missões/RS, seguido pela agroindústria C que produz 18% do total e da G que produz 16% do total. As outras quatro agroindústrias somadas atingem um índice percentual de 38% do total. O melado representa 41,6% do total da amostra entre os produtos derivados de cana de açúcar.

A seguir, no Gráfico 10, verifica-se a representatividade de cada agroindústria na produção e comercialização do açúcar mascavo.

Gráfico 10 – Índices percentuais de representatividade das agroindústrias da amostra para o volume produzido e comercializado de açúcar mascavo

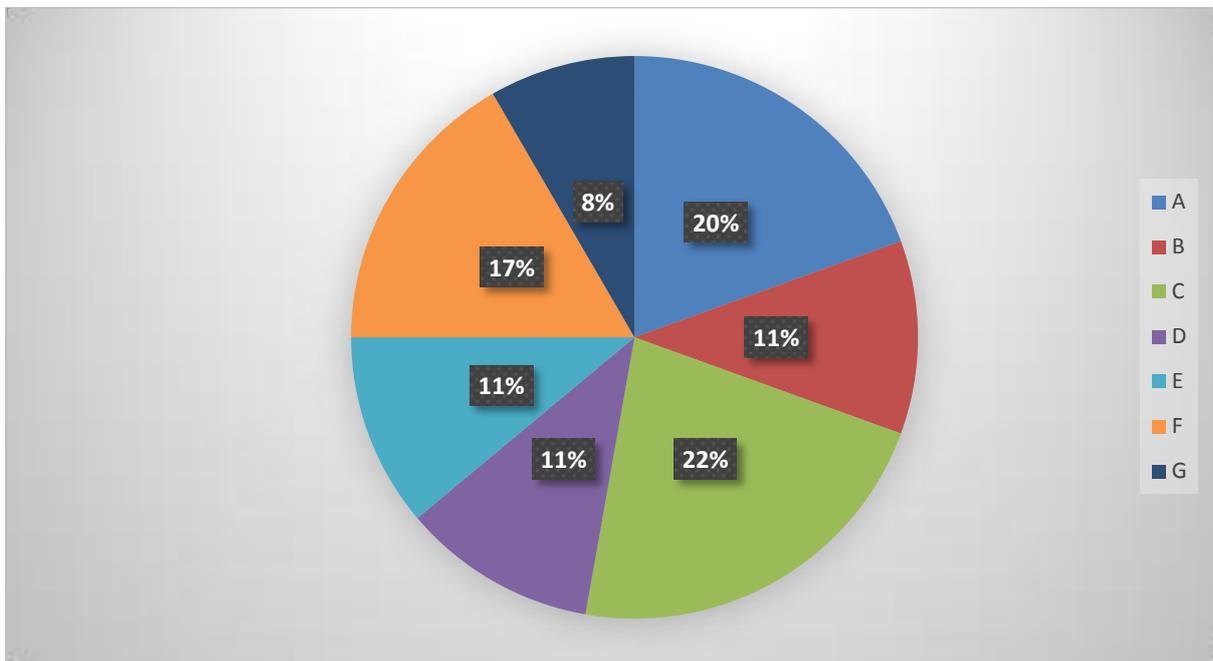


Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 10 demonstra que a produção de açúcar mascavo está concentrada, em sua maioria, nas agroindústrias E e F, que somadas atingem 83% do volume produzido e comercializado da amostra. Por sua vez, a agroindústria C atinge 12%, enquanto que a Agroindústria A tem 5% de participação na produção e comercialização dentro da respectiva amostra. O açúcar mascavo representa 51,8% da amostra total dos derivados de cana de açúcar.

A seguir, o Gráfico 11 mostra o volume produzido do melaço, com as respectivas participações de cada empreendimento agroindustrial.

Gráfico 11 – Índices percentuais de representatividade das agroindústrias da amostra para o volume produzido e comercializado de melão

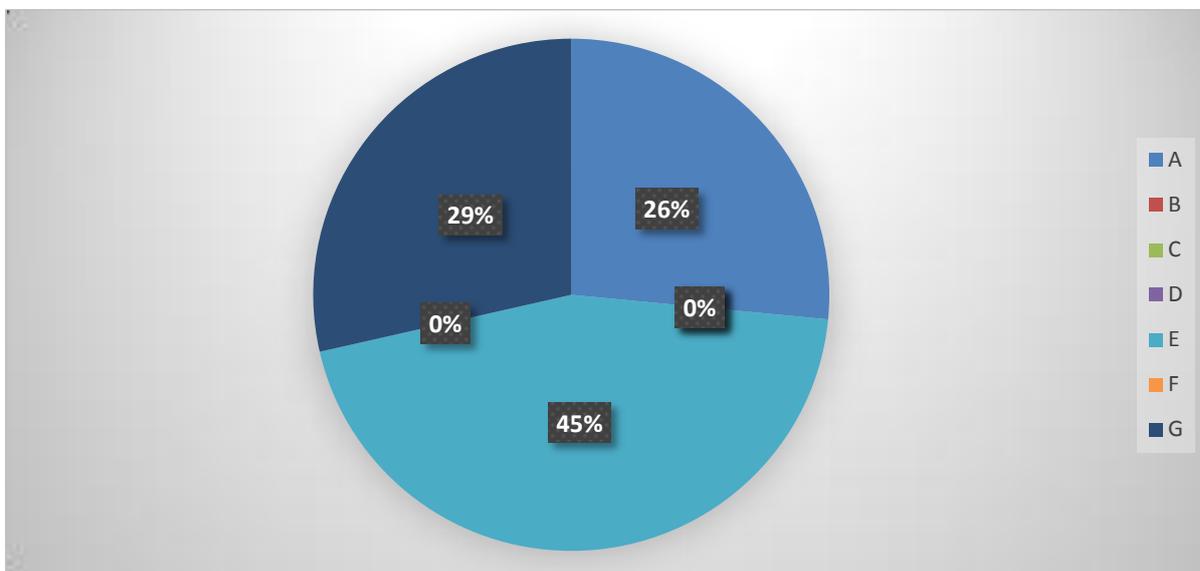


Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentro da amostra em questão, pode-se perceber que os volumes de melão produzido para comercialização pelas agroindústrias estão bem divididos, com um leve destaque para as agroindústrias C e G que totalizam 22% e 20%, respectivamente. As outras agroindústrias apresentam produções que variam 8% e 17%. Cabe destacar que, entre o mix de produtos dos empreendimentos, o melão representa apenas 1,56% do total dos derivados de cana de açúcar estudados, caracterizando-se como o menos expressivo da amostra, mas não menos importante.

A rapadura teve uma queda no volume de produção e de venda, como já citado anteriormente, devido ao aumento do preço do amendoim. Mesmo assim, seu volume de produção merece ser observado. O Gráfico 12, apresenta os índices.

Gráfico 12 – Índices percentuais de representatividade das agroindústrias da amostra para o volume produzido e comercializado rapaduras

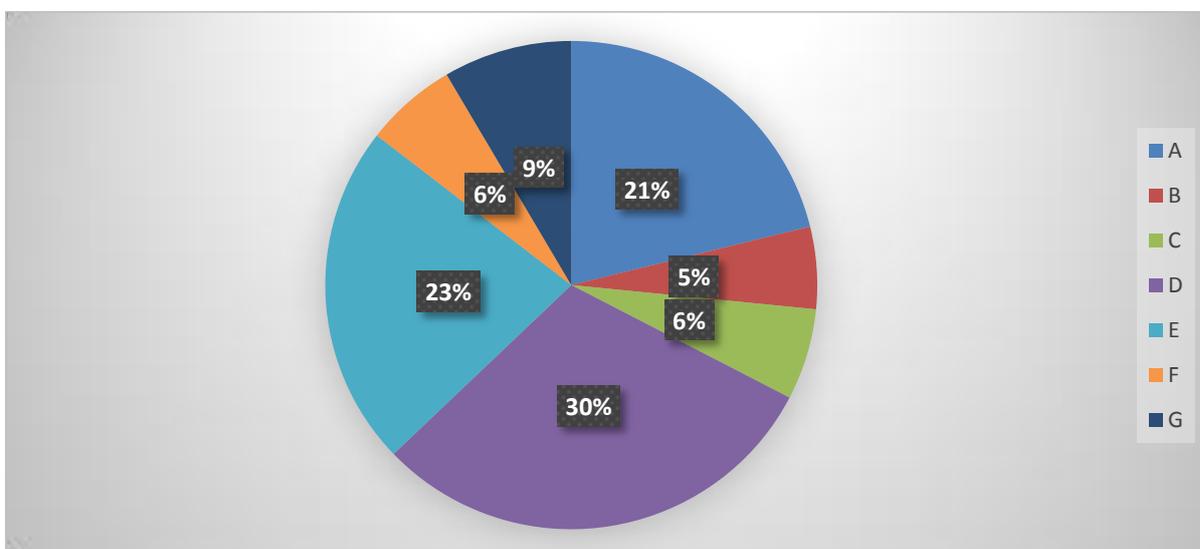


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na produção e na comercialização da rapadura percebe-se uma concentração nas agroindústrias E, G e A, sendo que o primeiro produz 45% do total, e os outros respectivamente 26% e 29%. A representatividade total da rapadura entre os derivados de cana de açúcar atinge apenas 2,1% na amostra.

O Gráfico 13 apresenta a representatividade da schimier no volume de produção e comercialização.

Gráfico 13 – Índices percentuais de representatividade das agroindústrias da amostra para o volume produzido e comercializado de Schimier

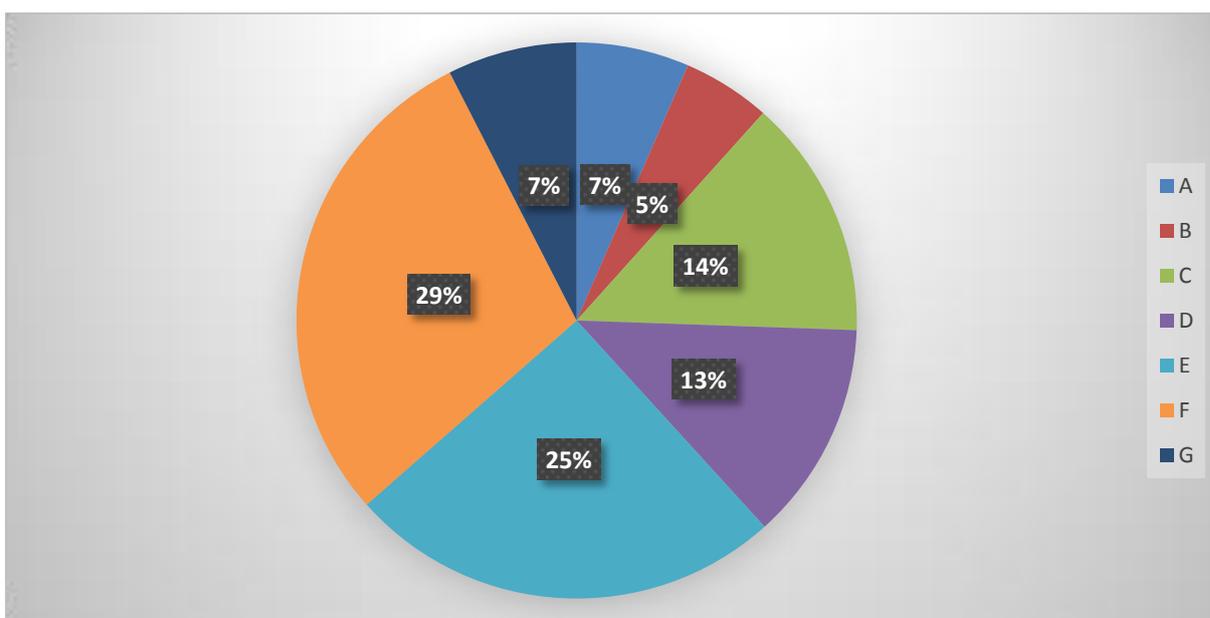


Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se, por meio do Gráfico 13, que todas as agroindústrias da amostra produzem schmier. Os maiores volumes são produzidos pelas agroindústrias D, E e A que juntas somam um total de 74% do volume produzido para a comercialização. As outras agroindústrias da amostra somam apenas 26%. A representatividade da schmier no volume produzido total da amostra entre os empreendimentos agroindustriais legalizados soma apenas 2,86%.

Depois de apresentar as informações referentes aos volumes produzidos e comercializados e seus índices representativos do mix de produtos individualmente, apresenta-se o Gráfico 14, com a representatividade total de cada agroindústria, considerando a soma de todos os produtos produzidos e comercializados por cada uma delas.

Gráfico 14 – Índice de representatividade do volume produzido e comercializado de produtos, considerando a soma do volume de todos os produtos do mix



Fonte: Elaborado pelo autor.

Essa representação gráfica é de suma e fundamental importância para a pesquisa, pois, por meio dela, constata-se a escala produtiva e de comercialização do mix de produtos da amostra, ou seja, das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS.

Em escala produtiva e de comercialização de produtos derivados da cana de açúcar, observa-se que a agroindústria F possui a maior envergadura produtiva, tendo uma representatividade de 29%, seguida da agroindústria E com 25%. Essas duas agroindústrias juntas atingem um total de 54%.

As agroindústrias C e D possuem uma envergadura intermediária dentro da amostra, em níveis de volumes produzidos e comercializados atingem 14% e 13%, respectivamente, totalizando 27% na amostra.

Em um terceiro nível de produção e comercialização de produtos derivados da cana de açúcar se encontram as agroindústrias A, B e G, que respectivamente atingem uma representatividade de 7%, 5% e 7%, representando 19% da produção e comercialização de produtos.

Agora, chegando ao final da análise e discussão dos dados, percebe-se que esta pesquisa foi além do objetivo principal planejado, pois trouxe dados muito importantes sobre um mix de produtos, ou seja, de todos os derivados de cana de açúcar: o açúcar mascavo, o melaço, a rapadura e a schimier, além do melado.

Assim sendo, foi possível discorrer um pouco mais sobre o assunto, indo além da percepção dos gestores sobre um produto específico, sem perder o foco principal, o melado, estendendo-se para um mix de produtos derivados da cana de açúcar, o que veio a enriquecer esta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar a gestão das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS, que estão inclusas no Programa Estadual da Agroindústria Familiar – PEAFF, do estado do Rio Grande do Sul, sob a percepção dos seus gestores.

Através da análise dos dados, percebeu-se que os gestores das agroindústrias pesquisadas possuem certas particularidades para gerir seus empreendimentos. Essas particularidades seguem, em alguns pontos específicos, certas limitações impostas intrinsecamente por seu baixo nível de escolaridade, sendo que nenhum entrevistado concluiu o ensino fundamental, e a grande maioria possuiu apenas o nível primário de escolaridade.

Esse fato torna-se relevante, pois essa limitação veio a somar muito para a não adoção de ferramentas que seriam importantes para a gestão das agroindústrias, como um cronograma formal para as atividades, com rodízios entre os funcionários e as atividades a serem realizadas no processo de produção. Outro fator que poderia facilitar na gestão seria o uso do computador para a criação de tabelas no Excel para o controle de custos e de despesas, além de computar as receitas para os cálculos da rentabilidade.

Percebeu-se que, apesar dessas limitações impostas pelo baixo nível de escolaridade, acontecem controles, como anotações em cadernos e/ou blocos e ainda um grande controle informal mental das atividades da agroindústria. Esse controle fez-se notar na organização das atividades e nos rodízios entre os membros integrantes dos grupos, pois, mesmo sem cronogramas formais, acontece a organização das atividades pelo grande poder de comunicação entre os membros. Na produção, verifica-se que, pela especialização no trabalho, seus integrantes têm domínio técnico de todas as atividades do processo produtivo.

Constatou-se que o processo de criação e de legalização das agroindústrias de derivados de cana de açúcar trouxe vantagens significativas frente ao sistema artesanal de produção anteriormente adotado, como o aumento do mix de produtos produzidos, aumento de pessoas empregadas, aumento do volume de produção, aumento na qualidade e higiene dos produtos, aumento da rentabilidade, aumento das vendas e a abertura de novos mercados. Ainda, houve gestores que relataram alguma desvantagem frente a legalização, como aumento de impostos e do custo produtivo do produto final.

Em relação ao selo Sabor Gaúcho, percebeu-se que a permissão para sua utilização é razoavelmente fácil dentro dos tramites legais e burocráticos. Um achado muito importante da pesquisa foi em relação ao selo de produção Orgânico, que foi relatado pelo gestor da

agroindústria C e pela gestora da agroindústria F, como um diferencial frente à concorrência, pois denota uma produção sem uso de qualquer agrotóxico ou produto químico, expandindo por esse motivo para novos mercados internos de vendas e abrindo mercados de exportação da produção.

Outro achado da pesquisa foi o aprofundamento da análise referente aos atuais volumes de produção e de comercialização dos produtos da agroindústria que, além do melado, também foi possível verificar tais volumes do açúcar mascavo, melaço, rapadura e schimier, sendo que o açúcar mascavo, inclusive, possui mais representatividade que o melado que, afinal, era o foco principal de estudo. Essas análises somente foram possíveis pelos relatos consistentes dos gestores nas entrevistas, demonstrando que possuem controle e conhecimento dos seus negócios, mesmo que esse controle seja informal em sua maioria.

Vale ressaltar, que esse estudo teve uma grande limitação no que se refere à demora imposta pelo conselho de ética da universidade para aprovar o projeto de pesquisa, o que reduziu drasticamente o tempo para a realização da pesquisa e análise dos dados, comprometendo, dessa forma, uma análise em maior profundidade e mais detalhada dos dados.

Tendo como base o estudo do tema, ainda percebe-se que podem ocorrer estudos futuros mais aprofundados sobre a gestão das agroindústrias, não só a de melado, mas a de todos os derivados de cana de açúcar. Entende-se que, apesar de existirem poucas referências a respeito do tema na Região Noroeste Missões/RS, pode-se ampliar a amostra, incluindo também os sistemas artesanais de produção, o que viria a enriquecer futuras pesquisas e contribuir para o desenvolvimento do setor como um todo.

REFERÊNCIAS

AGRICULTURA FAMILIAR: **Organização da produção**. [Chapecó, SC]: FETRAF-Sul/Cut, 2007. (Terra Solidária: 4). 193 p.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 3. ed. ver., ampl. e atual. São Paulo, SP: Atlas, 2010. 162 p.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, H. M. de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. In: **BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. de (Orgs). Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCar, 2005. Disponível em: <<http://sober.org.br/palestra/12/02O122.pdf>>. Acesso em: 29 abr. 2016.

BELIK, Walter. Agroindústria e política agroindustrial no Brasil. In: RAMOS, Pedro; BUAINAIN, Antônio Márcio. **Dimensões do agronegócio brasileiro: políticas, instituições e perspectivas**. Brasília: MDA-Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2007. 360 p.

CONTERATO, M. Dinâmicas regionais do desenvolvimento rural e estilos de agricultura familiar: uma análise a partir do Rio Grande do Sul. 2008. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural). UFRGS, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15624>>. Acesso em: 27 abr. 2016.

COSTA, Carolina Rodrigues; SIMIONATTO, Ivete. **O PRONAF no governo Lula e a proteção do Estado aos interesses do agronegócio**. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2013/JornadaEixo2013/anais-eixo12-questaoagricolaquestaoagrariasegurancaalimentarepoliticaspublicas/pdf/opronafnogovernolulaeaprotecaoestadoaosinteressesdoagronegocio.pdf>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

EMATER/RS. **Agroindústria Familiar**. Disponível em: <<http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/agregacao-de-valor/agroindustria-familiar.php#.Vzd-JjUrLIU>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

FETAG/RS. Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Rio Grande do Sul. **Agroindústria Familiar**. Disponível em: <<http://www.fetags.org.br/site/busca.php>>. Acesso em: 2 maio 2016.

GAZOLLA, Marcio. **Conhecimentos, produção de novidades e ações institucionais: cadeias curtas das agroindústrias familiares**. 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/72252>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

GAZOLLA, Marcio; PELEGRINI, Gelson. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, v. 32, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/viewArticle/2435>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

GEPAI. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. v. I. 770 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 159 p.

GRIGOROVSKI, Paulo Roberto Esteves et al. O BNDES e a agroindústria nos anos 90. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 157-190, 2001. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3383>>. Acesso em: 21 mar. 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2016

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/apps/atlas/>>. Acesso em: 28 mar. 2016

JUNIOR, VALDEMAR JOÃO WESZ; TRENTIN, IRAN CARLOS LOVIS; FILIPPI, EDUARDO ERNESTO. A importância da agroindustrialização nas estratégias de reprodução das famílias rurais. In: **XLIV CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL**. 2006. Disponível em <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/145990/2/288.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2016

LEI n. 13.825/2011. **Dispõe sobre o sistema unificado estadual de sanidade Agroindustrial Familiar, Artesanal e de Pequeno Porte (SUSAF/RS) e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.al.rs.gov.br/filerepository/repLegis/arquivos/13.825.pdf>>. Acesso em: 23 de mar. 2016

MALUF, Renato Sergio. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaio FEE**, v. 25, n. 1, 2004. Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/viewArticle/2061>>. Acesso em: 06 mar. 2016

MIOR, Luiz Carlos. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL. Florianópolis, v. 22, 2007. Disponível em:

<http://nmd.ufsc.br/files/2011/05/Mior_Agricultura-familiar_agroindustria_e_desenvolvimento_territorial.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2016

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

NIEDERLE, Paulo André. Mercantilização, estilos de agricultura e estratégias reprodutivas dos agricultores familiares de Salvador das Missões, RS. 2007. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/11008>>. Acesso em: 04 abr. 2016

NIEDERLE, Paulo André; JUNIOR, Valdemar João Wesz. A agroindústria familiar na região Missões: construção de autonomia e diversificação dos meios de vida. **Redes**, v. 14, n. 3, p. 75-102, 2009. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/566>>. Acesso em: 2 mai. 2016.

PAULINO, Eliane Tomiasi. PLOEG, Jan Douwe van der. Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização. Trad. Rita Pereira. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 372 p. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/agraria/article/viewFile/148/148>>. Acesso em: 3 mar. 2016.

PERONDI, Miguel Angelo; KIYOTA, Norma. Gestão na agroindústria familiar de pequeno porte de cana-de-açúcar. **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, p. 354-367, 2002.

PREZOTTO, Leomar Luiz. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de Ciências Humanas**, n. 31, p. 133-153, 2002. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25195>>. Acesso em: 23 abr. 2016

SDR/RS. Secretária do Desenvolvimento Rural Pesca e Cooperativismo. **Relação de Agroindústrias Inclusas no PEAf**. Disponível em:

<http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20151103144512relacao_de_agroindustrias_inclusas_no_p_eaf_publicacao_março_de_2016.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2016

SDR/RS. Secretária do Desenvolvimento Rural Pesca e Cooperativo. **Relação de Agroindústrias Inclusas no PEAf**. Disponível em:

<http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20160921095516relacao_de_agroindustrias_inclusas_no_p_eaf_publicacao_setembro2016.pdf>. Acesso em: 01 out. 2016.

SOUZA FILHO, Hildo M. et al. Agricultura familiar e tecnologia no Brasil: características, desafios e obstáculos. In: **CONGRESSO da Sober**. 2004. p. 1-20. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/09O442.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2016.

SULZBACHER, Aline Weber; DE DAVID, Cesar. Agroindústria familiar rural: uma estratégia para melhorar a qualidade de vida no espaço rural. **Geosul**, v. 24, n. 47, p. 69-90, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/12251>>. Acesso em: 2 maio 2016.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VIEIRA, Luís Fernando. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de Política Agrícola**, v. 7, n. 1, p. 14-31, 1998. Disponível em: <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/view/195>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

WESZ JUNIOR, Valdemar João. Agroindústria familiar: um mecanismo de estímulo à especialização das atividades na propriedade rural? **Mundo Agrário**, v. 9, n. 18, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942009000100002&script=sci_arttext&tlng=en>. Acesso em: 29 mar. 2016

WILKINSON, John; MIOR, Luis Carlos. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. **Estudos, Sociedade e Agricultura**, 2013. Disponível em <<http://r1.ufrj.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/view/159>>. Acesso em: 12 mar. 2016.

GAZOLLA, Marcio; SCHNEIDER, Sergio. Qual “fortalecimento” da agricultura familiar? uma análise do Pronaf crédito de custeio e investimento no Rio Grande do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 1, p. 45-68, 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-20032013000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 04 out.2016.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.852, de 5 de agosto de 2013** (Institui o Estatuto da Juventude e dispõe sobre os direitos dos jovens, os princípios e diretrizes das políticas públicas de juventude e o Sistema Nacional de Juventude – SINAJUVE). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2011-2014/2013/Lei/L12852.htm>. Acesso em: 10 out. 2016.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista



**A GESTÃO DAS AGROINDÚSTRIAS DE MELADO DA
REGIÃO NOROESTE MISSÕES/RS, SOB A PERSPECTIVA
DE SEUS GESTORES**



ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) GÊNERO DO (A) GESTOR (A) DA AGROINDÚSTRIA:

Masculino

Feminino

2) QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

18 a 24 anos 31 a 36 anos 43 a 49 anos mais de 57 anos

25 a 30 anos 37 a 42 anos 50 a 56 anos

3) QUAL SEU GRAU DE ESCOLARIDADE?

Primário Ensino médio completo

Ensino fundamental completo Ensino superior ou mais

4) HÁ QUANTO TEMPO VOCÊ POSSUI A AGROINDÚSTRIA

1 a 5 anos 11 a 15 anos 21 ou mais anos

6 a 10 anos 16 a 20 anos

5) HÁ QUANTO TEMPO SEU EMPREENDIMENTO ESTÁ LEGALIZADO?

Menos de 1 ano De 2 a 3 anos

Entre 1 e 2 anos Mais de 3 anos

**6) HÁ QUANTO TEMPO SUA AGROINDÚSTRIA POSSUI O SELO SABOR
GAÚCHO? _____**

7) **QUAL A SITUAÇÃO ATUAL DO EMPREENDIMENTO EM RELAÇÃO À DIVISÃO DE FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DOS INTEGRANTES DO EMPREENDIMENTO RURAL? HÁ UMA DIVISÃO DE ATIVIDADES E RESPONSABILIDADES? COMO FUNCIONA O CRONOGRAMA SEMANAL DE ATIVIDADES DA AGROINDÚSTRIA?** _____

8) **COMO É O SISTEMA DE PRODUÇÃO DO SEU EMPREENDIMENTO RURAL? E O PROCESSO PRODUTIVO DA AGROINDÚSTRIA?** _____

9) **NA SUA PERCEPÇÃO, SÃO ADOTADAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA A GESTÃO DA SUA AGROINDÚSTRIA?**

Sim

Não

SE SIM, QUAIS SÃO ELAS? _____

10) **NA SUA PERCEPÇÃO, QUAIS PRODUTOS ESTÃO AGREGANDO VALOR NA CADEIA PRODUTIVA? POR QUÊ?** _____

11) NA SUA PERCEPÇÃO, COMO ERA A SUA AGROINDÚSTRIA ANTES DA LEGALIZAÇÃO? QUANTOS PRODUTOS PRODUZIAM? QUANTAS PESSOAS EMPREGAVAM? TINHA ALGUMA RELAÇÃO COM ASSOCIAÇÕES E/OU COOPERATIVAS? QUAL ERA A PARTICIPAÇÃO NO MERCADO? _____

12) NA SUA PERCEPÇÃO, COMO É A SUA AGROINDÚSTRIA APÓS A LEGALIZAÇÃO? QUANTOS PRODUTOS PRODUZEM? QUANTAS PESSOAS EMPREGAM? TEM ALGUMA RELAÇÃO COM ASSOCIAÇÕES E/OU COOPERATIVAS? TEVE AUMENTO DE PARTICIPAÇÃO NO MERCADO? _____

13) NA SUA PERCEPÇÃO, NA GESTÃO SUA AGROINDÚSTRIA, APÓS DA LEGALIZAÇÃO/FORMALIZAÇÃO, HOUVE INFLUÊNCIAS POSITIVAS E MELHORIA NA QUALIDADE DOS PRODUTOS PRODUZIDOS, E QUE ESSA QUALIDADE ESTEJA RELACIONADA COM NOVOS MÉTODOS DE ORGANIZAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE CRONOGRAMAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA AGROINDÚSTRIA, RODÍZIOS ENTRE OS EMPREGADOS OU OS SÓCIOS NAS ATIVIDADES, DIVISÃO DO TRABALHO DA AGROINDÚSTRIA, ENTRE OUTROS? _____

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFS

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Proposição de uma análise da Gestão das Agroindústrias de Melado da Região Noroeste Missões/RS, sob a perspectiva de seus Gestores

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa, desenvolvida por Gabriel Thomas, discente do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação da Professora Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

O objetivo central do estudo é analisar a realidade das agroindústrias de melado quanto à utilização de ferramentas de gestão, sob a perspectiva dos seus gestores.

Para as agroindústrias familiares este estudo é de suma importância, pois os investimentos realizados nos últimos anos no Brasil para fomentar o setor da agroindústria familiar, tiveram como objetivo aumentar a geração de emprego e renda no campo. Assim sendo, para Prezotto (2002) as agroindústrias familiares de pequeno porte são uma ferramenta e uma alternativa viável de permanência dos pequenos agricultores no meio rural.

Segundo Mior (2005), além das agroindústrias familiares ser geradoras de emprego e renda, elas podem e precisam se aperfeiçoar nas suas especificidades de gestão, a fim de transcender a agregação de valor ao produto final e conseguir transformar este ponto de diferenciação em vantagens financeiras, ou seja, aumentar a rentabilidade do negócio.

Este projeto de pesquisa se justifica pela suma e fundamental importância do conhecimento da percepção dos gestores das agroindústrias, sobre a sua organização, quais ferramentas de gestão utilizam como é organizado o processo produtivo, como funciona a organização e é empregada a mão de obra.

Através do conhecimento que está pesquisa pode trazer, poderão ser desenvolvidas novas ferramentas de gestão e ou aplicadas as que já existem para a realidade das agroindústrias da Região Noroeste Missões/RS, sempre em prol do desenvolvimento, e da melhoria contínua do setor, do bem estar social e pessoal dos atores que a compõe. O convite

a sua participação se deve à sua atuação na gestão da Agroindústria em questão. Sua participação é importante no desenvolvimento da pesquisa, por que a partir das informações obtidas, será possível concretizar o estudo a respeito da Gestão das Agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões/RS, sob a perspectiva de seus gestores.

Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir sequer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qual quer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ressalta-se, novamente, que ela é muito importante para a execução e concretização da pesquisa.

Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Ainda, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas por você, já que o material será armazenado em local seguro e apenas o pesquisador e sua professora orientadora terão acesso direto aos dados obtidos através da entrevista. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder a um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista será gravada e, posteriormente, transcrita para analisar, em profundidade, o conteúdo das respostas. O tempo de duração da entrevista é de, aproximadamente, uma hora e trinta minutos. A entrevista será gravada e transcrita pelo pesquisador, ficando num banco de dados organizado pelo pesquisador. Estando disponível para qualquer consulta a qualquer tempo, os detalhes relacionados a sua entrevista.

A entrevista será gravada somente para a transcrição das informações e somente com a sua autorização.

Assinale a seguir conforme sua autorização:

Autorizo gravação Não autorizo gravação

Ao final da pesquisa, todo material gravado será mantido em arquivo físico, por um período de cinco anos, para posterior destruição.

Para os participantes da pesquisa os resultados da mesma servirão de base para desenvolver melhorias sua forma de gerir a agroindústria e para as agroindústrias este estudo é de grande importância, pois poderá conhecer as ferramentas de gestão para ajustá-las para obtenção de melhores resultados e melhoria na qualidade dos produtos vendidos.

O benefício relacionado com a sua colaboração nesta pesquisa trará informações que

possam servir de base para o desenvolvimento de técnicas e ferramentas de gestão voltadas as especificidades e características da realidade das agroindústrias da Região Noroeste Missões/RS, para o desenvolvimento do setor, em prol do crescente aumento da qualidade de vida dos atores envolvidos.

A participação na pesquisa poderá causar riscos como o constrangimento ou desconforto ao ter que responder alguma pergunta de cunho pessoal e/ou relacionada à sua agroindústria. Assim, caso preferir, o respondente, poderá solicitar à pesquisadora que lhe forneça uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença da pesquisadora em ato de entrevista, podendo colocar essa folha de respostas em um envelope e lacrá-lo para posterior averiguação, por parte da pesquisadora, ou, ainda, poderá deixar em branco, questões se lhe bem entender. Uma vez que os benefícios da pesquisa são extremamente relevantes para o grupo envolvido. Os encaminhamentos que serão realizados para reduzir os efeitos, dos riscos e constrangimentos consistem em preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade dos participantes.

Você estará exposto aos seguintes riscos e constrangimentos: disponibilizar informações e percepções de cunho pessoal, à família e a eventuais funcionários e em relação aos processos e relacionamentos interpessoais oriundos da convivência rotineira dentro do meio ambiente laboral, informações relacionadas ao processo produtivo da agroindústria, sua organização, pessoas envolvidas, características individuais de caráter particular etc.

Para que ocorra a redução dos constrangimentos e riscos, você pode, a qualquer tempo, optar por não responder determinado questionamento ou mesmo se recusar a participar da pesquisa. E todas as entrevistas individuais serão mantidas em caráter sigiloso, tendo a comunidade em geral acesso apenas as informações gerais, após a compilação e análise geral das entrevistas, tendo apenas o respondente e a pesquisadora acesso as pesquisas individuais. De acordo com o que for questionado e conforme a preferência do entrevistado, a entrevista pode ser realizada em um local reservado, evitando o desconforto do respondente aos questionamentos.

Todas as entrevistas serão gravadas, conforme autorização dos gestores e armazenadas em local seguro, garantindo o zelo necessário com as informações confidenciais.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicações científicas, mantendo sigilo dos dados pessoais. Além disso, após a conclusão da pesquisa você receberá por e-mail o retorno a respeito dos resultados encontrados.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

Desde já agradecemos sua participação!

_____, RS, ____ de setembro de 2016.

Denise Medianeira Mariotti Fernandes

Telefone (55) 3359 3950, ramal 4233 / e-mail: denise.fernandes@uffs.edu.br / Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFS – Campus Cerro Largo, Rua Major Antônio Cardoso, 590, Cerro Largo-RS, CEP: 97900-000.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Nome completo do (a) participante: _____

Assinatura: _____

Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS: Tel e Fax: (49) 2049 3745 – E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br
(Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rua General Osório, 413D, CEP: 89802-210, Caixa Postal 181 – Centro – Chapecó-SC – Brasil).

ANEXO A – Fotografias das Agroindústrias de Melado

Fotografia 1 – Frente do prédio da agroindústria



Fonte: acervo do autor

Fotografia 2 – Frente do prédio da agroindústria



Fonte: acervo do autor

Fotografia 3 – Frente do prédio da agroindústria



Fonte: acervo do autor

Fotografia 4 – Frente do prédio da agroindústria



Fonte: acervo do autor

Fotografia 5 – Melado sendo batido com os batedores



Fonte: acervo do autor

Fotografia 6 – Melado no estoque para comercialização



Fonte: acervo do autor

Fotografia 7 – Açúcar mascavo embalado com selos Orgânico e Sabor Gaúcho nos rótulos



Fonte: acervo do autor

Fotografia 8 – Estoque de açúcar mascavo em embalagens de 25Kg



Fonte: acervo do autor

Fotografia 9 – Tachões para cozimento da garapa



Fonte: acervo do autor

Fotografia 10 – Melado sendo transformado em açúcar mascavo



Fonte: acervo do autor