



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DAIANI KNEBEL

ANÁLISE DA PRODUÇÃO E DAS VENDAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
AGROINDÚSTRIA DE PANIFICADOS DE CERRO LARGO - RS

CERRO LARGO
2017

DAIANI KNEBEL

**ANÁLISE DA PRODUÇÃO E DAS VENDAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
AGROINDÚSTRIA DE PANIFICADOS DE CERRO LARGO - RS**

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

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

CERRO LARGO

2017

Knebel, Daiani

Análise da Produção e das Vendas: Um estudo de caso em uma agroindústria de panificados de Cerro Largo - RS/ Daiani Knebel. -- 2017.

54 f.

Orientadora: Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Cerro Largo, RS, 2017.

1. Análise da Produção e das Vendas. I. Fernandes, Denise Medianeira Mariotti, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

DAIANI KNEBEL

ANÁLISE DA PRODUÇÃO E DAS VENDAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
AGROINDÚSTRIA DE PANIFICADOS DE CERRO LARGO - RS

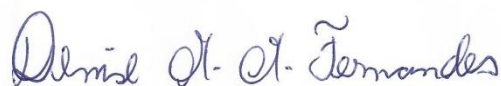
Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul

Orientadora: Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes

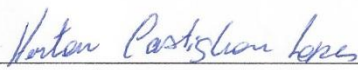
Este trabalho de conclusão foi defendido e aprovado pela banca em:

29 / 01 / 17

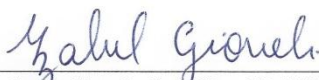
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes - UFFS



Prof. Dr. Herton Castiglioni Lopes - UFFS



Profa. Dra. Izabel Giovelli - UFFS

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência de uma cooperativa no processo produtivo e na comercialização de uma agroindústria familiar, conforme a percepção do gestor. Quanto à metodologia, trata-se de um estudo de caso, de forma descritiva, qualitativa e aplicada. Tem-se como objeto de estudo uma agroindústria de panificados, do município de Cerro Largo - RS: a coleta de dados foi feita através de uma entrevista semiestruturada, aplicada com a gestora da agroindústria. Obteve-se como resultados da pesquisa que a produção da agroindústria é baseada em previsão de demandas semanais; como a quantidade de cada produto é variável, depende de encomendas realizadas diretamente e também através dos pontos de abastecimento da agroindústria; só após a previsão da demanda é que a agroindústria começa a produção da semana. A agroindústria utiliza os canais de nível zero (agroindústria e consumidor final) e nível um (agroindústria, supermercado e consumidor final) para a comercialização de seus produtos. Sugere-se para essa agroindústria que, quando houver falta de mão-de-obra, ela terceirize esse tipo de trabalho, gerando assim mais produtividade e renda, pois esse tipo de planejamento resulta na otimização de seu trabalho e na melhor satisfação de seus clientes. Conclui-se que é mais viável para a agroindústria de panificados comercializar seus produtos através da cooperativa do que de forma independente, pois é através da cooperativa que a agroindústria consegue produzir mais e atingir maior público de consumidores.

Palavras-chave: Produção, comercialização, agroindústria, cooperativa.

ABSTRACT

The following study aimed to analyze the influence of a cooperative on the production process and commercialization of a family agroindustry, regarding to the manager perception. As for the methodology, it consisted on a case study, with descriptive, qualitative and applied approach. The object of study was a bakery agroindustry, from Cerro Largo-RS: the data collect was accomplish through a semi-structured interview, applied with the manager of the agroindustry. It was obtain as results that the agroindustry production is based on weekly demand previsions; due to the variability of the products quantity, it depends on daily orders and the agroindustry's supply points; it is only after the demand prevision that the agroindustry begins the weekly production. The agroindustry utilize the level zero (agroindustry and final consumer) and level one channels (agroindustry, market and final consumer) for its products commercialization. It is suggest for this agroindustry that it enable the outsourcing of work when there is a shortage of labor, generating bigger productivity and income, for this kind of planning results on the work optimization and better client's satisfaction. It is conclude that for the bakery agroindustry is more feasible to commercialize its products through a cooperative than independently, since is through the cooperative that the agroindustry can produce more and reaches a higher number of consumers.

Keywords: Production, commercialization, agroindustry, cooperative.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipologia de cadeias agroalimentares curtas.....	23
Quadro 2 – Tipos de canais de comercialização segundo o critério de comprimento.....	24
Quadro 3 – Categorias de análise.....	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema representativo do fluxo do processo produtivo da agroindústria de panificados.....	33
Figura 2 – Fluxo dos canais de comercialização da agroindústria de panificados.....	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO.....	15
2.1.1 Conceitos de Administração da Produção	18
2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)	18
2.2.1 Capacidade de Produção	20
2.2.2 Plano Mestre de Produção (PMP ou MPS).....	21
2.3 DEMANDA.....	22
2.3.1 Gerenciamento da Demanda	23
2.4 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR.....	24
2.5 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	25
2.6 CADEIAS CURTAS	27
2.7 HISTÓRICO DA PANIFICAÇÃO	28
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	30
3.2 NATUREZA DA PESQUISA.....	30
3.3 OBJETO DE ESTUDO	31
3.4 COLETA DOS DADOS.....	31
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	32
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
4.1 PROCESSAMENTO PRODUTIVO.....	34
4.2 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO	36
4.3 COMERCIALIZAÇÃO.....	38
4.3.1 Vantagens e limitações por intermédio da cooperativa	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS	44
APÊNDICE A: Entrevista realizada com o gestor da agroindústria de panificados no município de Cerro Largo/RS	50
APÊNDICE B: Termo de consentimento livre e esclarecido.....	53
Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFRS	53

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos surgiram muitas cooperativas em várias áreas de atuação, buscando auxiliar na comercialização de produtos de diversas modalidades. Dentre elas destacam-se as de comércio de produtos agrícolas, alimentícios e de serviços, incluindo saúde e energia, sendo que elas precisam obter um bom desempenho para estar constantemente no mercado.

A administração é o modo pelo qual os recursos são utilizados, conforme a disponibilidade para realizar as atividades dia a dia em uma empresa. Os homens convivem, desde o início dos tempos, com a administração, através de seus inventos, em busca de aperfeiçoar o seu dia a dia (CHIAVENATO, 2007).

Viana (2012) observa que, para manter-se no mercado, é interessante que seja realizada uma boa administração, e que a administração possui dez mandamentos que a regem. Esses mandamentos são a realização da análise de mercado; do perfil público; compras e estoques; custos e formação de preços; fluxo de caixa; ponto de equilíbrio; planejamento tributário; estrutura comercial; política de recursos humanos e, por fim, informática.

Visto isso, percebe-se que as empresas têm de estar dispostas e decididas para se adaptarem ao ambiente interno e externo, independente das mudanças às quais serão expostas. Dentre as muitas organizações existentes, há as que estão trabalhando na transformação de produtos rurais em produtos diferenciados para entrar no mercado e, assim, ser comercializados.

As empresas que são responsáveis por desenvolver essa transformação são as agroindústrias. Elas recebem os alimentos das propriedades rurais e dão acabamento para que esse produto seja vendido.

Dessa forma, agroindústrias estão tendo a oportunidade de associar-se em cooperativas para fortalecer suas vendas, podendo acrescentar um diferencial ao produto. Com base nessas informações, esta pesquisa procura demonstrar se existe vantagens e desvantagens em ser associado a uma cooperativa, no que diz respeito às vendas e aos lucros. Visto isso, observa-se que é interessante destacar a demanda e a produção.

A metodologia utilizada neste trabalho foi o estudo de caso, pois trata-se de uma pesquisa aprofundada e detalhada; quanto à natureza foi uma pesquisa aplicada; quanto aos

objetivos da pesquisa trata-se de uma pesquisa descritiva. A abordagem do estudo efetivou-se de forma qualitativa, buscando compreender um fenômeno em uma determinada realidade.

O trabalho está dividido em capítulos para proporcionar uma melhor compreensão. O primeiro capítulo aborda a introdução, na qual encontra-se o tema e o problema da pesquisa, bem como o objetivo geral, os objetivos específicos, e também a justificativa. No segundo capítulo está descrito o referencial teórico, que está subdividido em administração da produção, planejamento e controle da produção, demanda, cadeias curtas, canais de comercialização, agroindústria familiar e histórico da panificação. O terceiro capítulo trata da metodologia, o quarto capítulo refere-se à descrição e análise dos resultados do estudo e o quinto e último capítulo aborda as considerações finais.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Em muitas agroindústrias, o grande desafio é encontrar espaço para comercializar seus produtos frente à diversidade dos produtos vindos de grandes empresas. Nesse sentido, a associação a uma cooperativa torna esse processo mais fácil.

Para facilitar a venda de seus produtos, muitas agroindústrias associam-se em cooperativas, o que possibilita também a exposição dos produtos no mercado; e, assim, procuram obter melhores resultados com a venda dos produtos.

O tema da pesquisa é a relação entre demanda e oferta de uma agroindústria de panificados independente ou associada a uma cooperativa.

Com base na bibliografia existente, o problema de pesquisa pode ser sintetizado pela seguinte questão: Como o processo produtivo e a comercialização de uma agroindústria podem ser influenciados por uma cooperativa?

1.2 OBJETIVOS

Neste capítulo são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que irão dar sustentação ao trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

O trabalho tem por objetivo analisar a influência de uma cooperativa no processo produtivo e na comercialização de uma agroindústria, conforme a percepção do gestor.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever o processo produtivo;
- Descrever a comercialização;
- Identificar os canais de comercialização oportunizados pela cooperativa;
- Apresentar as vantagens e limitações de cada canal de comercialização utilizado pela agroindústria, tanto por via direta, como por meio da cooperativa;
- Apontar o(s) canal(is) de comercialização mais eficaz(es) para a agroindústria de panificados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Tem-se como justificativa do trabalho analisar as vantagens de uma produção independente ou associada a uma cooperativa, com a finalidade demonstrar se houve aumento em relação a sua produção e venda, comparando os lucros antes e após a associação. Este trabalho será realizado em uma agroindústria de panificados, na qual serão analisados os números de produção e vendas, bem como a quantidade produzida de cada produto; e, através de uma entrevista, serão descobertas quais são, na opinião da gestora, as vantagens, e quais as limitações em se trabalhar associado a uma cooperativa, comparando-se ao tempo trabalhado de forma independente.

A análise foi feita em um âmbito geral, envolvendo a visualização da história da agroindústria quanto à quantidade do que ela produz, e se atende ou não à quantidade demandada por seus consumidores. Dessa forma, foi possível identificar se é necessário um aumento ou uma redução da produção, para uma maior geração de lucro e para disponibilizar aos consumidores a quantidade desejada do produto no momento da procura, com a qualidade de um produto recentemente produzido.

A pesquisa também possibilita uma visão muito aproximada da quantidade produzida de cada produto, possibilitando assim saber qual ocupa maior tempo da agroindústria, além de outras investigações que calculem variáveis, como ocupação de mão de obra e margem de contribuição de cada um. Sendo assim, procurou-se conhecer a viabilidade da produção de um determinado produto, ou se deve ser cortado do mix da produção; trata-se, portanto, de um benefício futuro para a agroindústria, que será de grande valia para um melhor posicionamento no mercado.

Este trabalho observou os benefícios ou limitações que vêm junto com a associação a uma cooperativa por parte de uma agroindústria, sendo que ele vai proporcionar uma visão íntegra que também irá relacionar os números de vendas do período em que a agroindústria está associada, com o número de vendas alcançado no período em que trabalhava e comercializava seus produtos de maneira independente.

O resultado do trabalho retorna para a agroindústria como uma indicação para a quantidade que deve ser produzida, e para o número de benefícios que pode alcançar estando ou não associada a uma cooperativa, podendo assim visualizar qual a melhor opção para colocar-se no mercado atualmente. Dessa forma, observou-se a relevância da pesquisa, proporcionando base para estudos futuros nessa área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos norteadores da construção do referencial teórico do trabalho, que está dividido nos seguintes tópicos: administração da produção, conceitos de administração da produção, planejamento e controle da produção, capacidade de produção, plano mestre de produção, demanda, gerenciamento da demanda, agroindústria familiar, canais de comercialização e cadeias curtas e histórico da panificação.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

Em 1700, na Inglaterra, ocorreu a Revolução Industrial, quando a força humana passou a ser substituída pela mecanizada e pelo sistema fabril. Segundo Martins (1998), o motor a vapor, construído por James Watt, em 1764, impulsionou a inovação das fábricas da época.

Conforme Lodi (1981), devido ao desenvolvimento da indústria e à divisão entre propriedade e administração surgiu a necessidade de haver um “administrador”. A origem do “pensamento administrativo” deu-se no início do século XIX, pelos economistas clássicos. Para o precursor da Escola Clássica de Economia, Adam Smith, em 1776, o “princípio da especialização dos operários numa manufatura” evidenciava a importância de racionalizar a produção, destacando também que um bom administrador deveria disseminar a “ordem, a economia e a atenção”.

Após Smith, John Stuart Mill inseriu mais duas qualidades importantes: a “fidelidade e o zelo”. Alfred Marshal propôs “autoconfiança e prontidão”. Em 1835, Samuel P. Newman, um economista clássico, destaca que um bom administrador deve ter uma “combinação de qualidades raramente encontradas em um só indivíduo”, para conduzir com sucesso algumas áreas de produção (LODI, 1981). Analisando as funções da organização e não do administrador, vários economistas clássicos, como Turgot (apud LODI, 1981), diziam que as funções da administração são “direção e controle”. Já SAY (apud LODI, 1981) aborda o “planejamento”, Bowker (apud LODI, 1981) fala de “organização e direção”, Newman (apud LODI, 1981) afirma que as funcionalidades da administração compreendiam “planejamento, arranjo e comandar diversos meios de produção”.

A grande maioria dos economistas clássicos acredita que o planejamento seja a atividade mais significativa de todas, e quase todos consideram a especialização e divisão do trabalho de suma importância (ESCORSIM; KOVALESKI; REIS, 2005). Bernardes (2003)

salienta que, no início do século XIX, os novos métodos para a produção do aço auxiliaram na criação da máquina a vapor e do tear mecânico, logo após veio a construção de estradas de ferro, devido à necessidade de escoar grande volume de insumos e produtos da fabricação. A necessidade de produzir insumos cada vez mais, com mão de obra desqualificada, levou os engenheiros de produção a ter um destaque maior, pois deles dependia o lucro da organização, visto que era uma questão desconhecida ainda pelos proprietários. Gratificados para obter produtividade, especialistas criaram métodos para auxiliar na simples tecnologia da época, com trabalhadores que necessitavam de salários para manter-se. Assim sendo, os administradores da produção reconheceram a relevância das tecnologias, que proporcionavam técnicas eficazes de produção, possibilitando o início da “Administração Científica”. Destacam-se nessa época, do final do século XIX e início do XX, os autores Frederick W. Taylor, Henry L. Grantt e Frank Gilbreth, entre outros autores.

Gaither (2001) menciona que a grande divisão da administração científica se deu na Ford Motor Company, ao iniciar o século XX, no momento em que Henry Ford fez o modelo T para ser incorporado nas linhas de montagem. Ford utilizou-se dos fundamentos mais relevantes da administração científica nas linhas de montagem, como projetos de produtos padronizados, produção em grande escala, custo mínimo de fabricação, linhas mecanizadas de fabricação, trabalhadores especializados e peças intercambiáveis.

Durante a Revolução Industrial, os trabalhadores ainda eram inexperientes e tinham resistência em receber ordens de seus superiores, que desempenhavam um domínio severo sobre os trabalhadores; essa inflexibilidade da mão de obra ocorreu nos anos de 1800 e começo dos anos 1900 (ESCORSIM; KOVALESKI; REIS, 2005). Entre as duas guerras mundiais começou a se comentar, nos Estados Unidos, no meio dos gestores, a teoria de que trabalhadores necessitavam ser tratados com dignidade.

A partir daí, iniciou-se a mobilização das relações humanas, coordenada por Elton Mayo, Roethlisberger, Whitehead e Dickson, na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne, Illinois, entre 1927 e 1932. As primeiras informações sobre as relações humanas ofereceram novos horizontes para estudos posteriores a respeito do comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Para entender melhor sobre o assunto, Barnard, Maslow, Herzberg, McGregor e Drucker, entre outros, apontaram para os chefes comportamentos básicos dos trabalhadores em relação ao seu trabalho, que passou a ser conhecido como “behaviorista” (GAITHER, 2001).

O movimento sucessor ao behaviorista foi denominado “Pesquisa Operacional”, que foi

resultado de inúmeros materiais, como: suprimentos, equipamentos, navios, aviões e outros artefatos utilizados na 2ª Guerra Mundial, que demandaram decisões administrativas abrangentes e tornaram-se necessárias (ESCORSIM; KOVALESKI; REIS, 2005). Gaither (2001) aborda o período pós-guerra através da pesquisa operacional, que ficou conhecida por utilizar técnicas quantitativas, como a programação linear, a PERT/CPM e os modelos de previsão. As organizações passaram a se expandir, ao ser usadas mais tecnologias e a utilização ativa dessas técnicas. A pesquisa operacional garantiu aos superiores tomadas de decisões eficazes, mediante problemas complexos encontrados na organização.

Para Martins e Laugeni (2000), todas as atividades realizadas na organização para alcançar seus objetivos se inter-relacionam, e frequentemente essa relação é complexa. Entretanto, essas atividades convertem insumos e matérias primas em produto final e/ou serviços, e precisam de recursos, que depois vão agregar valor ao produto final; isso consiste em um dos essenciais objetivos da Administração da Produção na gestão empresarial. Com isso, empresas adotam essas ações para alcançar suas metas (RITZMAN E KRAJESWSKI, 2004).

Os gerentes conseguem selecionar melhor os métodos e criar estratégias de ações consistentes, projetando processos para gerar vantagem competitiva. Os processos podem mudar em uma empresa, citando-se a transformação física ou química de matérias primas em produtos; no entanto, existem vários procedimentos não relacionados à produção da empresa, tais como processamento do pedido, compromisso com entrega aos clientes e controle de estoques (VILANOVA E RIBEIRO, 2011).

A administração da produção e operações é utilizada em todas as áreas de atuação no âmbito empresarial, entre diretores, gerentes, supervisores e operários da organização (VILANOVA E RIBEIRO, 2011). Os processos geram insumos e trazem consequências para a relação de consumo com os clientes. Primeiramente, qualquer equipe de trabalho de administração da produção deve entender os objetivos traçados pela empresa, transformando-os em objetivos mais práticos, como: custos, qualidade, prazo de entrega, flexibilidade, inovação e produtividade (MOREIRA, 2000; MARTINS E LAUGENI, 2002; SLACK; CHAMBERS e JOHNSTON, 2002).

Observa-se, diante disso, a necessidade de expor alguns conceitos sobre a administração da produção, o que será feito na próxima seção.

2.1.1 Conceitos de Administração da Produção

A administração da produção é, segundo Machline *et al.* (1981), o leque de tarefas que são executadas em prol do planejamento e do controle, atividades essas que são a base para que os produtos da indústria alcancem o sucesso. Silva (1982), seguindo a mesma linha de pensamento de Machline, diz que a administração da produção auxilia e compõe o setor administrativo, que deve atender o planejamento, a organização, a direção e o controle do setor de produção de uma empresa.

Chiavenato (1991) conceitua a administração da produção como o setor responsável pelos recursos físicos e materiais da empresa que são empregados no processo produtivo, com a finalidade de agregar valor ao produto final. Já Slack (1997) diz que administração da produção é um termo utilizado para referir-se às atividades como decisões e responsabilidades que competem aos gerentes de produção.

Moreira (1998) simplifica a administração da produção ao dizer, em poucas palavras, que é tudo que remete a atividades de produção de um bem/serviço. Com isso, é preciso entender como ocorre o planejamento e o controle da produção, o que poderá ser visualizado na próxima seção.

2.2 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (PCP)

Moreira (2000) classifica os sistemas de produção de acordo com a função que desempenham e o fluxo do produto; ele separou-os em três categorias:

- Sistema de Produção contínua ou fluxo em linha;
- Sistema de Produção intermitente; e
- Sistema de Projeto Especial.

Russomano (2000) aponta ainda outro sistema, conhecido como *Just-in-time*, que se apresenta como uma filosofia, e tem por finalidade eliminar qualquer possibilidade de desperdício que possa vir a surgir no processo de manufatura. O processo *Just-in-time* força a administração a se organizar de maneira a sempre ter as peças certas no lugar certo, na hora certa e na quantidade exata necessária. Esse sistema aperfeiçoa o uso dos recursos disponíveis, evitando qualquer tipo de perda. O objetivo é obter um sistema de manufatura que atenda às exigências de qualidade e satisfaça o cliente com o menor custo.

Davis, Aquilano e Chase (2001) dizem que o planejamento da capacidade visa estipular o nível necessário de estoque para atender à demanda do mercado com custo aceitável. E Moreira (2000) conceitua capacidade de produção como sendo o maior nível de produtos e serviços que pode ser feito em uma única tabela, ou então em um intervalo de tempo.

Moreira (2000) diz ser possível medir a capacidade da produção, através dos recursos disponíveis e da quantidade de recursos que precisam ser empregados na produção de cada unidade. Slack *et al.* (1999) ressaltam a importância do Layout, ou arranjo físico, dizendo que é importante que a localização física dos recursos de transformação esteja organizada, diminuindo a distância percorrida durante o manuseio dos insumos e aumentando a velocidade da produção, o layout define o local de instalação dos equipamentos e dos operários envolvidos na produção.

Gaither e Frazier (2001) definiram como bases para a formação de um layout, informações referentes à especificação, características, unidades do produto a produzir e quantidade de matérias primas para poder produzir, sequência da produção, espaço disponível e espaço necessário, informações sobre recebimento, falta de material, material disponível, estocagem de matérias-primas e dos produtos acabados. O objetivo de um ótimo layout é ampliar e otimizar a capacidade da produção, garantindo a entrega do produto aos consumidores no tempo acordado.

Planejamento e controle da produção monitoram as compras e a produção, procurando atender à demanda do mercado e obter recursos para fabricar com produção puxada por pedidos ou para estoque, prevenindo-se a longo, médio e curto prazo (SLACK *et al.*, 1997). O PCP, segundo Bonney (2000), deve ser um sistema que se adapta rapidamente às alterações internas e externas à organização, para que, independente do grau de alteração do cenário, a empresa permaneça com o controle dos recursos, da entrega e do desempenho.

Segundo Batalha *et al.* (2001), para desenvolver sistemas de PCP é necessário atentar para duas importantes questões: a primeira diz que o sistema deve possuir uma estrutura de informação e processamento dos dados compatível com o empreendimento em que será aplicado. A segunda propõe que o PCP tenha em sua estrutura modelos e fórmulas separados para cada setor, para que eles auxiliem no processo decisório. O autor ainda ressalta que esses quesitos para construção de um PCP estão relacionados entre si, sempre.

Fernandes *et al.* (2007) ressaltam que mesmo a ideia do PCP sendo antiga, os pesquisadores ainda não confeccionaram uma estrutura perfeita, e que possa ser aplicada a qualquer organização, de forma a padronizá-la; ele justifica isso afirmando que a maioria dos pesquisadores acaba por ser especializada em temas específicos de uma área. Além do controle e planejamento, há que se ver um pouco sobre a capacidade de produção.

2.2.1 Capacidade de Produção

Para Slack (1999), capacidade produtiva é o nível máximo de produção que se consegue alcançar em condições normais de operação. Russomano (2000) apresenta um conceito bem semelhante, definindo que a capacidade da produção é medida através da relação existente entre o tempo e os recursos necessários para a realização das tarefas, e o tempo e recursos disponíveis para realizá-las.

Para alcançar um aumento da capacidade produtiva, elabora-se um PCP, que segundo Pires (2004) deve construir uma opção de controle da produção, onde exista uma conciliação perfeita entre a demanda e a capacidade disponível, sendo um dos fatores mais importantes a serem controlados pelo PCP, pois a capacidade da produção pode ser considerada ajustável. Slack (1999) indica alguns métodos que podem alterar a capacidade da produção, como: utilização de horas extras, variar o tamanho das forças de trabalho, usar o pessoal em tempo parcial, subcontratação e gerenciamento da demanda.

Para a criação de um PCP eficaz, referente à previsão de capacidade da produção, Favaretto (2001) cita alguns pontos a que o pesquisador deve se deter, como: tempo, equipamentos e materiais disponíveis. Slack (2007) afirma que a empresa que deseja conquistar e manter clientes, com base no prazo de entrega do produto final, deve estar ciente de sua capacidade de produção em cada setor da linha, pois se um setor é ágil, mas o que o sucede não está adequado, realizando tarefas em um tempo menor do que o necessário, o setor “lerdo” trará prejuízos no final da contagem do tempo de produção por unidade, e conseqüente atrasos na entrega dos pedidos aos consumidores; lembra também que, dessa forma, é possível otimizar cada setor na sua individualidade, pois ao conhecer suas limitações é possível também conhecer pontos fortes a serem explorados.

Planejamento e controle da capacidade auxiliam na determinação precisa da capacidade efetiva de produção, assim fornecendo informações que indicam se ela pode

responder à demanda, ou se necessita de melhorias para tal, indicando o nível de flutuações da demanda que pode ser suportado pela empresa (SLACK, 2009).

Slack (2009) vai a fundo nas pesquisas, e acaba por construir uma sequência de decisões de planejamento e controle de capacidade que os gestores costumam tomar em seu dia a dia:

1. Medir capacidade e demanda agregada, como forma de prevenção e proteção contra possíveis flutuações do mercado;
2. Identificar possibilidades que permitam alterar a capacidade, e fazer uso de métodos de acompanhamento da demanda e gestão dela;
3. Analisar e escolher o método que melhor se encaixa, para controlar a demanda e aumentar a capacidade.

Ao serem analisados os conceitos apresentados sobre a capacidade de produção, é possível verificar que, para coordenar e gerenciar as atividades de produção é necessário um plano que desenvolva essa função. Apresenta-se a seguir um plano que é capaz de contemplar tal desafio.

2.2.2 Plano Mestre de Produção (PMP ou MPS)

Para coordenar, organizar e gerenciar as atividades de produção, o PCP planeja todas as suas atividades, construindo um plano mestre da produção (PMP). De acordo com Corrêa (2001), o PMP é um plano mestre como qualquer outro, só que abrange mais especificamente a linha de produção; esse plano estipula as quantidades a serem produzidas, baseadas nas previsões de demanda presente e futura e na disponibilidade de recursos que a empresa tem ou terá; o PMP determina desde a quantidade de matéria prima que será adquirida até o número de unidades que serão vendidas.

De uma maneira mais simplificada, Russomano (2000) explica que o PMP é um programa que planeja a produção mix que a empresa produz, contendo quantidades e datas, e os produtos que deverão ser produzidos. Corrêa (2001) aponta os principais objetivos do PMP, como controlar o suprimento e a demanda dos produtos acabados, nos intervalos de tempo necessários, relatando detalhadamente o processo produtivo. Ele acrescenta ainda que o PMP auxilia na tomada de decisões referentes a manter estoques de produtos acabados, utilizar horas-extras e subcontratação, gerenciar a demanda e previsão de entrega do produto ao consumidor, controlar os suprimentos com base na demanda, calcular a data de entrega e

recusa daqueles que exigem um tempo menor.

Russomano (2000), preocupado com a elaboração do PMP, elenca fatores que segundo ele são importantes e devem ser considerados durante a criação do plano: controlar a quantidade de pedidos, contabilizar os suprimentos disponíveis para produção e controlar a capacidade de produção. Tubino (1999) ressalta a importância de um PCP bem elaborado para a construção de um PMP; ele afirma que o planejamento e controle da produção devem analisar e verificar as quantidades demandadas e a quantidade ofertada de recursos, e devem identificar gargalos na produção que possam inviabilizar os prazos de entrega.

O PMP trabalha com dois tempos, o atual e o futuro, a partir da criação de cenários; isso é o que o torna tão eficaz, visto que demonstra variáveis que abrangem toda a produção, permitindo o cálculo de lucros futuros e prevenindo a organização de flutuações na demanda, que poderiam levá-la à falência (TUBINO, 2000). São quatro as opções de abordagens para o PMP: produção sob pedido, montagem sob pedido, produção para estoque e projeto sob pedido. O que difere uma abordagem da outra é a utilização de estoques para controlar a demanda e os suprimentos e diminuir o tempo da entrega do produto (CORREIA, GIANESI, CAON, 2001; VOLLMANN *et al.*, 2006).

Contudo, vale lembrar que toda a produção precisa de demanda para que seja produzida e posteriormente vendida, para que não haja acúmulos de produção. Essa demanda pode ser definida como sendo a quantidade que será adquirida pelos consumidores de respectivo produto. Outros conceitos também definem a demanda, como pode ser visualizado na próxima seção.

2.3 DEMANDA

Veiga e Duclós (2010) afirmam que uma previsão de demanda competente gera vantagem competitiva e auxilia a tomada de decisão, ressaltando que, por ser uma ferramenta utilizada para fazer projeções, ela pode não fornecer um resultado exato; portanto, o gestor, segundo Carvalho (2011), deve inteirar-se do ambiente externo e de seu comportamento, para só então tomar decisões.

Kotler (1991) define demanda como sendo a quantidade que seria adquirida pelos consumidores de um local, durante um tempo, em um determinado mercado. Essa demanda pode ser prevista pelas empresas e organizações de acordo com o que elas obtiveram como resultados anteriores, e essa demanda precisa ser bem gerenciada.

2.3.1 Gerenciamento da Demanda

O gerenciamento da demanda inclui desde a estimativa da demanda até a transformação dos pedidos em datas de entregas, para informar o PMP do balanceamento entre os suprimentos disponíveis e a demanda (VOLLMANN et al., 2006).

A previsão da demanda é o alicerce, o suporte para a construção de um planejamento estratégico da produção, das vendas e das finanças das organizações em geral (TUBINO, 2000). Mesmo com todas as tecnologias e métodos existentes de projeção, a previsão de demanda não é exata, e, portanto, é apenas uma ferramenta de auxílio para tomadas de decisão, pois a decisão dependerá de experiência e julgamento do planejador (MARCON; SILVA; ARAÚJO, 2006).

Chase *et al.* (2006) afirmam que adotar sistemas de previsão de cenários é muito importante para as organizações que visam ou não a obtenção de lucros, pois tais previsões norteiam as tomadas de decisão, fazendo o papel de base para elas. Tubino (2000) defende que as previsões de demanda são alicerces para os administradores das organizações, pois elas antecipam o futuro, permitindo assim que tenham uma vantagem competitiva e assim possam planejar de maneira mais precisa e competente suas próximas ações.

Existem duas maneiras de prever a demanda: o tratamento qualitativo e o tratamento quantitativo. O tratamento qualitativo na previsão da demanda é aquele fornecido por suposições intuitivas de detentores de conhecimento, que já viveram ou estudaram situações semelhantes, e o tratamento quantitativo se baseia em modelos matemáticos e em dados passados, como: ciclos, tendências e sazonalidade, para prever a demanda em longo prazo e visualizar possíveis flutuações aleatórias em previsões de curto prazo (GAITHER; FRAIZER, 2001).

Um modelo utilizado para realizar previsões de demanda através de métodos quantitativos foi elaborado por Pellegrini e Fogliato (2001) e utilizado por eles em um trabalho. Em resumo, o trabalho deles seguia os seguintes passos:

- I. Identificar os problemas;
- II. Aplicar os métodos de previsão;
- III. Selecionar os métodos de acordo com as situações previstas; e
- IV. A organização deve fornecer suporte para as previsões.

As técnicas de previsão podem ser simples, moderadas e até complexas, a precisão da técnica não é medida de acordo com a complexidade do método, e sim através da combinação de diferentes métodos que condizem com as previsões (RADFORD; RICHARDSON, 1977).

Um modelo de previsão para se seguir é o de Tubino (2000), que mostra a seguinte sequência:

- 1º) definição do objetivo do modelo utilizado;
- 2º) coleta e análise dos dados;
- 3º) Seleção da técnica de previsão mais apropriada;
- 4º) Cálculo da previsão de demanda;
- 5º) Monitoramento e atualização dos dados para reduzir os erros de previsão.

Como qualquer empresa necessita prever e gerenciar sua demanda, também uma agroindústria tem de fazer isso. Geralmente as agroindústrias são familiares, e sua função básica é agregar valor aos produtos que passam por elas. Na próxima seção se estabelecem conceitos sobre as agroindústrias familiares.

2.4 AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Mior (2005) diz que agroindústrias familiares rurais são organizações resultantes da variação de produção familiar, e que têm como objetivo agregar valor ao produto quando este chegar às mãos do consumidor final. Prezotto (2000) já define a agroindústria familiar como sendo uma ferramenta que tem capacidade para impulsionar o desenvolvimento rural, de maneira sustentável, através da geração de novos empregos e renda, fornecendo aos produtores familiares uma melhoria significativa da qualidade de vida.

Lourezani e Silva (2000) apresentam em seus trabalhos que as agroindústrias familiares desempenham um papel muito importante no desenvolvimento do país. Além disso, colaboram com o crescimento socioeconômico, gerando vagas de emprego no campo, distribuindo de maneira mais generosa a renda e proporcionando uma qualidade de vida razoável para as famílias que se envolvem com essas organizações, reduzindo de forma significativa a migração do campo para a cidade, utilizando nos processos de produção tecnologias tradicionais e/ou artesanais, sendo que seu mix de produção envolve produtos locais.

Wesz Júnior e Trentin (2005) ressaltam a importância da agroindústria familiar para a sociedade, pois através do processamento dos alimentos gera emprego e renda, possibilitando assim o desenvolvimento local e regional. Gazolla e Pelegrini (2009) vão de encontro com o pensamento dos autores citados anteriormente, definindo agroindústrias:

[...] as agroindústrias familiares são uma importante estratégia de reprodução social, econômica e produtiva, em função da geração de emprego e renda, geralmente superior às demais atividades agropecuárias, do estímulo à permanência das famílias no campo, pois essas passam a ter qualidade de vida, auxiliando na redução do êxodo rural, da preservação da cultura e das tradições locais e, sobretudo, do auxílio à preservação ambiental, já que suas bases produtivas são mais sustentáveis, não fazendo uso de pesticidas, insumos químicos e outros produtos derivados da indústria agrícola moderna.

Zylbersztajn (2010) diz que as agroindústrias recebem esta denominação por serem agentes transformadores de alimentos. Ele diz também que esta pode ser a primeira transformação, ou ainda adicionar atributos ao produto, sem necessariamente transformá-lo; ou a segunda, quando o produto que tem origem primária é submetido a modificações físicas.

Schneider (2011) afirma que a participação dos produtores na produção pode ser por meio da industrialização dos produtos agropecuários fornecidos por eles. Também comenta que as agroindústrias pequenas se tornam uma alternativa significativa, pois elas trabalham em ramos como transformação de frutas em doces e bebidas, elaboração de conservas em geral e fabricação de queijos, embutidos e defumados de carne. Portanto, uma característica da agroindustrialização é o beneficiamento de produtos de origem vegetal ou animal, ou a transformação de matérias primas, resultando em um produto diferente.

Compreendendo a contextualização das agroindústrias familiares procura-se, a partir deste momento, entender a história da panificação, que é o objeto de estudo desta pesquisa. Isso será realizado na próxima seção, com o embasamento do histórico geral da panificação.

2.5 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

Segundo Hoffmann *et al.* (1987, p. 153), “canal de comercialização é o caminho percorrido pela mercadoria desde o produtor até o consumidor final. É a sequência de mercados pelos quais passa o produto, sob ação de diversos intermediários, até atingir a região de consumo”.

Para Waquil; Miele e Schultz (2010), eis a definição de canal de comercialização:

Canal de comercialização, ou de distribuição, ou, ainda, de *marketing*, é, por sua vez, a sequência de etapas por onde passa o produto agrícola até chegar ao consumidor final, configurando a organização dos intermediários, cada qual desempenhando uma ou mais funções de comercialização, e o arranjo institucional que viabiliza as relações de mercado nas cadeias produtivas agroindustriais (WAQUIL; MIELE; SCHULTZ, 2010, p. 57).

Por meio dos conceitos apresentados pelos autores, entende-se como canal de comercialização a forma como é comercializado o produto até o consumidor final. Ou seja, o produtor pode escolher qual o melhor canal de comercialização será melhor para comercializar seu produto. O Quadro 2 apresenta a classificação dos canais de comercialização segundo o critérios de comprimento.

Quadro 2 – Tipos de canais de comercialização segundo o critério de comprimento

Tipo de canal de comercialização	Definição	Exemplos
Canal de nível zero	Produtor que vende diretamente ao consumidor final.	Feiras livres, vendas diretamente nas residências ou a cooperativas de consumidores.
Canal de um nível	Canal que possui um intermediário (varejista) na comercialização.	Supermercado, fruteiras, açougues.
Canal de dois níveis	Canal que possui dois intermediários (atacadistas e varejistas).	Centrais de distribuição, atacados, restaurantes.
Canal de três níveis	Canal que possui três intermediários (processadora de alimentos, atacadista e varejista).	Agroindústrias em geral, cooperativas agropecuárias, <i>packing house</i> .
Canal de quatro níveis	Canal que possui quatro intermediários	<i>Trading</i> de exportação, centrais de abastecimento.

Fonte: WAQUIL, MIELE, SCHULTZ, 2010, p. 59, adaptado de KOTLER, 1998.

Hoffmann *et al.* (1987) afirmam que vários fatores podem influenciar na escolha do canal de comercialização utilizado pela agroindústria, como por exemplo a perecibilidade e o valor unitário, ou seja, produtos perecíveis necessitam de canais de comercialização mais curtos, a fim de evitar perdas do produto em virtude da sua perecibilidade.

Existe também o critério da tecnologia para a classificação do canal de comercialização, em que tanto menor for o nível de comercialização mais será a relação direta com o consumidor (SPROESSER, 1997, p. 219).

2.6 CADEIAS CURTAS

Cadeias curtas são as formas de comercialização para produtos oriundos da agroindústria familiar; para facilitar a comercialização do produto existem três tipos de cadeias curtas: face a face, proximidade espacial e espacialmente estendida. De acordo com Marsden *et al.* (2000), existem três tipos principais de cadeias curtas, são elas: as de face a face; de proximidade espacial e espacialmente estendida.

No Quadro 1, Renting *et al.* (2003) apresentam diferentes formas de compreender as cadeias agroalimentares curtas.

Quadro 1 – Tipologia de cadeias agroalimentares curtas

Face a face	Proximidade Espacial	Espacialmente Estendida
1 - Lojas de produtos vindos da agricultura 2 - Comercializado pelo agricultor na propriedade 3 - Colheita pelo próprio consumidor 4 - Venda à beira da estrada 5 - Entrega em domicílio 6 - Entrega pelo correio 7 - Venda pela internet	1 - Grupos de lojas de produtos vindos da agricultura 2 - Marca regional 3 - Cooperativas consumidoras 4 - Comunidade de apoio à agricultura 5 - Rotas Temáticas - turismo rural (articulação com o espaço) 6 - Eventos especiais e feiras (articulação no tempo) 7 - Lojas locais, restaurantes e empresas de turismo 8 - Varejistas especializados (ex. comidas especiais, lojas dietéticas) 9 - Abastecimento de instituições (cantinas e escolas)	1 - Rótulo de certificação 2 - Código de produção 3 - Efeito de reputação

Fonte: Renting *et al.* (2003).

A cadeia face a face tem por característica vendas diretas entre o produtor e o consumidor; essas vendas podem ocorrer por meio de feiras, domicílios, entre outras. A cadeia proximidade espacial refere-se à comercialização do produto por meio de varejistas locais, restaurantes, merendas escolares, mercados regionais, casas coloniais e eventos municipais.

2.7 HISTÓRICO DA PANIFICAÇÃO

A origem do pão, por mais que se pesquise, permanece contestável. Isso porque acredita-se que os povos pré-históricos começaram a produzi-lo há, aproximadamente, 10.000 anos atrás. No Egito, 2800 a.C. surgiram os primeiros feitiços de pão, a moagem do trigo era uma tarefa árdua, as pessoas utilizavam pedras para moer os grãos de cereais, e assim era feita a trituração. Esse trabalho, que durava um dia, e o resultado de todo o processo alimentava, no máximo, seis homens. Trocava-se pão por trabalho. E misturando com água obtinham uma massa que era cozida sobre o fogo (QUEIROZ, 2007). Também foi atribuída aos egípcios a descoberta do processo fermentativo: a mistura de água e farinha era deixada ao sol até que se formassem bolhas, e então assada entre pedras aquecidas. Eles utilizavam esta técnica em 2600 a.C.

Os gregos chamavam os egípcios de "*arthophagoi*", que significa comedores de pão. Os egípcios criaram também o primeiro forno, e começaram a utilizar diversos tipos de cereais para fazer farinhas e pães (QUEIROZ, 2007). Os gregos, que atribuíam a origem do pão aos deuses, deram a ele um caráter sagrado. Deve-se aos gregos a instituição das padarias como estabelecimentos comerciais públicos, o que mais tarde passou a ser utilizado pelos romanos. A grande expansão do pão, em Roma, causou o nascimento da primeira associação oficial de panificadores. Seus membros gozavam de um *status* muito privilegiado. Eles eram livres de alguns deveres sociais e isentos de muitos impostos. A panificação tornou-se tão prestigiosa durante o Império Romano que era considerada no mesmo nível que outras artes, como escultura, arquitetura ou literatura (NITZKE & BIEDRZYCKI, 2013).

Até politicamente as classes dominantes usavam pão para satisfazer o povo e fazê-los esquecer os problemas econômicos oriundos da expansão do Império. Com o passar do tempo, o pão foi se tornando um alimento praticamente indispensável para o ser humano. Por isso, ele está presente em vários momentos da história, assim como nos costumes de diferentes povos (NITZKE & BIEDRZYCKI, 2013).

O pão é por diversas vezes mencionado na bíblia, sendo que a primeira passagem bíblica que torna o pão um símbolo foi a fuga dos judeus do Egito. Esse episódio é lembrado até hoje como a Páscoa judaica, quando se come o chamado pão ázimo, pois com a pressa de sair daquela terra, comeram o pão sem que ele tivesse levedado, ficando com sua massa pesada e azeda. Também na Bíblia outro episódio torna o pão um símbolo sagrado, na Ceia, ao dividir o alimento com os apóstolos, Jesus afirmou que cada pedaço daquele pão era o seu próprio corpo (NITZKE & BIEDRZYCKI, 2013).

Na Europa, era costume a mãe oferecer um pouco de massa de pão em dote para a filha, com a ideia de que, se fizesse isso para sua filha, assim sempre se comeria um bom pão. Conta-se que os irmãos Fleischmann, austríacos, ao visitarem uma irmã nos Estados Unidos, em 1865, ficaram horrorizados com a qualidade do pão. Ao emigrarem definitivamente, dois anos depois, levaram no bolso um pouco do lêvedo usado na casa da mãe e iniciaram a indústria de produção do lêvedo prensado ou desidratado que existe, hoje, no mundo inteiro (NITZKE & BIEDRZYCKI, 2013).

O pão era um alimento básico na mesa das pessoas, por se tratar de um prato barato e que causa saciedade por mais tempo ou sustenta o corpo por um longo período sem precisar alimentar-se novamente; na antiguidade ele era considerado um prato nobre.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada na execução da pesquisa. São tratados aspectos quanto à natureza, abordagem do problema, aos objetivos, aos procedimentos, às fontes de informação, coleta dos dados e análise dos resultados.

3.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos definidos neste trabalho o tornam uma pesquisa descritiva, pois a pesquisadora buscou descrever dados obtidos, seguindo o padrão definido por Gil (2002), que diz que uma pesquisa descritiva não serve apenas para relacionar variáveis, mas que auxilia a determinar a natureza desta relação. Triviños (1987) ressalta a importância de o pesquisador possuir conhecimento sobre o assunto que foi abordado, para que investigue de forma a obter dados que possam fornecer informações suficientes e que remontem ao cenário observado.

Portanto, a pesquisa é descritiva, pois busca descrever a realidade da agroindústria de panificados durante o período da execução da pesquisa.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A natureza da pesquisa é classificada como sendo qualitativa, pois buscou-se por meio dela definir o que entende-se ou percebe-se do objeto de investigação, pelo universo entrevistado. Conforme Zanelli (2002), as pesquisas qualitativas buscam compreender o que os indivíduos podem observar sobre o que acontece ao seu redor.

Observa-se, ainda, o quanto importante é prestar a devida atenção em tudo o que os entrevistados relatam sobre o objeto de estudo (ZANELLI, 2002). Saber o que os entrevistados pensam a respeito do que se pesquisa é importante para poder qualificar o estudo, conforme a percepção deles.

Baseando-se na definição de Triviños (1987), o método qualitativo procura entender o significado das informações, buscando descrever essas informações na ocorrência em que acontecem no contexto real. Triviños (1987) ressalta a importância de um estudo com um contexto mais claro, no meio em que está inserido um indivíduo, podendo dessa forma ter um entendimento mais claro e objetivo.

3.3 OBJETO DE ESTUDO

O presente trabalho foi executado em uma agroindústria de panificados da região Noroeste Missões/RS, na cidade de Cerro Largo. Nesse sentido, a pesquisadora analisa o histórico de produção e vendas, comparando a quantidade produzida com a quantidade vendida, e desvendando, através dos depoimentos obtidos pela entrevista, quais são as vantagens e quais as desvantagens de se trabalhar de forma independente ou associada a uma cooperativa.

O procedimento que foi utilizado na pesquisa é um estudo de caso, pois, segundo Gil (1991), estudo de caso tem como característica o aprofundamento na pesquisa, obtendo informações amplas e detalhadas sobre o assunto investigado, e por ser de tal profundidade, permite que a pesquisa seja realizada por meio de entrevistas, questionário e observação (GIL, 1999; YIN, 2001).

Martins (2008) afirma que o estudo de caso é sobre um objeto definido, especificado e esmiuçado. Neste caso, trata-se da agroindústria de panificados, onde busca-se um maior detalhamento do assunto. Esses detalhes, que são compilados por meio da pesquisa, foram obtidos por meio de uma entrevista semiestruturada.

É importante ressaltar que pretendeu-se resguardar o entrevistado, evitando possíveis constrangimentos, que são riscos que a pesquisa expõe ao participante. Destaca-se, ainda, que o entrevistado obteve a devolutiva dos resultados obtidos através da pesquisa via e-mail.

3.4 COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi feita através de dados primários, ou seja, o objeto é investigado diretamente na agroindústria, ressaltando que a qualquer momento o participante poderia desistir de participar da entrevista, ou mesmo deixar de responder a quaisquer perguntas que possam lhe expor. Dessa forma, para Mattar (1996), os dados primários são aqueles adquiridos por meio de investigação realizada diretamente com os envolvidos na situação; isso quer dizer que são dados obtidos por meio de entrevista, por exemplo.

Neste estudo, a entrevistada é o gestora da empresa pesquisada, pois em um breve contato realizado observou-se que é ela quem possui maior afinidade e conhecimento na área

investigada. Essa gestora possui informações detalhadas sobre vendas, previsões de demanda, produção, entre outros aspectos que são relevantes ao estudo.

O roteiro de entrevista visa responder ao objetivo geral da pesquisa; para isso foram definidos objetivos específicos, para facilitar a obtenção do objetivo geral.

As questões de números 1 a 8 visaram responder ao primeiro objetivo específico: descrever o processo produtivo; as questões de números 9 a 14 relacionam-se ao segundo objetivo específico: descrever a evolução do processo de comercialização. As questões de números 15 e 16 procuraram responder ao terceiro objetivo específico: identificar os canais de comercialização oportunizados pela agroindústria. As questões de números 17 e 18 consistiram na resposta ao quarto objetivo específico: apresentar vantagens e limitações de cada canal de comercialização utilizado pela agroindústria, tanto por via direta como por meio da cooperativa. O último objetivo específico: apontar o(s) canal(is) de comercialização mais eficaz(es) para a agroindústria de panificados, foi respondido pela pesquisadora através da sua análise dos dados, identificando quais o(s) canal(is) mais eficaz(es) para a agroindústria.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a aplicação da entrevista, os dados foram analisados através do Software Libre Office Writer. Dessa forma, os dados coletados foram analisados e tabulados pela pesquisadora de forma a concretizar a pesquisa, conforme as categorias apresentadas no Quadro 3.

A presente pesquisa foi submetida ao comitê de ética, após o retorno da pesquisa foi coletado os dados para após ser analisados.

Para a análise dos dados, primeiramente foi realizada a leitura e releitura da entrevista, para proporcionar à pesquisadora o entendimento das respostas obtidas. Feito isso, os dados foram tabelados e conferidos com a entrevista, para evitar erros de transcrição; e, enfim, os dados foram analisados, podendo assim ser elaborado o texto para o trabalho final.

Quadro 3 – Categorias de análise

Categorias de análise	Relação com os objetivos da pesquisa	Autores
Processamento produtivo	1º Descrever o processo produtivo; 2º Descrever a evolução do processo de comercialização;	PELLEGRINI; FOGLIATO (2001)
Canais de comercialização	3º Identificar os canais de comercialização oportunizados pela agroindústria; 5º Apontar o(s) canal(is) de comercialização mais eficaz(es) para a agroindústria de panificados	WAQUIL; MIELE; SCHULTZ (2010)
Comercialização por meio de cooperativas (vantagens e desvantagens)	4º Apresentar vantagens e limitações de cada canal comercialização utilizado pela agroindústria tanto por via direta, como por meio da cooperativa	RENTING <i>et al.</i> (2003)

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados obtidos através de uma entrevista semiestruturada com a gestora da agroindústria de panificados, essa agroindústria foi escolhida em virtude de ser a única legalizada no município de Cerro Largo, no ramo de panificados, conforme a SDE (Secretária de Desenvolvimento do Estado), e que obtém o selo Sabor Gaúcho.

4.1 PROCESSAMENTO PRODUTIVO

Para atender ao primeiro objetivo específico, que é descrever o processo produtivo da agroindústria, a gestora foi questionada sobre os produtos que eram produzidos e os que foram sendo inseridos ao longo do tempo, e também sobre os que mais são comercializados e como a produção é realizada.

De acordo com o relato da gestora, inicialmente, a agroindústria produzia pães e cucas. Com o passar do tempo, os clientes demonstravam interesse por novos produtos. A partir disso, foram introduzidos novos produtos da mesma linha, como bolachas, rosca, docinhos e bolos.

A produção é realizada de segundas-feiras às sextas-feiras, das 7 horas às 12 horas e das 14 horas às 20 horas, e aos sábados das 7 horas às 12 horas. Durante os dias da semana são produzidos produtos específicos, para fazer em maior quantidade e facilitar o andamento do trabalho.

- Segunda-feira: pão, cuca, rosca;
- Terça-feira: pão, cuca, rosca;
- Quarta-feira: dia de entregas;
- Quinta-feira: pão, cuca, rosca e bolacha;
- Sexta-feira: pão-fatiado, cuca, bolo e docinhos;
- Sábado: pão-fatiado, cuca, bolo e docinhos.

A produção semanal da agroindústria é variável. Em média são produzidas 50 unidades de pães, 200 unidades de cucas, 200 bandejas de bolachas de 340 gramas cada; semanalmente, essa produção é para o comércio, não está inclusa a merenda escolar. Logo, tudo que é produzido durante a semana é comercializado. Essa demanda variável deve-se ao

fato de os clientes serem diretos e também ao aumento da demanda nas datas comemorativas como: Páscoa, Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, Ano Novo.

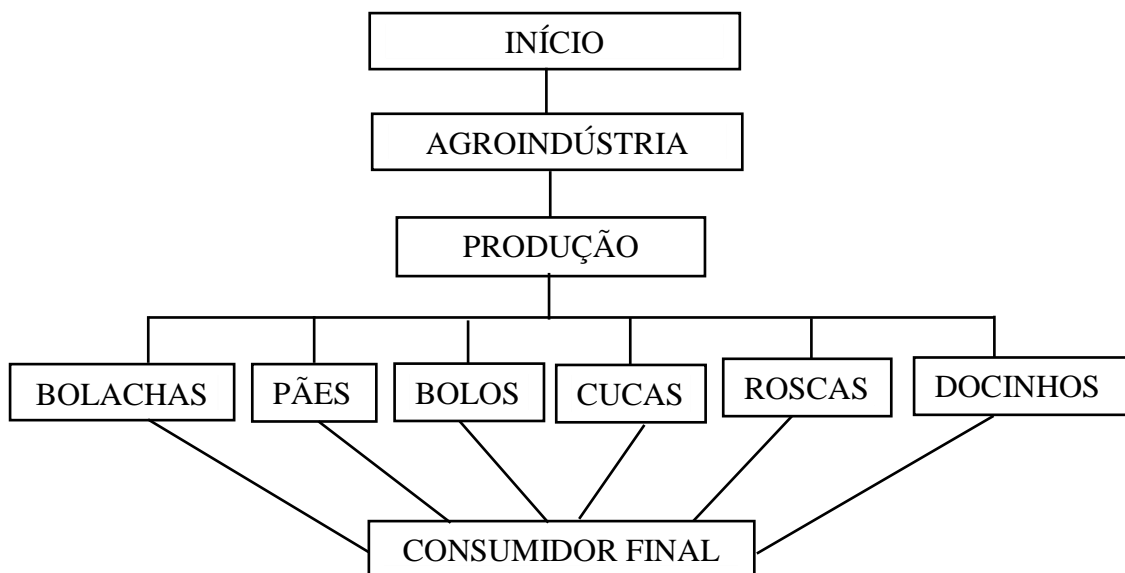
Russomano (2000) destaca que a capacidade produtiva é mensurada através do tempo e recursos disponíveis para a realização de cada atividade, e o prazo que cada tarefa leva para ser concluída.

Conforme Pellegrini e Fogliato (2001), primeiramente precisa-se identificar os problemas, para após aplicar os métodos de previsão, selecionados os métodos de acordo com as situações previstas, para posteriormente organizar a favor das previsões da organização.

Dessa forma, percebe-se que a previsão de demanda, além do tempo e dos recursos disponíveis são fundamentais para identificar a capacidade produtiva, evitando desperdícios e perda da produção, se houver falta da comercialização.

De acordo com a Figura 1, apresenta-se o esquema do processo produtivo dos produtos produzidos na agroindústria de panificados.

Figura 1 – Esquema representativo do fluxo do processo produtivo da agroindústria de panificados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O Processo Produtivo está dividido da seguinte maneira: Processo Produtivo das Bolachas, Pães, Bolos, Cucas, Roscas e Docinhos.

O Processo Produtivo da Bolacha acontece da seguinte maneira: primeiramente os ovos e o açúcar são batidos com o açúcar de baunilha, após é acrescentado o leite e a farinha

até dar o ponto da massa; dependendo do tipo de bolacha que é produzido, a massa precisa passar pelo cilindro; já em outras bolachas a massa deve ser aberta com o rolo; após o processamento da massa, é colocada no forno pré-aquecido entre 160 a 170°C, por cerca de 10 a 15 minutos.

O Processo Produtivo dos Pães ocorre assim: inicialmente é colocada a farinha, depois o fermento químico, o leite e a água; a massa é batida, colocada nas formas e esperado o tempo de crescimento; logo após é levada ao forno pré-aquecido em 160°C por 45 minutos.

O Processo Produtivo do Bolo acontece da seguinte forma: são batidos os ovos, o açúcar, a farinha com o fermento químico; a massa é deixada descansar por cerca de 5 minutos; logo após é colocada nas formas e assada por cerca de 20 minutos, a 160°C, com forno pré-aquecido.

O Processo Produtivo da Cuca ocorre assim: é muito parecido com o do pão, misturada a farinha, o açúcar, gordura vegetal e fermento químico e batidos esses ingredientes; após é acrescentado o leite, os ovos e a água; a massa então é feita e passada no cilindro; em seguida é deixada para crescer; logo após é levada ao forno pré-aquecido a 140°C por 45 minutos.

O Processo Produtivo da Rosca é um pouco diferente dos demais: primeiramente são escaldadas uma xícara de polvilho e uma xícara de farinha; a seguir deixada a massa descansar rapidamente e depois colocada nas formas; levada para assar por 30 minutos em forno pré-aquecido a 190°C.

O Processo Produtivo dos Docinhos é o que demanda mais tempo e paciência: inicialmente é feita uma massa na panela com leite condensado e o sabor de preferência, após é levada ao fogo para dar o ponto na massa; depois deixada descansar na geladeira e após feitos os docinhos com o molde do docinhos; então é levada a massa à geladeira para esfriar novamente por cerca de 30 minutos; em seguida é dado um banho de chocolate.

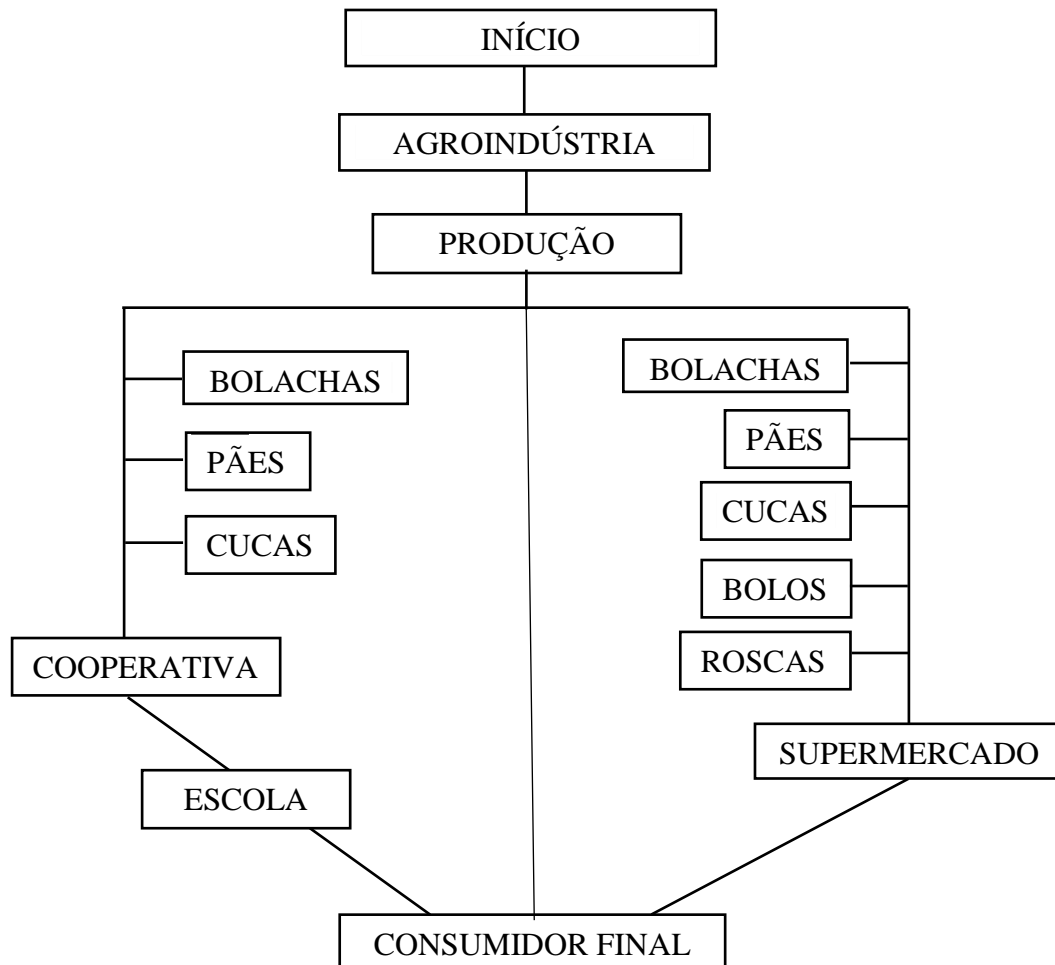
Para Corrêa (2001), o plano mestre de produção auxilia na linha de produção, determinando a quantidade a ser produzida, levando em consideração a demanda atual e futura de acordo com os recursos que a agroindústria possui e terá. Como o PMP é preciso e detalhado, ele prevê desde a quantidade da matéria-prima que será utilizada até as unidades que serão comercializadas.

4.2 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO

O fluxo dos canais de comercialização utilizados pela agroindústria de panificados de Cerro Largo - RS para comercializar seus produtos é apresentado na Figura 2.

A agroindústria pode otimizar a sua produção fazendo uso do PMP (Plano Mestre de Produção). Segundo Corrêa (2001), o PMP serve para controlar os suprimentos e os produtos acabados, detalhando o processo produtivo; esse plano ainda auxilia na tomada de decisões referentes a estoques acabados, gerenciando a demanda e a oferta, tendo como base a demanda.

Figura 2 – Fluxo dos canais de comercialização da agroindústria de panificados.



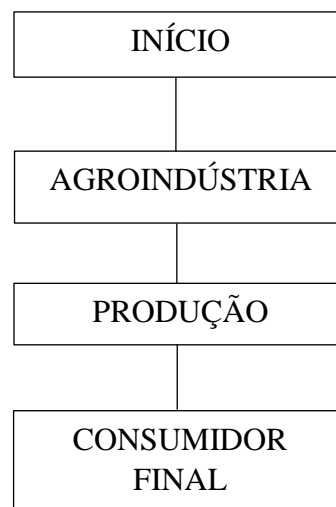
Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Na agroindústria de panificados trabalha-se com dois tipos canais de comercialização, o primeiro é o canal de comercialização de nível zero, depois o de nível um. Conforme Waquil, Miele e Schultz (2010), é o caminho que o produto percorre desde a matéria-prima até chegar ao consumidor final.

O canal de nível zero consiste na fabricação do produto e na comercialização direta ao consumidor final, ou seja, o consumidor final adquire seus produtos junto ou direto na agroindústria.

A seguir será apresentado as etapas de comercialização de nível zero da agroindústria de panificados.

Figura 3- Etapas de comercialização da agroindústria de panificados.



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Já no canal de comercialização de nível um, há pelo menos um intermediário, que faz a ligação entre a agroindústria e o consumidor final, isto é, a cooperativa exerce o papel de intermediário entre a agroindústria e a escola. E também há o supermercado, que repassa os produtos provenientes da agroindústria de panificados ao consumidor final.

Sendo assim, tanto a cooperativa quanto o supermercado desempenham papel fundamental na comercialização dos produtos da agroindústria, pois é através deles que novas pessoas têm a oportunidade de conhecer os produtos da agroindústria, podendo tornar-se possíveis clientes.

4.3 COMERCIALIZAÇÃO

A fim de responder ao segundo objetivo, que é descrever a evolução da comercialização da agroindústria, a gestora explica que primeiramente os produtos foram ganhando espaço aos poucos. Conforme a qualidade e o sabor foram conquistando mais empresas, estas procuraram a agroindústria a fim de revender os seus produtos.

Na agroindústria são comercializados os seguintes produtos: pães, bolachas, cucas, roscas, docinhos e bolos.

Com o passar dos anos, a agroindústria identificou que os produtos que mais se destacam no mercado são pães, cucas e bolachas, sendo produtos muito procurados pelos consumidores. Consequentemente, com os pães, cucas e bolachas a agroindústria tem mais rentabilidade, não que os outros produtos não tenham tanta saída, mas levando em consideração que as escolas adquirirem quantidades significativas desses três tipos de produtos, isso acarreta uma margem maior de lucratividade para a agroindústria.

A gestora ressalta que a cooperativa oportuniza canais de comercialização como a merenda escolar dos municípios de Cerro Largo e São Pedro do Butiá; dessa forma, a agroindústria consegue ampliar seu público, tendo assim uma maior divulgação da qualidade e do sabor dos seus produtos.

A cooperativa presta auxílio à agroindústria, intermediando a comercialização dos alimentos para a merenda escolar; ela contribui com cerca de 20% da produção total mensalmente, possibilitando que outras escolas também possam adquirir alimentos da agroindústria de panificados.

Semanalmente, cerca de 10% da produção total é destinada para a cooperativa, sendo que ela revende os produtos da agroindústria reajustando os preços; dessa forma, as pessoas não necessitam ir até a agroindústria de panificados para adquirir os produtos, basta ir até a cooperativa.

Hoffmann *et al.* (1987) afirmam que, por tratar-se de alimentos frágeis, a escolha do canal de comercialização é muito importante e decisivo na hora de comercializar o produto. Por tratar-se de alimento perecível, está em estudo pela agroindústria de panificados, o canal de comercialização de nível zero e o canal de comercialização de nível um. Waquil, Miele e Schultz (2010) separam os tipos de canais de comercialização, dividindo-os em: canal de nível zero, nível um, nível dois, nível três e nível quatro; quanto menor for o nível do canal, menor será o número de intermediários utilizados para comercializar o produto até chegar ao

consumidor final, evitando dessa forma comprometer a qualidade ou até mesmo a perda do produto.

4.3.1 Vantagens e limitações por intermédio da cooperativa

As vantagens da venda direta é ter o contato direto com o cliente; receber *feedback* da empresa sobre a venda do produto; ter opiniões sobre cada produto; a quantidade produzida do produto é feita por encomendas pelos clientes fixos, assim não ocorre excesso e nem perda de produtos na hora de comercializá-los.

Com o intermédio da cooperativa, a agroindústria aumentou em torno de 25% suas vendas. Isso se deve pelo público que ela atende ser maior, se for comparado com os clientes fixos e com os supermercados.

Russomano (2000) aborda que o sistema *Just-in-time* tem por finalidade evitar desperdícios, tendo tudo no lugar certo e na hora certa; esse sistema abrange desde a chegada da matéria-prima até o produto final.

Algumas limitações da venda direta dizem respeito ao fato de que a agroindústria tem uma maior demanda pelos produtos devido a sua capacidade produtiva ser limitada em termos de funcionários, o que acarreta uma produção em pequena escala. No entanto, sempre ocorre a falta de produtos, devido à falta de mão de obra para ampliar a produção. Fica claro, portanto, que o fato de não ser possível contratar mais funcionários com carteira assinada impede que seja aumentada a oferta de produtos pela agroindústria.

Já as vantagens das vendas por intermédio da cooperativa proporcionam uma credibilidade maior ao cliente que deseja adquirir os produtos e às empresas que queiram revender. Dessa forma, a agroindústria tem a oportunidade de mais pessoas conhecerem seus produtos.

As limitações não existem por parte da cooperativa, pois ela possibilita novos meios de comercialização, mas é a agroindústria quem precisa ir atrás do futuro cliente, pois como é ela quem produz e entrega o produto, deixa de conquistar novos clientes pela falta de um intermédio maior da cooperativa em relação à merenda escolar.

Referente ao último objetivo específico, que é apontar o(s) canal(is) de comercialização mais eficaz(es) para a agroindústria de panificados, como a produção da agroindústria é limitada devido à pouca mão de obra, a grande demanda por parte dos clientes acaba comprometendo o nível de atendimento dessa demanda. Dessa forma, é mais

conveniente à agroindústria, nos dias em que há pico de produção e aumento da demanda, providenciar um(a) auxiliar para obter maior produtividade e poder atender à demanda, para assim poder contemplar, de maneira satisfatória, a procura pelo produto.

De acordo com Wesz Júnior (2007), a produção da agroindústria torna-se restrita devido à propriedade familiar em que a agroindústria está inserida, desenvolvendo outras atividades além das atividades da agroindústria, isso pelo fato de a propriedade produzir em alguns casos a sua própria matéria-prima. A agroindústria também promove o fortalecimento da agricultura familiar e da economia local, através da geração de renda.

Em suma, a agroindústria de panificados evidenciou essa restrição relativa à propriedade familiar mencionada pelo autor. Por isso, ao deparar-se com tais restrições, seria importante que houvesse um planejamento mais específico, tanto pela organização dos processos produtivos como para a otimização dos canais de comercialização, fazendo uso dos diferentes tipos de canais de comercialização de nível zero e nível um, podendo assim aumentar a renda e gerar maior qualidade de vida para a família.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a analisar a influência de uma cooperativa no processo produtivo e na comercialização de uma agroindústria conforme a percepção do gestor.

Tendo em vista a descrição do processo produtivo e comercialização da agroindústria de panificados, o objetivo foi atingido, considerando que a agroindústria iniciou seus trabalhos produzindo apenas pães e cucas, porém ao longo do tempo ela percebeu a necessidade de aumentar sua linha de produção, quando passou a produzir pães, cucas, roscas, docinhos e bolos. No entanto, a comercialização inicialmente se dava de forma direta, ou seja, o cliente ia até a agroindústria para adquirir o seu produto, logo depois houve a necessidade de ampliar a comercialização, tendo pontos para a aquisição dos alimentos como supermercados e venda direta.

Os canais de comercialização utilizados pela agroindústria são de nível zero e nível um. O canal de nível zero consiste na venda direta da agroindústria para o consumidor final, já o canal de nível um consiste em um intermediário entre a agroindústria e o consumidor final.

Em virtude de a agroindústria produzir e realizar as entregas dos produtos, existem algumas vantagens e limitações nas vendas diretas, podendo-se citar como vantagem da venda direta o marketing boca a boca; no entanto, críticas podem ser recebidas com mais frequência; isso pode ser um ponto positivo para a que a agroindústria possa melhorar e assim atender melhor os seus clientes.

Comercializando com supermercados, a agroindústria consegue atingir um público maior de clientes, onde as pessoas podem conhecer e adquirir seus produtos nas gôndolas dos supermercados; um ponto negativo desse tipo de comercialização é que os supermercados reajustam os preços tendo em vista uma margem de lucro sobre o produto; se esta margem for superior aos produtos similares, o consumidor deixa de adquirir o produto e passa a comprar do concorrente.

Para que a agroindústria de panificados possa gerar mais renda e atender melhor seus clientes, sugere-se que ela tenha um intermediário para comercializar os produtos e realizar as entregas, visto que atualmente a agroindústria é responsável por todas as atividades desde a produção até a entrega, sendo que também cabe a ela entrar em novos mercados ampliando assim seu público-alvo.

Na percepção da gestora, uma das maiores dificuldades encontradas é a falta de cursos de qualificação, para estar capacitada diante das mudanças que ocorrem no mercado. Outra dificuldade encontrada pelas agroindústrias é a burocracia para o processo de legalização.

Sendo assim, conclui-se que é mais viável para a agroindústria de panificados comercializar seus produtos através da cooperativa do que de forma independente, pois é através da cooperativa que a agroindústria consegue produzir mais e atingir maior público de consumidores.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisas voltadas à agroindústria familiar, tendo em vista que esse assunto, no meio acadêmico, ainda é pouco explorado, tendo poucos autores especializados na área; conseqüentemente, pessoas interessadas em legalizar suas agroindústrias ou até mesmo gestores de agroindústrias teriam mais informações referentes a sua área de trabalho.

REFERÊNCIAS

- ALFORD, L. P.; BANGS, J. R. **Manual de la produccion**. México: Union Tipográfica.
- ARNOLD, J. **Administração de materiais: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1999.
- AZEVEDO *et al.* **O Uso do ERP e CRM no Suporte à Gestão da Demanda em Ambiente de Produção Make-to-stock**. *Gestão & Produção*. Vol. 13, nº. 2, ago. 2006, p.179-190.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. **Logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BATALHA, M. O. *et al.* **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERNARDES, C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. 3. ed. Blücher, 1976.
- BONNEY, M. Reflections on Production Planning and Control (PPC). **Gestão & Produção**. Vol. 7, nº. 3, dez. 2000, p.181-207.
- BORGES C. T.; CAMPOS S. M.; BORGES C. E. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 3, n. 1, p. 236-247, Jul/Dez. 2010.
- BOWERSOX, D. J. et al. **Gestão logística de cadeias de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- CHASE, R. B., JACOBS, R. F., AQUILANO, N.J. **Administração da Produção e Operações para Vantagens Competitivas**. 11edição. São Paulo: Mc GRAW - Hill, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- CHING, H. Y. **Gestão de estoques na cadeia logística integrada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, H. L. *et al.* **Planejamento, Programação e Controle da Produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORREIA, H. L.; CORREIA, C. **Administração da Produção e de Operações: manufatura e serviços, uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- CORREIA, H. L; GIANESI, C. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Bookman Editora, 2001.
- _____. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3. ed. Bookman Editora, Porto Alegre, 2001. 35-74 p.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ESCORSIM, S. E.; KOVALESKI, J. L.; REIS, D.R. Evolução conceitual da administração da produção. **Revista Capital Científico**. Guarapuava - PR. v. 3 n. 1 p. 65-76. ISSN 1679-1991. jan/dez. 2005.

FAVARETTO, F. **Uma contribuição ao processo de gestão da produção pelo uso da coleta automática de dados de chão de fábrica**. Tese de doutorado - Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2001.

FERNANDES, F. C. F. *et al.* **Identificação dos Principais Autores em Produção**. Fundação Getúlio Vargas, 1981.

GAITHER, N. **Administração da produção e operações**. 8.ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

GAITHER, N; FRAZIER, G. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GARCIA, E.; REIS, L.; MACHADO, L. & FERREIRA FILHO, V.J. **Gestão de estoques: otimizando a logística e a cadeia de suprimentos**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. A agroindústria familiar: uma estratégia de agregação de valor a produção e renda das famílias rurais. In: **CONGRESSO DA SOBER, 50**, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: SOBER, 2009.

GERBER, J. Z.; MIRANDA, R. G. de; BORNIA, A. C.; FREIRES, F. G. M. **Organização de Referenciais Teóricos sobre Diagnóstico para a Previsão de Demanda**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, Recife, v. 11, n. 1, p. 160-185, jan/abr. 2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

HARDING, H. A. **Administração da produção**. São Paulo: 1981, Atlas.

HOFFMANN, Rodolfo *et al.* **Administração da empresa agrícola**. São Paulo: Pioneira, 1987.

KOTLER, P. **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991. Verificação da capacidade produtiva obtida através da análise do plano-mestre da produção: um estudo de caso. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

LODI, J. B. **História da administração da produção**. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1981.

LOPES A. R.; **Planejamento e Controle da Produção: Um Estudo de Caso no Setor de Artigos Esportivos de uma Indústria Manufatureira**. XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Rio de Janeiro, 2008.

KREMER, Cristian Dekkers; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio Martins de Machline, C. *et al.* **Manual de administração da produção**. 6. ed., Rio de Janeiro.

MARCON, Edimar; SILVA, Nayara Franciele; ARAÚJO, Paulo Roberto do Nascimento. **O planejamento e controle da produção em uma cooperativa do setor agroindustrial**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

MARSDEN, T.; BANKS, J.; BRISTOW, G. **Food supply chain approaches: exploring their role in rural development**. Sociologia Ruralis, v.40, n.4, p.424-438, 2000.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MARTINS, P. G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. Saraiva, São Paulo. 1998. p.173.

MARTINS, P.G. & ALT, P. R.C. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MARTINS, P. G. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001

MATTOS, J. R. L. **Gestão da tecnologia e inovação: uma abordagem prática**. São Paulo.

MAYER, R. R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1984.

MELO E. L. *et al.* **O desafio do planejamento de demanda no setor hortifrutigranjeiro: um estudo de caso da empresa Nova Casbri**. Gestão e Tecnologia para a Competitividade. Outubro de 2013.

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

MONKS, J. G. **Administração da produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

MOON, M; MENTZER, J.; SMITH, C. & GARVER, M. Seven Keys to Better Forecasting. **Business Horizons**. Vol. 41, n. 5, p. 44-52, 1998.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e Operações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

NITZKE, J. A. e BIEDRZYCKI, A. ICTA/UFRGS. **Como fazer pão**.

PELLEGRINI, F. R; FOGLIATO, F. S. Passos para Implantação de Sistemas de Previsão de Demanda: Técnicas e Estudo de Caso. **Produção**. Vol. 11, nº. 1, nov. 2001, p.43-64. Pioneira, 1998.

PIRES, I. C. C. **Expansão da capacidade produtiva em tempos de crise: um estudo de caso em uma pequena confecção no Cariri cearense**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ABEPRO, 2004. 1 CD-ROM.

Planejamento e Controle da Produção por meio de um *Survey* Mundial com Pesquisadores da Área. **Gestão & Produção**. Vol. 14, nº. 1, jan. - abr. 2007, p.83- 95.

PREZOTTO, L.L. **A agroindústria rural de pequeno porte e o desenvolvimento local/regional**. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AGROINDÚSTRIA, 2000. **Anais...** Lajeado/RS, 2000.

PROTO, L. O. Z.; MESQUITA, M. A. **Previsão de demanda para planejamento da capacidade de empresa do setor cimenteiro**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 23,2003, Ouro Preto.

QUEIROZ, M.; LOPES, J. D. S. **Curso básico de panificação**. Viçosa/MG CPT. 2007 p.194.

RADFORD, J. D; RICHARDSON, D.B. **The Management of Manufacturing**.

REIS, D. R. dos. **Gestão da inovação tecnológica**. Barueri: Manole, 2004.

RENTING, H.; MARSDEN, T.; BANKS, J. Understanding alternative food networks: exploring the role of short food supply chains in rural development. *Environment and Planning*. v.35, p.393-410, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

RIGGS, J. L. **Administração da produção: planejamento, análise e controle**.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

ROCHA, D. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books, 1995.

RUSSOMANO, V. H. **PCP: Planejamento e Controle da Produção**.4. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

RUSSOMANO, V. H. **Planejamento e controle da produção**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SCHNEIDER, S.; SCARABELOT, M. As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local: um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC. **Faz Ciência** (UNIOESTE. Impresso), v. 14, p. 101-130, 2012.

SCHWITZKY, M. **Acurácia dos Métodos de Previsão**.

SILVA, A. T. **Administração e controle**. São Paulo: Atlas, 1982.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SPROESSER, R. L. Gestão Estratégica do comércio varejista de alimentos. **Gestão agroindustrial** - São Paulo: Atlas, 1997. p. 215-261.

STARR, M. K. **Administração da produção: sistemas e sínteses**. São Paulo: Edgard

STEVENSON, W. J. **Administração de Operações de Produção**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

TUBINO, D. F. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. Atlas, São Paulo. 2000. p.15-194.

_____. **Sistemas de Produção: A Produtividade no Chão de Fábrica**.1. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

VEIGA, C. R. P.; VEIGA, C. P.; DUCLÓS, L. C. **A Acurácia dos Modelos de Previsão de Demanda Como Fator Crítico para o Desempenho Financeiro na Indústria de Alimentos**. Pro futuro: Programa de Estudos do Futuro, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 83-107, jul/dez. 2010.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2000.

VILANOVA, Janice de Avila; RIBEIRO, Claudete Fogliato. **Importância da gestão da produção e gerenciamento de custos em uma indústria alimentícia**. Série de Artigos: INSTITUTO BRASILEIRO DE PROFISSIONAIS DE SUPPLY CHAIN. Artigo (301). Fevereiro, 2011.

VOLLMANN, T. E. et al. **Sistemas de Planejamento & Controle da Produção Para o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2006.

WAQUIL, Paulo Dabdab; MIELE; Marcelo; SCHULTZ, Glauco. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010.

WESZ JUNIOR, V. J.; TRENTIN, I. C. L. Desenvolvimento e agroindústria familiar. In: **CONGRESSO DA SOBER**, 43, 2005., Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: SOBER, 2005.

WESZ JUNIOR, V. J. **As questões agrícolas nas propriedades com a agroindústria familiar no Noroeste do Rio Grande do Sul**. In: **CONGRESSO DA SOBER**, 45., 2007, Londrina. Anais... Londrina: SOBER, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZANELLI, J. C. **Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas.** Estudos da Psicologia, n. 7, 2002, p.79-88.

ZEYHER, L. R. **Manual de administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1976.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição.** São Paulo: Pioneira: Pensa/USP, 2000.

APÊNCICE A: Entrevista realizada com o gestor da agroindústria de panificados no município de Cerro Largo/RS

Prezado Respondente:

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a evolução histórica da produção e das vendas da agroindústria de panificados. Sua colaboração é muito importante para a realização deste estudo.

I- Seção destinada a perguntas referentes à estrutura da empresa:

1) Quais são as atribuições de seu cargo na agroindústria?

2) Quais são os produtos produzidos pela agroindústria? E quais são os produtos mais vendidos?

3) Qual é a produção semanal da agroindústria? A produção é fixa ou variável?

4) Na sua percepção a agroindústria atende à demanda necessária para comercialização?

5) Quem toma as decisões referentes à produção na agroindústria?

6) Com base em que variáveis são tomadas as decisões da quantidade a ser produzida?

7) Descreva os canais de informação utilizados para tomar as decisões.

8) Como é feito o planejamento e a programação (horários) da produção?

II- Seção respectiva às vendas e demanda:

9) Ocorre excesso de produto?

() Sempre () Às vezes () Nunca

10) Ocorre falta de produto?

() Sempre () Às vezes () Nunca

11) Tal situação se deve a:

() Dificuldade de prever a demanda

() Informações distorcidas

() Falta de informação

() Planejamento ruim

() Outras (Como problemas com funcionários.)

12) Em que são baseadas as produções, ou seja como são planejadas em questão de quantidade?

13) O que é feito para que desperdícios sejam evitados?

14) O que você, como gestor, observa que poderia ser melhorado com relação a programação de produção?

15) Quais os canais de comercialização diretas, utilizadas pela agroindústria?

16) Quais os canais de comercialização oportunizadas pela cooperativa?

17) Quais as vantagens de comercializar pelos canais de comercialização oportunizados pela cooperativa?

18) Quais as limitações de comercializar pelos canais de comercialização oportunizados pela cooperativa?

APÊNDICE B: Termo de consentimento livre e esclarecido**Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFS****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Para o gestor (a)

Análise da produção e das vendas:**Um estudo de caso em uma agroindústria de panificados de Cerro Largo/RS**

Prezado(a) participante,

Convido você a participar da pesquisa, ‘Análise da produção e das vendas: um estudo de caso de uma agroindústria de panificados de Cerro Largo/RS’, desenvolvida pela aluna Daiani Knebel, discente do Curso de Graduação em Administração, da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFS, *Campus* Cerro Largo, sob orientação da Professora Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes.

O objetivo central do estudo é objetivo analisar o desenvolvimento da produção e das vendas da agroindústria de panificados ao longo de sua existência. Esse estudo é de suma importância para a agroindústria, pois possibilitará compreender se é viável ou não ela estar associada a uma cooperativa para a produção e comercialização de seus produtos.

O convite para participar desta pesquisa deve-se a sua atuação como gestora da agroindústria de panificados de Cerro Largo/RS. Sua participação é importante no desenvolvimento da pesquisa, porque, a partir das informações obtidas, será possível concretizar o estudo a respeito da análise da produção e das vendas: um estudo de caso em uma agroindústria de panificados de Cerro Largo/RS. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração para a realização deste estudo no momento em que desejar, sem necessidade e de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Você não será penalizado de nenhuma maneira, caso decida não consentir sua participação ou desistir da contribuição. Contudo, ressalta-se, novamente, que ela é muito importante para a execução e concretização da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa para participar desta pesquisa, portanto, sua participação é voluntária.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações prestadas por você, já que o material será armazenado em local seguro e apenas o pesquisador e sua professora orientadora terão acesso direto aos dados obtidos por meio da entrevista. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar ao pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder a um roteiro de entrevista semiestruturada. A entrevista será aplicada e, posteriormente, transcrito para analisar, em profundidade, o conteúdo das respostas. O tempo de duração da entrevista é de, aproximadamente, uma hora e trinta minutos. A entrevista será transcrita pela pesquisadora, ficando em um banco de dados organizado pela pesquisadora, estando disponível para consulta a qualquer tempo.

Assinale a seguir, conforme sua autorização:

Autorizo a gravação Não autorizo a gravação

Você não correrá o risco de ser identificado, e para que isso aconteça terá a opção de responder a entrevista sem a presença do pesquisador. Os riscos de constrangimento ou desconforto, quando ocorrer, ao responder uma pergunta de cunho pessoal ou relativa ao empreendimento rural, você poderá solicitar ao pesquisador que lhe forneça uma folha de papel para que escreva a sua resposta, sem a presença do pesquisador em ato de entrevista, podendo colocar essa folha de respostas em um envelope e lacrá-lo para posterior averiguação, por parte do pesquisador, ou, ainda, poderá deixar em branco, questões se lhe bem entender, ou ainda, escolher local reservado para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. Esses encaminhamentos que serão realizados para reduzir os efeitos, dos riscos e constrangimentos, consistindo em preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade do participante em todas as etapas dessa pesquisa porque não se divulgará o nome do participante.

Para ocorrer uma redução do constrangimento o respondente, terá, ainda, a opção de, a qualquer tempo, não responder a alguma questão, bem como será proposto que o local seja reservado para responder as questões.

Para o participante da pesquisa os respectivos benefícios da pesquisa serão os reconhecimentos de falhas na gestão da agroindústria e necessidades de melhoria na gestão da agroindústria, que servirão de base para encaminhamento de novas rotinas e roteiros por parte do gestor do empreendimento entrevistado, possibilitando o aprimoramento da gestão com base nos resultados obtidos na pesquisa.

Além disso, essa pesquisa busca trazer benefícios referentes à análise da produção e das vendas que se pretende desenvolver na agroindústria de panificados de Cerro Largo/RS, contribuindo para que os gestores dessas propriedades possam administrar de maneira mais eficiente os seus empreendimentos, oportunizando a tomada de melhores decisões e, conseqüentemente, a obtenção de maior lucratividade com as atividades desenvolvidas.

Os resultados serão divulgados em eventos e/ou publicados em periódicos científicos, mantendo sigilo dos dados pessoais. Além disso, após a conclusão da pesquisa você receberá o retorno a respeito dos resultados encontrados. A devolutiva será dada a você, por meio de um encontro/reunião, após o término da pesquisa, quando, na oportunidade, será entregue uma via impressa do trabalho final.

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

Desde já agradecemos sua participação!

Cerro Largo, RS, ____ de _____ de 2017.

Profa. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes

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

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

Nome completo do(a) participante: _____

Assinatura: _____

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