



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS DE CERRO LARGO
ADMINISTRAÇÃO**

FABIANA RAQUEL VOGT

**INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS –
MODALIDADE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NA DINÂMICA ADMINISTRATIVA
DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTO
CRISTO, RS**

Cerro Largo

2014

FABIANA RAQUEL VOGT

**INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS –
MODALIDADE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NA DINÂMICA ADMINISTRATIVA
DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTO
CRISTO, RS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul,
como requisito para obtenção do título de
bacharel.**

**Orientador: Prof. Me. Carlos Eduardo
Ruschel Anes**

Cerro Largo

2014

Vogt, Fabiana Raquel

INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS ?
MODALIDADE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NA DINÂMICA
ADMINISTRATIVA DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO E AGROINDÚSTRIAS
FAMILIARES DE SANTO CRISTO, RS: / Fabiana Raquel Vogt.
-- 2014.
69 f.

Orientador: Carlos Eduardo Ruschel Anes.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração, Cerro Largo, RS, 2014.

1. Desenvolvimento Rural. 2. Administração Rural. 3.
Agricultura Familiar. 4. Agroindústria Familiar. 5.
Programa De Aquisição De Alimentos. I. Anes, Carlos
Eduardo Ruschel, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

FABIANA RAQUEL VOGT

**INFLUÊNCIA DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS –
MODALIDADE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR NA DINÂMICA ADMINISTRATIVA
DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTO
CRISTO, RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel.

Orientador: Prof. Me. Carlos Eduardo Ruschel Anes

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: ____/____/____.

Banca examinadora:

Prof. Orientador Carlos Eduardo Ruschel Anes, Me. - UFFS

Prof. Rodrigo Prante Dill, Me. - UFFS

Prof. Fabrício Costa de Oliveira, Me. - UFFS

RESUMO

A busca por alternativas de comercializar a produção dos agricultores e agroindústrias familiares ocasionou, em 2009, a adesão do município de Santo Cristo ao PAA – modalidade alimentação escolar, garantindo a compra de produtos agrícolas para a merenda escolar. O presente trabalho tem como objetivo propor alternativas estratégicas de gestão e organização aos agricultores e agroindústrias familiares para auxiliar no atendimento das demandas do programa. Inicialmente foi feita uma entrevista com os produtores e com o coordenador do programa para identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do programa. A metodologia empregada no trabalho consistiu no método indutivo. Quanto à coleta das informações, utilizou-se um roteiro de entrevista. Assim, percebeu-se que existem deficiências no âmbito administrativo das propriedades e agroindústrias, principalmente na área financeira. Desse modo, foi proposto aos órgãos responsáveis pela agricultura familiar de Santo Cristo/RS o oferecimento de cursos na área administrativa e também fornecer um técnico administrativo que pudesse dar suporte nas propriedades rurais e agroindústrias familiares quando os conhecimentos adquiridos durante o curso fossem colocados em prática. Na área mercadológica, faltam informações sobre os concorrentes. Dentro da área de recursos humanos, existe a dificuldade de encontrar mão-de-obra, mas as empresas que possuem colaboradores enfatizam que os mesmo se sentem motivados e que participam das decisões. Já na área produtiva, as ‘empresas rurais’ visam produzir buscando a qualidade de seus produtos.

Palavras-chave: Agricultura familiar. Gestão rural. Programa de Aquisição de Alimentos.

ABSTRACT

The search for alternatives to commercialize the production of farmers and agribusinesses family led, in 2009, the accession of the municipality of Santo Cristo PAA - school feeding mode, guaranteeing the purchase of agricultural products for school lunches. This paper aims to propose alternative strategies of management and organization for farmers and agribusinesses to assist families in meeting the demands of the program, and initially an interview with the producers and with the coordinator of the program was made to identify the strengths and weaknesses and the threats and opportunities of the program. The methodology used in this work consisted in inductive reasoning. Regarding data collection, we used an interview script. Thus, it was realized that there are deficiencies in the administrative scope of properties and agricultural industries, particularly in the financial area. Thus, it was proposed to the bodies responsible for family farming Santo Cristo/RS offering courses in administration and also provide an administrative technician who could support the family farms and agribusinesses when the knowledge acquired during the course were put into practice . In the marketing area, missing information on competitors. Within the area of human resources, there is the difficulty of finding labor-work, but companies that have employees emphasize that even if motivated and participate in decisions. Already in the production area, the 'rural businesses' aim to produce seeking the quality of its products.

Keywords: Family farming. Rural management. Food Acquisition Program.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Localização de Santo Cristo/RS.....	16
Figura 2 – Matriz SWOT	24
Quadro 1 – Plano de execução das entrevistas	36
Quadro 2 – Matriz SWOT do PAA – modalidade alimentação escolar.....	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Lavouras permanentes de 2010	17
Tabela 2 – Lavouras temporárias de 2010	17
Tabela 3 – Pecuária 2010	18
Tabela 4 – Produção das lavouras permanentes entre os anos de 2006 e 2012	18
Tabela 5 – Produção das lavouras temporárias entre os anos de 2006 e 2012	19
Tabela 6: Idade dos entrevistados.....	38
Tabela 7: Sexo dos entrevistados.....	39
Tabela 8: Tempo de atividade legalizada das agroindústrias familiares entrevistadas.....	39
Tabela 9: Perspectiva de sucessão familiar entre os entrevistados.....	39
Tabela 10: Porcentagem destinada ao PAA do total da produção.....	40
Tabela 11: Acompanhamento da movimentação de outras empresas no segmento de mercado e PAA - modalidade alimentação escolar.....	42
Tabela 12: Atendimento das demandas do PAA - modalidade alimentação escolar com um mix adequado de produtos.....	43
Tabela 13: Promoção dos produtos em outros eventos (feiras do produtor, feiras do agronegócio, supermercados).....	44
Tabela 14: Organização das propriedades e agroindústrias familiares em termos de processos, fluxos, layout, limpeza.....	44
Tabela 15: Otimização da capacidade instalada.....	45
Tabela 16: Estado de conservação das instalações físicas e equipamentos.....	45
Tabela 17: Índice de aproveitamento de materiais.....	46
Tabela 18: Realização de controles operacionais.....	47
Tabela 19: Mecanismos de controle orçamentário.....	47
Tabela 20: Apuração dos resultados mensais.....	48
Tabela 21: Conhecimento do ponto de equilíbrio da atividade rural.....	48
Tabela 22: Investimento em treinamento e formação de colaboradores.....	49

LISTA DE SIGLAS

COOPASC – Cooperativa dos Agricultores de Santo Cristo

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PNAE – Programa Nacional de Aquisição de Alimentos

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2.	OBJETIVOS.....	13
1.2.1.	Geral	14
1.2.2.	Específicos	14
1.3.	JUSTIFICATIVA.....	14
2.	CARACTERIZAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILAR DO MUNICÍPIO DE SANTO CRISTO, RS	16
3.	O RURAL NA DIMENSÃO FAMILIAR	20
3.1.	DESENVOLVIMENTO RURAL	20
3.2.	ADMINISTRAÇÃO RURAL.....	22
3.2.1.	Matriz SWOT	23
3.3.	AGRICULTURA FAMILIAR.....	25
3.4.	AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	27
3.5.	PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA).....	29
3.5.1.	Aquisição de Alimentos para Atendimento da Alimentação Escolar.....	30
4.	METODOLOGIA	32
4.1	MÉTODO DE ABORDAGEM	32
4.2.	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
4.3.	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	34
4.4.	PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	35
4.5.	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	36
5.	RESULTADOS.....	38
5.1.	PERFIL DOS AGRICULTORES E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES	38
5.2.	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	41
5.2.1.	Área mercadológica.....	42
5.2.2.	Área de produção	44
5.2.3.	Área financeira	46
5.2.4.	Área de recursos humanos.....	48
5.3.	AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DO PAA – MODALIDADE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR.....	50

5.4. MELHORIAS NA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS AGRICULTORES E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES	52
CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
APÊNDICES	62

1. INTRODUÇÃO

A agricultura vem passando por diversas transformações ao longo do tempo e uma delas consiste na busca de novas alternativas para a sustentação das famílias nesse meio. No período conhecido como Revolução Verde, a agricultura tinha por objetivo a mecanização e a utilização de produtos químicos para que a produção aumentasse. Entretanto, esse modelo não trouxe grandes expectativas aos pequenos agricultores, que se viram reféns desse modelo de produção.

Percebeu-se então que a “revolução verde” não contribuía adequadamente para o desenvolvimento das pequenas propriedades rurais. Assim, a dinâmica do “desenvolvimento rural” passou a ganhar mais enfoque, assegurando a sustentabilidade da agricultura, principalmente a familiar, com novas alternativas de produção. Por meio da lógica do desenvolvimento rural, os agricultores familiares introduziram novas atividades, aproveitando melhor os espaços disponíveis e agregando maior valor a propriedade. Segundo Spindler et al. (2012):

A pluriatividade possibilita novas funções aos espaços por vezes ociosos nas propriedades, e ainda agregam valor aos seus produtos. Por exemplo, no caso das agroindústrias (setor secundário) além de cultivar frutas, é possível transformá-las em geleias, compotas e sucos. Assim, além de se receber “mais” pelo que é produzido nas propriedades, existe a possibilidade da geração de novos postos de trabalho no próprio espaço rural, o que é extremamente importante (SPINDLER et al., 2012, p. 06).

Essa nova percepção da agricultura, concebida pela lógica do desenvolvimento rural, viabilizou o fortalecimento das agroindústrias familiares do meio rural, pois as mesmas agregam valor aos produtos agrícolas e geram mais renda aos produtores. As agroindústrias também passaram a contribuir para o desenvolvimento da região onde estão localizadas, aumentando a oferta de trabalho, maior retorno financeiro e, principalmente, oportunizando a permanência da família agricultora na sua propriedade rural. A nova percepção da agricultura familiar também contribuiu com a ideia da diversificação da produção, diminuindo a dependência dos agricultores de algumas culturas, como milho e soja.

Com a agricultura familiar desenvolvendo novas alternativas de sustentação (diversificação), o governo federal elaborou, em 2003, o PAA que passou a facilitar/incentivar a compra dos produtos tanto da agricultura familiar como das agroindústrias familiares,

principalmente no ano de 2008, quando foi incorporada ao programa a compra de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar. Assim, a venda dos produtos, dilema dos pequenos produtores, foi em parte resolvida com o programa, pois os produtos da agricultura familiar e das agroindústrias passaram a ter mais espaço no mercado. Com a garantia de comercialização de seus produtos, agricultores familiares e gestores de agroindústrias investem em uma maior produção, melhoria na infraestrutura atual e aprimoramento dos cultivos produzidos.

A preocupação do governo federal com o desenvolvimento do meio rural se torna evidente com a elaboração de programas e/ou políticas públicas específicas não apenas para os pequenos agricultores, mas também para as agroindústrias familiares. Financiamentos a juros baixos, equipamentos a fundo perdido, contratação de extensionistas da EMATER e PAA são alguns dos exemplos voltados para o meio rural. Com o apoio do governo, agricultores investem em suas propriedades, agregando novas culturas às suas propriedades e, conseqüentemente, diversificando sua produção. Nessa situação, uma gestão mais eficiente pode auxiliar pequenos agricultores no controle da produção, na organização do trabalho, na imagem e comercialização do produto e no controle financeiro das atividades.

A comercialização dos produtos advindos da agricultura e de agroindústrias nos mercados locais e regionais está dentro do sistema de cadeias curtas, que consiste na diminuição da distância entre produtores e consumidores, diminuindo também os custos de comercialização. Além disso, esse sistema permite aos consumidores finais um maior conhecimento dos produtos que estão consumindo.

1.1. TEMA E PROBLEMA

O tema deste projeto remete às transformações da gestão na agricultura e na agroindústria familiar a partir da implantação do Programa de Aquisição de Alimentos – modalidade alimentação escolar no município de Santo Cristo. A adesão do município ao programa oferece aos agricultores familiares e gestores de agroindústrias novos meios de comercialização dos seus produtos e, conseqüentemente, o desenvolvimento do meio rural.

O PAA – modalidade alimentação escolar tem por finalidade comprar os produtos da

agricultura e agroindústria familiar e destiná-lo para a merenda escolar, sendo isso um importante fator de desenvolvimento dessas áreas, que possuem dificuldades de comercialização por possuírem produção em pequena escala, preços elevados e poucas informações sobre o funcionamento do mercado local/regional. Assim, a garantia de compra dos produtos das atividades desenvolvidas no meio rural (agricultura e agroindústrias) cria novas expectativas aos mesmos, que ampliam e melhoram suas capacidades de produção.

O melhoramento e aprimoramento das atividades tanto nas agroindústrias como agricultura familiar devem vir acompanhados de novas práticas de gestão, pois um bom sistema de gestão da propriedade e/ou da agroindústria é o que torna a empresa rural eficiente perante os concorrentes.

Nesse sentido, o respectivo projeto visa identificar quais transformações ocorreram no processo de gestão tanto das propriedades rurais quanto das agroindústrias familiares após o ingresso dos mesmos no programa, visto que a gestão das propriedades e das agroindústrias é um processo importante para que as mesmas possam investir de forma adequada na obtenção de maior rentabilidade, garantindo assim sua sustentação no mercado local e regional.

Com essas considerações pode-se sintetizar o problema de pesquisa na seguinte questão: “Qual a influência do Programa de Aquisição de Alimentos – modalidade alimentação escolar para a gestão da agricultura e da agroindústria familiar no município de Santo Cristo/RS?”. Dessa maneira, analisar-se-á como esse programa de incentivo vem impactando a gestão das propriedades rurais e agroindústrias familiares.

Assim, o desenvolvimento de alternativas de gestão para a agricultura e agroindústria familiar parece ser importante na medida em que o consumo de produtos aumentou a partir da implantação do PAA – modalidade alimentação escolar no município de Santo Cristo/RS a partir do ano de 2009.

1.2. OBJETIVOS

Os objetivos são as metas que se pretende atingir com a pesquisa. Além disso, a definição dos objetivos oportuniza o caminho a ser traçado e a pesquisa é elaborada para que os objetivos, tanto o geral quanto o específico, sejam cumpridos.

1.2.1. Geral

Propor alternativas estratégicas para a gestão e organização dos agricultores e agroindústrias familiares de Santo Cristo/RS para auxiliar no atendimento das demandas do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA – modalidade alimentação escolar).

1.2.2. Específicos

- a. Identificar perfil dos produtores e caracterizar as unidades de produção e as agroindústrias familiares participantes do PAA - alimentação escolar em Santo Cristo;
- b. Verificar os pontos fortes e fracos na gestão das unidades de produção e agroindústrias familiares com a adesão do município ao PAA – modalidade alimentação escolar;
- c. Descrever as oportunidades e as ameaças no contexto da agricultura e agroindústria familiares de Santo Cristo/RS com a adesão ao PAA – modalidade alimentação escolar;
- d. Analisar os dados e sugerir melhorias na gestão e na organização dos agricultores e agroindústrias familiares para auxiliar no atendimento das demandas do PAA – modalidade alimentação escolar em Santo Cristo/RS.

1.3. JUSTIFICATIVA

A busca por novas alternativas de sustento da agricultura familiar, influenciada pela dinâmica produtiva rural, vem ganhando apoio do governo federal via políticas públicas. A criação do Programa de Aquisição de Alimentos, em 2003, é um desses exemplos e contribui com a comercialização dos produtos agrícolas.

Os agricultores, quando cultivavam apenas milho e soja na sua propriedade, não possuíam dificuldades na comercialização dos mesmos, visto que as cooperativas auxiliavam nesse processo. Entretanto, ao diversificar a produção em sua propriedade, há também uma

dificuldade de comercialização pelo fato de não haver entidades de apoio na distribuição desses produtos para o mercado consumidor.

A inclusão dos agricultores no mercado local/regional foi potencializada pelo PAA, que facilita a compra, por meio de órgãos públicos, os produtos oriundos da agricultura familiar e agroindústrias familiares, facilitando assim o processo de venda dos produtos. Com a venda garantida, os agricultores se sentem confiantes no aumento da produção e, nesse sentido, a necessidade de melhorias e aprimoramentos na gestão passam a ser importantes.

No município de Santo Cristo, RS, a modalidade de compra de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar destacou-se, pois mais de 30% da merenda escolar advém da agricultura familiar, segundo informações da Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul, que é o mínimo a ser comprado pelos municípios.

Assim, o trabalho justifica-se por identificar as transformações que ocorreram nas propriedades e agroindústrias familiares a partir da compra de seus produtos para a merenda escolar, visto que outros trabalhos ainda não foram realizados abordando o tema.

A produção rural de Santo Cristo consiste em lavouras permanentes e lavouras temporárias. Segundo dados do IBGE (2013), alguns dos cultivos da lavoura permanente são laranja, tangerina, uva, pêsego, entre outros. Na Tabela 1 se encontram alguns dos cultivos da lavoura permanente, a área colhida, a quantidade produzida e o valor da produção.

Tabela 1: Lavouras permanentes de 2010

Lavouras Permanentes 2010			
Cultivo	Área colhida (ha)	Qtde. Produzida (t)	Valor da produção (R\$)
Laranja	133	1.596	1.356 mil
Tangerina	105	840	646 mil
Uva	58	580	754 mil
Pêssego	50	300	544 mil
Pera	35	245	416 mil
Banana	34	673	602 mil
Mamão	33	264	343 mil

Fonte: IBGE 2013

Alguns dos cultivos das lavouras temporárias são: milho, batata-inglesa, mandioca, feijão, tomate, entre outros. Na Tabela 2 se encontram alguns dos cultivos de lavouras temporárias, a área colhida, a quantidade produzida e o valor de produção (IBGE, 2013).

Tabela 2: Lavouras temporárias de 2010

Lavouras Temporárias 2010			
Cultivo	Área colhida (ha)	Qtde. Produzida (t)	Valor da produção (R\$)
Milho	10.000	41.200	10.848 mil
Batata-inglesa	50	130	132 mil
Mandioca	1.500	22.500	15.075 mil
Tomate	2	10	16 mil
Melancia	10	200	60 mil
Feijão	100	60	120 mil
Cebola	20	100	127 mil

Fonte: IBGE 2013

Segundo o Censo Agropecuário de 2006 do IBGE, havia 556 hectares de lavoura permanente distribuídos em 1.088 estabelecimentos agropecuários e 16.176 hectares de lavouras temporárias distribuídas em 2.091 estabelecimentos.

A pecuária de Santo Cristo/RS destaca-se pela suinocultura, bovinos, gado leiteiro, produção aviária, entre outros. A atividade de pecuária pode ser compreendida na Tabela 3 (IBGE, 2013).

Tabela 3: Pecuária 2010

Pecuária 2010	
Bovinos	39.246 cabeças
Caprinos	115 cabeças
Codornas	920 cabeças
Coelhos	940 cabeças
Galinhas	48.610 cabeças
Galos, frangos	24.930 cabeças
Gado leiteiro	51.699 mil litros
Mel	30.650 Kg
Ovinos	490 cabeças
Ovos de codorna	8 mil dúzias
Ovos de galinha	498 mil dúzias
Suínos	70.976 cabeças
Vacas ordenhadas	17.319 cabeças

Fonte: IBGE 2013

Segundo o Censo Agropecuário de 2006 do IBGE, em 1.658 estabelecimentos agropecuários eram criadas aves, em 1.834 estabelecimentos bovinos, em 1.357 estabelecimentos suínos e em 1.495 estabelecimentos agropecuários era produzido leite.

A Tabela 4 evidencia a produção das lavouras permanentes do ano de 2006 até o ano de 2012 do município de Santo Cristo, dando ênfase à área colhida e a quantidade produzida em toneladas (IBGE, 2013).

Tabela 4: Produção das lavouras permanentes entre os anos de 2006 e 2012

	Lavoura permanente							
	2006		2008		2010		2012	
	Área colhida	Qtde. prod. (t)	Área colhida	Qtde. prod. (t)	Área colhida	Qtde. prod. (t)	Área colhida	Qtde. prod. (t)
Laranja	133	1596	133	1596	133	1596	133	1117
Tangerina	105	840	105	840	105	840	105	588
Uva	58	580	58	580	58	580	100	1000
Pêssego	50	300	50	300	50	300	50	300
Pera	35	245	35	245	35	245	35	245
Banana	34	673	34	673	34	673	34	673
Mamão	33	264	33	264	33	264	33	264

Fonte: IBGE 2013

A Tabela 5 evidencia as lavouras temporárias do município de Santo Cristo entre os períodos de 2006 a 2012, dando destaque para a área colhida e a quantidade produzida em toneladas (IBGE, 2013).

Tabela 5: Produção das lavouras temporárias entre os anos de 2006 e 2012

	Lavoura temporária							
	2006		2008		2010		2012	
	Área colh.	Qtde. prod. (t)	Área colh.	Qtde. prod. (t)	Área colh.	Qtde. prod. (t)	Área colh.	Qtde. prod. (t)
Milho	10000	33000	12000	25200	10000	41200	10000	21000
Batata-inglesa	87	492	50	66	50	130	50	130
Mandioca	1500	30000	1500	18000	1500	22500	1500	22500
Tomate	2	10	2	10	2	10	2	4
Melancia	10	200	10	200	10	200	10	200
Feijão	216	199	180	108	100	60	175	140
Cebola	20	100	20	100	20	100	20	100

Fonte: IBGE 2013

Para facilitar a comercialização dos produtos oriundos da agricultura familiar, o município conta com o apoio da Cooperativa dos Agricultores Familiares de Santo Cristo – COOPASC. Para o PAA – modalidade alimentação escolar, a cooperativa compra os produtos diretamente dos agricultores e agroindústrias familiares e repassa para as escolas e creches do município, pois mais de 30% da merenda escolar do município advém da agricultura, segundo a Secretaria da Agricultura do RS (2011).

3. O RURAL NA DIMENSÃO FAMILIAR

O meio rural está se adquirindo novas bases que fortalecem a agricultura e agroindústria familiar. Dentre as novas bases, destaca-se o desenvolvimento rural, a administração rural, a agricultura familiar, a agroindústria familiar e o Programa de Aquisição de Alimentos.

3.1. DESENVOLVIMENTO RURAL

Uma das primeiras ideias sobre ‘Desenvolvimento Rural’ surgiu como contraponto da concepção da ideologia da “Revolução Verde”, que preconizava ações para os agricultores que não conseguiam se modernizar tecnologicamente nem se integrar ao conjunto da economia através da indústria, comércio e serviços (SCHNEIDER, 2010). Van der Ploeg et al. (2000 *apud* KAGEYAMA, 2004) afirma que o paradigma da modernização agrícola vem sendo substituído pelo paradigma do desenvolvimento rural, por meio do qual se busca “um novo modelo para o setor agrícola, com novos objetivos, como a produção de bens públicos (paisagem), a busca de sinergias com os ecossistemas locais, a valorização das economias de escopo em detrimento das economias de escala e a pluriatividade das famílias rurais.”

Segundo Van Depoele (2000, *apud* KAGEYAMA, 2004), as políticas de desenvolvimento rural devem ser multissetoriais e contribuir para uma maior coesão econômica e social, como na criação e manutenção de uma agricultura competitiva, na proteção da paisagem e no aumento da viabilidade e qualidade de vida nas áreas rurais.

A abordagem do desenvolvimento rural está apoiada em seis mudanças gerais relacionadas aos limites e problemas advindos da Revolução Verde. A primeira mudança está relacionada com a crescente inter-relação da agricultura com a sociedade, que passa a perceber o rural não apenas como fonte de alimentos e matérias-primas. A segunda mudança parte da necessidade de definir um novo modelo agrícola, que permite a convivência de iniciativas e atividades diversificadas. A terceira mudança corresponde a uma redefinição das relações entre indivíduos, famílias e suas identidades. A quarta mudança é a redefinição do sentido da comunidade rural e as suas relações entre os atores locais (agricultores, proprietários de sítios

de lazer, moradias secundárias). A quinta mudança relaciona-se a um desenvolvimento rural que leve em conta a necessidade de novas ações de políticas públicas e o papel das instituições. A última mudança leva em consideração as múltiplas facetas ambientais, buscando garantir o uso sustentável e o manejo adequado dos recursos (SCHNEIDER, 2004).

Para Schneider (2010) alguns fatores sobre o desenvolvimento rural merecem destaque. O primeiro está relacionado com a agricultura familiar e seu potencial como modelo social, econômico e produtivo para a sociedade brasileira. O segundo fator diz respeito da crescente influência e ação do Estado no meio rural através das políticas públicas relacionadas à reforma agrária, segurança alimentar, crédito para agricultura familiar, regularização fundiária e ações de desenvolvimento territorial. Outro fator refere-se às mudanças no âmbito político e ideológico, visto que existem diferenças entre a forma familiar e a patronal-empresarial. O último fator está relacionado ao tema da sustentabilidade ambiental.

Segundo Portugal (2004), a dinâmica do desenvolvimento rural pode ser analisada sob dois aspectos, sendo um otimista e um desafiante. O otimista consiste em verificar as experiências de sucesso, como organizações de produtores, qualificação de mão-de-obra, crédito, produtos com valor agregado e emprego de tecnologias adequadas. O aspecto desafiante consiste em realizar tudo isso em velocidade compatível com o processo de transformação que ocorre no Brasil e no mundo caracterizado por um mercado globalizado, aberto e competitivo.

A reflexão sobre o desenvolvimento rural viabiliza-se a partir da construção e implantação de estratégias de desenvolvimento definidas e pactuadas pelos agricultores e suas organizações com o poder público e outros atores sociais. A busca pelo desenvolvimento deve abordar cinco objetivos básicos: o social, com a redução das desigualdades, da pobreza e da melhoria da qualidade de vida; o ecológico/ambiental, como forma de manter os recursos naturais; o econômico, com viabilidade e rentabilidade, geração de ocupação e renda; político-organizacional, com a capacidade de organização em torno de interesses comuns; cultural, com a valorização da cultura local (NETTO, 2008).

Kageyama (2004) conclui que a ideia do desenvolvimento rural deve combinar tanto o aspecto econômico (aumento do nível e estabelecimento da renda familiar) quanto o aspecto social (obtenção de um nível de vida socialmente aceitável), uma vez que “sua trajetória principal possa residir na diversificação das atividades que geram renda (pluriatividade).”.

3.2. ADMINISTRAÇÃO RURAL

Segundo Uecker, Uecker E Braun (2005), a administração está relacionada com o futuro da organização, pois se trata de uma ferramenta que ajuda na definição dos rumos da organização. Dessa forma, os respectivos autores afirmam que:

A implantação da mentalidade administrativa é necessária durante a transição da propriedade rural tradicional para empresa rural. Isto é, as transformações devem iniciar-se pela mudança de postura e mentalidade do produtor rural. Suas atitudes e comportamentos é que irão determinar a passagem de um sistema de produção tradicional para um sistema moderno, operando de forma estratégica (UECKER, UECKER E BRAUN, 2005, p. 03).

Nessa mesma abordagem torna-se importante o planejamento das propriedades rurais, mas para isso torna-se necessário questionar-se sobre: O que produzir? Que atividades são mais adequadas à empresa? Quais são as mais lucrativas? Qual é a combinação ideal destas atividades na propriedade? Qual é a vocação da propriedade? Além disso, os produtores também devem saber quais são os potenciais e os limites da infraestrutura local para que o empreendimento rural tenha sucesso, visto que esses agentes interferem na produção agropecuária (UECKER, UECKER E BRAUN, 2005).

... é recomendável identificar a tendência de evolução da região; verificando se ela aponta para um reforço da agricultura familiar ou, ao contrário, da agricultura patronal e das grandes empresas. Também é importante considerar se os agricultores estão diversificando a produção e mudando suas técnicas e em que direção e como estão atuando os comerciantes e as agroindústrias (UECKER, UECKER E BRAUN, 2005, p. 06).

A escolha correta do tipo de produto a ser produzido na propriedade rural evita problemas na comercialização, visto que muitos dos produtos de natureza rural possuem elevado grau de perecibilidade. Além disso, o administrador rural deve cuidar da formulação de planilhas e dos cálculos do custo real, devido à variedade de produtos que compartilham os mesmos recursos produtivos (UECKER, UECKER E BRAUN, 2005).

Segundo Schneider (2010), além de examinar as formas de gestão, administração, tomada de decisão, inovação, acesso a mercados e comercialização, os administradores rurais devem driblar os desafios colocados pelo capitalismo, que interfere também na agricultura e na produção de alimentos.

As possibilidades de sobrevivência e reprodução social dos agricultores familiares enquanto produtores de alimentos, fibras e matérias-primas depende, fundamentalmente, de sua capacidade de inserção em um ambiente em que sejam capazes de

innovar (progresso técnico), adquirir um domínio relativo sobre os mercados e desenvolver formas de gestão e planejamento da propriedade (SCHNEIDER, 2010, p. 15).

A utilização de estratégias mercadológicas pelos empreendimentos rurais torna possível a criação de valor aos produtos agropecuários, isso porque a sociedade está procurando cada vez mais informações sobre origem dos produtos, dos processos, do respeito pela natureza e suas interfaces (SANTOS e FERREIRA, 2006). Para os mesmos autores:

A agroindústria familiar consegue criar com o consumidor uma relação mais estreita no decorrer de toda a cadeia de agroindustrialização. Esta relação enfoca um conceito de qualidade, com a categorização dos produtos, constituindo e fortalecendo marcas locais da agricultura familiar, associadas à sua cultura e realidade. Isto pode representar o início de um processo de consolidação de uma nova visão de qualidade dos alimentos, associadas não somente à saúde, mas à qualidade de vida (SANTOS e FERREIRA, 2006, p. 01).

Os agricultores e agroindústrias familiares estão reféns às condições impostas pela natureza, o que não acontece com a indústria e o comércio. Nessa situação, agricultores e gestores de agroindústrias necessitam de um apoio administrativo em suas atividades para que assim o efeito das condições climáticas afetem de forma amena suas atividades (AZEVEDO, 1997 *apud* UECKER, UECKER E BRAUN, 2005).

Por fim, para que as propriedades rurais e agroindústrias familiares atendam as demandas dos clientes satisfatoriamente, as mesmas devem buscar ferramentas que auxiliam na gestão de seus processos produtivos, otimizando-os, reduzindo custos e garantindo a qualidade de seus produtos. A análise do mercado torna-se fundamental nesse processo para que estratégias sejam criadas para atender o mesmo. Além disso, os recursos humanos devem ser treinados para que as tarefas operacionais possam ser melhores desempenhadas para que assim os custos sejam reduzidos. Todas essas atividades organizacionais são fundamentais para que a propriedade rural e agroindústria familiar possam ter melhores desempenhos administrativos e assim garantir o sucesso no futuro.

3.2.1. Matriz SWOT

A Matriz SWOT permite avaliar as forças, as fraquezas, as ameaças e as oportunidades tanto dos ambientes externos quanto dos internos. As forças e fraquezas são análises que ocorrem no ambiente interno e as ameaças e oportunidades são analisadas a partir do

ambiente externo (KOTLER, KELLER, 2006).

Dentro do ambiente interno, as forças correspondem às competências mais fortes que a organização possui em relação aos seus concorrentes, onde as fraquezas são os pontos que atrapalham a organização no seu desempenho perante as demais empresas no mercado. No ambiente externo, as oportunidades são as forças que influenciam positivamente a organização e as ameaças são forças que interferem negativamente a empresa.

Para Kotler e Keller (2006) a análise do ambiente interno ocorre por meio da avaliação das forças e fraquezas que a empresa possui em relação aos concorrentes. Assim, as fraquezas devem ser corrigidas e das forças deve-se tirar o melhor proveito.

A análise do ambiente externo avalia as oportunidades e ameaças que afetam o desempenho da empresa. Uma administração eficiente identifica as oportunidades e ameaças que ocorrem no ambiente em que estão inseridas. Na análise do ambiente externo da empresa, as forças macroambientais e microambientais devem ser monitoradas. As forças macroambientais envolvem questões econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais. Já as forças microambientais correspondem aos clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores, entre outros (KOTLER, KELLER, 2006).

Figura 2: Matriz SWOT



Fonte: KOTLER, KELLER, 2006

A partir da Matriz SWOT pode-se analisar também as atividades ocorridas no meio rural, ou seja, as atividades que agricultores e agroindústrias familiares desempenham. Nessa situação, analisa-se também o macro e o micro ambiente das propriedades rurais e

agroindústrias, além das ameaças, oportunidades, forças e fraquezas que influenciam o processo de gestão de ambas.

As agroindústrias e propriedades rurais necessitam se adaptar as condições impostas pelos ambientes macro e micro, visto que as mesmas não conseguem exercer nenhuma influência sobre esses ambientes. Entre as condições impostas pelo macro e micro ambiente estão as leis, mudanças na economia, desenvolvimento de novas tecnologias, preferência de clientes, crescimento de concorrentes, entre outros fatores.

No âmbito interno, as propriedades rurais e agroindústrias familiares devem analisar as suas atividades com as atividades dos seus concorrentes, pois essas variáveis tanto as propriedades rurais como as agroindústrias familiares conseguem controlar. Assim, as atividades que forem consideradas pontos fortes devem ser mantidos e aprimorados e os pontos considerados fracos analisados e assim melhorados para se tornarem pontos fortes com o tempo.

Por fim, ao obter todas as informações necessárias do ambiente externo e interno, constrói-se a Matriz SWOT, que é um instrumento por meio do qual cruzar-se-á todas as informações obtidas.

3.3. AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar vem recebendo nos últimos anos maior apoio dos órgãos públicos devido ao reconhecimento da mesma na alimentação das famílias brasileiras. A agricultura familiar, para Netto (2008), pode ser entendida como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume todo o trabalho no estabelecimento produtivo.

Segundo o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS):

Agricultura familiar é uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado.

O Censo Agropecuário de 2006 identificou que dos 5.175.636 estabelecimentos agropecuários do Brasil, 4.366.267 são de agricultores familiares, ou seja, 84,4% dos estabeleci-

mentos brasileiros. Além disso, esses mesmos agricultores ocupavam uma área de 80.102.694 hectares, o que representa 24% da área ocupada por estabelecimentos agropecuários no Brasil. Quanto à área média dos estabelecimentos familiares, a mesma era de 18,35 hectares.

Conforme o Censo Agropecuário de 2006, a agricultura familiar é responsável por 87% da produção nacional da mandioca, 70% da produção de feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% das aves, 30% dos bovinos e 21% do trigo (FRANÇA, DEL GROSSI E MARQUES, 2009).

Para Netto (2008, p. 21):

(...) unidades de produção se diferenciam pela diversidade e capacidade do agricultor de se apropriar dos meios de produção e desenvolvê-los, para a atividade primeira de produzir mercadorias, tendo como eixo a satisfação das necessidades básicas do núcleo familiar, ou seja, uma unidade onde se produz e consome o que produziu, com o excesso virando moeda de troca.

No que se refere ao setor agropecuário familiar, Guilhoto et al. (2007) relata sobre a sua importância na geração de empregos e na produção de alimentos, principalmente para o autoconsumo, sendo também considerado fator redutor do êxodo rural e fonte de recursos para as famílias com menor renda.

A inserção em mercados proporciona aos agricultores aumentos em suas rendas, entretanto, esse processo necessita de variáveis tecnológicas e político-institucionais, que ao serem analisadas levantam dois fatores fundamentais para o desenvolvimento da agricultura: a massificação de informação organizada e adequada por meio de modernos meios de comunicação de massa (TV, Rádio e internet) e a melhoria da capacidade organizacional dos produtores, com o objetivo de ganhar escala, buscar nichos de mercado, agregar valor à produção e encontrar novas alternativas para o uso da terra como, por exemplo, o turismo rural (PORTUGAL, 2004).

Em relação às tecnologias disponíveis para a agricultura, Portugal (2004) afirma que o desafio da agricultura consiste em adaptar e organizar o sistema de produção a partir das tecnologias disponíveis, visto que quando são bem usadas, mostram-se adequadas e viáveis. Nessa lógica muitas dessas tecnologias desenvolvidas visam aumentar a produtividade da terra e eliminar a ociosidade da mesma, aumentando a produtividade do trabalho, por meio de máquinas e equipamentos adaptados aos pequenos produtores.

Apesar da importância para o desenvolvimento do país, a agricultura familiar enfrenta desafios, principalmente no que se refere à qualidade de vida (serviços de saúde, escola, ener-

gia elétrica, lazer, melhoria da renda, moradia digna) e às condições de comercialização de seu produto (EMATER-MG, 2004 *apud* NETTO, 2008).

Já para Schneider (2010), o desafio da agricultura familiar consiste na melhoria da sua capacidade de interação social e inserção em mercados locais (merenda escolar, programas sociais) em um contexto de economia da qualidade.

Neste cenário, os agricultores familiares precisariam desenvolver habilidades para construir os novos mercados, saber ler as tendências e os gostos dos consumidores, ser capaz de organizar redes sociotécnicas e cadeias curtas de produção que permitam atender a demanda (SCHNEIDER, 2010, pg 16).

Segundo SCARABELOT (2012), as cadeias alimentares curtas, ou simplesmente cadeias curtas, constituem formas de comercialização que aproximam produtores e consumidores, não apenas no aspecto espacial, mas também a uma espécie de conexão que permita interatividade, permitindo assim que ambos conheçam as aspirações um do outro.

3.4. AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Segundo Geri (2007), agroindústria familiar é uma atividade de produção de produtos agropecuários e transformação dos mesmos em derivados alimentares, agregando valor ao produto final, destacando-se a relevância do trabalho do núcleo familiar na gestão das mesmas.

As agroindústrias são estratégias importantes para o desenvolvimento rural, visto que além de agregar valor ao produto oriundo da agricultura familiar, ocupam espaços vazios no mercado, sem competir com as grandes indústrias e cumprem com as funções de produção, consumo e acumulação e manutenção do patrimônio familiar (NETTO, 2008).

Para Santos e Ferreira (2006, p. 36):

O resultado desejado (advindo das agroindústrias) pode ser percebido com a valorização da mão-de-obra familiar, diversificação da produção primária, fortalecimento dos mercados locais, menores impactos ao meio ambiente decorrentes da descentralização do acúmulo dos resíduos gerados em grandes unidades industriais, entre outros.

As agroindústrias surgiram como uma ferramenta para suprir as necessidades das famílias de pequenos agricultores, aparecendo como alternativa de emprego, ocupação e renda,

que visavam novas formas de inserção econômica e mercantil através de novos esquemas de integração agroindustrial (SCHNEIDER, 2005 *apud* WESZ JUNIOR, 2009).

Para Wesz Junior (2009, p. 02):

A diminuição das oportunidades ocupacionais na atividade agrícola, conciliado com as frustrações de safra, com a reestruturação do sistema agroalimentar e com o surgimento de políticas públicas específicas, acabou fomentando iniciativas de agroindustrialização dentro da agricultura familiar.

Santos e Ferreira (2006) verificaram um crescimento acentuado na implantação de novas agroindústrias no Estado do Rio Grande do Sul, tendência essa amparada pela necessidade de novas alternativas de comercialização a partir da transformação de matérias-primas em produtos finais de maior valor agregado.

Estudos de Wesz Junior e Trentin (2006 *apud* WESZ JUNIOR, 2009) também apontaram um crescimento constante de agroindústrias familiares no Rio Grande do Sul, principalmente na região noroeste do estado. Segundo os autores:

(...) esses empreendimentos têm contribuído significativamente para a dinamização e fortalecimento das economias locais, principalmente por três motivos: i) agregação de valor aos produtos até então *in natura* – o produto final, que agora é acabado dentro do próprio domicílio rural, passa a ter um valor adicional que permanece com o agricultor e não mais com os grandes complexos agroindustriais de fora da região e com os intermediários; ii) a maior parte dos produtos são comercializados de forma direta e em um ambiente local – os produtores fornecem aos consumidores um produto de origem (re)conhecida, fazendo com que os artigos cheguem com um valor menor pela proximidade entre produção, processamento e venda; e iii) geração de novos postos de trabalho nas comunidades rurais - ganha peso as ocupações por parte da família, que é a responsável pela agroindústria, como também pelos agricultores próximos ao empreendimento que, pelos laços de sociabilidade, auxiliam nas atividades em condição sazonal, ou mesmo, fornecem parte da matéria-prima para o beneficiamento na agroindústria familiar (WESZ JUNIOR E TRENTIN, 2006 *apud* WESZ JUNIOR, 2009, p.26).

A constituição das agroindústrias proporciona o desenvolvimento do meio rural, pois contribui na agregação de valor aos produtos agrícolas, oferece vagas de emprego para a região e renda aos agricultores. Assim como os agricultores familiares, as agroindústrias também possuem dificuldades na comercialização de seus produtos e a criação do PAA pelo governo federal proporciona aos mesmos a divulgação de seus produtos no mercado local/regional.

3.5. PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA)

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) foi concebido no conjunto das políticas públicas do Programa Fome Zero e para Mattei (2007), o programa visa o fortalecimento dos agricultores familiares através da comercialização dos produtos no mercado local/regional, principalmente dos que produzem em pequena escala e que possuem dificuldade em agregar valor aos produtos. Já Vogt e Souza (2009, p.4) afirmam que “o PAA tem a perspectiva de conectar a demanda por alimentos, impulsionada pelos programas públicos, com a produção originada da agricultura familiar carente de mercados”.

Segundo Vogt e Souza (2009), o objetivo central do Programa de Aquisição de Alimentos consiste em incentivar a agricultura familiar com ações vinculadas à distribuição e comercialização dos produtos agrícolas no âmbito local e regional, além de promover a formação de estoques estratégicos de alimentos.

Segundo a CONAB (2008 *apud* VOGT e SOUZA, 2009), o surgimento do Programa representou um marco na política agrícola brasileira, pois sua implantação demonstra a presença do Estado na comercialização da pequena produção familiar.

Ao assegurar aos pequenos agricultores a aquisição de seus produtos, o Governo lhes transmite segurança e, como os preços são remuneradores, eles se sentem incentivados a produzir mais e melhor (p.05).

Para participar do PAA, os produtores rurais devem se enquadrar nos critérios estabelecidos para os grupos do PRONAF e estar organizados em cooperativas, associações ou grupos de interesse informais com, no mínimo, cinco agricultores (VOGT e SOUZA, 2009), estimulando assim a organização coletiva dos produtores rurais (BALSADI, 2004 *apud* VOGT e SOUZA, 2009).

Para Vogt e Souza (2009), ao instituir instrumentos de aquisição de produtos baseados em preços diferenciados para a agricultura familiar:

O PAA cria as condições necessárias para que o Estado possa atuar no mercado de produtos agrícolas, o que contribui para fortalecer a autonomia dos agricultores familiares frente aos diferentes agentes de mercado (p. 06).

Antes do Programa, os preços para as compras públicas eram os mínimos e estavam defasados frente à realidade do mercado. O PAA permite então que as compras sejam realiza-

das com preços próximos da realidade dos mercados locais, garantindo assim a remuneração dos agricultores familiares (VOGT e SOUZA, 2009).

As aquisições do PAA são realizadas por meio de cinco diferentes modalidades: Compra Direta da Agricultura Familiar (CDAF), Compra para Doação Simultânea, Formação de Estoques pela Agricultura Familiar (CPR–Estoque), Incentivo à Produção e Consumo do Leite (IPCL) e Aquisição de Alimentos para Atendimento da Alimentação Escolar. Essas cinco diferentes modalidades (VOGT e SOUZA, 2009):

Contribuem para a construção de arranjos locais, reunindo de um lado os gestores das compras governamentais de alimentos, e de outro as organizações de agricultores familiares e assentados da reforma agrária (p. 07).

Desde a sua criação, o PAA sinaliza como um novo cenário no que se refere às políticas públicas para a agricultura familiar, pois orienta o processo de comercialização dos produtos agropecuários, visto que antes do Programa, os agricultores familiares comercializavam sua produção via atravessadores ou grandes cooperativas. Além disso, o Programa relaciona o processo de comercialização com as temáticas do abastecimento e da segurança alimentar e nutricional (VOGT e SOUZA, 2009).

3.5.1. Aquisição de Alimentos para Atendimento da Alimentação Escolar

Segundo a Lei nº 11.947/2009 fica definido que as escolas públicas de educação básica devem utilizar na merenda escolar produtos oriundos da agricultura familiar. Para a compra desses produtos, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação obriga os estados e os municípios a destinarem no mínimo 30% do valor enviado para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) para a compra desses produtos.

Assim, a compra de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar aumenta o valor investido na produção agrícola familiar e estimula a economia local. Outro aspecto que o programa incentiva a união dos agricultores, visto que prefeituras ou unidades executoras devem comprar de cooperativas ou grupos de agricultores.

A aquisição de alimentos da agricultura familiar não precisa ser realizada via processo licitatório, isso desde que os preços sejam compatíveis com os do mercado local e sejam ob-

servados os princípios constitucionais preceituados no art. 37 da Constituição Federal (FNDE).

Segundo o coordenador de comercialização do Ministério do Desenvolvimento Agrário, Pedro Bavaresco, a lei da merenda escolar foi um grande avanço para o setor agrário, visto que abriu um vasto mercado para os produtos da agricultura familiar, que possuía dificuldades na comercialização dos seus produtos (PORTAL BRASIL, 2013).

Percebe-se assim que o Programa de Aquisição de Alimentos – modalidade alimentação escolar oportuniza aos pequenos agricultores e agroindústrias familiares colocarem seus produtos no mercado, reduzindo as dificuldades de comercialização que enfrentam no mercado local devido à baixa escala de produção e produtos com preços mais elevados que os praticados no mercado.

4. METODOLOGIA

A metodologia, segundo Gerhardt e Silveira (2009), consiste na descrição dos procedimentos (métodos e técnicas utilizadas na pesquisa), indicando a escolha teórica utilizada para abordar o objeto de estudo. Dessa forma a escolha do método de abordagem, a classificação da pesquisa, a definição da população, o plano e instrumentos de coleta de dados, bem como a estratégia de análise são detalhados nas subseções seguintes.

4.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Com o método de abordagem adequado definido, a pesquisa seguiu um roteiro para que erros não fossem cometidos durante a sua realização. Na percepção de Marconi e Lakatos (2010, pg. 65), o método de abordagem é:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

O desenvolvimento rural, a agricultura e agroindústria familiar, o programa de aquisição de alimentos e a administração rural são importantes para compreender a lógica atual da agricultura, que visa novas alternativas de produção para manutenção do espaço rural.

A abordagem desses temas facilitou a compreensão da nova dinâmica da agricultura, que foi abordada nessa pesquisa. Essa nova dinâmica da agricultura incentiva os agricultores a mudarem os cultivos de suas propriedades e culturas como o milho e a soja passam a ganhar menos enfoque e outras atividades ganham espaço. A realização do Programa de Aquisição de Alimentos, do governo federal, facilita a comercialização dos produtos oriundos da agricultura e agroindústria familiar. Com isso, os agricultores também devem buscar novas práticas de gestão das propriedades e/ou agroindústrias.

O método de abordagem utilizado na presente pesquisa foi o método indutivo, pois por intermédio do mesmo, parte-se de dados particulares para inferir uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas (MARCONI e LAKATOS, 2010).

Segundo Gil (2010, pg.10), “o método indutivo parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”. Para o mesmo autor:

Nesse método, parte-se da observação de fatos ou fenômenos cujas causas se deseja conhecer. A seguir, procura-se compará-los com a finalidade de descobrir as relações existentes entre eles. Por fim, procede-se à generalização, com base na relação verificada entre os fatos ou fenômenos (GIL, 2010, pg 10).

A pesquisa partiu da opinião dos agricultores e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS sobre a influência que o PAA – modalidade alimentação escolar proporcionou para a gestão das mesmas, verificando-se então se o respectivo programa trouxe realmente desenvolvimento para o meio rural do município.

4.2. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Gil (2010), a pesquisa é um processo formal e sistemático de desenvolver o método científico e tem por objetivo descobrir respostas para o problema através de procedimentos científicos.

O problema da pesquisa foi abordado através de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois verificou-se quais foram as transformações ocorridas na gestão das propriedades rurais e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo após a adesão do município ao PAA – modalidade alimentação escolar.

A presente pesquisa se classifica como uma pesquisa descritiva, que, segundo Gil (2010), tem por objetivo descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou estabelecer relação entre variáveis. Classifica-se essa pesquisa como descritiva, pois por meio da mesma estabeleceu-se uma relação entre a adesão do município ao PAA – modalidade alimentação escolar com a gestão das propriedades e agroindústrias familiares.

Quanto aos procedimentos técnicos, o presente trabalho se classifica como uma pesquisa de estudo de caso, por meio do qual se estuda poucos objetos de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Além do mais, é um tipo de pesquisa que permite “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação” (GIL, 2010). A pesquisa também é classificada como documental, visto que para a realização do

trabalho foram analisados documentos oficiais, reportagens e relatórios realizados pela Cooperativa COOPASC. A análise desses documentos ajudou na obtenção de maiores números de informações sobre o programa PAA – modalidade alimentação escolar no município de Santo Cristo/RS (GIL, 2010).

4.3. DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

O público-alvo do estudo corresponde aos agricultores e agroindústrias familiares localizadas no município de Santo Cristo/RS e que comercializam parte de sua produção via o PAA – modalidade merenda escolar. A identificação do público ocorreu através de um levantamento junto ao presidente da Cooperativa COOPASC, visto que o mesmo é o responsável pela coordenação do programa no município.

Os entrevistados foram definidos pelo coordenador do programa no município de Santo Cristo, que indicou seis (06) empreendimentos rurais para entrevistar. Esses empreendimentos rurais compreendem os agricultores e agroindústrias familiares que participam ativamente do PAA – modalidade alimentação escolar no município, onde três (03) representam a agricultura familiar e três (03) as agroindústrias familiares.

Com a identificação dos agricultores e agroindústrias familiares, foi feito um contato inicial para que fosse marcada uma data para que a entrevista seja realizada. Além do mais, foi marcado um local para que a realização da entrevista, que foi definido pelo próprio agricultor ou gestor da agroindústria para que a entrevista não atrapalhasse as atividades dos mesmos.

Para que nenhuma informação pertinente fosse perdida durante a realização da entrevista, a mesma foi gravada, desde que houvesse consentimento por parte dos entrevistados. Na entrevista junto aos agricultores familiares e agroindústrias familiares, foi identificado o sexo, a idade, os anos de estudo, as perspectivas de sucessão familiar, produtos produzidos na propriedade, renda bruta, entre outros. Com essas informações, foi possível levantar o perfil do público-alvo do estudo.

4.4. PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A respectiva pesquisa foi realizada por meio de uma entrevista (Apêndice I), que auxiliou na obtenção do objetivo traçado e o mesmo visou identificar quais são as melhorias percebidas pelos agricultores após integrarem ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). A entrevista foi realizada junto aos agricultores familiares e aos gestores de agroindústrias familiares que comercializam seus produtos por meio do PAA e seguiu um roteiro, tendo questões relacionadas aos temas de produção, finanças, recursos humanos e marketing.

A utilização de um roteiro de entrevista juntos aos agricultores e às agroindústrias familiares foi utilizado para compreender quais são os pontos fortes e fracos percebidos pelos mesmos com a adesão do município ao PAA – modalidade alimentação escolar.

As oportunidades e ameaças foram analisadas a partir da legislação do Programa de Aquisição de Alimentos e de informações obtidas junto à EMATER e Cooperativa COOPASC de Santo Cristo/RS através de uma entrevista (Apêndice II) obtendo-se assim informações mais coesas sobre a realidade rural.

Portanto, a pesquisa constitui-se de duas entrevistas: uma aplicada junto aos agricultores e agroindústrias familiares e outra aplicada à entidade EMATER. As entrevistas ocorreram entre os meses de março e abril de 2014 e todas foram previamente agendadas e foram realizadas por meio de um roteiro prévio e gravadas para que nenhuma informação fosse perdida. As entrevistas foram realizadas onde fosse melhor para os entrevistados. Quanto à gravação, a mesma apenas foi feita com o consentimento do público-alvo.

As entrevistas foram importantes para identificar as transformações ocorridas no processo de gestão das propriedades após o programa PAA – modalidade alimentação escolar ser realizado no município em estudo.

Quadro 1: Plano de execução das entrevistas

O que?	Quando?	Como?	Onde?	Por que?
Entrevista	Março e abril de 2014	Roteiro programado e equipamento para gravar a entrevista	Propriedade do agricultor familiar ou onde preferir o entrevistado	Identificar as transformações ocorridas na gestão das propriedades e agroindústrias familiares
Entrevista	Março e Abril de 2014	Roteiro programado e equipamento para gravar a entrevista	Escritório da COOPASC	Identificar as oportunidades e ameaças que o PAA – modalidade alimentação escolar proporcionou aos agricultores familiares

Fonte: Elaboração do autor, 2014

4.5. PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a obtenção das informações via entrevistas, foi feita uma análise qualitativa dos dados. A análise qualitativa, segundo André (1983 *apud* ALVES e SILVA, 1992, pg 61) visa:

Aprender o caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto.

A análise qualitativa permitiu levantar, através das informações obtidas via entrevista, quais foram as transformações percebidas pelos agricultores e agroindústrias familiares no processo de gestão de suas empresas após seus produtos serem comprados para atenderem as demandas das escolas públicas do município de Santo Cristo.

Com a identificação das transformações, foi possível oportunizar aos agricultores

novas práticas de gestão para que os seus processos produtivos fossem otimizados ou aprimorados. Assim, a agricultura familiar, com a adesão de novas ferramentas de gestão obterá condições melhores de competir no mercado regional/local. Essa é uma das contribuições do presente trabalho, aprimorar os processos de gestão das agroindústrias e propriedades rurais, para que as suas atividades possam ter continuidade ao longo prazo.

Para a análise quantitativa, os dados encontrados nas entrevistas aos agricultores e agroindústrias familiares foram tabulados no programa BrOffice.org.CALC, visto que a utilização do programa facilitou a interpretação das informações coletadas. Assim, foi possível caracterizar o que é típico do grupo e indicar a variabilidade existente entre os mesmos (GIL, 2010).

A interpretação dos dados coletados através da análise quantitativa permitiu explicar quantos são os pontos fortes e fracos que as propriedades rurais e agroindústrias familiares possuem, percebendo então se o PAA – modalidade alimentação escolar trouxe as mesmas vantagens e desvantagens ao público-alvo.

Por fim, a interpretação dos dados via análise qualitativa e quantitativa trouxe para a pesquisa um maior número de informações pertinentes para que o trabalho contribua para o melhoramento da gestão das propriedades rurais e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS.

5. RESULTADOS

Após entrevistar os agricultores e donos de agroindústrias familiares e o responsável pela organização das compras dos produtos para a merenda escolar no município de Santo Cristo/RS durante os meses de maio e junho, os dados coletados foram tabulados no programa CALC.

A tabulação das informações obtidas nas entrevistas com os agricultores e agroindústrias familiares permitiu fazer um levantamento da caracterização dos agricultores e das agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS, além de identificar os pontos fortes e fracos e as ameaças e oportunidades do PAA – modalidade alimentação escolar.

Com a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos dos agricultores e agroindústrias familiares, além das ameaças e oportunidades que o PAA – modalidade alimentação escolar oferece aos fornecedores de alimentos, será sugerido melhorias na gestão e na organização dos empreendimentos rurais para que as demandas do programa sejam atendidas.

5.1. PERFIL DOS AGRICULTORES E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

A realização da pesquisa de campo proporcionou identificar o perfil dos agricultores e dos donos de agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS que fornecem alimentos para o PAA – modalidade alimentação escolar, onde 50% dos entrevistados possuem mais de 50 anos, como mostra a Tabela 06.

Tabela 6 – Idade dos entrevistados

Idade	Frequência
20-30 anos	16,7%
30-40 anos	16,7%
40-50 anos	16,7%
50 anos ou mais	50%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

O gerenciamento das propriedades rurais e agroindústrias familiares é efetuado pelos

homens em 50% dos casos observados. Além disso, em 33,3% a mulher administra a propriedade ou agroindústria e em apenas 16,7% o casal administra o empreendimento rural. Essas informações podem ser observadas na Tabela 07.

Tabela 7 – Sexo dos entrevistados

Sexo	Frequência
Feminino	33,3%
Masculino	50%
Casal	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Quanto ao tempo de atividade, 75% das agroindústrias familiares estão a menos de cinco (05) anos legalizadas e apenas 25% está entre sete (07) e nove (09) anos legalizada, como mostra a Tabela 08. Dentro desse contexto de legalização, 66,7% das agroindústrias possuem inscrição estadual, ou seja, podem comercializar seus produtos dentro do estado do Rio Grande do Sul. Já os outros 33,3% apenas podem comercializar dentro do município de Santo Cristo.

Tabela 8 – Tempo de atividade legalizada das agroindústrias familiares entrevistadas

Tempo de atividade legalizada	Frequência
5 anos ou menos	75%
5 – 7 anos	25%
7 – 9 anos	0%
9 anos ou mais	0%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

A questão da sucessão familiar também foi abordada com os agricultores e donos de agroindústrias familiares, onde 66,7% dos entrevistados respondeu que são remotas as possibilidades de um dos filhos dar continuidade à atividade. A Tabela 09 demonstra as perspectivas de sucessão familiar entre os entrevistados.

Tabela 9 – Perspectiva de sucessão familiar entre os entrevistados

Perspectiva de sucessão familiar	Frequência
Sim	33,3%
Não	66,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

A Tabela 10 mostra a porcentagem que cada agricultor e/ou agroindústria familiar destina do total da sua produção ao PAA – modalidade alimentação escolar. Assim, percebeu-se que 50% dos agricultores e donos de agroindústrias familiares destinam 40% da sua produção para o programa, 16,7% destina entre 40 e 50% da sua produção, 16,7% destina entre 70 a 80% e 16,7% destina mais de 90% do total da sua produção ao programa.

Tabela 10 – Porcentagem destinada ao PAA do total da produção

Porcentagem destinada ao PAA	Frequência
Menos de 40%	50%
De 40 a 50%	16,7%
De 50 a 60%	0%
De 60 a 70%	0%
De 70 a 80%	16,7%
De 80 a 90%	0%
Mais de 90%	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Os agricultores e agroindústrias familiares que fornecem alimentos para o PAA – modalidade alimentação escolar entrevistados se enquadram nos seguintes ramos de atividade: panificadores, hortigranjeiros, hortifrutigranjeiros, carne bovina e carne avícola. Entre os produtos panificados destacam-se o pão de milho, a cuca e a bolacha. Nos hortigranjeiros e hortifrutigranjeiros os principais produtos comercializados são o repolho, a alface, a couve-chinesa, a cenoura, a beterraba, os temperos e o brócolis.

Na entrevista junto aos fornecedores de alimentos ao PAA – modalidade alimentação escolar pediu-se quais outros produtos produziam em suas propriedades e/ou agroindústrias. As empresas de panificadores destacaram a rapadura, o pão de trigo, a mini *pizza*, entre outros. Os fornecedores de hortigranjeiros e hortifrutigranjeiros destacaram frutas, mandioca e batata-doce. O fornecedor de carne avícola destacou outros cortes, como filé, asas, kit galinhada, frango diferenciado, entre outros.

Esses produtos atualmente não são comercializados junto ao PAA – modalidade alimentação escolar, pois os mesmos não se encaixam no programa, ou seja, na chamada pública para compra de produtos para a merenda escolar esses produtos não são comercializados. Um aspecto abordado por um dos entrevistados é a opção de produtos mais baratos por parte das prefeituras para não aumentarem seus custos, o que exclui muitos produtos advindos da agricultura.

A adesão do município ao PAA – modalidade alimentação escolar abriu novas portas aos agricultores e agroindústrias familiares de Santo Cristo/RS no que tange a comercialização dos produtos agrícolas, visto que é uma venda garantida, conforme os agricultores. Caso não houvesse o programa, 16,7% dos entrevistados relataram que haveriam poucas chances de comercializarem seus produtos, outros 16,7% procurariam comercializar os produtos nos mercados do município, até porque apenas possuem inscrição municipal. Já outros 33,4% venderiam seus produtos em feiras do produtor e em feiras do agronegócio de outros municípios, além de mercados dos municípios vizinhos de Santo Cristo.

Analisando os dados obtidos, os principais fornecedores de alimentos para o PAA – modalidade alimentação escolar possuem mais de quarenta (40) anos, demonstrando que existem poucos jovens investindo na agricultura e assim as perspectivas de sucessão familiar na zona rural de Santo Cristo são baixas.

Quanto às agroindústrias, para ingressarem no PAA – modalidade alimentação escolar, tiveram que legalizar seus estabelecimentos. Deste modo, todas as agroindústrias entrevistadas possuem menos de 7 anos de legalização e estão a mais de 9 anos atuando no mercado, vendendo seus produtos em mercados da região e em feiras do produtor.

O PAA – modalidade alimentação escolar influenciou na produção das propriedades rurais e agroindústrias familiares de Santo Cristo, visto que o mesmo atende todas as escolas e as creche do município. Esse programa se tornou uma venda garantida, permitindo aos mesmos uma produção sem perdas, isso porque na chamada pública é descrito quanto de cada produto será adquirido durante o período de vigência. Para atender as quantidades descritas, 84% dos entrevistados responderam que necessitaram aumentar suas produções por causa do PAA – modalidade alimentação escolar.

5.2. PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DA AGRICULTURA E AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Nas organizações os pontos fortes correspondem nas competências que o empreendimento possui de melhor em relação aos seus concorrentes no mercado, melhorando

sua participação. Os pontos fracos são os recursos do empreendimento que causam perdas competitivas perante seus concorrentes.

Para um maior entendimento sobre os pontos fortes e pontos fracos das propriedades rurais e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS, o roteiro de entrevista (APÊNDICE II) foi dividido em quatro (04) áreas da administração - área mercadológica, área de produção, área financeira e área de recursos humanos.

Analisando as informações coletadas juntos aos agricultores e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS, dentro de cada área específica, será sugerido melhorias administrativas, para que cada vez mais a agricultura familiar possa aperfeiçoar suas atividades.

5.2.1. Área mercadológica

Na área mercadológica, todos os entrevistados conhecem o segmento em que atuam e o grau de participação tanto no mercado regional como no PAA – modalidade alimentação escolar, entretanto apenas 33,3% acompanham as movimentações de outras empresas no seu segmento de mercado, como mostra a Tabela 11. Assim, percebe-se que os agricultores e donos de agroindústrias familiares não acompanham as movimentações de mercado da região em que atuam, o que pode acarretar uma diminuição relativa de perda de espaço futuramente. Desse modo, identifica-se que o acompanhamento da movimentação de outras empresas é ainda um ponto franco dos agricultores e agroindústrias familiares de Santo Cristo/RS.

Tabela 11 – Acompanhamento da movimentação de outras empresas no segmento de mercado e PAA - modalidade alimentação escolar

Respostas	Frequência
Ponto Forte	33,3%
Ponto Fraco	50%
Parcialmente	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Dentro da área mercadológica foi verificado o mix de produtos que tanto os agricultores quanto as agroindústrias familiares possuem para atender as demandas do PAA –

modalidade alimentação escolar. A Tabela 12 mostra que 66,7% dos entrevistados possuem um mix adequado de produtos para atender as demandas do programa e que 33,3% ainda estão buscando atender adequadamente as demandas. Conclui-se assim que as agroindústrias e propriedades familiares possuem como ponto forte o mix de produtos de suas atividades.

O ramo de panificados possui no seu mix de produtos pães, cucas e bolachas para atender as demandas do programa e os hortifrutigranjeiros possui verduras, legumes e frutas no seu mix, assim como o abatedouro de frangos possui coxa e sobrecoxa, peito de frango. A quantidade de cada produto é determinada pela prefeitura e nutricionista.

Tabela 12 – Atendimento das demandas do PAA - modalidade alimentação escolar com um mix adequado de produtos

Respostas	Frequência
Ponto forte	66,7%
Ponto fraco	0%
Parcialmente	33,3%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Além disso, 50% dos entrevistados relataram que os produtos que possuem satisfazem plenamente as necessidades do programa e apenas 16,7% acreditam que poderiam aumentar ainda mais suas produções para atenderem melhor as demandas do programa. Os outros 33,3% acreditam que atendem parcialmente as necessidades do PAA – modalidade alimentação escolar. Portanto, os atuais produtos são um ponto forte dos agricultores e agroindústrias familiares, visto que atendem as reais necessidades do programa.

Para os agricultores e agroindústrias familiares pediu-se que outros meios possuíssem para comercializar seus produtos, como feiras do produtor rural, feiras do agronegócio e supermercados. Obteve-se então que 66,7% efetuam a promoção de seus produtos fora do PAA – modalidade alimentação escolar e que 33,3% apenas comercializam para o programa, como demonstra a Tabela 13. Identifica-se assim que muitos agricultores e agroindústrias familiares estão buscando outras formas de comercializar seus produtos, mesmo o programa sendo uma garantia de venda.

Tabela 13 – Promoção dos produtos em outros eventos (feiras do produtor, feiras do agronegócio, supermercados)

Respostas	Frequência
Ponto forte	66,7%
Ponto fraco	33,3%
Parcialmente	0%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Os empreendimentos rurais possuem bons índices na área mercadológica, pois conhecem o ramo em que atuam e possuem produtos suficientes para atenderem as demandas do programa, entretanto possuem dificuldades em acompanhar as movimentações dos concorrentes. Além disso, possuem um mix de produtos suficientes e efetuam a venda de seus produtos em feiras do produtor e mercados locais e regionais.

5.2.2. Área de produção

A área da produção visou identificar os pontos fortes e os pontos fracos que os agricultores e agroindústrias familiares possuem dentro do processo produtivo. Quanto aos termos de processos, fluxos, limpeza, *layout*, 83,3% das propriedades rurais e agroindústrias familiares estão bem organizados e 16,7% estão parcialmente organizados, como mostra a Tabela 14.

Tabela 14 – Organização das propriedades e agroindústrias familiares em termos de processos, fluxos, *layout*, limpeza

Respostas	Frequência
Ponto forte	83,3%
Ponto fraco	0%
Parcialmente	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Para planejar e controlar a produção 50% dos agricultores e agroindústrias familiares usam em seus processos alguns instrumentos, que normalmente são anotações em cadernos. As anotações contêm informações das quantidades de matéria-prima a serem compradas e as quantidades a serem entregues de produto. Além disso, 33,3% dos entrevistados utilizam

meios de controle e planejamento da produção durante todo o processo de produção, desde compra de matéria-prima, processo de produção, distribuição de mercadorias, vendas, contas a pagar e a receber.

Para atenderem as demandas do PAA – modalidade alimentação escolar, a Tabela 15 demonstra que 50% dos agricultores e agroindústrias familiares do município possuem controle sobre a otimização da capacidade instalada, 33,3% possuem controle parcial e 16,7% não possuem controle total sobre a otimização do espaço de produção. Assim, os agricultores e as agroindústrias familiares possuem como ponto forte a otimização da capacidade instalada.

Tabela 15 – Otimização da capacidade instalada

Respostas	Frequência
Ponto forte	50%
Ponto fraco	16,7%
Parcialmente	33,3%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Quanto às instalações físicas e maquinários utilizados durante o processo produtivo, 66,7% dos entrevistados relataram que os mesmos se encontram em bom estado de conservação e em 33,7% as instalações poderiam estar em melhor estado de conservação, como mostra a Tabela 16. Evidencia-se assim que as instalações físicas e equipamentos utilizados no processo produtivo são um ponto forte para os agricultores e agroindústrias familiares de Santo Cristo/RS.

Tabela 16 – Estado de conservação das instalações físicas e equipamentos

Respostas	Frequência
Ponto forte	66,7%
Ponto fraco	0%
Parcialmente	33,3%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

A manutenção preventiva das máquinas e dos equipamentos é realizada em 83,3% das propriedades rurais e agroindústrias familiares do município e a manutenção preventiva é realizada parcialmente em 16,7% dos casos entrevistados. Percebe-se então que a manutenção preventiva também é um ponto forte dos agricultores e agroindústrias familiares.

Sobre o índice de aproveitamento de materiais, 50% dos entrevistados responderam que fazem totalmente o aproveitamento, 33,6% fazem um aproveitamento parcial e 16,7% não possuem aproveitamento sobre os materiais que sobram. Essas informações são identificadas na Tabela 17. No caso dos hortifrutigranjeiros, o material que sobra é utilizado na alimentação dos animais da propriedade. Já no ramo dos panificadores, são raras as ocasiões em que sobram materiais, visto que toda a massa feita é utilizada na produção de bolachas, cucas e pães.

Tabela 17 – Índice de aproveitamento de materiais

Respostas	Frequência
Ponto forte	50%
Ponto fraco	16,7%
Parcialmente	33,3%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Ainda na área de produção, foi verificada a busca pela melhoria constante na produção, visto que todos os entrevistados relataram que buscam sempre melhorias no processo produtivo para tornar a propriedade e/ou agroindústria familiar mais produtiva perante os concorrentes.

5.2.3. Área financeira

A área financeira visa compreender como os agricultores e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS estão planejando e controlando suas finanças, permitindo aos mesmos o conhecimento da saúde do empreendimento rural.

No que se refere aos controles operacionais (disponibilidades, contas a receber, contas a pagar, estoques, custos, compras) apenas 16,7% realizam efetivamente esses controles e 66,7% realizam parcialmente. Os outros 16,7% não realizam controles operacionais, como se percebe na Tabela 18. Identifica-se assim que a realização de controles operacionais não é um ponto forte entre os agricultores e agroindústrias familiares.

Tabela 18 – Realização de controles operacionais

Respostas	Frequência
Ponto forte	16,7%
Ponto fraco	16,7%
Parcialmente	66,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Quanto ao planejamento operacional, como vendas, compras, gastos para os próximos meses são realizados parcialmente por 50% dos agricultores e agroindústrias familiares entrevistados e 33,3% não realizam nenhum planejamento. Essa informação também demonstra que a realização do planejamento operacional é um ponto fraco das atividades desenvolvidas no meio rural de Santo Cristo/RS.

A Tabela 19 evidencia a utilização de mecanismos de controles orçamentários, em termos de previsto e realizado. Na tabela podemos identificar que 66,7% dos entrevistados não realizam nenhum tipo de controle orçamentário e que 33,3% realizam parcialmente esse controle. Os agricultores e agroindústrias familiares que realizam parcialmente controle orçamentário o fazem com base nas vendas de anos anteriores, segundo relato dos mesmos. Pelas informações obtidas, identifica-se que a realização do controle orçamentário também é um ponto fraco dos agricultores e agroindústrias do município de Santo Cristo/RS.

Tabela 19 – Mecanismos de controle orçamentário

Respostas	Frequência
Ponto forte	0%
Ponto fraco	66,7%
Parcialmente	33,3%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

As operações de resultados mensais são efetuadas por 33,3% dos agricultores e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS, 50% não realiza nenhum tipo de apuração e 16,7% realizam parcialmente operações para apurar os resultados financeiros mensais. Deste modo, a apuração dos resultados mensais também é um ponto fraco dos entrevistados, pois tendo disponíveis esses resultados, os empreendimentos rurais conseguem visualizar se as atividades desenvolvidas estão dando lucro ou prejuízo. A Tabela 20 permite uma melhor visualização dessas informações.

Tabela 20 – Apuração dos resultados mensais

Respostas	Frequência
Ponto forte	33,3%
Ponto fraco	50%
Parcialmente	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Já o ponto de equilíbrio, que determina quanto a empresa deve produzir para não ter lucro nem prejuízo, é feito parcialmente por 16,7% dos entrevistados e os outros 83,3% não possuem nenhum tipo de controle para efetuar o ponto de equilíbrio, como mostra a Tabela 21. Identifica-se que os agricultores e as agroindústrias familiares possuem como ponto fraco esse índice financeiro, que importante para determinar a quantidade a ser produzida para que o empreendimento não tenha prejuízos.

Tabela 21 – Conhecimento do ponto de equilíbrio da atividade rural

Respostas	Frequência
Ponto forte	0%
Ponto fraco	83,3%
Parcialmente	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

As atividades necessárias para o pleno funcionamento das propriedades rurais e agroindústrias familiares, no que se refere ao âmbito financeiro, necessitam de maiores cuidados, visto que a maioria dos quesitos perguntados é um ponto fraco. Percebe-se que os agricultores e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS necessitam de aprimoramentos dentro da área financeira para que esses pontos fracos se tornem pontos fortes futuramente, contribuindo para um melhor funcionamento das suas atividades.

5.2.4. Área de recursos humanos

A área de recursos humanos atende as necessidades dos colaboradores, seja ela em treinamentos, participação nos resultados e nas decisões, motivação, conhecimento das funções e responsabilidades. Assim, buscou-se entender quais são as relações que existem entre agricultores e agroindústrias familiares com seus colaboradores.

Quando se perguntou aos entrevistados como era a relação empreendimento rural com os colaboradores, a maioria dos agricultores e agroindústrias familiares respondeu que não possuíam empregados, pois, conforme relato dos mesmos, é difícil encontrar pessoas que queiram trabalhar na zona rural atualmente. Devido á essa falta de mão-de-obra, a maioria dos agricultores e agroindústrias busca familiares para auxiliarem nas atividades do dia-a-dia.

Dentre os entrevistados que possuem colaboradores, apenas 16,7% responderam que possuem um plano de treinamento de pessoal. Dentro do aspecto treinamento, 66,7% dos agricultores e agroindústrias familiares investem em treinamento e formação do pessoal, como mostra a Tabela 22. Os investimentos em treinamento correspondem a palestras, cursos de especialização e dias de campo. Assim, investimento em treinamento é um ponto forte dos agricultores e agroindústrias familiares.

Tabela 22 – Investimento em treinamento e formação de colaboradores

Respostas	Frequência
Ponto forte	66,7%
Ponto fraco	16,7%
Parcialmente	16,7%
Total obs.	100%

Fonte: Elaboração do autor, 2014

Investindo em treinamento para os colaboradores, cada colaborador conhece suas funções e responsabilidades, o que contribui para um melhor funcionamento das propriedades rurais e agroindústrias familiares. Esse aspecto também é considerado um ponto forte dos agricultores e agroindústrias do município de Santo Cristo/ RS, visto que cada um dos seus colaboradores sabe o que fazer e como fazer.

No que se refere á gestão participativa, 83,3% dos agricultores e agroindústrias familiares responderam que ouvem a opinião de seus colaboradores na hora de tomar decisões. Desse modo, os colaboradores também se sentem mais motivados em trabalhar, pois são convidados a opinarem e participarem dos processos de tomada de decisão. Percebe-se então que tanto a gestão participativa quanto a motivação dos colaboradores são pontos fortes das propriedades rurais e agroindústrias familiares.

5.3. AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DO PAA – MODALIDADE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR

Dentro do contexto do PAA – modalidade alimentação escolar as oportunidades e as ameaças são, respectivamente, as forças externas que influenciam positivamente os agricultores e agroindústrias familiares e as forças externas que interferem negativamente.

Para analisar essas forças externas, sejam elas positivas ou negativas, foi entrevistado o coordenador do programa do município de Santo Cristo/RS (APÊNDICE II). O coordenador é funcionário da COOPASC, que faz a intermediação, ou seja, ela participa do pregão da prefeitura, compra os produtos dos agricultores e fornece para a prefeitura, que, por sua vez, faz a distribuição dos produtos da agricultura familiar para as escolas e creches do município.

Segundo o coordenador, os principais produtos fornecidos para o PAA – modalidade alimentação escolar são hortifruticultura, carne de gado, frango e panificados. No ramo de hortifrutigranjeiros são mais de 1.500 pés de alface, 400 Kg de beterraba, 400 Kg de cenoura, 570 Kg de couve-chinesa, 950 Kg de repolho, 1.100 maços de temperos, entre outros. Nos panificados, são 500 Kg de bolacha sortida, 940 Kg de cuca recheada e 230 Kg de pão de milho. Quanto às carnes, são 75 Kg de peito de frango, 117 Kg de fígado, 3.500 Kg de coxa e sobrecoxa, 4.580 Kg de carne moída e 377 Kg de carne de gado sem osso e aponeuroses.

Uma das oportunidades que o programa vem oferecendo aos agricultores e agroindústrias familiares, para o coordenador do programa, é a garantia de comercialização de produtos, isso porque 50% dos produtos que são destinados para merenda escolar de Santo Cristo/RS são provenientes da agricultura familiar. Além disso, proporcionou um aumento das vendas e a ampliação de mercado.

Com a vinda do programa, o coordenador acredita que as propriedades rurais e agroindústrias familiares se profissionalizaram, ou seja, melhoraram seus meios de produção para aumentar a produção e atender as demandas do programa. Além disso, as agroindústrias tiveram que legalizar suas atividades e isso melhorou significativamente os produtos devido à qualidade exigida pelo governo, seja municipal ou estadual, conforme a licença adquirida.

Portanto, o PAA – modalidade alimentação escolar oportunizou aos agricultores e agroindústrias uma garantia a mais de comercialização da produção, pois os produtos que não

são destinados ao programa são vendidos em mercados convencionais, como feiras do produtor e supermercados da região.

As ameaças que o programa poderá trazer para os agricultores e agroindústrias familiares, segundo o coordenador, é a dependência da agricultura familiar com o PAA – modalidade alimentação escolar, ou seja, que os agricultores passam a depender única e exclusivamente do programa para vender suas mercadorias. Portanto, para o coordenador o programa está trazendo atualmente apenas benefícios para os agricultores e agroindústrias, mas as ameaças poderão vir no futuro.

Já para alcançar um maior número de agricultores e agroindústrias, o coordenador acredita que cabe às agroindústrias se legalizarem e os agricultores produzirem mais, para assim poderem fornecer alimentos ao PAA – modalidade alimentação escolar. O coordenador afirmou também que a COOPASC incentiva os agricultores e agroindústrias familiares através da prestação de serviço de assistência técnica e garantindo também a compra da produção dos mesmos.

Quanto à organização dos agricultores e agroindústrias, reuniões são feitas juntamente com a prefeitura, onde cada agricultor e agroindústria oferecem seus produtos, que são avaliados pela cooperativa e então destinados para a merenda escolar.

Segundo relato dos entrevistados, a cooperativa não repassa aos mesmos as quantidades a serem entregues durante as semanas e isso afeta na organização da propriedade rural e/ou agroindústria familiar, que se baseia em entregas anteriores para coordenar a produção.

Além disso, para beneficiar mais agricultores e agroindústrias familiares de Santo Cristo, os entrevistados relataram que mais escolas e creches do município poderiam ser atendidas, pois nem todas recebem alimentos da agricultura familiar para a merenda escolar. Outro aspecto levantado em uma entrevista é a sugestão de criação de uma agroindústria de sucos naturais, que receberia frutas da agricultura familiar, processaria e forneceria para a merenda escolar, não apenas de Santo Cristo, mas também da região.

Assim sendo, o PAA – modalidade alimentação escolar veio para resolver um dos dilemas da agricultura familiar, que é a comercialização da produção. Entretanto, deve-se cuidar para que os agricultores e agroindústrias familiares não se tornem dependentes desse programa. Quanto á COOPASC, a mesma deve se organizar melhor e oferecer mais serviços

de assistência técnica aos fornecedores de alimentos para a merenda escolar.

O Quadro 2 representa a Matriz SWOT do PAA – modalidade alimentação escolar do município de Santo Cristo/RS, onde os pontos forte e pontos fracos foram identificados dentro dos empreendimentos rurais e as ameaças e oportunidades juntamente com o coordenador do programa.

Quadro 2: Matriz SWOT do PAA – modalidade alimentação escolar

PONTOS FORTES - mix dos produtos - estado de conservação das instalações físicas e equipamentos - controles operacionais - gestão participativa	PONTOS FRACOS - acompanhamento da movimentação dos concorrentes - mecanismos de controles orçamentários - conhecimento do ponto de equilíbrio
OPORTUNIDADES - mais um canal de comercialização de seus produtos - venda garantida dos produtos	AMEAÇAS - agricultores e agroindústrias familiares ficarem reféns do PAA – modalidade alimentação escolar para a venda de seus produtos - mão-de-obra

Fonte: Elaboração do autor, 2014

5.4. MELHORIAS NA GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DOS AGRICULTORES E AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

A realização do trabalho junto aos agricultores e agroindústrias familiares do município de Santo Cristo/RS tem por objetivo propor sugestões de melhorias na gestão dos mesmos para atenderem as demandas do PAA – modalidade alimentação escolar. Deste modo, sugeriu-se aos empreendimentos rurais alternativas na área mercadológica, produtiva, financeira e de recursos humanos.

Dentro da área mercadológica, sugere-se aos agricultores e agroindústrias familiares de Santo Cristo/RS o acompanhamento das movimentações dos concorrentes, identificando as

novidades que eles tem à oferecer aos clientes. Ao buscarem maiores informações das movimentações dos concorrentes no mercado local e regional, os empreendimentos rurais do município podem se antecipar e oferecer aos clientes também novos serviços e/ou produto. Fazendo isso, não perdem mercado e nem clientes.

No que se refere ao atendimento das demandas do PAA – modalidade alimentação escolar, pode-se afirmar que os agricultores e agroindústrias familiares possuem um mix adequado de produtos e alguns entrevistados relataram que poderiam ampliar seu mix para melhor atender o programa. Quando se tem um mix de produtos adequados, os agricultores e agroindústrias conseguem ampliar suas participações não apenas no programa, mas também nos mercados locais e regionais, visto que comercializam seus produtos juntos aos mercados e feiras da região. Desse modo, participar de palestras, cursos e dias de campo ajudam na ampliação do conhecimento e assim no melhoramento das atividades desempenhadas dentro das propriedades e agroindústrias.

Quanto aos meios que possuem para comercializar seus produtos, mais da metade dos entrevistados relataram que comercializam seus produtos em mercados e feiras do produtor. Isso é um fator relevante, pois demonstra que os mesmos não são reféns do programa, pois caso o mesmo não existir mais, os agricultores e agroindústrias familiares terão outras alternativas para comercializarem seus produtos.

Dentro da área produtiva, os agricultores e agroindústrias familiares estão bem organizados, principalmente nos termos de processo, fluxos, limpeza e *layout*. Isso é importante para empreendimentos rurais, pois assim elas evitam a perda de tempo com processos que não estavam programadas, evitando a elevação de custos, tornando-as mais eficiente dentro dos padrões produtivos. Quanto às quantidades de matérias-primas, níveis de produção e de vendas, entre outros aspectos, metade dos entrevistados relataram que se organizam em anotações em cadernos.

Para um melhor desempenho produtivo, as propriedades rurais e agroindústrias familiares devem adotar mais práticas dentro da sua organização, buscando cursos de aprimoramento da gestão, para que assim possam produzir ainda mais e com custos menores.

Em relação aos maquinários presentes nas atividades nas propriedades e agroindústrias familiares, foi relatado que os mesmos se encontram em bom estado e que manutenções preventivas são feitas. Isso é importante, pois uma empresa perde muito quando está parada devido ao mau funcionamento de equipamentos. As manutenções preventivas são feitas

semanalmente e/ou mensalmente, dependendo de cada caso e constituem em revisões em parafusos, peças, colocação de óleo, entre outros.

A busca por melhorias constantes também é compartilhada por todos os agricultores e agroindústrias familiares entrevistados e isso é um dos diferenciais que essas empresas devem ter para crescerem ainda mais no mercado em que atuam. Participar de cursos, seminários, palestras irão ajudar nessas melhorias dentro do setor produtivo dos empreendimentos rurais de Santo Cristo e a promoção desses cursos e palestras devem passar, necessariamente, pelos diferentes atores e órgãos responsáveis pela agricultura e agroindústria familiar.

Na área financeira, os empreendimentos rurais devem buscar aprimoramentos, pois não possuem dados que ajudem na demonstração da rentabilidade de suas atividades. Assim, cabe também aos órgãos de apoio à agricultura familiar buscar mais cursos de capacitação na área financeira para a agricultura familiar participar. Além disso, também seria importante disponibilizar alguém para acompanhar a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o curso dentro da propriedade e/ou agroindústria familiar.

E na área de recursos humanos, os empreendimentos rurais possuem colaboradores motivados, pois a opinião dos mesmos é levada em consideração nas tomadas de decisão. Além disso, cada colaborador possui suas funções e responsabilidades, o que facilita a realização das atividades da propriedade e/ou agroindústria.

Um dos aspectos que preocupam os agricultores e agroindústrias familiares é a falta de mão-de-obra para atividades rurais. Assim, buscam familiares para desempenhar atividades nos empreendimentos. Assim, é importante a manutenção desses funcionários, valorizando-os e dando oportunidades de expressão.

Além disso, cursos e palestras devem ser administradas para os agricultores e agroindústrias familiares do município para que possam melhor atender as necessidades dos seus colaboradores e mantê-los motivados.

CONCLUSÃO

As transformações que ocorreram na agricultura familiar começaram depois que a dinâmica do ‘desenvolvimento rural’ passou a ganhar espaço dentro do contexto da ‘revolução verde’. Essa nova dinâmica contribuiu para o crescimento das pequenas propriedades rurais e agroindústrias familiares, permitindo às mesmas a comercialização de seus produtos, em pequena escala, nos mercados locais e regionais. Além disso, a nova dinâmica proporcionou à agricultura familiar mudanças no sistema de produção e gestão da propriedade e/ou agroindústria familiar.

As mudanças que ocorreram na agricultura e agroindústria familiar, a partir da adesão do município de Santo Cristo/RS ao PAA – modalidade alimentação escolar, foram identificadas a partir da contextualização das seguintes dinâmicas que envolvem o rural, como o desenvolvimento rural, a administração rural, a agricultura familiar, a agroindústria familiar e o Programa de Aquisição de Alimentos.

O município de Santo Cristo aderiu ao PAA – modalidade alimentação escolar no ano de 2009 e isso representou para os agricultores e agroindústrias familiares uma nova opção de comercialização de seus produtos, que possuíam como opção apenas os mercados locais, as feiras de produtor e, em alguns casos, em supermercados regionais.

O programa trouxe às famílias que dependem da agricultura e das agroindústrias familiares uma oportunidade de comercialização dos produtos. A comercialização é um dos dilemas encontrados pela agricultura familiar, que concorre com as grandes empresas e nem sempre tem espaço nos mercados convencionais, como os supermercados. Assim, a oportunidade que o PAA – modalidade alimentação escolar oferece aos empreendimentos rurais é a comercialização da produção, sendo a ameaça do mesmo a dependência para vender os produtos agrícolas.

O preenchimento dessa lacuna foi o alvo desse estudo, que buscou junto aos agricultores e agroindústrias familiares verificar o quanto o PAA – modalidade alimentação escolar vem contribuindo, não apenas na comercialização, mas também na gestão da propriedade e/ou agroindústria e nos meios de produção.

No aspecto comercialização, os agricultores e agroindústrias familiares relataram que

o programa proporcionou um canal confiável de venda das mercadorias. Isso porque no programa já está definido as quantidades de mercadorias a serem compradas mensalmente, oferecendo a agricultura familiar uma venda de seus produtos estável, pelo menos durante a vigência do programa. Nesse aspecto, os agricultores e agroindústrias familiares se queixaram que a COOPASC não oferece as quantidades de cada semana que deverão ser entregues ao programa, o que dificulta a organização das atividades dos empreendimentos rurais. Assim, indicou-se ao coordenador do PAA – modalidade alimentação escolar do município de Santo Cristo o repasse das quantidades a serem adquiridas durante cada semana aos agricultores e agroindústrias familiares, para que os mesmos possam atender as demandas do programa adequadamente.

O PAA – modalidade alimentação escolar proporcionou um aumento na produção dos agricultores e das agroindústrias familiares e influenciou na qualidade dos produtos, entretanto problemas na gestão da propriedade e/ou agroindústria familiar foram encontrados juntamente com todos os entrevistados.

Na área mercadológica, identificou-se que as propriedades rurais e agroindústrias familiares conhecem o segmento em que atuam, entretanto não acompanham as movimentações de empresas rurais concorrentes. Além disso, os entrevistados relataram que possuem um mix de produtos adequado para atender as demandas do PAA – modalidade alimentação escolar. Outro aspecto encontrado demonstra que os empreendimentos rurais visam atender as demandas de outros mercados, como supermercados e feiras do produtor.

Dentro da área de produção, os empreendimentos rurais possuem anotações em cadernos para controlar a produção, como compra e consumo de matérias-primas, produtos em estoque, produtos em fabricação, entre outros. Além disso, os entrevistados relataram que possuem controle da capacidade instalada e possuem equipamentos em bom estado de conservação.

A área financeira apresentou os resultados mais fracos, visto que a maioria dos entrevistados não realizam os controles operacionais, não possuem mecanismos de controle orçamentário e não efetuam a apuração dos resultados mensais.

Na área de recursos humanos, os agricultores familiares e as agroindústrias familiares investem em treinamento e formação dos colaboradores e efetuam a gestão participativa.

Os resultados encontrados em cada área remetem à opinião dos agricultores e

agroindústrias familiares sobre a gestão de suas propriedades, sendo necessários estudos mais aprofundados dentro de cada área nos empreendimentos rurais. Esses estudos demonstrariam se o que foi relatado nesse estudo é a real situação dos empreendimentos rurais.

Os problemas iniciais encontrados na gestão das propriedades rurais e agroindústrias familiares podem ser amenizados com a participação mais ativa tanto da cooperativa dos agricultores do município quanto da EMATER, desde indicando e fornecendo cursos na área administrativa aos agricultores familiares, como contratando técnico administrativo para acompanhar a aplicação dos conhecimentos na prática.

A contratação de um técnico administrativo auxiliaria os agricultores e agroindústrias familiares na execução das práticas administrativas aprendidas nos cursos oferecidos pela COOPASC e EMATER. Com a ida do técnico nos empreendimentos rurais, os agricultores rurais poderiam tirar dúvidas de gestão dentro das suas propriedades, pois cada atividade rural têm um sistema de gestão e suas peculiaridades.

Os cursos na área administrativa ajudariam na organização da propriedade e agroindústria familiar e assim seria possível o empreendimento ter controle de tudo que está acontecendo, desde as entradas de matérias-primas, até os custos com a produção, as quantidades a serem vendidas e, principalmente, a rentabilidade alcançada durante o período determinado.

Deste modo, estudos futuros abordando a agricultura e as agroindústrias familiares poderiam averiguar se no município de Santo Cristo, RS, foram disponibilizados mais cursos na área administrativa à agricultura familiar, além da contratação de um técnico administrativo para acompanhar o desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos sobre gestão dentro dos empreendimentos rurais. Além disso, estudos futuros abordando esse tema poderiam identificar se o apoio de um técnico administrativo contribuiu na gestão das propriedades rurais e agroindústrias familiares.

O PAA – modalidade alimentação escolar garantiu então aos agricultores e agroindústrias familiares novo canal de comercialização da produção, que era um dos dilemas da área rural. Entretanto, percebe-se que a deficiência administrativa também é uma lacuna a ser preenchida, e para isso é necessária uma participação mais ativa dos órgãos responsáveis pela agricultura familiar do município de Santo Cristo/RS.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Z.M.M.B.; SILVA, M.H.G.F.D. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Revista Paidéia** (Ribeirão Preto), n.2. Ribeirão Preto, SP, fev./jul. 1992. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-863X1992000200007>. Acesso em: 08/01/2014.

CENSO AGROPECUÁRIO 2006: Brasil, grandes regiões e unidades de federação. Rio de Janeiro, 2006.

FRANÇA, C.G.; DEL GROSSI, M.D.; MARQUES, V.P.M.A. **O censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar no Brasil.** Brasília: MDA, 2009. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/siteEsp/agro/dwn/CensoAgropecuario.pdf>>. Acesso em: 14/11/2013.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa.** Organizado por Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 28/11/2013.

GERI, R.E. **Agricultura familiar e agroindústrias: uma abordagem do Distrito Boqueirão de São Lourenço do Sul – RS.** Monografia, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52345/000821639.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04/11/2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GUILHOTO, J.J.M.; ICHIHARA, S.M.; SILVEIRA, F.G.; DINIZ, B.P.C.; AZZONI, C.R.; MOREIRA, G.R.C. A importância da agricultura familiar no Brasil e em seus estados. **Área ANPEC: área 10: Economia agrícola e do meio ambiente**, 2007. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2007/artigos/A07A089.pdf>>. Acesso em: 04/11/2013.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística: Cidades. 2013. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431790&search=rio-grande-do-sul|santo-cristo>>. Acesso em: 02/01/2014.

KAGEYAMA, A. Desenvolvimento rural: conceito e medida. **Cadernos de ciência e tecnologia**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 379-408, set./dez. 2004.

KOTLER P., KELLER, K. **Administração de marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATTEI, L.F. **Programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar (PAA):** percepção de atores sociais do estado de Santa Catarina. Apresentação Oral, UFSC, Florianópolis, SC: 2007. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/6/403.pdf>>. Acesso em: 14/01/2014.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/programas-complementares/beneficiario/agricultura-familiar>>. Acesso em: 04/11/2013.

NETTO, M.M. A agricultura familiar e sua organização. **Revista Acta Geográfica**, ano II, n. 4, p. 17-30, jul./dez. 2008. Disponível em: <<http://revista.ufr.br/index.php/actageo/article/view/194/371>>. Acesso em: 09/10/2013.

PORTAL BRASIL. **Merenda escolar utiliza cada vez mais produtos da agricultura familiar.** 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2013/07/merenda-escolar-utiliza-cada-vez-mais-produtos-da-agricultura-familiar>>. Acesso em: 08/01/2013.

PORTUGAL, A.D. **O desafio da agricultura familiar.** Embrapa, 2004. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2002/artigo.2004-12-07.2590963189/>>. Acesso em: 18/10/2013.

SANTOS, R.C. dos; FERREIRA, C.H. Caracterização de agroindústrias familiares localizadas na área de abrangência da mesorregião Grande Fronteira do Mercosul. **Revista Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável**, Porto Alegre, v. 2, n. ½, p.35-44, jan./ago.

2006. Disponível em:
<http://www.emater.tche.br/site/br/arquivos/servicos/biblioteca/publicacoes/vol2/n1_2/pag35.pdf>. Acesso em: 04/11/2013.

SCARABELOT, M. **Construção de cadeias agroalimentares curtas e papel dos atores em Nova Veneza, SC**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2012. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/61926/000866893.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25/11/2013.

SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 3, p. 511-531, jul./set. 2010. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-31572010000300009&script=sci_arttext&tlng=es>. Acesso em: 09/10/2013.

SPINDLER, M.M.; SCHERER, L.; VALENTINI, A.S.; SANTOS, E.O. O turismo no espaço rural dos Campos de Cima da Serra – Rio Grande do Sul, Brasil. **Anais do VII Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Turismo e Paisagem: relação complexa**. Universidade de Caxias do Sul, Mestrado em Turismo, Caxias do Sul, RS, nov. 2012. Disponível em:
<http://www.ucs.br/ucs/tpIVSeminTur%20/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/gt12/arquivos/12/04_44_23_Spindler_Scherer_Valentini_Santos>. Acesso em: 13/12/2013.

UECKER, G.L.; UECKER, A.D.; BRAUN, M.B.S. A gestão dos pequenos empreendimentos rurais num ambiente competitivo global e de grandes estratégias. **Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural – SOBER**, 2005, Ribeirão Preto, SP. Disponível em:
<<http://www.sober.org.br/palestra/2/429.pdf>>. Acesso em: 05/11/2013.

VOGT, S.P.C.; SOUZA, R.S. de. Mercados institucionais locais como instrumento de fortalecimento da agricultura familiar: uma análise do Programa de Aquisição de Alimentos na Região Ceileiro – RS. **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre, jul. 2009. Disponível em:
<<http://www.sober.org.br/palestra/13/743.pdf>>. Acesso em: 05/11/2013.

WESZ JUNIOR, V.J. Novas configurações no meio rural brasileiro: uma análise a partir das propriedades com agroindústria familiar. **Revista Agroalimentaria**, n. 28, p.25-34, jan./jun.

2009. Disponível em: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/29078/1/art2_r28.pdf>.
Acesso em: 04/11/2013.

APÊNDICES

APÊNDICE I – Questionário para coleta de dados junto aos agricultores e agroindústrias familiares



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – campus Cerro Largo/RS

Roteiro de entrevista elaborado para identificar as possíveis transformações ocorridas no processo de gestão das propriedades e agroindústrias familiares após a adesão do município de Santo Cristo/RS ao PAA – modalidade alimentação escolar, sendo que o roteiro de entrevista se utilizará da Matriz SWOT para a coleta dos dados.

IDENTIFICAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () 20 – 30 anos () 30 – 40 anos () 40 – 50 anos () 50 – ou mais anos

Escolaridade: () ensino fundamental incompleto

() ensino fundamental completo

() ensino médio incompleto

() ensino médio completo

() curso técnico

() curso superior incompleto

() curso superior completo

() outros: quais? _____

Tempo de atividade: () 5 ou menos anos () 5 – 7 anos () 7 – 9 anos () 9 ou mais anos

Há perspectivas de sucessão familiar? () Sim () Não

Nome da empresa: _____

Ramo de atividade: _____

Produtos comercializados junto ao PAA – modalidade alimentação escolar:

IDENTIFICAÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: () 20 – 30 anos () 30 – 40 anos () 40 – 50 anos () 50 – ou mais anos

Escolaridade: () ensino fundamental incompleto

() ensino fundamental completo

() ensino médio incompleto

() ensino médio completo

() curso técnico

() curso superior incompleto

() curso superior completo

() outros: quais? _____

Há perspectivas de sucessão familiar? () Sim () Não

Tipo de propriedade: () Arrendada () Própria () Outra: Qual? _____

Produtos comercializados junto ao PAA – modalidade alimentação escolar: _____

Outros produtos produzidos na propriedade rural:

Porque vocês não comercializam esses produtos também junto ao PAA – modalidade alimentação escolar? _____

APÊNDICE II – Questionário para coleta de informações junto ao coordenador do PAA – modalidade alimentação escolar

1. Quais produtos são comercializados junto ao PAA – modalidade alimentação escolar?
2. Quanto de cada produto é fornecido?
3. Como você avalia o PAA – modalidade alimentação escolar no município de Santo Cristo?
4. Quais são os benefícios que você identifica para a propriedade rural e agroindústria familiar do município com o PAA – modalidade alimentação escolar?
5. O que mudou na sua visão, na propriedade rural e/ou agroindústria após a vinda do PAA – modalidade alimentação escolar, principalmente no que se refere à gestão das empresas rurais de vocês?
6. Quais são as oportunidades que o programa trouxe para os pequenos agricultores e agroindústrias familiares?
7. Quais foram as ameaças que o programa trouxe para o meio rural?
8. Você acredita que o programa poderia ser mudando em alguns quesitos para alcançar um maior número de agricultores?
9. Como os agricultores e agroindústrias familiares se organizam para atender as demandas do programa?
10. Como você incentiva os agricultores e agroindústrias familiares na produção de seus produtos para atender as exigências do programa?