



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

**GILVANE MARIA KARAS**

**A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO FAMILIAR DE  
FARINÁCEOS/PANIFICADOS NO MUNICÍPIO DE GUARANI DAS MISSÕES/RS**

**CERRO LARGO**

**2017**

**GILVANE MARIA KARAS**

**A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO FAMILIAR DE  
FARINÁCEOS/PANIFICADOS NO MUNICÍPIO DE GUARANI DAS MISSÕES/RS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao curso de Administração da Universidade  
Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção  
de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

**CERRO LARGO**

**2017**

**PROGRAD/DBIB - Divisão de Bibliotecas**

Karas, Gilvane Maria

A agroindustrialização da produção familiar de  
farináceos/panificados no município de Guarani das  
Missões/RS/ Gilvane Maria Karas. -- 2017.  
103 f.:il.

Orientador: Carlos Eduardo Ruschel Anes.

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

1. Introdução. 2. A agroindustrialização da produção  
familiar de farináceos/panificados no município de  
Guarani das Missões. 3. Metodologia. 4. Apresentação e  
Análise dos resultados. 5. Considerações finais. I.  
Anes, Carlos Eduardo Ruschel, orient. II. Universidade  
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

GILVANE MARIA KARAS

A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO FAMILIAR DE  
FARINÁCEOS/PANIFICADOS NO MUNICÍPIO DE GUARANI DAS  
MISSÕES/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.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

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

29 / 11 / 2017

BANCA EXAMINADORA

  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes

  
Prof. Dra. Denise Medianeira Mariotti Fernandes

  
Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira

## RESUMO

Este trabalho apresenta um estudo sobre a agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados no Município de Guarani das Missões/RS, evidenciando as particularidades existentes na gestão e em sua estrutura. Nesse sentido, o objetivo geral é analisar como a gestão da produção e operações pode auxiliar o processo produtivo e, na comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados, no Município de Guarani das Missões/RS. Assim, em termos teóricos, discute-se a administração da produção e processo produtivo, considerando-se questões como a gestão da qualidade e o método Kaizen como forma de adquirir qualidade evitando desperdício e reduzindo custos, além de abranger os termos de canais de comercialização nas organizações, agroindústrias familiares, o processo produtivo e a comercialização de farináceos e panificados no que tange as cadeias longas e as cadeias curtas. Quanto à metodologia, a pesquisa pode ser classificada como descritiva e com abordagem qualitativa. A população-alvo da pesquisa foi os proprietários das agroindústrias familiares selecionadas através de censo. A coleta de dados foi por meio de roteiro de entrevista semiestruturado e da observação não participante. A análise dos dados foi realizada através da análise do conteúdo, com as seguintes categorias: Produção e Comercialização. Como tópicos de análise da categoria “produção” tem-se o Processo de produção; a aquisição/movimentação da matéria prima e; a utilização de máquinas e utensílios. Com relação à categoria “comercialização”, os tópicos de análise são: processo de comercialização; o transporte dos produtos e; os canais de comercialização. Os resultados obtidos foram a falta de instrumentos de controle da produção além, de pouco planejamento para execução das atividades a serem desempenhadas para o alcance do produto final desejado. Uma gama variada diversificada de produtos que não basta apenas conhecer, mas saber gerenciar os recursos utilizados para produzi-los. Apesar disso possuem um elevado conhecimento e habilidade quanto aos produtos produzidos em suas agroindústrias, se destacando pela experiência que possuem apesar de alguns possuírem pouca escolaridade para a gestão de um negócio.

Palavras-chave: Gestão da Produção. Operações. Comercialização. Agroindústrias familiares

## ABSTRACT

This paper presents a study on the agroindustrialization of the family farinaceous / bakery production in the Municipality of Guarani das Missões / RS, highlighting the peculiarities that exist in the management and in its structure. In this sense, the general objective will be to analyze how the management of production and operations can help the production process and, in the commercialization of the products in the family farinaceous / bakery agroindustries, in the Municipality of Guarani das Missões / RS. Thus, in theoretical terms, the administration of production and production process is discussed, considering issues such as quality management and the Kaizen method as a way to acquire quality avoiding waste and reducing costs, in addition to covering the terms of marketing channels in the organizations, family agroindustries, the production process and the commercialization of farinaceous and bakeries in relation to the long chains and the short chains. As for the methodology, the research can be classified as descriptive and with a qualitative approach. The target population of the survey will be the owners of the family agroindustries selected by census. Data collection will be through a semi-structured interview script and non-participant observation. The analysis of the data will be performed through content analysis, with the following categories: Production and Marketing. As topics of analysis of the category "production" one has the Production Process; the acquisition / movement of the raw material and; the use of machines and utensils. With regard to the category "commercialization", the topics of analysis are: commercialization process; the transport of products and; the marketing channels. The results obtained were the lack of instruments to control production beyond, and little planning for the execution of the activities to be performed to reach the desired final product. A varied diverse range of products that not only meet but know how to manage the resources used to produce them. Despite this they have a high knowledge and skill regarding the products produced in their agroindustries, being distinguished by the experience that they have although some have little schooling for the management of a business.

Keywords: Production Management. Operations. Commercialization. Family Agroindustries

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -Produção de Pão Caseiro .....	41
Figura 2 - Produção de Bolacha de Mel .....	41
Figura 3 - Produção de Cuca .....	42
Figura 4 - Produção de Bolacha de Manteiga .....	43
Figura 5 - Produção de Rosca Branca .....	44
Figura 6 - Produção de Bolacha Casadinha.....	45
Figura 7- Produção de Cuca .....	46
Figura 8 - Produção de Pão.....	47
Figura 9 - Produção de Sonho .....	47
Figura 10 - Produção de Bolacha Simples .....	48
Figura 11 - Produção de Pão de Milho .....	49
Figura 12 - Produção de Bolacha de Mel .....	51
Figura 13 - Produção de Bolacha de Manteiga .....	52
Figura 14 - Produção de Pão Caseiro .....	53
Figura 15 - Produção de Palitinhos Salgados .....	53
Figura 16 - Produção de Cuca Baixinha.....	55
Figura 17 - Produção de Rosca de Natal .....	56
Figura 18 - Produção de Bolacha de Manteiga .....	56
Figura 19 - Produção de cuca sovada .....	58
Figura 20 - Produção de Bolacha de Mel .....	59
Figura 21 - Produção de Enroladinho de Salsicha.....	60
Figura 22 - Produção de Bolacha de Manteiga, Maisena, Coco, Amendoim, Mel e Polvilho. 61	
Figura 23 - Produção de Massa Caseira .....	62
Figura 24 - Produção de Pão .....	63
Figura 25 - Produção de Cuca .....	64
Figura 26 - Produção de Pão de Cachorro-quente e Pão Francês.....	65
Figura 27 - Produção de Pão Fatiado .....	66
Figura 28 - Produção de Dobrinha de Goiaba .....	67
Figura 29 - Produção de Pizza.....	68
Figura 30 - Produção de Enroladinho de Frango.....	69
Figura 31 - Produção de Pão de Milho .....	69
Figura 32 - Produção de Risoles.....	71

Figura 33 - Produção de Palitos Salgados .....	71
Figura 34 - Produção de Pirogue Assado e Frito.....	73
Figura 35 - Produção de Massa Caseira .....	73
Figura 36 - Produção de Pão .....	74
Figura 37 - Produção de Salgados .....	75
Figura 38 - Produção de cuca .....	76
Figura 39 - Produção de Bolacha .....	76
Figura 40 - Produção de Cuca .....	78
Figura 41 - Produção de Pão .....	79
Figura 42 - Produção de Rosca de Polvilho .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1– Instrumento de análise de conteúdo da pesquisa .....	31
Quadro 2 - Início da ideia da agroindústria e da agroindustrialização dos produtos.....	33

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1	OBJETIVOS.....	8
1.1.1	<b>Geral.....</b>	<b>8</b>
1.1.2	<b>Específicos .....</b>	<b>9</b>
1.1	JUSTIFICATIVA .....	9
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
2.1	ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E PROCESSO PRODUTIVO .....	13
2.1.1	<b>Gestão da Qualidade .....</b>	<b>15</b>
2.1.2	<b>Método Kaizen .....</b>	<b>17</b>
2.2	CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	17
2.3	AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES .....	19
2.4	O PROCESSO PRODUTIVO DE FARINÁCEOS E PANIFICADOS NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES .....	21
2.5	A COMERCIALIZAÇÃO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES .....	22
2.5.1	<b>Cadeias longas.....</b>	<b>23</b>
2.5.2	<b>Cadeias curtas.....</b>	<b>24</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>26</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	26
3.2	PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	27
3.3	PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	29
3.4	COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....	32
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>33</b>
4.1	PROCESSO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO.....	33
4.1.1	<b>Cursos de capacitação .....</b>	<b>34</b>
4.1.2	<b>Quantidade produzida e Controle.....</b>	<b>35</b>
4.1.3	<b>Percibilidade da produção .....</b>	<b>36</b>
4.1.4	<b>Origem da matéria-prima .....</b>	<b>37</b>
4.1.5	<b>Comercialização do produto final .....</b>	<b>37</b>
4.1.6	<b>Formação de preço .....</b>	<b>38</b>
4.1.7	<b>Outras particularidades e considerações.....</b>	<b>38</b>
4.2	ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO E DE COMERCIALIZAÇÃO DE FARINÁCEOS/PANIFICADOS COM SUGESTÕES E MELHORIAS .....	40

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
	<b>APÊNDICE A - Roteiro para Entrevista Semi-estruturada em Agroindústrias do Município de Guarani das Missões/RS.....</b>	<b>94</b>
	<b>APÊNDICE B - Tópicos de observação.....</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE).....</b>	<b>97</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema, a agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados no Município de Guarani das Missões - RS. Através deste eixo, é procurado analisar as limitações existentes na gestão e em sua estrutura. Para o sucesso de qualquer organização, a utilização de recursos de forma eficaz torna-se importante para que os bens e serviços disponíveis satisfaçam os consumidores. Torna-se relevante ainda, que a organização seja criativa, inovadora e eficaz no momento de aprimoramento dos processos, produtos e serviços fabricados/produzidos.

Muitos desafios estão interligados junto ao meio rural, os quais implicam no desenvolvimento e crescimento das atividades relacionadas ao campo e a agricultura familiar. A expressão “agricultura familiar” emergiu no contexto brasileiro a partir de meados da década de 1990. Cada vez mais as atividades oriundas deste meio precisam ser fortalecidas, para que possam trazer consigo produtos diferenciados e nova alternativa de trabalho. As atividades realizadas pelas agroindústrias familiares tiveram uma importante contribuição, a partir da fundação da Ascar em 1995, que recebeu o nome de Setor de Laticínios (Select) (EMATER, 2009).

Os produtores familiares necessitam conhecer o mercado e suas respectivas necessidades, assim como as de seus consumidores, procurando atendê-los com um produto de qualidade, agregando valor aos mesmos, podendo desta forma expandir sua comercialização, atraindo novos consumidores e aumentando sua capacidade de distribuição de produtos coloniais e artesanais.

Segundo a CAPA (2007), a Agroindústria Familiar Rural é uma unidade de processamento de alimentos localizada nas propriedades rurais ou nos aglomerados rurais próximos.

De acordo com o Estado considera-se agroindústria familiar, todo o empreendimento que é de propriedade ou posse de agricultor (es) familiar (es), na qual a gestão pode ser individual ou coletiva, tendo localização em área rural ou urbana. As agroindústrias familiares estão ligadas com o objetivo de beneficiamento e/ou transformação de matérias primas, providas de exploração agrícola, pecuária, pesqueira, extrativistas e florestais, com a abrangência dos processos sendo eles dos mais simples aos mais complexos, com operações físicas, químicas e/ou biológicas (EMATER/RS – ASCAR, 2009).

De acordo com Zugaib (2009) estudo dos Canais de Comercialização é útil como forma de ampliar a compreensão da organização da comercialização nos seus aspectos

externos ou estruturais. A identificação de canais de comercialização serve para dar uma visão ampla do sistema de comercialização, sua organização e funcionamento. Quando é feita uma análise dos canais de comercialização, é possível visualizar os pontos de estrangulamento existentes, ou seja, problemas que serão enfrentados na hora dos produtos serem colocados no mercado. Entretanto, na comercialização dos produtos agroindustrializados, há um envolvimento do entendimento e conhecimento de todo mercado, o qual é bastante amplo e, para tanto, precisa ser bem explorado e entendido para que o empreendimento tenha sucesso e êxito, dependendo então, da capacidade do gestor em administrar os recursos (tecnológicos, financeiros, recursos humanos, entre outros) que se encontram dentro e fora da empresa (agroindústria).

Nas agroindústrias familiares, com o intuito de baixar os custos, as mesmas buscam eliminar ou diminuir os intermediários e tornam-se os próprios responsáveis pela comercialização dos produtos até a chegada ao consumidor final. Para que se consiga obter bons resultados, com uma eficiência maior e com qualidade que satisfaça os consumidores, precisa-se conhecer e saber gerenciar, além do negócio, os processos e operações que envolvam desde a produção até a comercialização dos produtos.

Diante disso, este estudo trata do seguinte problema de pesquisa: Como a gestão da produção e operações pode auxiliar o processo produtivo e a comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados no município de Guarani das Missões/RS?

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta etapa serão apresentados os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa, o que se busca através da realização desta. A seguir tem-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.1.1 Geral

Analisar a gestão da produção e operações, o processo produtivo e a comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados no município de Guarani das Missões/RS.

### 1.1.2 Específicos

- Descrever o processo produtivo das agroindústrias familiares de farináceos/panificados
- Verificar os canais de comercialização utilizados pelas agroindústrias
- Analisar o processo produtivo das agroindústrias familiares de farináceos/panificados
- Apontar alternativas para a comercialização dos produtos
- Sugerir melhorias no processo produtivo das agroindústrias familiares

### 1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema foi impulsionada pela importância de se estudar a gestão da produção e operações e, ao mesmo tempo, verificar sua aplicação no processo produtivo e de comercialização das agroindústrias familiares. Nesse sentido, as mesmas podem ser uma ferramenta de fortalecimento da produção familiar, pois estas contribuem com a economia local, além da agregação de valor aos produtos com o processamento de sua própria matéria-prima, para posterior comercialização.

No meio rural a agricultura é uma das alternativas de geração de renda, na qual muitas famílias tiram seu sustento. A produção e comercialização de produtos beneficiam tanto os produtores quanto aos consumidores, pois os alimentos produzidos podem ser tanto para o autoconsumo como para a venda. Uma das atividades envolvidas no campo são as agroindústrias familiares, localizadas em propriedades rurais, e que geralmente são de propriedade de agricultor familiar, as quais trabalham na transformação da matéria prima, gerando para tanto, novos postos de trabalho e ofertas de produtos diferenciados (CARVALHEIRO, WAQUIL, 2009).

Para se ter o desenvolvimento das agroindústrias familiares, não basta apenas se ter recursos e matéria prima para produção, saber administrá-los de maneira correta pode trazer bons resultados. Neste aspecto, torna-se importante saber decidir o que produzir, quanto produzir e como produzir, controlando as ações iniciais e verificando o resultado final, verificando se os desejos e aspirações do proprietário estão sendo perceptíveis e alcançáveis, e da mesma forma analisar junto a isso o atendimento as necessidades e desejos dos consumidores, mantendo a qualidade do que se é produzido e evitando desperdícios (ORSOLIN, 2006).

No Brasil a força da Agricultura Familiar, ocupa 30,5% da área total dos estabelecimentos rurais e representa 77% dos empregos no setor agrícola. A participação no valor bruto da produção no Brasil é de R\$ 5.438 bilhões, que equivale a 38% do total de produção (AGRIMINAS, 2016). Estes dados apresentam a importância da agricultura familiar, assim como das agroindústrias familiares que transformam a matéria prima para consumo.

No Brasil, o número de estabelecimentos agropecuários, em 2006, era de 571.260, sendo que cerca de 94,3% destes eram estabelecimentos agropecuários com agricultura familiar. Já no Rio Grande do Sul, neste mesmo ano, o total de estabelecimentos agropecuários era de 89.604, onde em torno de 93,9% estavam ocupados com a agricultura familiar (IBGE, 2013).

Segundo dados do Censo Agropecuário de 2006 são correspondentes a 4.367.902 o número de estabelecimentos relacionados à agricultura familiar, nas quais 12,3 milhões de pessoas são vinculadas. Isso representa 84,4% dos estabelecimentos rurais brasileiros, ocupando 24,3% das áreas agrícolas, onde 74,4% correspondem à mão de obra dos estabelecimentos e por uma significativa parcela dos alimentos que chegam à mesa de muitos brasileiros (SOARES, 2015).

É importante analisar a contribuição da agricultura familiar na economia, que já perfaz no Brasil cerca de 4 milhões de estabelecimentos responsáveis por aproximadamente 54 bilhões de reais do PIB. No Rio Grande do Sul, são mais de 370 mil estabelecimentos responsáveis por pouco mais de 9 bilhões de reais do PIB (IBGE, 2006). Demonstra-se com isso a importância na economia brasileira e gaúcha da agricultura familiar (NICHELE; WAQUIL, 2011).

A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiros, sendo então um dos responsáveis pela chegada da comida às mesas de muitas famílias, trazendo consigo o sustento de grande parte dos agricultores que se beneficiam da produção de alimentos tanto para famílias urbanas como rurais. Alguns dos alimentos que estão com forte presença da agricultura familiar na produção são: mandioca (87%), feijão (70%), carne suína (59%), leite (58%), carne de aves (50%) e milho (46%), dessa forma estes pequenos agricultores abastecem uma vasta gama do mercado com seus mais diversos produtos comercializados, em sua maioria, em suas propriedades (BRASIL, 2015).

O ambiente competitivo cobra cada vez mais dos empreendimentos uma atualização para poder oferecer produtos de qualidade, diversificando cada vez mais sua produção. Com as crescentes mudanças ocasionadas pela globalização, é possível notar um movimento de

transformação, na qual as empresas procuram maneiras de manterem-se competitivas e atuantes gerando emprego e renda dentro do meio rural (FINGER, 2013).

Durante a comercialização, cada produto exige características de manuseio e de logística. Por exemplo: o manuseio errado pode estragar a embalagem e, conseqüentemente, o produto; o transporte e a armazenagem inadequados, como em veículos não apropriados e em temperaturas e níveis de umidade adversos, podem depreciar a qualidade do produto, diminuir seu prazo de validade, provocar mudanças nas especificações (ARAÚJO, 2007).

As agroindústrias familiares constituem-se como uma importante ferramenta para o meio rural, os motivos que a levam para esta importância são: contribui para o desenvolvimento sustentável dos atores que estão envolvidos com ela e contribui para os territórios de forma multidimensional e diversificada, pois se encaixa em variadas realidades, ou seja, reside e produz outras culturas dentro de uma mesma unidade de produção, seja para comercialização e/ou para o consumo. Vale salientar ainda, que quanto mais aperfeiçoamento e qualificação, melhores serão os produtos, as vendas e o seu gerenciamento no nível de concorrência com os produtos industriais (BORTOLUZZI, 2013).

Mesmo com a existência de todos os esforços, existem muitos gargalos nesse setor, sejam eles processos de comercialização e acesso aos mercados, inadequação de embalagens, instalações e tecnologia de produção e, principalmente, no que diz respeito à legislação sanitária e à qualidade destes produtos (NICHELE; WAQUIL, 2011). Denota-se então, a relevância de se ter um conhecimento mais abstrato no que diz respeito à gestão nos processos de produção e comercialização, para que se obtenham produtos de maior qualidade, diversificação, sabor e significância no mercado consumidor.

Tanto no setor agroindustrial como em outros, torna-se relevante, por exemplo, um orçamento adequado para que se possa antever os gastos e as receitas da agroindústria, mantendo uma previsão de possíveis gastos, perdas e lucros em relação a produção. Nesse sentido, torna-se vital um planejamento eficiente tanto no aspecto financeiro, como no aspecto produtivo e de mercado.

Além disso, a utilização de ferramentas gerenciais aplicadas tanto a gestão de redes de agricultores como às propriedades coloca-se como condição para que os agricultores familiares possam explorar novas oportunidades que se abriam a partir da formação das redes e da aplicação de tecnologias e práticas que requerem um nível de gestão de produção mais sofisticado. A aplicação dessas ferramentas poderia permitir aos agricultores familiares o atendimento as condições essenciais, possibilitando assim, o acesso a canais importantes de distribuição de produtos alimentares. O desenvolvimento da capacidade de gestão ainda pode

ser colocado como condição de redução ou anulação de vantagens competitivas adquiridas por outros grupos em áreas que são tradicionais dos agricultores familiares (BATALHA; BUAINAIN; FILHO, 2005).

Gerenciar uma agroindústria estrategicamente envolve estruturar da melhor maneira as ações operacionais para que elas sejam sustentáveis ao longo das flutuações de mercado, dos ataques de concorrentes e das ofertas de matéria prima. Um gerente de produção deve conhecer o impacto de suas atitudes, sobre a operação, sobre o meio ambiente e sobre a responsabilidade social, além disso, deve estar capacitado a atender a funções como controle dos estoques de insumos e escalonamento do processamento da matéria-prima, considerando os limites de capacidade de recepção e de processamento da agroindústria e as particularidades de maturação ou degradação dos produtos (ROSO, 2013).

Portanto, as agroindústrias familiares além de contribuírem para a sustentação da agricultura familiar, ainda propiciam o fortalecimento da renda familiar, a geração de emprego, o melhoramento da qualidade de vida, e ainda influenciam no desenvolvimento do município na qual estão instaladas, bem como da região onde os produtos são comercializados. Além de estas serem uma das principais fontes de renda dos agricultores familiares rurais, que buscam o seu sustento através desta atividade desenvolvida por vezes em sua própria casa, as mesmas estão proporcionando a produção e transformação da matéria prima agropecuária em derivados alimentares de diversos tipos e uma revalorização das especialidades locais e familiares (PÉREZ; GODOY; HILLIG, 2009). Por isso, observa-se a importância da predominância do trabalho e administração/gestão por parte do núcleo familiar responsável pelo empreendimento agroindustrial.

Este estudo torna-se importante no meio acadêmico, pois, através deste será possível visualizar a relevância de se haver conhecimento quanto a gestão e administração de um negócio seja ele qual for, além de demonstrar que quanto mais aprimoramento, melhores serão os resultados finais, e ainda trazendo consigo uma reflexão quanto a gestão agroindustrial. Para o meio institucional possibilitará mostrar a importância desta para a comunidade em geral, além da disponibilidade no aprimoramento quanto ao conhecimento necessário para gerenciar o empreendimento.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A temática relacionada à gestão da produção e operações contempla uma série de variáveis as quais norteiam gestores para que todas as relações envolvendo produção e comercialização nas agroindústrias familiares produtoras de farináceos/panificados possam efetivamente ter sucesso. No presente capítulo são abordados itens expressivos para o entendimento da gestão nos empreendimentos agroindustriais no que tange ao processo produtivo e a chegada até o consumidor final, sendo eles: administração da produção e processo produtivo interligando a Gestão da Qualidade e o Método Kaizen; canais de comercialização nas organizações; agroindústrias familiares; o processo produtivo de farináceos e panificados nas agroindústrias familiares; e a comercialização nas agroindústrias familiares, no que tange as cadeias longas e as cadeias curtas.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E PROCESSO PRODUTIVO

A administração da produção “é a atividade de gerenciar recursos destinados a produção e disponibilização de bens e serviços” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.4). E a função da produção é a parte da organização responsável por esta atividade, nem todas as organizações denominam por este nome, mas toda ela tem uma função de produção, pois, todas produzem algum tipo de produto e/ou serviço para ser disponibilizado. A administração da produção preocupa-se em gerenciar processos, sendo relevante para todos os gerentes.

De acordo com Davis, Aquilano e Chase (2001) administração da produção é a gestão do processo de conversão que transforma insumos, tais como matéria-prima e mão-de-obra, em resultados na forma de produtos acabados e serviços. Esta pode ser considerada como uma forma de gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para obtenção dos produtos e serviços de uma organização.

A partir do momento em que o agricultor está decidindo o que vai cultivar, qual a área a ser utilizada, quais e quanto de matéria prima serão usados ou se deve ou não adquirir mais equipamentos, ele está exercendo o papel de administrador. Geralmente o proprietário é o único responsável por todas as áreas da administração (produtiva, financeira, comercialização e de recurso humanos) (CELLA, 2002).

O subsistema de transformação, onde trabalhadores, matérias-primas e máquinas são utilizados para transformação dos insumos em produtos e serviços, é o coração de um sistema de produção. O processo de transformação está no âmago da administração da produção e

operações e está presente de alguma forma em todas as organizações (GAITHER; FRAZIER, 2002).

Gestão da Produção é “a atividade de gerenciamento de recursos escassos e processos que produzem e entregam bens e serviços, visando a atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custo de seus clientes” (PASQUALINI; LOPES; SIEDENBERG, 2010, p. 9).

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009), na manufatura é possível elencar cinco tipos de produção, buscando correlacionar com o volume de produção e com a variedade de produtos a serem manufaturados, são eles: Processo de projetos (a essência deste processo é que cada trabalho tem início e fim bem definidos); Processos de *jobbing* (a variedade de produtos é muito alta e os volumes de produção são baixos, sendo que cada produto deve compartilhar os recursos de produção com diversos outros); Processos em lotes ou bateladas (enquanto estiver produzindo um lote haverá operações se repetindo, este processo não possui um grau de variedade tão significativo quanto ao de *jobbing*); Processos de produção em massa (os bens são produzidos em alto volume, porém a variedade é estreita); e Processos contínuos (operam em volumes ainda maiores que os processos de produção em massa, e uma variedade ainda mais baixa, operando por longos períodos de tempo).

Já quanto aos diversos tipos de processos produtivos em serviços, Pasqualini, Lopes e Siedenberg (2010) destacam: os Serviços em massa (compreendem muitas transações de clientes, na qual o tempo de contato é limitado e é pouca a customização, esses serviços podem ser baseados em equipamentos e orientados para o produto, sendo ainda, que o pessoal tem uma divisão do trabalho definida e com procedimentos pré-estabelecidos que devam ser seguidos); Serviços profissionais (são baseados nas pessoas e não em equipamentos, além de serem orientados para o processo e não para o produto, com alta customização, muito tempo de pessoal é despendido no atendimento) e; Lojas de serviços (o serviço é proporcionado por combinações de atividades dos escritórios da linha de frente e da retaguarda, pessoas, equipamentos e ênfase no produto/processo).

Para analisar e visualizar um processo produtivo existem ferramentas específicas. Dentre essas ferramentas o fluxograma pode ser utilizado para a organização gráfica do fluxo da movimentação dos recursos utilizados na produção de bens e serviços. Segundo Oliveira (2011, p. 264), fluxograma é “a representação gráfica que apresenta a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidas no processo”.

De acordo com Cury (2012, p. 340) fluxograma “é um gráfico universal, que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. Seguindo na mesma linha de raciocínio, Alvares (2011, p. 228) apresenta como principal objetivo do fluxograma “a descrição do fluxo, sendo este manual ou mecanizado, com especificação dos suportes (documento, papel, disco, formulário, ou qualquer outro) que serão utilizados para os dados e as informações”.

Segundo Tubino (2009), buscando organizar a montagem de dados e a tomada de decisões relacionadas a produção, têm-se o setor conhecido como Planejamento e Controle da Produção (PCP). Este é o setor da empresa responsável por administrar e gerir a forma como os recursos de produção são utilizados, além de ter como função também, procurar fazer com que sejam atendidos de forma mais correta os planos estratégicos, táticos e operacionais. Para a busca da melhoria contínua e verificar o quanto uma organização tem acompanhado o mercado, medidas de desempenho são necessárias que sejam seguidas, as quais estão baseadas em cinco objetivos, sendo eles: Qualidade; Flexibilidade; Confiabilidade, Velocidade e Custo.

De acordo com Souza e Abiko (1997) para que os insumos não sejam transformados de maneiras diferentes, torna-se essencial que as empresas possuam padrões definidos dos seus processos, pois como são recebidos produtos em diversas etapas do processo, pode ocorrer de, em momentos, os produtos não serem os adequados, o que acabará afetando o produto final, e poderá passar por nova etapa de produção e subsequente aumento de custos devido ao desperdício de tempo e matéria prima. Este fator poderá impactar no que diz respeito à percepção da qualidade do produto por parte do cliente, o qual ficará insatisfeito e poderá deixar de comprar.

A agroindustrialização ganhou destaque nos últimos anos por conta de um crescente aumento no consumo de alimentos. O setor agrícola cada vez mais se empenha em aumentar a produção visando atender essa demanda. As políticas públicas, desde a década de 1990, cada vez mais estimula a abertura de novos empreendimentos, em especial a agricultura de pequena escala (POSSENTI, 2010).

### **2.1.1. Gestão da Qualidade**

Segundo Silva (2009, p. 11) qualidade deriva da palavra latina *qualitate* e “é sinônimo da procura contínua de melhoria em todas as vertentes, desde a política e estratégia da organização até aos indicadores financeiros mais relevantes, passando pelos níveis de

satisfação de todos os *stakeholders*<sup>1</sup>”. Administrar os recursos da melhor forma, tirando deles melhor proveito possível, para que se possa ter pleno aproveitamento de todas as potencialidades da empresa, garantindo a sobrevivência da mesma e a qualidade dos produtos.

De acordo com Paladini (2012, p. 112) a Gestão da Qualidade pode ser conceituada como “o processo de definição, implantação e avaliação de políticas da qualidade”. A qualidade dos produtos e serviços é considerada como um dos atributos mais valorizado pelos clientes, e, portanto, a empresa precisa dar prioridade a este aspecto. Quando a qualidade e a gestão são eficazes, estas podem se tornar recursos valiosos, sendo a imitação difícil de ser executada numa empresa, além de fornecer uma vantagem competitiva levando a um melhor desempenho organizacional (LOPES, 2014).

Segundo Gaither e Frazier (2002) a incorporação da qualidade de produto nos projetos de produto, é o primeiro passo para que se possa produzir produtos com qualidade superior. A qualidade pode ser determinada pela percepção do cliente quanto ao grau de excelência das características dos produtos e serviços.

A gestão de qualidade na indústria alimentar pode ser demonstrada através de características como, a relação quanto aos parâmetros e exigências que os consumidores têm dificuldade em identificar diretamente, porém são definidas através de requisito legais, como a sanidade do produto também conhecida como Boas práticas de Fabricação, Procedimento Operacional Padrão, Procedimentos-Padrão Operacionais de Higienização e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle e rastreabilidade, e a característica em relação as propriedades sensoriais e apresentação do produto que podem influenciar o consumidor, estes podem ser quanto ao sabor, textura, embalagem, forma, praticidade, entre outros (TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000).

A qualidade de um produto deve contemplar oito elementos os quais são características operacionais principais (ou primárias), características operacionais adicionais (ou secundárias), confiabilidade, conformidade, durabilidade, assistência técnica, estética e qualidade percebida. A qualidade é determinada e percebida pelo cliente, esta deve ser uma finalidade da empresa, onde deve-se haver consenso de que é preciso existir qualidade em todos os aspectos da empresa, e não apenas no produto final (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Desta forma Batalha, Buainain e Filho (2005, p, 8) relatam:

---

<sup>1</sup> O conjunto dos interessados (*stakeholders*) de um projeto engloba todas as pessoas que de alguma forma podem influir no sucesso do projeto. Assim considera-se interessado desde o patrocinador, os fornecedores, os membros da equipe de projeto, os membros da diretoria da empresa e o público externo (usuários e vizinhos) que seja afetado pelo projeto. Cada projeto tem seu grupo de *stakeholders* próprio.

A importância de assegurar à população alimentos em quantidade e qualidade aceitáveis faz com que este setor seja objeto de uma vigilância acentuada do governo. Esta vigilância está relacionada em especial ao controle sanitário dos alimentos disponibilizados à população, que devem ser adequados para consumo humano e animal. Critérios de segurança dos alimentos devem ser respeitados. É crescente o número de normas para controlar o processo de produção e a qualidade do produto levado ao mercado e/ou utilizado como insumo.

### **2.1.2 Método Kaizen**

O método Kaizen tem como foco a melhoria, e baseia-se na eliminação dos desperdícios levando em base o bom senso. Procura estratégias de melhoramento, as quais possam oferecer produtos melhores a custos menores. Kaizen é um processo de resolução de problemas, buscando maneiras de melhorar a qualidade, aumentando assim a produtividade e reduzindo os custos de produção, para tanto necessita conhecer o problema para que se possa coletar e analisar dados relevantes quanto ao que foi diagnosticado (RENÓ; DINIZ; BERKENBROCK, 2010).

A premissa básica do método Kaizen é “Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje” (PERIARD, 2010, p. 1). Visa o melhoramento contínuo e aprimoramento, tanto da empresa quanto dos colaboradores, sendo que dia após dia seja melhorado algum aspecto, para que seja evitado o desperdício, e num futuro se possa colher frutos promissores para a organização.

Para a organização, a vantagem em utilizar o programa Kaizen baseia-se na gestão voltada para a maximização da produtividade e não gerar aumento considerável em termos de custo. Entre os benefícios ganhos por meio da implantação do programa Kaizen estão as melhorias da eficiência produtiva, diminuição dos níveis de custos de produção e, além disso, ganho de capacidade de reação positiva frente as mudanças no mercado (ROMÃO; MOURA, 2010).

## **2.2 CANAIS DE COMERCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Os canais de comercialização são, segundo as teorias de marketing, “toda e qualquer forma na qual o cliente/consumidor terá acesso aos produtos e serviços, sendo uma importante estratégia comercial” (FINGER, 2013, p. 2). Consideram-se peças fundamentais para o sucesso e a busca pelos objetivos da empresa, a visão sistêmica sobre produtos, preços, praça e propaganda (4Ps de Marketing). Sendo assim, é necessário deixar de forma clara o que se procura no mercado para que o seu consumidor alvo possa ter acesso a todas as informações

quanto ao produto ofertado, o preço, onde esta sendo comercializado, e se a propaganda esta explicitando de forma clara o objetivo que a organização quer passar do produto.

Para Waquil, Miele e Schultz (2010), os canais de comercialização, também conhecidos como canais de distribuição ou de marketing, podem ser subentendidos, como uma sequência de etapas nas quais os produtos agrícolas passam até chegarem ao consumidor final, configurando a organização dos intermediários, do qual cada um desempenha uma ou mais funções de comercialização, e o arranjo institucional no qual as relações de mercado são viabilizadas nas cadeias produtivas agroindustriais.

De acordo com Waquil, Miele e Schultz (2010), os agentes que formam um canal de comercialização geralmente são: corretor, facilitador, representante de fabricante, comerciante, varejista, agente de vendas, força de vendas, atacadistas (distribuidor), estes desempenham determinadas funções que tornam o sistema de comercialização mais eficiente, visto do ponto de vista econômico.

De acordo com Souza et al. (2012) a Teoria dos Canais de Comercialização, o fluxo físico de comercialização apresenta-se como: Produção, Caminhão, Armazém, Caminhão, Loja de Varejo, Consumidor.

Os canais de comercialização podem ser divididos nos seguintes grupos: diretos, neste há um contato direto entre o produtor e o consumidor; semi-direto possui apenas um tipo de intermediário e este possui a função de comercialização do produto, sendo o atacadista ou varejista; e indiretos, tem a existência de mais de um tipo de intermediário (FINGER, 2013).

De acordo com Waquil, Miele e Schultz (2010) existem cinco tipos de canais de comercialização, os quais são: Canal de nível zero (o produtor vende diretamente para o consumidor final); Canal de um nível (há a existência de um intermediário (varejista) na comercialização de produtos); Canal de dois níveis (possui dois intermediários (atacadistas e varejistas) na comercialização de produtos); Canal de três níveis (possui três intermediários (processadora de alimentos, atacadista e varejista) na comercialização de produtos); e Canal de quatro níveis (possui quatro intermediários).

No que diz respeito a comercialização, destaca-se a importância da segmentação de mercados, para que as empresas possam direcionar para os consumidores certos os produtos de acordo com suas necessidades e desejos, pois cada região ou público apresenta características diferentes, quanto a sua cultura, seus hábitos, necessidades, e para tanto os agricultores e comerciantes precisam estar atentos a estas diferenças. A comercialização envolve as fases de: processamento, embalagem, compra, venda e atividades de logística (transporte, armazenagem e distribuição) (SEPULCRI; TRENTO, 2010).

## 2.3 AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

Uma das indagações que se é feita, no primeiro momento é, Como as agroindústrias familiares surgem? Para tanto, Mior (2007, p. 7) acrescenta, que a constituição de agroindústrias rurais pode ser visualizada no qual “os recursos (produtos coloniais) passam por um processo de reconfiguração, sendo que este é promovido pela agricultura familiar juntamente com as organizações associativas e com o apoio do poder público”, passando de um produto conservado para a subsistência (valor de uso) dos familiares rurais, para consumo na entressafra. Este produto colonial que é processado passa então a ser visto pelos agricultores como um produto comercial podendo ser utilizado com um valor de troca, e ainda, como uma fonte de renda da produção familiar.

A agroindústria familiar surge como uma maneira de co-produção entre os agricultores e a natureza, sendo estabelecida pelos agricultores familiares como uma estratégia de desenvolvimento rural alternativa, para conseguirem sair da quebrada agricultura a que se encontravam nos últimos anos (GAZOLLA; PELEGRINI, 2010). Ela é um produto da ação concreta e prática das próprias famílias no seu dia a dia, tentando encontrar soluções para os seus problemas vivenciados (GAZOLLA; PELEGRINI, 2010).

Mior (2003) define como conceito específico de agroindústria familiar rural, uma organização na qual a família rural produz, processa e/ou transforma os produtos que são produzidos na forma de produção agrícola e/ou pecuária, procurando através disso, a produção de valor de troca na realização da comercialização. Pode-se dizer que é na cozinha das agricultoras que ocorre o processamento e a transformação dos alimentos, e com isso, a agroindústria familiar está constituindo um espaço novo na vasta gama do mercado e um empreendimento social e econômico novo.

Já para Prezotto (2002, p 57) a agroindústria familiar é considerada como uma alternativa importante, na qual “os agricultores familiares conseguem promover-se com a participação no processo produtivo, não sendo uma novidade para eles a constituição da industrialização dos produtos agropecuários”. Todos estes aspectos estão conectados a sua própria história e a sua cultura, objetivando o atendimento ao consumo da família, e em menor grau, o abastecimento do mercado local com o excedente.

Conforme Tedesco (1999) agricultura familiar é entendida como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que assume o trabalho desenvolvido no estabelecimento produtivo, é proprietária dos meios de produção. De acordo com Araújo (2007), agroindústrias são as unidades empresariais onde acontecem as etapas de beneficiamento,

processamento e transformação de produtos agropecuários *in natura* até a embalagem, prontos para comercializar.

Para os fins do Decreto 49.341/2012 entende-se por:

Agroindústria familiar: o empreendimento de propriedade ou posse de agricultor (es)familiar(es) sob gestão individual ou coletiva, localizado em área rural ou urbana, com a finalidade de beneficiar e/ou transformar matérias-primas provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais, abrangendo desde os processos simples até os mais complexos, como operações físicas, químicas e/ou biológicas (RIO GRANDE DO SUL, 2012, p. 02).

Em 1987, a partir da reforma da Constituição começou a entrar na pauta governamental, as políticas de crédito voltadas para a agricultura familiar, neste âmbito houve a elaboração de uma proposta de lei Agrícola pelos movimentos sindicais. Em 1994 criou-se o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural – PROVAP, o mesmo foi criado pelo Ministério da Agricultura e do Abastecimento, sendo que este programa propiciava aos agricultores familiares um crédito de investimento subsidiado, este mesmo ainda foi a base para a elaboração do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, em 1995, tornando-se para a agricultura familiar, uma forma de agregação de valor (TURPIN, 2009).

De acordo com Prezotto (2002), pode-se entender por agroindústria familiar, como uma unidade em que ocorre o processamento de produtos agropecuários que são produzidos por agricultores familiares e sendo administrada pelos mesmos, na qual a constituição física está apresentada em instalações e equipamentos que estão dimensionados para uma escala de produção de proporção pequena.

Seguindo na mesma linha de pensamento Pelegrini e Gazolla (2009, p. 334), consideram a agroindústria familiar, “uma atividade em que são produzidos produtos agropecuários, e subsequentemente a sua transformação em diversos tipos de derivados alimentares, com sua agregação de valor ao final do produto”.

Segundo Mior (2007) a agroindústria familiar caracteriza-se por estar inserida no meio rural, utilizar-se de maquinários e equipamentos de pequeno porte, sendo que a matéria prima é em sua maior parte de sua própria procedência, ou podendo ainda ser de vizinhos, e a utilização da mão de obra é própria, o empreendimento pode ser constituído da união de várias famílias, as quais podem ter vínculo familiar ou não.

Nesse tipo de empreendimento, observa-se a “[...] relevância do trabalho e da gestão por parte do próprio núcleo familiar [...]” (PELEGRINI; GAZOLLA, 2009, p. 334). Ou seja, neste tipo de empreendimento os próprios agricultores são responsáveis por todo processo de

produção e gestão do negócio, onde são levados em conta seus conhecimentos e sua capacidade para o gerenciamento do próprio negócio.

Percebe-se que a agroindústria familiar é importante para o meio rural, primeiro porque contribui, e muito, para um desenvolvimento sustentável dos atores sociais. E segundo, por encaixar-se perfeitamente em inúmeras realidades podendo, dessa forma, contribuir para os territórios de forma multidimensional e diversificada. Além de poder criar várias identidades, não ficando dependente de apenas de um setor agropecuário ou, até mesmo, de uma monocultura como é o caso de muitas regiões (WESZ JUNIOR; TRENTIN, 2005).

É notável o empreendimento nato e a capacidade para produção que estes proprietários possuem, principalmente no meio rural, pois envolve atividades atreladas à produção de alimentos e derivados, onde as técnicas produtivas geralmente são herdadas de seus antepassados (VIEIRA, 1998).

#### 2.4 O PROCESSO PRODUTIVO DE FARINÁCEOS E PANIFICADOS NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

As BPF (Boas Práticas de Fabricação) abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos regulados pela legislação sanitária federal (ANVISA, 2011).

Por meio do Programa Mais Gestão de assistência técnica gerencial, as cooperativas da agricultura familiar podem ter acesso aos mercados institucionais, sobretudo o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Para tanto então, através destes meios, o Ministério do Desenvolvimento agrário (MDA) brasileiro tem procurado dar incentivo a agricultura familiar, para que estas organizem a sua base produtiva e melhorem a gestão de seus empreendimentos coletivos (SOARES, 2015).

Para a fabricação tanto de biscoito como de outros produtos a base de farinha, acrescenta-se além dos ingredientes essenciais outros ingredientes complementares, os quais ajudam no melhoramento no que diz respeito ao aspecto, a maciez e ainda a textura desejada no produto, o que proporciona uma vida útil maior alterando junto a isso o sabor e o valor nutricional (SILVA, 2014).

Seguindo neste mesmo raciocínio, pode-se utilizar o exemplo da produção de biscoito, no qual são utilizados ingredientes como a farinha de trigo, açúcar e gordura. A farinha constitui o principal ingrediente para produção do biscoito, pois dá a matriz onde os demais

ingredientes serão misturados para que seja possível a formação da massa, e o açúcar e gordura influencia na qualidade do biscoito (SILVA, 2014). Sendo ainda, que as etapas pelo qual o processamento de biscoito passa são a mistura da massa, formação do biscoito, cozimento, resfriamento, empacotamento e armazenamento.

De acordo com PANZARINI (2015, p. 23), “o trigo é o cereal mais importante em panificação e apresenta grande importância para a economia, devido ao elevado consumo de seus derivados, principalmente pão, macarrão e farinha”.

Segundo a SEBRAE (2014), no setor de panificação e confeitaria, há algumas inovações em matéria prima, as quais são: Fermentos, ovos, gorduras, emulsificantes, enzimas, condicionador. Contudo, observa-se que para a fabricação/produção de um produto, seguem-se etapas e procedimentos que precisam ser considerados para que se obtenha um produto de boa qualidade.

## 2.5 A COMERCIALIZAÇÃO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

No processo de comercialização dos agricultores familiares, os mercados locais são importantes pontos de estratégias para os mesmos, sendo que os canais de comercialização frequentemente utilizados para a distribuição de seus produtos são as feiras municipais, centros de comercialização, cooperativas locais, supermercado local, mercearias e assemelhados, circuito local de turismo rural, entre outros (SEPULCRI; TRENTO, 2010).

O sistema de comercialização envolve o produto, desde a sua produção até o momento da sua chegada e colocação no mercado, para ser adquirido pelos consumidores, na hora, no local e na forma desejada. Torna-se necessário que haja o conhecimento do funcionamento da comercialização por parte dos agricultores, para que a tomada de decisão seja eficiente e possibilite o posicionamento de seus produtos no mercado, pois caso o mecanismo de comercialização for inapropriado, pode afetar fatalmente em prejuízos para a empresa, mesmo está sendo competitiva em termos de eficiência produtiva (PASSADOR; ROSA; PASSADOR, 2012).

Gazolla (2008, p. 09), quando relata sobre os mercados existentes na comercialização da agroindústria familiar, descreve-os em base numa tipologia desenvolvida e classifica-os em seis grupos de mercados, os quais são:

- (a) os mercados institucionais (PAA e PNAE);
- (b) As cadeias curtas ou mercados de venda direta produtor consumidores (vendas nas ruas, no trabalho, em casa, na própria propriedade, em feiras do produtor);
- (c) os mercados de eventos (feiras da agricultura familiar, festas e expo feiras);
- (d) as cadeias longas (vendas a supermercados, para intermediários e atacadistas distantes);
- (e) os mercados com

pontos de venda formais (supermercados, bares, “bodegões”, restaurantes, cantinas) e; (f) os mercados de organizações sociais em redes (cooperativas, Recosol, quiosques, associações de agricultores).

As agroindústrias, no momento da compra de suas matérias-primas (produtos agropecuários), atuam como qualquer intermediário, porque sabem que uma boa venda depende fundamentalmente de uma boa compra. Então, a partir do momento tanto da compra como da produção da matéria prima que será utilizada para produção dos produtos/alimentos, as agroindústrias precisam atentar-se para a obtenção de produtos de qualidade e que tragam beneficiamento para ambas as partes, tanto produtora quanto consumidora (ARAÚJO, 2007).

De acordo com Araújo (2007, p. 99), é imprescindível que haja um controle dos alimentos “no momento da comercialização, principalmente, no que tange ao aspecto de saúde, procurando manter uma rastreabilidade de todo processo, desde a saída do produto da fábrica até a chegada ao consumidor final”. Essa forma é vista, como uma maneira de manter a qualidade do produto e prevenir possíveis acidentes.

Para Wilkinson (2002) os mercados dos pequenos empreendimentos agroindustriais são construídos com base no prolongamento das relações familiares nas localidades rurais, com os consumidores e com os diversos tipos de canais de comercialização, sendo que a produção dos alimentos evoluiria conforme a demanda destes atores sociais fosse manifestada. O autor chama os mercados de proximidade.

O crescimento e a movimentação do comércio local, com o advento da produção orgânica, faz com que muitos consumidores da zona urbana procurem produtos nas agroindústrias, as quais enfrentam a concorrência existente localmente e regionalmente, pois mesmo havendo uma cumplicidade entre as trocas realizadas, essa interação pode acabar mediante a inserção de novos processos e formas de comercialização. A ofertada em supermercados e outras empresas são exemplos de organizações que trazem, em muitos casos, produtos advindos de outras regiões, causando uma concorrência direta para os agricultores, que não detêm muitos conhecimentos em marketing e propaganda para divulgação das qualidades e benefícios de seus produtos (MARKOSKI; CALEGARO, 2006).

### **2.5.1 Cadeias longas**

De acordo com Carvalheiro e Waquil (2009) nestas cadeias os produtores estão inseridos em uma estrutura maior, na qual o produto não sai diretamente para o consumidor. Os produtores da agroindústria familiar, que se inserem nesta cadeia, passam a tornar-se um elo da cadeia produtiva. Como forma de solidariedade em sua gestão, a cooperativa

institucionalizou o “aval solidário” como mecanismo de avaliação dos riscos e controle do crédito. Trata-se de uma garantia individual de produtor a produtor e não grupal, como no caso de fundos de micro finanças, por exemplo, ou apenas fornecedor da matéria prima (CARVALHEIRO; WAQUIL, 2009).

Nas cadeias longas os produtos comercializados percorrem uma distância maior, ou seja, os produtos produzidos em uma determinada região são transportados e comercializados em outros locais (CARVALHEIRO, 2010). Estes mercados buscam suprir as redes de supermercados, compradores intermediários, indústrias e atacadistas que redistribuem essa produção (GAZOLLA, 2012).

A cadeia longa ou distribuição indireta se caracteriza por utilizar as figuras do atacadista e/ou varejista. Esse tipo de distribuição possui três subdivisões, que são, intensiva (que tem por objetivo a colocação de seus produtos em qualquer ponto de venda que possa ser comercializado), seletiva (a imagem do produto é levado em conta, sendo que o ponto de venda deve ser compatível com ela) e, exclusiva (é empregada quando se quer preservar ao máximo a imagem do produto) (FACHIN, 2014).

### **2.5.2 Cadeias curtas**

As cadeias curtas de comercialização se apresentam como uma alternativa viável de acesso aos mercados, para os agricultores familiares escoarem sua produção e impulsionar o desenvolvimento de sua localidade, além de possibilitarem uma maior proximidade, facilitando o diálogo, gerando confiança e reputação entre o produtor e o consumidor. Nos circuitos curtos de comercialização há uma diversidade e interdependência de atores e instituições, onde a coordenação entre os distintos atores pode contribuir para a revalorização dos alimentos que são tradicionais, bem como para a produção ou consolidação das cadeias curtas de produção e consumo (ANDRADE, 2016).

Segundo Carvalho (2010), as cadeias curtas são onde as agroindústrias familiares possuem uma interação direta com os consumidores. É através de circuitos curtos, que são realizados o processo de comercialização desde a propriedade rural até o consumidor final, diferentemente das agroindústrias grandes que tem sua cadeia produtiva vinculada a circuitos longos. As mesmas procuram redefinir a relação produtor-consumidor de maneira clara e transparente do processo e origem da produção dos alimentos.

De acordo com Pivoto et al. (2016) para definição das cadeias curtas há dois critérios, os quais são, a proximidade social e a redução no número de intermediários na cadeia de suprimento de alimentos. Esta forma de comercialização pode se tornar uma ferramenta para

atender ao consumo de alimentos mais saudáveis e menos industrializados para a população. Porém, por outro lado, permite que o agricultor, que normalmente é um elo mais fraco das cadeias de produtos agroindustrializados, tenha um papel mais ativo no sistema agroalimentar, o que possibilita um aumento nas margens de lucro e uma oportunidade de mercado para a sua produção.

As cadeias curtas são canais de comercialização onde os agricultores, compradores e os consumidores dos produtos relacionam-se de maneira mais próxima. Os alimentos percorrem uma distância menor do local de produção até o de venda e consumo e, não há a existência de intermediário na negociação em torno das transações (CARVALHEIRO, 2010).

De acordo com Ferrari (2011) há três tipos de cadeias curtas, as quais são: a *face-to-face* (o consumidor compra diretamente do produtor, se aproximam do que comumente se chama de vendas diretas, como as feiras livres, vendas a domicílio, vendas na porta da fazenda, casa); a proximidade espacial (a produção e comercialização ocorrem na própria região, sendo que os consumidores são informados quanto aos locais de produção e venda); e a espacialidade estendida (os consumidores são de outras regiões não sendo da mesma em que o produto é produzido, porém possuem informações no que diz respeito ao local de produção, seu valor e significado).

Nas cadeias curtas é possível observar ainda que os agricultores conseguem pôr em prática suas estratégias e conhecimentos para a construção dos circuitos, estas proporcionam mais autonomia as famílias, pelo tipo de relação que constituem e são estabelecidas, propiciam para os agricultores que produzem seus alimentos, que possam vender seus produtos para consumidores conhecidos e leais, podendo haver negociação de preço na hora da troca, não dependendo para tanto da legislação institucional (CARVALHEIRO, 2010). São mercados nos quais a relação de proximidade pode se dar em uma feira de produtor local, nas casas ou locais de trabalho dos consumidores, vendas nas ruas, na própria agroindústria ou na casa dos agricultores (GAZOLLA, 2012).

### 3 METODOLOGIA

No presente capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a realização da pesquisa sobre a agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados, envolvendo a gestão no processo de produção até a chegada ao consumidor final. São abordados os seguintes itens: classificação da pesquisa; plano e instrumentos de coleta de dados e; plano de análise dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa é classificada como aplicada, “na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas sociais” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60). Através desta se buscou por meio da aplicação de conhecimento junto às agroindústrias participantes da pesquisa a solução do problema de pesquisa relacionado á gestão dos processos de produção e comercialização realizadas por elas.

No que tange a forma de abordagem do problema, este estudo conta com o desenvolvimento qualitativo, no qual o ambiente é a fonte direta dos dados, considera-se que haja uma relação entre o mundo real e o sujeito. De acordo com Prodanov e Freitas (2013) na abordagem qualitativa o pesquisador mantém contato direto com o ambiente e com o objeto de estudo, necessitando que se haja, para tanto, um trabalho de campo mais intensivo, além de que, este tipo de pesquisa não se preocupa com a representação numérica, e sim no aprofundamento relacionado ao conhecimento a um determinado grupo social, de uma organização, entre outros. Através da abordagem qualitativa, se buscou através do contato com o ambiente relacionado a pesquisa, coletar o máximo possível de dados e informações que possibilitaram se chegar a uma conclusão quanto ao problema relacionado à mesma.

Mediante a isso, a pesquisa desenvolvida no que tange aos objetivos, foi descritiva, na qual o estudo buscou evidenciar a influência da gestão no processo de agroindustrialização, e junto a isso, analisar como a gestão da produção e operações pode auxiliar o processo produtivo e a comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados no município de Guarani das Missões/RS, pois como salienta Gil (2010, p. 44) a “pesquisa descritiva descreve características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis que são estudadas para que se possa chegar ao alcance dos objetivos estabelecidos”. Neste tipo de pesquisa, o pesquisador apenas registra e descreve o que foi observado sem alterar/interferir nos fatos, busca descrever

as características de determinada população, classifica, explica e interpreta a ocorrência dos fatos observados junto ao pesquisado (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi utilizado o estudo de campo, que possibilita um aprofundamento nas questões relacionadas à pesquisa, além de haver uma interação com o pesquisado. Possibilita que informações e/ou conhecimentos sejam adquiridos, para que se possa encontrar uma resposta para o problema, consistindo na observação de fatos e fenômenos que ocorrem na coleta de dados, no registro do que se considera relevante para a pesquisa, para posteriormente analisá-los (PRODANOV; FREITAS, 2013). Ainda segundo Gil (2008, p. 57) “o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação”. Então através deste estudo, foi possível um aprofundamento, se obtendo uma observação mais profunda no que diz respeito ao local de pesquisa, para que assim se absorvesse o máximo de informações, para posteriormente analisar e se chegar a uma possível conclusão quanto à gestão no empreendimento agroindustrial.

### 3.2 PLANO E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 140) a “etapa de coleta de dados é onde se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram a entrevista e a observação no qual ocorre uma interação direta entre o pesquisador e o pesquisado junto a campo, ocorrendo a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema. Para maior compreensão da temática estudada, foi utilizado um roteiro de entrevista semi-estruturado, com perguntas abertas para favorecer a obtenção de maior volume de conteúdo, com a duração prevista de uma hora para a realização da entrevista (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Além disso, para a obtenção dos dados foi utilizado o instrumento de observação direta intensiva que está relacionada à observação, que permite que os fenômenos estudados sejam acessados, além de ajudar na identificação e obtenção de dados que complementem aos objetivos propostos e, a entrevista na qual as informações são coletadas diretamente com os sujeitos pesquisados, havendo uma interação entre o pesquisador e o pesquisado, é então efetuada uma conversação face a face (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Dentre os tópicos observados no processo de produção, pode-se mencionar a observação do processo de produção, aquisição/movimentação da matéria prima, utilização de máquinas e utensílios, tempo de estocagem do produto, administração do processo produtivo,

gerenciamento dos custos de produção, já quanto ao processo de comercialização tem-se a observação do processo de comercialização, como é realizado o controle da comercialização de produtos, o transporte dos produtos, quais os canais de comercialização como é feito o gerenciamento dos custos de comercialização e quais as informações contidas na embalagem do produto comercializado.

A amostragem foi não probabilística, na qual a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra. Sendo esta composta de uma amostra por julgamento, que é considerado um “subgrupo de uma população em que a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas das características da pesquisa” (SAMPLIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 195).

Para melhor atendimento aos objetivos propostos foram selecionadas pela pesquisadora todas as agroindústrias familiares que produzem farináceos e panificados, localizadas no município de Guarani das Missões, pois nem todas produzem este tipo de produto, outras estão ligadas a produção de sorvetes, bebidas, embutidos, queijos, derivados de cana-de-açúcar, entre outros.

De acordo com a Emater do Município de Guarani das Missões – RS, há 16 agroindústrias familiares, sendo que destas 6 encontram-se em processo de legalização e, 4 em processo de legalização de seu funcionamento e comercialização dos seus produtos, e o restante encontra-se em funcionamento e legalizadas. Deste número foi selecionado através de censo todas as agroindústrias que produzem farináceos/panificados, o que corresponde ao número de 6 agroindústrias participantes da pesquisa segundo informações obtidas junto a Emater de Guarani das Missões. Assim, originou-se os 6 participantes, que participaram da pesquisa como entrevistados.

Ocorreram visitas às agroindústrias selecionadas convidando-os a participar da pesquisa e demonstrando a importância da mesma para seu empreendimento, para tanto, os mesmos tiveram liberdade de escolher entre participar ou não, da mesma forma esta visita resultou para o levantamento, coleta de dados e organização/exposição dos mesmos, discussões com os agricultores, abordando com estes os aspectos necessários para que se consiga atender aos objetos propostos. Esta visita para aplicação da entrevista foi realizada no mês de setembro e outubro, contemplando a segunda quinzena do mesmo mês e primeira quinzena do mês seguinte.

Para captação dos dados foi utilizado um dispositivo gravador de áudio para que se possa absorver todas as informações passadas durante a entrevista, sendo posteriormente transcritos os áudios coletados e após foram apagados. A entrevista foi realizada com os

proprietários das agroindústrias, pois estes são os que possuem o maior grau de informação relacionado ao empreendimento agroindustrial, além de que estes detêm maior conhecimento dos processos desde a produção até a comercialização, e são responsáveis pela gestão do negócio. Esta entrevista foi realizada em local reservado da agroindústria, podendo ser em uma sala de escritório se tiver ou, em outro local escolhido pelo participante da entrevista para que possa preservar a privacidade, sendo que os mesmos puderam escolher entre participar ou não da pesquisa que está sendo proposta pela pesquisadora.

Através das ferramentas utilizadas que foram a entrevista e a observação, se atendeu integralmente aos objetivos relacionados quanto a mapear a processo produtivo das agroindústrias familiares e verificar os canais de comercialização utilizados pelas agroindústrias.

### 3.3 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

O processo de análise dos dados envolve diversos procedimentos dentre eles, codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, ocorreu também a interpretação dos dados, que consistiu, fundamentalmente, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente (GIL, 2010).

A codificação dos dados atribuiu aos dados uma designação aos conceitos que se consideram relevante, e que foram encontrados na transcrição da entrevista e nos registros de observações, com isso pode-se categorizar os dados, compará-los e ao longo do processo ganhar significado (GIL, 2010).

Na análise de conteúdo uma das características é a utilização de categorias, as quais são obtidas normalmente a partir de modelos teóricos, na qual as categorias são levadas para o material empírico e não necessariamente desenvolvidas a partir deste (FLICK, 2009). De acordo com Flick (2009) a análise de conteúdo está composta de etapas, as quais são: a primeira é relacionada a definir o material e selecionar as entrevistas ou partes que sejam relevantes na solução da questão de pesquisa, a segunda consiste em analisar a situação da coleta de dados, na terceira, há a concretização formal do material, na quarta define-se a direção da análise para textos selecionados e ver o que se quer interpretar a partir destes, na etapa seguinte a questão de pesquisa deve ser mais diferenciada ainda, com base em teorias e, por fim, definem-se as unidades analíticas.

A participação na pesquisa ocasionou riscos de constrangimento ou desconforto. Entretanto, os riscos de constrangimento ou o desconforto, quando ocorrerão, ao responder

uma pergunta que foi de cunho pessoal ou relativo à empresa, os respondentes escolherão entre continuar respondendo a pesquisa ou parar, ou ainda, escolher local reservado para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. A observação também ocasionou constrangimentos, em função da pesquisadora estar observando as atividades da empresa, com a ocorrência, o procedimento da pesquisadora foi afastar-se do contexto observado. Para a minimização destes riscos e constrangimentos, se procurou evitar ou suprir da melhor forma as questões relacionadas ao empreendimento e as informações da mesma, para que não houvesse nenhum desconforto no momento da entrevista e observação.

Após o registro das informações obtidas através da entrevista e da observação, estas foram organizadas e classificadas de forma sistemática, passando pelas fases de seleção, codificação e tabulação. Foi feita a análise do conteúdo levantado durante a entrevista, para posteriormente, interpretar o material coletado, levando em consideração embasamentos teóricos já existentes na literatura, para que se possa haver uma sustentação maior das informações.

Foram analisados o processo produtivo e o processo de comercialização, como estes são realizados, quais as ferramentas usadas, como são subdivididas as etapas que compõem os processos para a produção do produto final e, também como é feita a divulgação dos produtos e a distribuição dos mesmos. A partir desta análise foi possível se obter informações que complementaram os objetivos propostos na pesquisa, assim como o surgimento de respostas para o problema.

Para obtenção e captação de forma mais eficiente foi utilizado o mecanismo de gravador de áudio, e posterior à entrevista, através do disposto de áudio foi ouvida a entrevista para transcrição dos dados e informações coletadas dentro das categorias previstas nos objetivos da pesquisa, para tanto foi utilizado a ferramenta do Libre Office Write para a organização e exploração do material coletado.

Além disso, outro instrumento de análise utilizado foi o fluxograma, o qual possibilitou a demonstração do processo de produção e comercialização, os caminhos e etapas percorridas, permitindo ainda a compreensão e posterior otimização dos processos que são desenvolvidos nas agroindústrias, dentre os variados tipos de fluxograma destaca-se o fluxograma de bloco, que tem origem em outro instrumento de análise, chamado de Diagrama de blocos o qual mostra de forma resumida o processo que é objeto de análise (CRUZ, 2011).

A análise foi realizada no mês de outubro, sendo neste período a realização do fluxograma. Foi realizada a análise do conteúdo da pesquisa com o intuito de realizar os objetivos que dizem respeito quanto a analisar o processo produtivo das agroindústrias

familiares, apontar alternativas para a comercialização dos produtos e sugerir melhorias no processo produtivo das agroindústrias familiares.

Após a finalização da pesquisa, haverá a devolutiva para os participantes da pesquisa através de uma cópia impressa ou poderá ser repassado através de email, para que estes tenham acesso e possam ver os resultados encontrados.

Quadro 1– Instrumento de análise de conteúdo da pesquisa

<b>Categorias</b>	<b>Tópicos de análise</b>	<b>Tabulação dos dados</b>
Produção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação do Processo de produção</li> <li>• Aquisição/movimentação da matéria prima</li> <li>• Utilização de máquinas e utensílios</li> </ul>	
Comercialização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação do processo de comercialização</li> <li>• Transporte dos produtos</li> <li>• Canais de comercialização</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na categoria de produção, quanto a observação do processo de produção, foram observadas as etapas desde a produção até a transformação da matéria prima, relacionado a aquisição/movimentação da matéria prima se visualizou como é adquirido (compra ou produção) a/da matéria prima, e já no que diz respeito a utilização de máquinas e utensílios este constitui-sena observação de como é adquirido, manuseado, em quais processos é utilizado, e da mesma forma visualizou-se a utilização de máquinas e utensílios, entre outros.

Já na categoria de comercialização, alguns tópicos observados foram a observação do processo de comercialização o que contempla a maneira como é realizada a comercialização dos produtos, ou seja, a distribuição nos mercados, quiosques, feiras, entre outro, o transporte dos produtos buscou demonstrar qual o transporte utilizado e os canais de comercialização, sendo estes os locais em que são comercializados os produtos.

O quadro apresentado acima procurou apresentar como foi analisado o conteúdo coletado e observado durante a realização da entrevista junto a campo, citando alguns dos tópicos que se consideram relevantes para que se pudesse chegar a um resultado mais significativo, e para que houvesse atendimento aos objetivos propostos para a pesquisa, e se chegar a uma resposta para o problema de pesquisa.

### 3. 4 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, é um colegiado multi e transdisciplinar, independente, que deve existir nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos, criado para defender os interesses dos sujeitos da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos (UFAM, 2017).

O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. As atribuições do CEP são de papel consultivo e educativo, visando contribuir para a qualidade das pesquisas, bem como a valorização do pesquisador, que recebe o reconhecimento de sua proposta eticamente adequada. Desta forma, a pesquisa por envolver seres humanos foi submetida à apreciação para o CEP, para visualização se os aspectos éticos estavam adequados e os direitos preservados.

A pesquisa intitulada “A agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados no município de Guarani das Missões/RS”, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Eduardo Ruschel Anes, foi enviada através da Plataforma Brasil para o Comitê de Ética em pesquisa sob número 71168617.4.0000.5564, sendo aprovada através do número do parecer: 2.349.186.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as descrições e as análises dos processos de produção e comercialização, com o intuito de apresentar como se deu o início da ideia de agroindústria e do processo de comercialização até a agroindustrialização e, demonstrar o desenvolvimento do processo de produção de farináceos e panificados.

### 4.1 PROCESSO DE PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO

Para coleta dos dados foram aplicadas seis entrevistas com os proprietários das agroindústrias selecionadas, a qual resultou em seis respondentes da pesquisa. O primeiro questionamento foi quanto ao início da ideia de agroindustrialização, onde se obteve:

Quadro 2 - Início da ideia da agroindústria e da agroindustrialização dos produtos

Entrevistado	Resposta
E1	Inicialmente apenas fornecia para vizinhos e parentes como uma forma de aumento da renda, o que ao longo do tempo a demanda foi aumentando e com isso veio a ideia de agroindustrialização.
E2	Iniciou de uma forma não planejada, pois começou a vender uma quantidade pequena da produção para pagar um forno elétrico que havia adquirido. Para conseguir pagar o forno, vendia de casa em casa alguns produtos fabricados e, aos poucos, a demanda foi aumentando e o empreendimento foi se constituindo.
E3	Foi uma forma de aumentar a renda familiar, pois como havia trabalhado em uma padaria e cursou o técnico em agroindústria, iniciou a fabricação de panificados e farináceos recentemente. Seu processo de legalização para sua comercialização em locais como supermercado, quiosque, feiras entre outros, está em andamento.
E4	Relata que aprendeu quando ainda mais jovem, com seus pais, a fabricação de farináceos e panificados, e da mesma forma, como os demais entrevistados, inicialmente vendia para poucas pessoas, vizinhos e parentes, e assim, a demanda foi aumentando e seu empreendimento, por consequência, crescendo.
E5	Relata que sempre quis ter uma agroindústria de produção de massas, iniciando aos poucos e aumentando ao longo do tempo, com o objetivo de aumentar a renda.
E6	Sua mãe tinha há uns anos atrás uma indústria/agroindústria de alimentos, o que a incentivou e ensinou as receitas e o modo de fazer, então continuou no ramo da mãe. No

	ano de 2016 lhe pediram para fazer cuca para a Ocktoberfest, foi então que tudo começou, as pessoas gostaram e começaram a pedir, então iniciou a venda de casa em casa, e atualmente, está se legalizando para a possível comercialização dos produtos em outros locais.
--	---

Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Então, através desta pesquisa pode-se observar que as agroindústrias iniciaram como uma forma de complemento da renda familiar. Em consonância com os trabalhos de Olívio (2000), Mior (2003) e Fernandes (2004), cujas pesquisas envolveram empreendimentos agroindustriais de pequeno porte, a principal razão apontada pelos entrevistados para a abertura do negócio foi a busca por aumento da renda através da agregação de valor para sua produção primária.

Ao relatar sobre a escolaridade dos entrevistados, pode-se observar que o E1<sup>2</sup> e E2<sup>3</sup> possuem ensino fundamental completo, os entrevistados E3<sup>4</sup> e E4<sup>5</sup> tem ensino médio completo, sendo que o E3 possui formação no curso técnico em agroindústria, o E5<sup>6</sup> possui apenas ensino fundamental e, o E6<sup>7</sup> tem ensino superior incompleto em Ciências Contábeis. Através destes dados, pode-se notar que mesmo não havendo uma escolaridade que seja adequada para a gestão de um negócio, os proprietários possuem um conhecimento e habilidade empreendedora adquirida com a prática.

Segundo Possenti (2010) a capacitação própria, apesar de não ser uma tarefa fácil, requer dentre outras coisas atrair interessados. Porém, esses por sua vez, não dispõem de tempo, pois dividem com a produção primária, possuem uma baixíssima escolaridade. Apesar de não participarem, é notável o potencial empreendedor que alguns agricultores possuem, pois utilizam-se de conhecimentos práticos, decorrentes do aprimoramento entre gerações.

#### 4.1.1 Cursos de capacitação

Ainda quando questionados sobre a participação em cursos de capacitação técnica ou gerencial, apenas o E5 e o E6 responderam não ter participado de nenhum curso relacionado a esta área, destaca-se ainda que foi apontado que os entrevistados realizaram vários cursos porém, todos mais voltados para a área de produção e pouco para a área gerencial. Assim

---

<sup>2</sup> Entrevistado 1.

<sup>3</sup> Entrevistado 2.

<sup>4</sup> Entrevistado 3.

<sup>5</sup> Entrevistado 4.

<sup>6</sup> Entrevistado 5.

<sup>7</sup> Entrevistado 6.

como Possenti (2010) em sua pesquisa relata que alguns dos problemas a sobrevivência do empreendimento, são as dificuldades de acesso ao mercado, a obtenção de crédito e, principalmente, o despreparo gerencial das pessoas envolvidas. A seguir destacam-se algumas das respostas:

E1: Participei de vários cursos do SEBRAE e participo de cursos propostos pela Emater, fiz o curso de Boas Práticas de Fabricação, dos bombeiros. Sempre que tem curso eu procuro participar.

E2: Participei de vários cursos, sendo um deles o curso de Boas Práticas de Fabricação em Caxias do Sul, no qual teve duração de uma semana, no qual o conhecimento adquirido foi de grande valia para meu empreendimento, além deste participei de cursos do SEBRAE, SENAI, todos disponibilizados são aproveitados para um aprimoramento de todo conhecimento.

Seguindo nesta mesma ideia, Possenti (2010) destaca que para as agroindústrias familiares de pequeno porte, os recursos e a capacidade técnica disponível são escassos. Os próprios administradores atuam na produção (primária e no processamento), na embalagem e na comercialização final do produto. Desta forma, o preparo gerencial torna-se uma das técnicas vitais para que o empreendimento sobreviva.

Nas agroindústrias familiares rurais, a base trabalhadora é a família, onde o empreendimento pode ser associativo, agrupando uma ou mais famílias (MIOR, 2007). Quando questionados em relação a quantos membros trabalham na agroindústria, obteve-se que em todas as agroindústrias de farináceos e panificados existentes possuem a família exercendo as atividades, enquanto apenas uma delas possui pessoas contratadas atuando na agroindústria, principalmente, quando a demanda/encomenda de produtos é maior.

#### **4.1.2 Quantidades produzidas e Controle**

Quanto a quantidade mensal produzida, controle da produção e a comercialização, verificou-se que todas as agroindústrias não conseguem apurar a quantidade mensal exata da produção, apenas uma estimativa. Observou-se ainda, que apenas o E1 e o E6 utilizam de uma caderneta para anotar todos os gastos com compra de matéria prima e, as vendas realizadas. Os demais entrevistados mencionaram que não utilizam de nenhum tipo de controle, porém, o E1, E2, E4 e E5 relatam que havia uma planilha de controle quando universitários realizaram uma pesquisa junto às agroindústrias e então, disponibilizaram a eles a planilha. No entanto, por falta de pessoal, tempo e conhecimento não houve continuidade no uso desta, como ressalta um dos entrevistados “não possuímos conhecimento, e não sabemos mexer com a planilha, não sabemos o que temos que colocar e nem onde”.

O método de controle da produção e comercialização é uma forma de verificar se há rentabilidade suficiente para que os custos sejam cobertos, assim como, se o empreendimento está trazendo lucro, tanto mensalmente como anualmente. Além disso, é uma maneira de observar qual o produto está sendo o mais rentável, por exemplo, um tipo de bolacha mais cara vende menos que outro tipo de bolacha mais barata. Assim, o controle poderá auxiliar na decisão de quanto produzir e vender, de cada produto, em um mercado consumidor em crescimento, buscando cada vez mais produtos de qualidade, e que satisfaça seus desejos de consumo cobrando assim, novas estratégias do mercado produtor.

#### **4.1.3 Percibilidade da produção**

Como são agroindústrias de farináceos e panificados, é notório que estas necessitam ter o cuidado com a perecibilidade dos produtos, pois são alimentos que serão consumidos. Então, quanto ao tempo de estoque dos produtos prontos, pode-se notar que todos os entrevistados têm esta preocupação, o E2 relatou que o prazo máximo de estoque é de quatorze dias, o E3 e E5 não armazenam em estoque, sendo que a fabricação é feita e não muito tempo depois é realizada a venda. O E4 acrescenta “a bolacha fica em estoque até no máximo uma semana, e pão no máximo três dias, mas somente se não foi possível a venda de todos os produtos”. O E1 relatou que “os produtos ficam em estoque no máximo três a quatro dias”. E o E6, relata que “a bolacha fica em estoque no máximo duas semanas, o restante eu evito manter em estoque”.

O tempo em estoque pode afetar na qualidade final do produto, pois dependendo de quantos dias ficará em estoque o gosto, sabor e significância podem ser afetados, e com isso reduzir a qualidade. Durante a entrevista o E4 ressaltou “nós presamos pela qualidade e por um bom produto, que é o que os consumidores procuram, não adianta fazer tudo rápido e não conseguir oferecer ao consumidor o produto que ele quer”.

Seguindo na mesma lógica, na maioria dos casos, a qualidade do produto final está largamente associada a velocidade com que o produto é disponibilizado ao consumidor. Neste aspecto está ligada a questão a logística de distribuição, na qual produtos perecíveis, que representam uma parcela maior da produção agroindustrial, demandam operações logísticas mais ágeis, com ciclos mais curtos. Outro tipo de logística é a de armazenamento, sendo que um adequado dimensionamento da capacidade de armazenamento e, uma gestão adequada de estoques, podem permitir as agroindústrias trabalhar com a perecibilidade do produto a seu favor (BATALHA; BUAINAIN; FILHO, 2005).

A perecibilidade dos produtos e das matérias primas pode afetar a gestão das unidades agroindustriais e da produção agropecuária. Grande parte das agroindústrias trabalha com produtos perecíveis que não podem ser estocados e devem ser transformados rapidamente após a colheita ou tão logo chegue à instalação industrial. Esta introduz problemas importantes de logística de aprovisionamento e de planejamento da produção (BATALHA; BUAINAIN; FILHO, 2005).

#### **4.1.4 Origem da matéria-prima**

Com relação à origem da matéria-prima utilizada pelas agroindústrias pesquisadas, é notável a potencialidade que estas apresentam, sendo que apenas uma das agroindústrias declarou que a matéria-prima é em grande parcela produzida na propriedade rural, o restante produz uma parcela menor da matéria-prima. Este dado se pode considerar importante, pois ele demonstra que a produção da própria matéria-prima por parte da unidade é um fator que leva a autonomia da mesma frente ao mercado (compra), e, além disso, uma estratégia de diminuição dos custos de produção. Estes dados coincidem com outros trabalhos da área (RELATÓRIO DE ESTUDO ESPECIAL, 2002; MARKOSKI; CALEGARO, 2006), nos quais a produção da maior parte da matéria-prima também era realizada pela própria agroindústria, demonstrando a relevância que possui a lógica familiar neste tipo de empreendimento.

As outras agroindústrias adquirem de fora da propriedade uma parcela mais abrangente da matéria-prima, o que as faz depender do mercado para compra desta, além de estarem correndo o risco de não obterem um suprimento adequado, em quantidades desejadas e uma matéria-prima de qualidade. Também é relevante ressaltar que o E2 e E4, adquirem parte da matéria-prima de outras propriedades rurais ou, até mesmo através de troca-troca de produtos.

#### **4.1.5 Comercializações do produto final**

Após a fabricação dos produtos, estes são destinados para a venda em feiras, supermercados, venda direta na agroindústria, feiras do produtor, exposições e festas, cooperativas e outro (s). De acordo com a pesquisa praticamente todas as agroindústrias familiares fazem a venda direta ao consumidor nas dependências da própria agroindústria, sendo destacado que o E2 é quem relatou que participa de feiras fora do município, por exemplo, na Expointer, realizada na cidade de Esteio/RS. Ressalta-se que, duas das

agroindústrias entrevistadas E3 e E6 estão iniciando sua agroindustrialização dos produtos, no qual a legalização para comercialização dos produtos, por exemplo, em supermercados e feiras está em andamento.

Percebe-se também que parcela da produção das agroindústrias é comercializada em supermercados, quiosque, festas e em feiras de produtores. Outra destinação dos produtos é para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), sendo que destas duas das agroindústrias familiares rurais citou-o como um dos locais para a venda de sua produção.

Wesz Junior e Trentin (2005) reforçam que, quando distribuído em comércios locais e regionais, o produto final da agroindústria familiar rural possuirá algumas vantagens. Além de estar incluída a identidade do território, terá uma origem conhecida, o que significa que ocorrerá uma valorização da região.

#### **4.1.6 Formações de preço**

No que diz respeito a formação do preço, os entrevistados levam em conta as despesas contidas na compra de matéria prima necessária, colocando uma percentagem de lucro para que seja possível um retorno. Quanto ao preço da merenda escolar entregue, o E4 relata que este preço é constituído levando-se em base preço dos produtos de duas padarias do município, sendo somada e depois calculada uma média levando em conta seu preço de venda, porém, este menciona “é uma forma injusta, pois para que ganhar um bom preço e não seja prejudicado, preciso aumentar o preço dos meus produtos neste momento, pois o preço das padarias é mais caro que o produto que eu vendo”.

#### **4.1.7 Outras particularidades e considerações**

Conforme obtido na pesquisa a divisão do tempo entre a produção primária e o processo de industrialização é feito em forma de dias, como por exemplo, o E4 faz na segunda e terça bolacha, na quarta faz merengue, vafê e rosca, na quinta faz pão e cuca para entregar na sexta, ou ainda faz entregas no sábado e produz na sexta, sendo que todos atuam nas mais diversas formas. De acordo com E3 há um familiar destinado somente para a entrega dos produtos pelo interior.

Atualmente, as agroindústrias enfrentam algumas dificuldades. Uma dificuldade que o E4 relata é “a falta de mão de obra, pois é somente eu e meu marido, acabo tendo aglomeração de tarefas”, como sendo um problema enfrentado pela agroindústria. Isso se

deve ao envelhecimento da população do município e a emigração dos mais jovens, os quais não permanecem no campo devido às poucas oportunidades que lhes são oferecidas.

Outras dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias são os vendedores ambulantes de outros municípios e, as padarias que vendem no interior do município. Foram citados também falta de produtos no município como a bandeja para embalar os produtos e pouco incentivo.

Pode-se ressaltar ainda quanto a utilização de máquinas, equipamentos e utensílios para a produção, o E1 ressalta “tenho amassadeira, cilindro, extrusora (que é pra fazer bolacha), forno, fritadeira elétrica, seladora, fogão e balança”. O E2 relatou em sua fala “possuímos todos os maquinários, sendo amassadeira, cilindro (com 3 funções), forno, extrusora (fazer os modelos das bolachas), armários, mesa inox, bateadeira industrial”. Quanto ao E3 tem-se o forno a lenha grande, sovadeira, amassadeira, bateadeira e liquidificador.

Do restante dos entrevistados conseguiram-se as seguintes informações do E4 amassadeira, divisora (para fazer pão de cachorro quente, cacetinho), remodeladora, radeiro noturno (congelador, resfriador), cilindro, forno, máquina de fazer bolacha, selador, bateadeira, liquidificador, forno elétrico, gelador. O E5 citou o cilindro, amassadeira e forno. E o E6 colou que obtêm amassadeira, bateadeira, cilindro e balança. Ao relatar estas informações pertinentes a esta questão, pode ter ocorrido o esquecimento de alguma máquina, equipamento e utensílio, pois no momento da entrevista pode ter se passado, decorrido do pouco espaço de tempo.

Considerando as informações obtidas se observa que apesar de serem empreendimentos de pequeno porte, os mesmos procuram utilizar máquinas, equipamentos e utensílios necessários para obter um produto final que satisfaça ao mercado consumidor. Além de haver a redução de tempo para a fabricação do produto e, a possibilidade de realizar outra tarefa no momento em que está processando os ingredientes.

Através desta análise nota-se que apesar de iniciarem o processo de agroindustrialização de forma um tanto quanto sem esperar, os entrevistados possuem um conhecimento e habilidade das atividades desempenhadas nos processos de produção e comercialização. Possuem um nível de estratégia no que tange a formação de preço dos produtos, para obtenção de matéria prima é feita uma pesquisa de mercado na busca de preços mais acessíveis, cuidando a qualidade da matéria prima. A divisão de tempo, neste caso conforme mencionado pelos entrevistados é realizada por meio de dias, por exemplo, o E6 relata na entrevista que “na terça- feira de noite eu faço os produtos e na quarta- feira eu somente asso, na quinta-feira eu faço as entregas ou vendas, na segunda-feira de manhã eu entrego no Quiosque e na quinta no mercado”, isto demonstra uma gestão dos recursos de

tempo e, ainda, vale salientar que o E6 faz a separação dos produtos em caixas conforme local de comercialização.

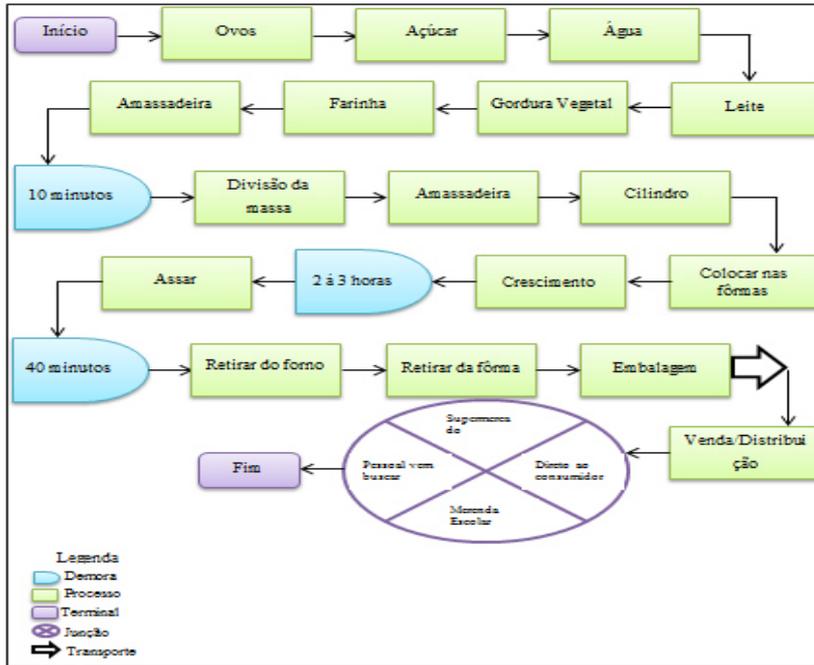
Então a partir da análise de todas as informações obtidas, não se identifica um programa de planejamento e controle de produção devidamente estruturada na agroindústria, em virtude do processo ser realizado informalmente e sem nenhuma ferramenta de controle, porém, conforme elucidado na pesquisa, os proprietários possuem uma ampla experiência no ramo de produção da agroindústria, conseguindo assim, manter controles próprios sobre o que é produzido.

#### 4.2 ANÁLISE DO PROCESSO PRODUTIVO E DA COMERCIALIZAÇÃO DE FARINÁCEOS/PANIFICADOS COM SUGESTÕES E MELHORIAS

Em toda atividade produtiva, o planejamento das atividades representa um ponto chave, pois as falhas ou a ausência do planejamento poderão influenciar decisivamente no desempenho da agroindústria e na sua sobrevivência no mercado. Neste tópico é apresentado os fluxogramas de produção e comercialização relacionado às agroindústrias entrevistadas, através deste é possível a visualização resumida dos processos que estão integrados dentro de cada etapa.

A seguir são apresentados os produtos do E1, os quais são pão, cuca, rosca branca, bolacha de manteiga, bolacha de mel e bolacha casadinha.

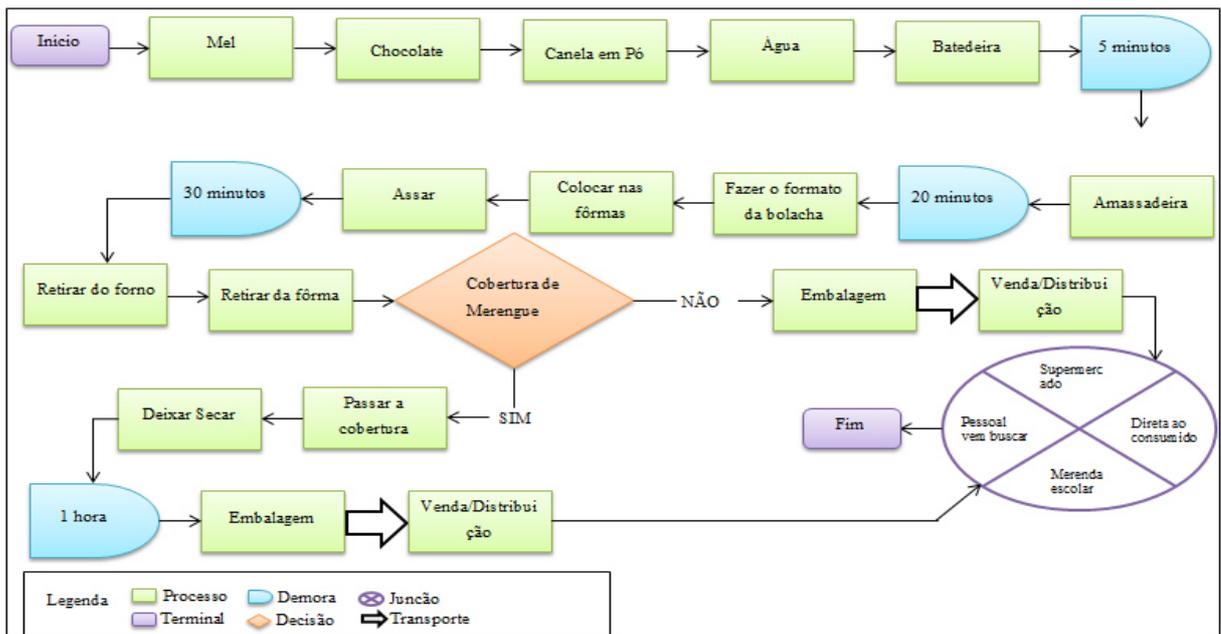
Figura 1 -Produção de Pão Caseiro



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Através da entrevista realizada na Agroindústria do E1, têm-se na Figura 1 as etapas seguidas para obter o pão como produto final. São caminhos pré-definidos que precisam ser seguidos, para que se obtenha o produto desejado para comercialização e consumo.

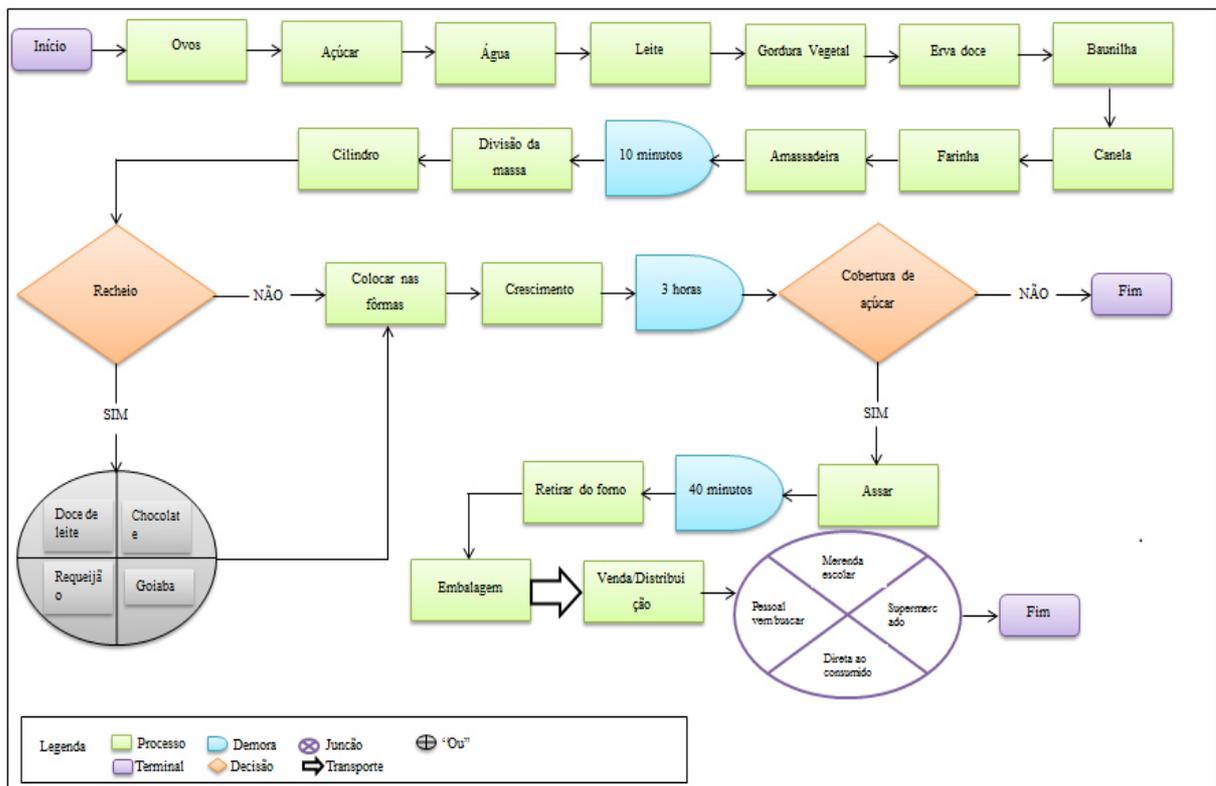
Figura 2 - Produção de Bolacha de Mel



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Através do processo observado na Figura 2 pode-se perceber que há combinações de várias etapas que devem ser seguidas para que se obtenha o produto final que é a bolacha de mel. É possível a visualização de pequenos detalhes como a utilização ou não da cobertura de merengue, que é uma das etapas que compõem o processo de produção e, que podem modificar o produto e, até mesmo não se chegar ao resultado esperado que é a bolacha de mel com cobertura de merengue.

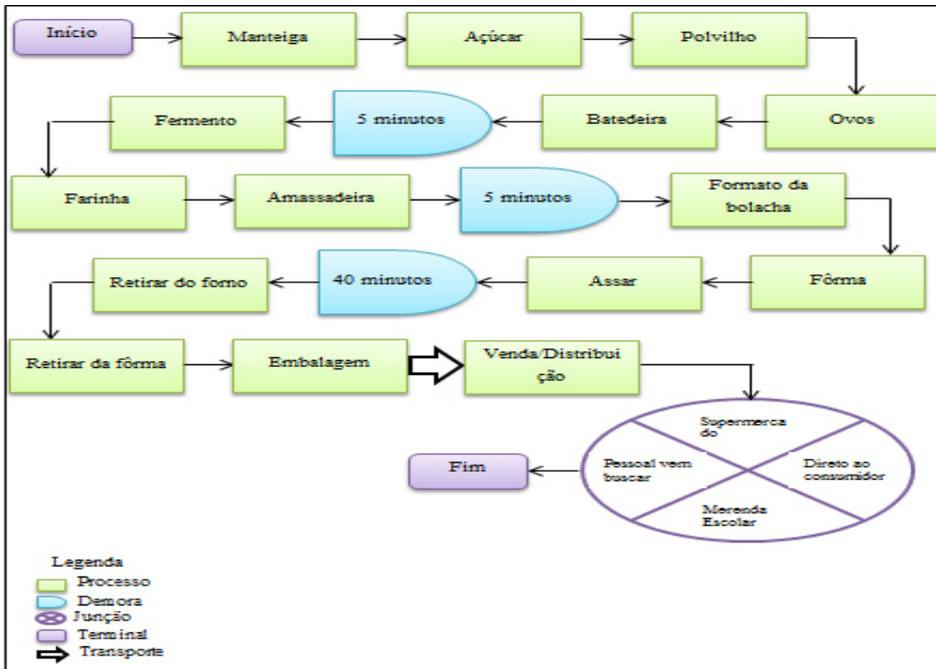
Figura 3 - Produção de Cuca



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para produção de cuca (Figura 3) obtêm-se pequenos detalhes como o recheio e a cobertura de açúcar, que são processos que fazem parte da cuca, alterando-os, não se terá o produto final desejado. Neste momento, um ponto a ser analisado pode ser o planejamento das atividades, para que a tomada de decisões seja a mais adequada e eficiente. Ainda, como salienta Cella (2002) “o planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando e em que sequência as ações devem ser desenvolvidas”.

Figura 4 - Produção de Bolacha de Manteiga

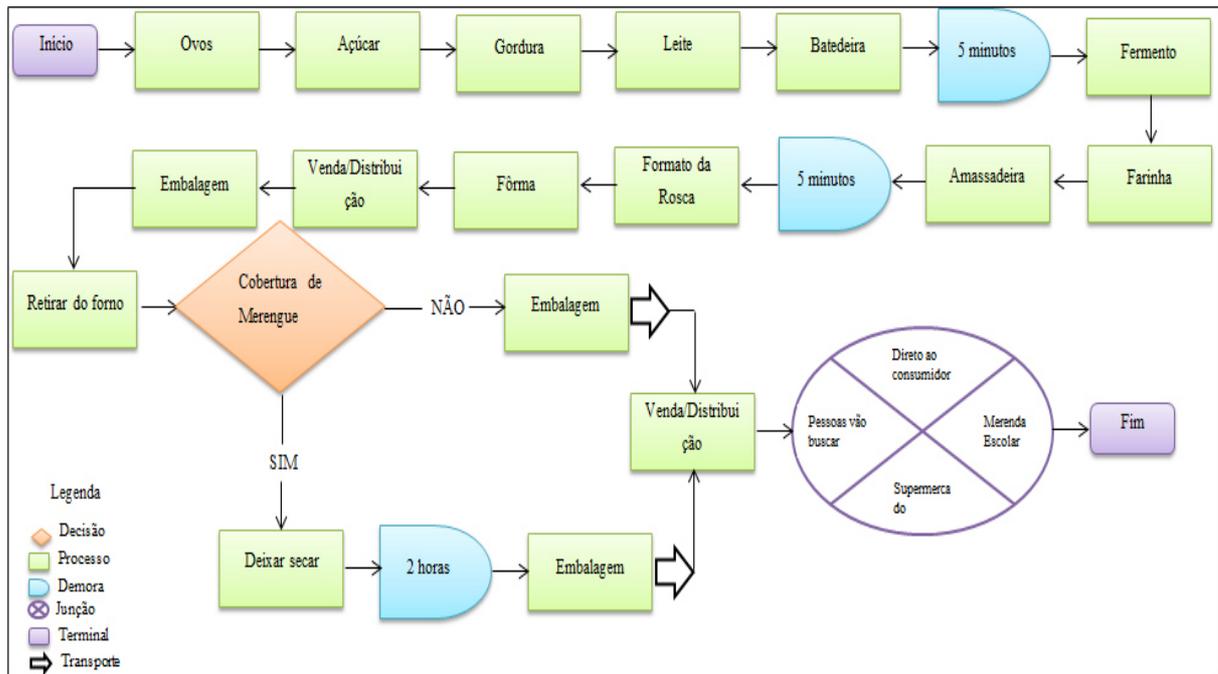


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 4 tem-se a produção de bolacha de manteiga, podendo perceber que na questão relacionada a mistura dos ingredientes, ocorre primeiramente, a junção das proporções de manteiga, açúcar, polvilho e ovos sendo então, batido na batedeira estes ingredientes por um tempo estimado de 5 minutos. Logo em seguida, é acrescentado a farinha e o fermento e amassado na amassadeira, também por um tempo estimado pelo produtor e, posteriormente seguindo as etapas restantes demonstradas na Figura 4. Mostra-se através deste processo que há um controle das ações que são realizadas, pois este requer um manuseio adequado para que seja alcançado o objetivo desejado.

Um bom planejamento acompanhado de um controle das atividades e das ações pode ser útil para verificar se estas estão sendo realizadas de forma correta para que os objetivos traçados sejam alcançados. Conforme Cella (2002), o controle é a função administrativa que acompanha e avalia o desempenho das atividades realizadas, confrontando o que foi estabelecido no planejamento, na organização/agroindústria e na direção, com os resultados efetivos.

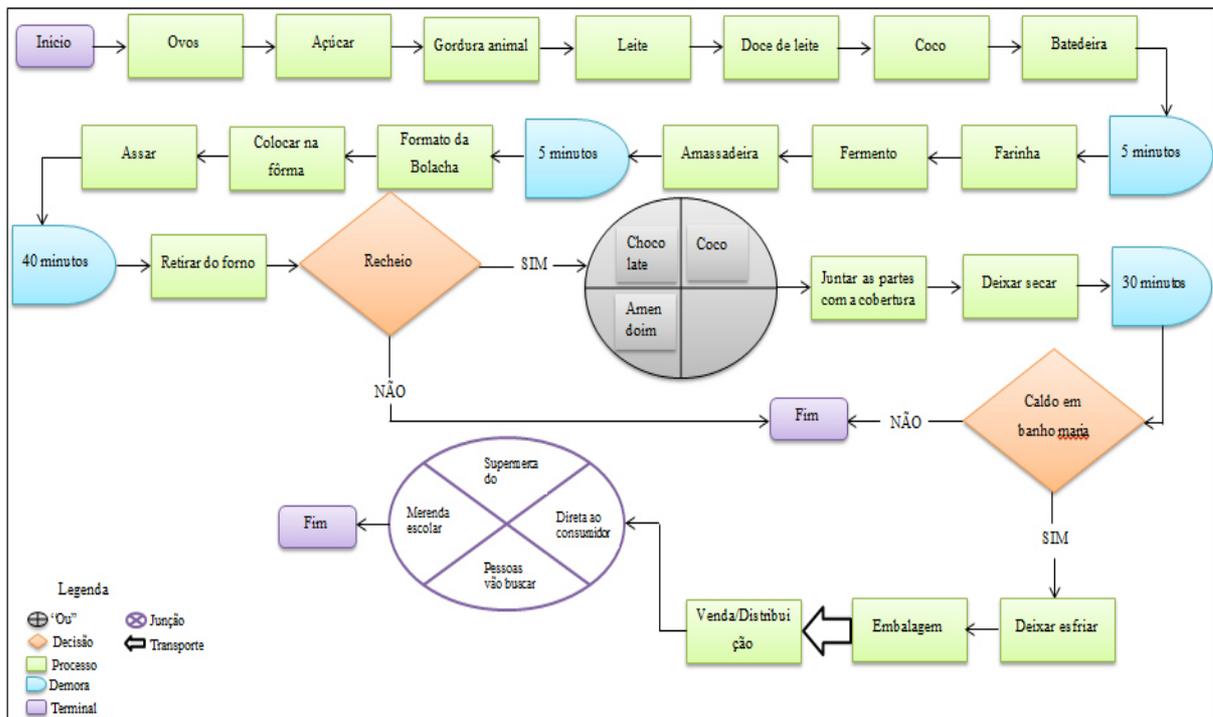
Figura 5 - Produção de Rosca Branca



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Com a diversidade de produtos produzidos e comercializados pelas agroindústrias citando um deles na Figura 5, percebe-se que o conhecimento do empreendimento e da produção por meio dos proprietários é uma das maneiras de controlar o processo a ser desenvolvido. O conhecimento de todo processo compreende exercer suas atividades de modo a proporcionar ao consumidor final um produto de qualidade e, que satisfaça aos desejos e necessidades dos consumidores. Pois como salienta Cella (2002) “o conhecimento é a base do desenvolvimento das habilidades”.

Figura 6 - Produção de Bolacha Casadinha



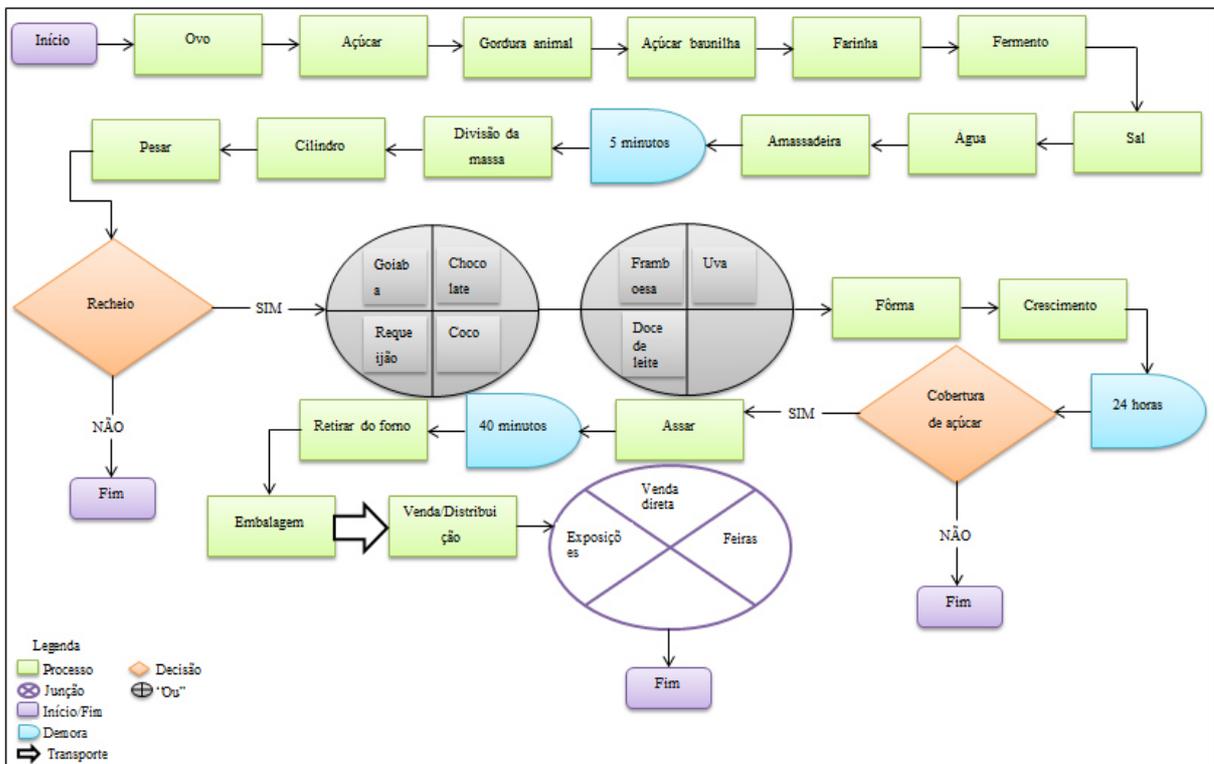
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 6 demonstra-se a produção de bolacha casadinha, a qual compreende em uma de suas etapas o recheio da bolacha. Este recheio é o que incorpora e dá ao final do processo o produto final esperado, coloca-se o recheio em uma de suas partes e, em seguida acrescenta outra parte da bolacha, juntando-as e formando a bolacha casadinha. Sem estas ações, ao final se obterá apenas uma bolacha simples e, que não condiz com o que se pretende.

Na agroindustrialização da produção na agricultura familiar é comum se deparar com graus de mercantilização elevados. Isso se deve a grande maioria dos métodos de processamento de alimentos e a agregação de valor dado à matéria prima, que requer a adição de algumas substâncias químicas, como enzima, nutrientes, sais especiais, microrganismos, etc., que não há como o agricultor familiar ver num processo próprio de fabricação, pois o mesmo não detém o conhecimento necessário para tal fenômeno (BORTOLUZZI, 2013, p. 41).

De acordo com o relatado pelo E2, obtêm-se os seguintes produtos como alguns dos quais produz em sua agroindústria. O E2 citou de forma breve e resumida, por motivos de tempo e de privacidade da forma de fazer em, dos ingredientes. Os produtos citados foi a cuca, pão, sonho, bolacha de manteiga, bolacha simples, pão de milho e bolacha de mel.

Figura 7- Produção de Cuca

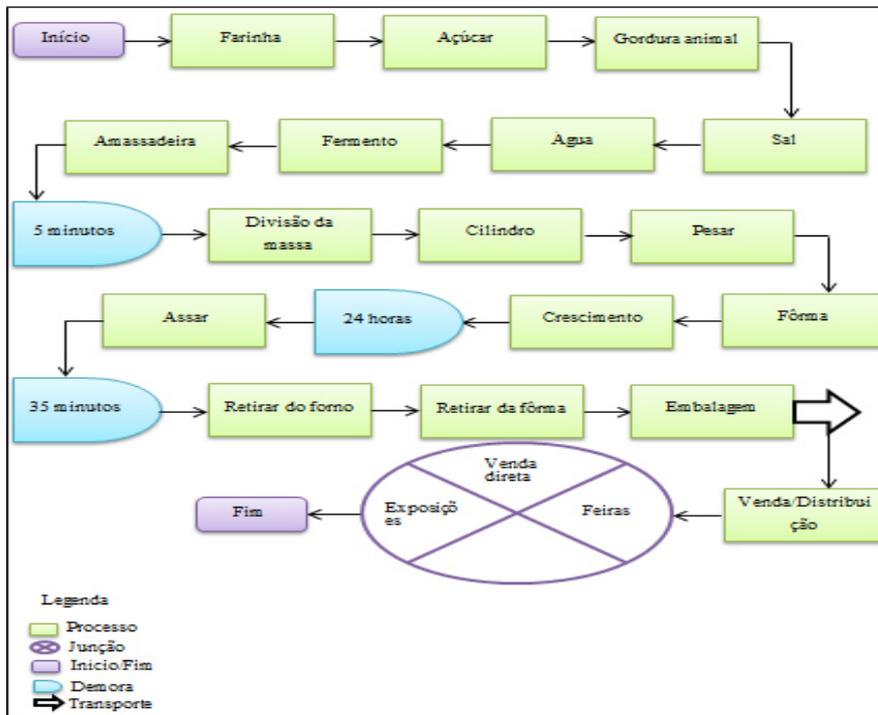


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 7 o entrevistado E2 salientou que para obtenção do produto final que é a cuca, o mesmo tem em uma de suas etapas a pesagem da parte da massa destinada para produção cada cuca. A pesagem é para que se ofereça ao consumidor um produto de tamanho e forma não desigual. As ações envolvidas na produção de cuca apresentam uma habilidade em relação ao que se pretende e deseja dar ao consumidor final.

A habilidade depende por vezes do processo vivencial ou experimental, ou seja, é o resultado da aplicação prática dos conhecimentos adquiridos na teoria. Conforme relatado por alguns dos entrevistados como pelo E2, o conhecimento quanto a produção dos produtos veio de familiares, sendo então, que aprenderam na prática junto aos que já obtinham experiência.

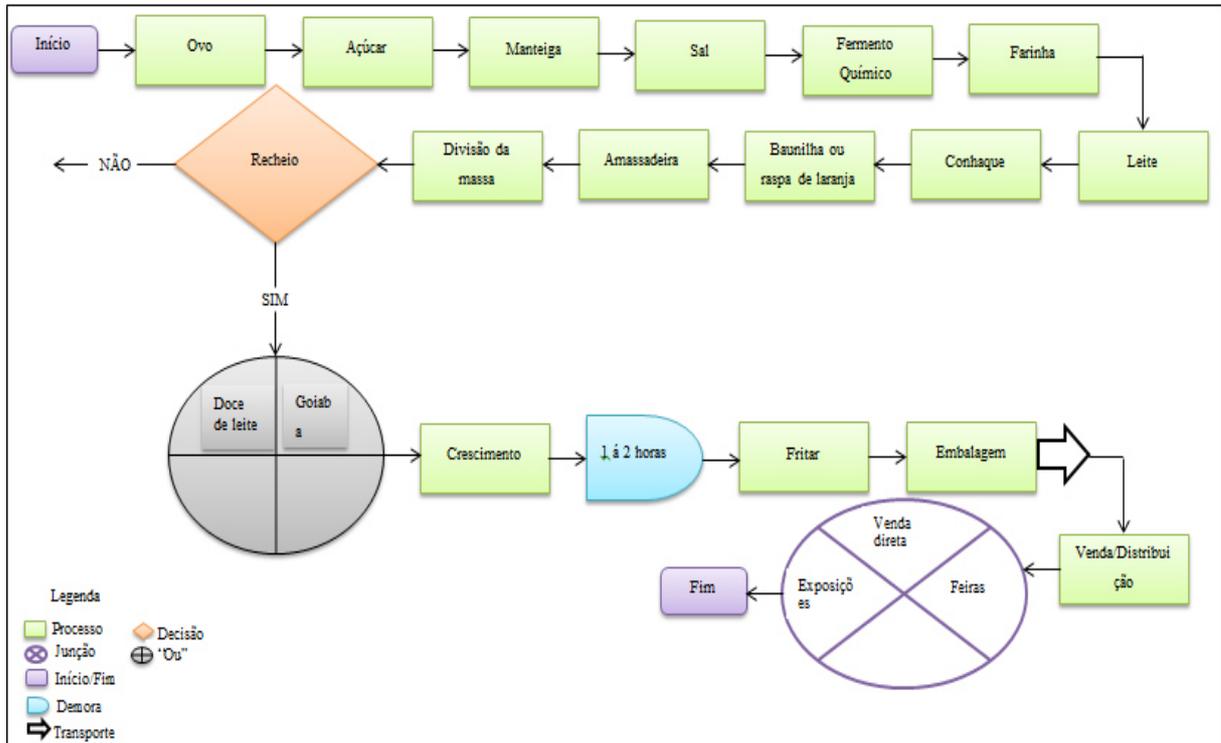
Figura 8 - Produção de Pão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Vale ressaltar que o E2 possui um diferencial entre os demais entrevistados, o qual se direciona aos ingredientes usados para a produção dos produtos, o mesmo utiliza do fermento caseiro como é o caso da produção de pão apresentado na Figura 8, sendo que dos entrevistados é o único a utilizar este tipo. Então, modifica-se o tempo necessário de crescimento dos produtos que passa a ser de até 24 horas, dependendo do calor, por exemplo, em um dia frio demora-se mais o crescimento do pão.

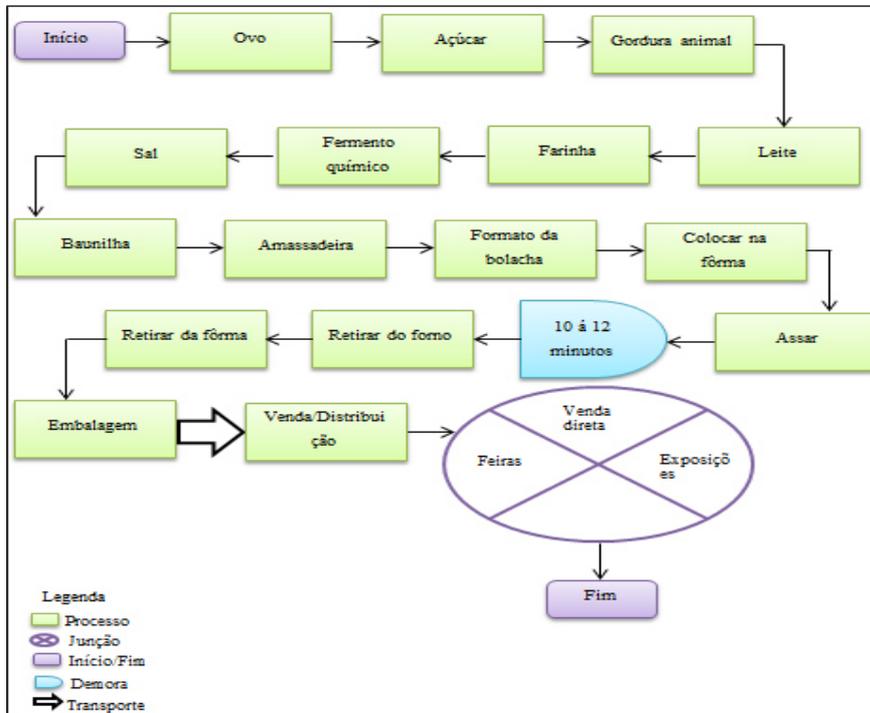
Figura 9 - Produção de Sonho



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Através do diferencial apresentado pelo E2, o mesmo salienta que o fermento caseiro pode modificar no sabor e significância do produto final, por ser caseiro e não industrial (comprado), o que diverge dos outros entrevistados e, até mesmo do fermento utilizado pra produção de sonho apresentado na Figura 9. Ainda, em se tratando de produtos agroindustriais, de acordo com Batalha (2009), os mesmos divergem muito uns dos outros.

Figura 10 - Produção de Bolacha Simples

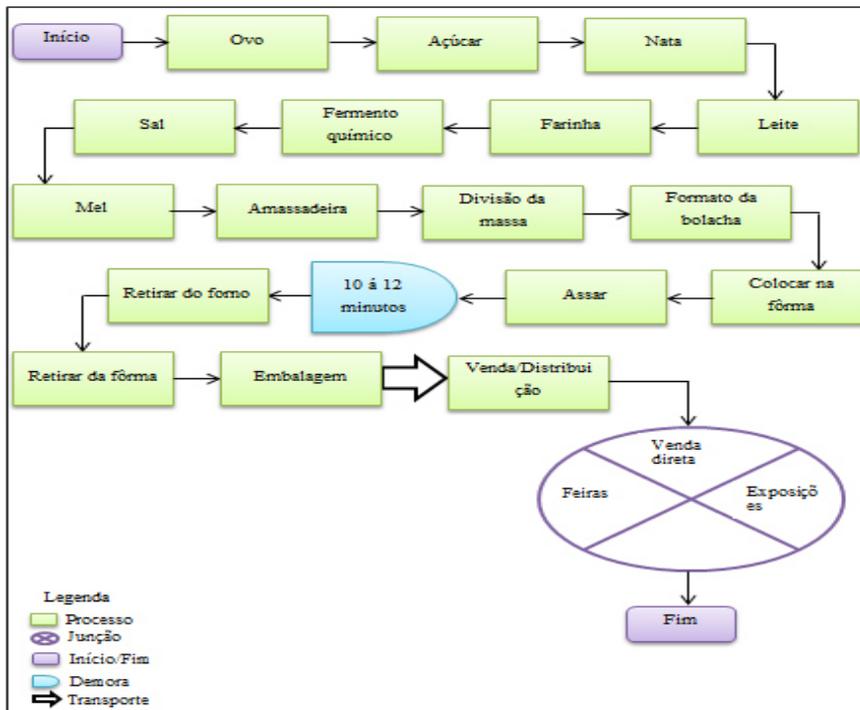


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

É possível notar através da Figura 10 e das demais figuras que demonstram a produção dos produtos, que o E2 comercializa seus produtos no município de Guarani das Missões e, em outros locais, o que pode proporcionar uma valorização regional e uma agregação de valor do território local. O E2 destina uma parcela de seus produtos para feiras que acontecem em outras regiões, o que demonstra interesse em expandir e expor seus produtos para outros consumidores além, dos consumidores locais.



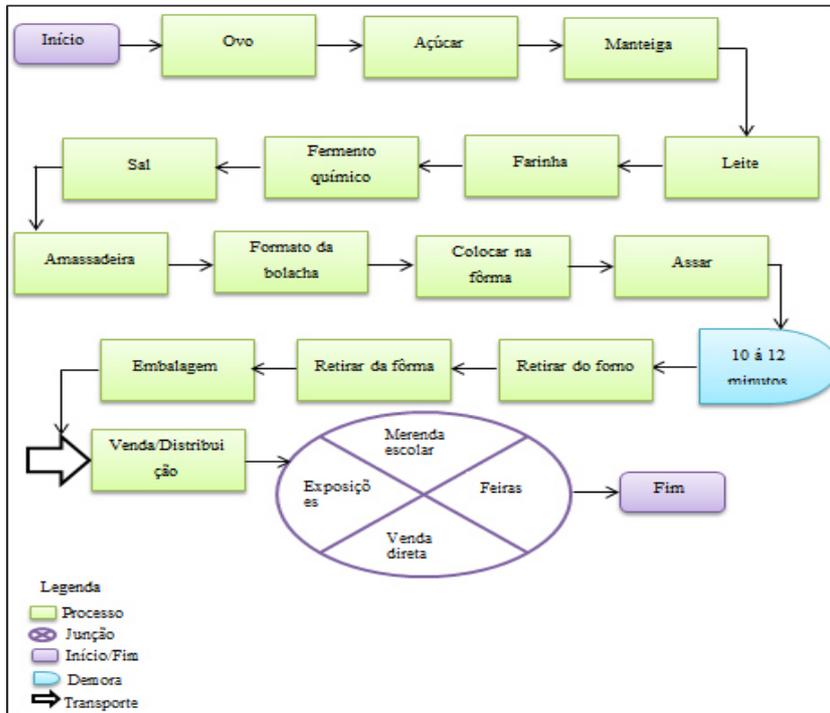
Figura 12 - Produção de Bolacha de Mel



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O processamento dos produtos envolve várias etapas como pode se observa na Figura 12, estas demandam tempo necessário para a execução de cada atividade, assim como mão de obra adequada para a correta execução. Então, em pequenas agroindústrias familiares pode ser familiar encontrar a mesma pessoa executando várias funções ao mesmo tempo, sendo mão de obra de produção e gerenciamento do negócio. Isso vai em consonância com Vieira (1998) que diz que pelo fato dos empreendimentos de pequena escala, dispõem de recursos menores, os gerentes do empreendimento, em geral, seu próprio dono e alguns familiares, atuam em várias funções, exercendo papéis que podem ir do principal executivo até gerente e supervisor de vendas, de produção, de administração e finanças.

Figura 13 - Produção de Bolacha de Manteiga



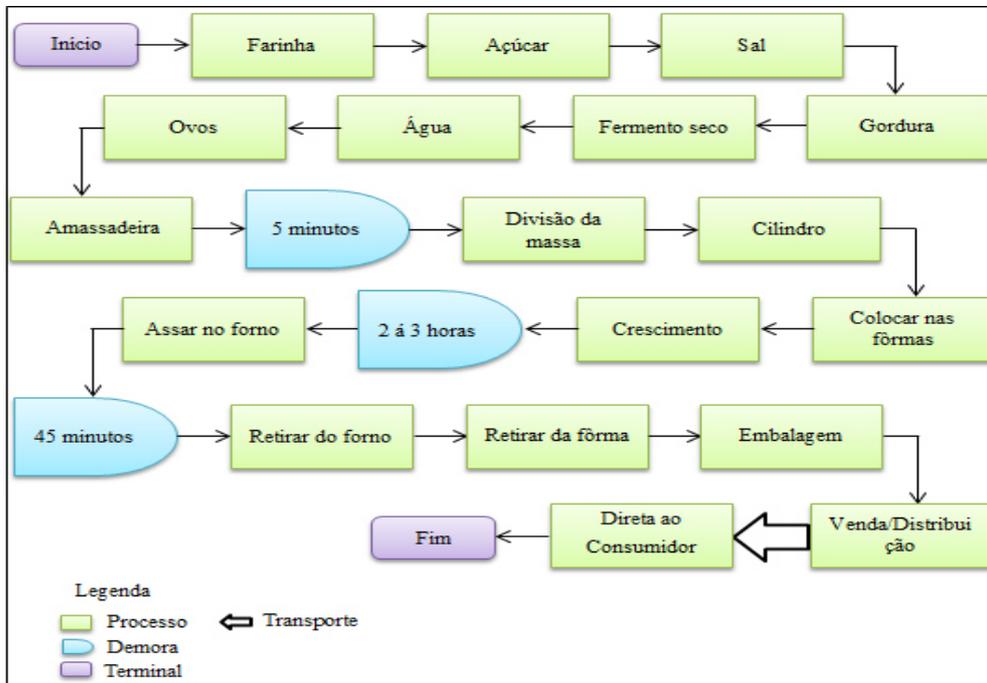
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A produção de bolacha de manteiga demonstrada na Figura 13 requer ações por momento consideradas simples, mas que a partir de erros podem modificar e, até mesmo prejudicar o produto final. Neste momento tem-se o desperdício tanto de matéria prima utilizada quanto de mão de obra necessária para produção da bolacha de manteiga.

Ao longo de todo processo procura-se evitar desperdícios e perdas, pois estes podem prejudicar na produção, além de ocasionar despesas e gastos que podem incorrer em recursos financeiros. De acordo com Mundo Neto e Souza Filho (2003), os gastos incorridos durante o ciclo de produção e as receitas provenientes das vendas dos produtos oferecem uma defasagem que precisa ser equacionada com recursos financeiros próprios ou captados externamente.

A seguir são apresentados os produtos que o E3 relatou produzir em sua agroindústria, demonstrando também as etapas seguidas para sua produção e, os respectivos produtos. Os produtos são pão caseiro, cuca sovada, cuca baixinha, palitinhos salgados, rosca de nata, bolacha de manteiga e bolacha de mel.

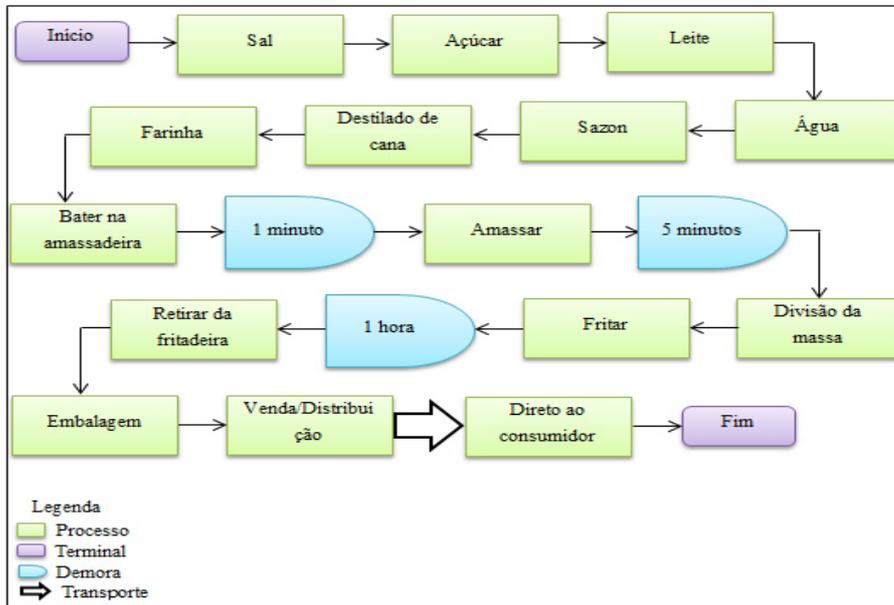
Figura 14 - Produção de Pão Caseiro



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O E3comercializa seus produtos apenas em venda direta ao consumidor como se destaca na Figura 14, pois sua agroindústria é recente, o que então, dificulta a comercialização de seus produtos em locais como, por exemplo, supermercados, já que para isso precisa de legalização, a qual está em andamento. As agroindústrias, para poderem comercializar seus produtos, devem estar legalizadas. De acordo com Fernandes e Engel (2016, p. 9) “a legalização consiste na garantia da procedência e da qualidade do produto para os consumidores [...]”.

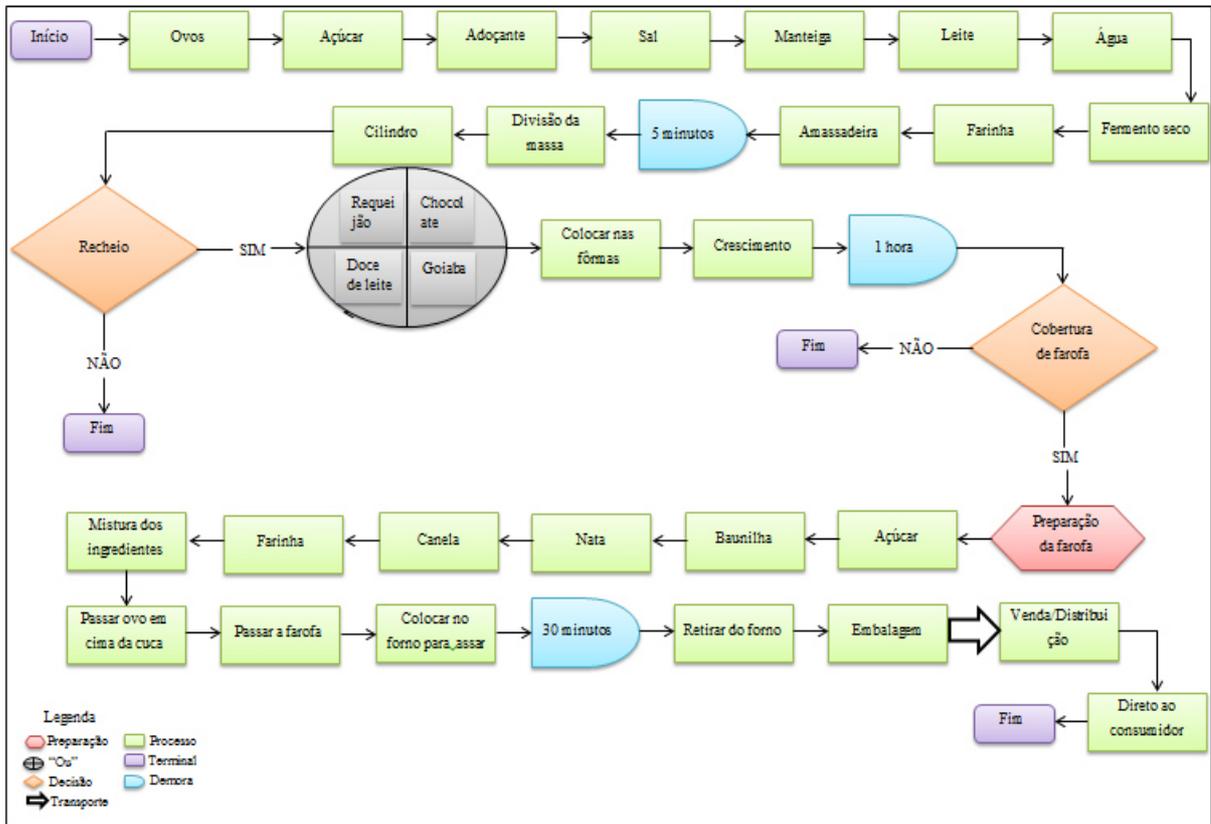
Figura 15 - Produção de Palitinhos Salgados



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 15 têm-se a produção de palitinhos salgados que possuem como ingredientes diferenciados o sazon e o destilado de cana, misturados aos demais ingredientes que são sal, açúcar, leite, água e farinha. Para que se obtenha o formato de palitinhos, necessita-se que manualmente se faça o desenho/forma de um palitinho, para posteriormente fritar.

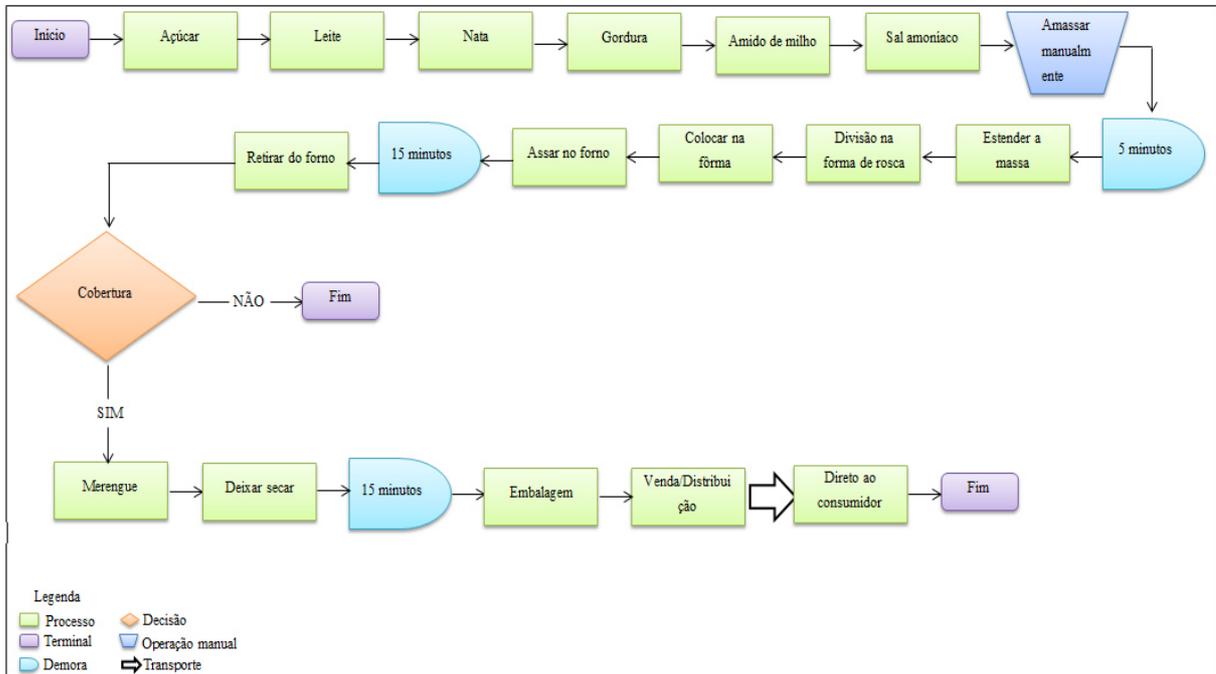
Figura 16 - Produção de Cuca Baixinha



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para produção de cuca baixinha (Figura 16) logo após a divisão da massa, cada parte da massa é passada em um cilindro para deixar a massa com um aspecto mais macio e fofo, e logo após faz-se necessário colocar o recheio. Além do recheio há uma cobertura de farofa, que complementa e dá um diferencial no sabor e aparência do produto final.

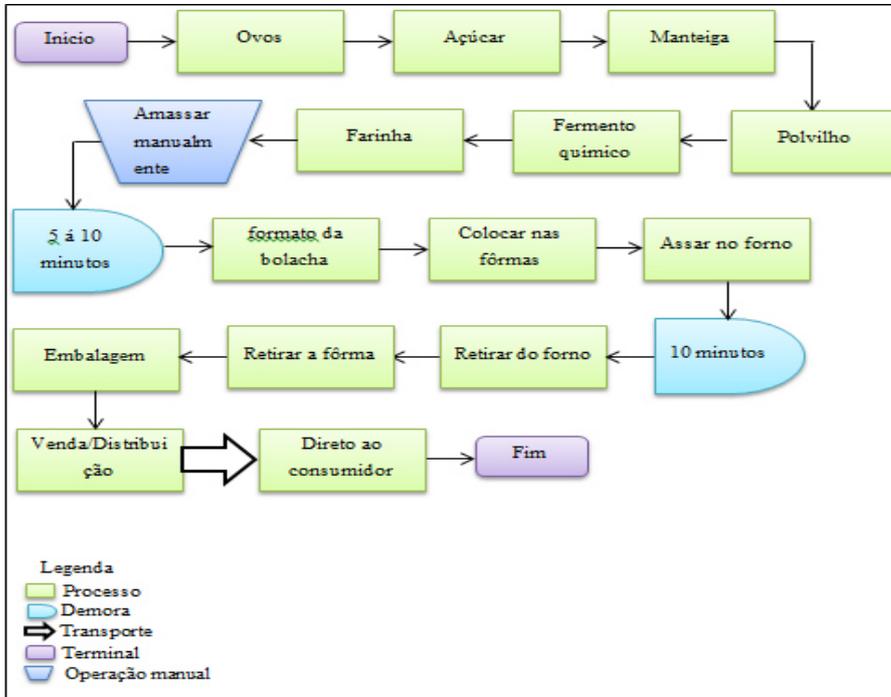
Figura 17 - Produção de Rosca de Nata



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

A massa para produção da rosca de nata (Figura 17) é amassada manualmente, o que requer mais tempo para que esteja no ponto e, pronta para estender e fazer o formato da rosca, pois como a mão de obra é humana está não manuseará conforme o tempo que uma máquina faria. Este requer uma estratégia de divisão de tempo eficiente e, que não prejudique na demanda entregue o consumidor, causando desperdício e perdas de ganhos.

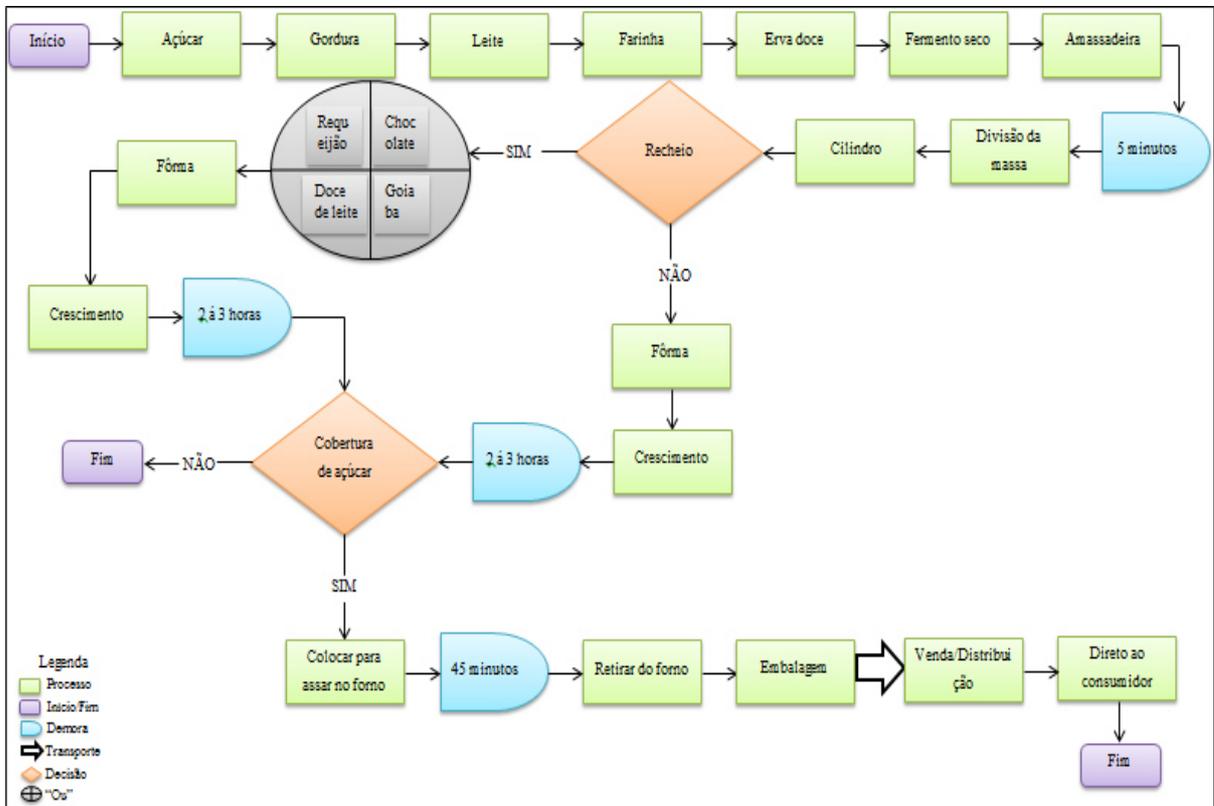
Figura 18 - Produção de Bolacha de Manteiga



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Apesar do pouco tempo de produção de farináceos/panificados, pode-se notar que o E3 possui um fluxo de construção/fabricação de cada produto, destinando o tempo necessário para cada atividade a ser desempenhada, como nota-se no exemplo da produção de bolacha de manteiga na Figura 18. Sendo, que o E3 ainda é o que produz maioria de sua matéria-prima na própria propriedade rural, beneficiando na redução de custos na compra.

Figura 19 - Produção de cuca sovada

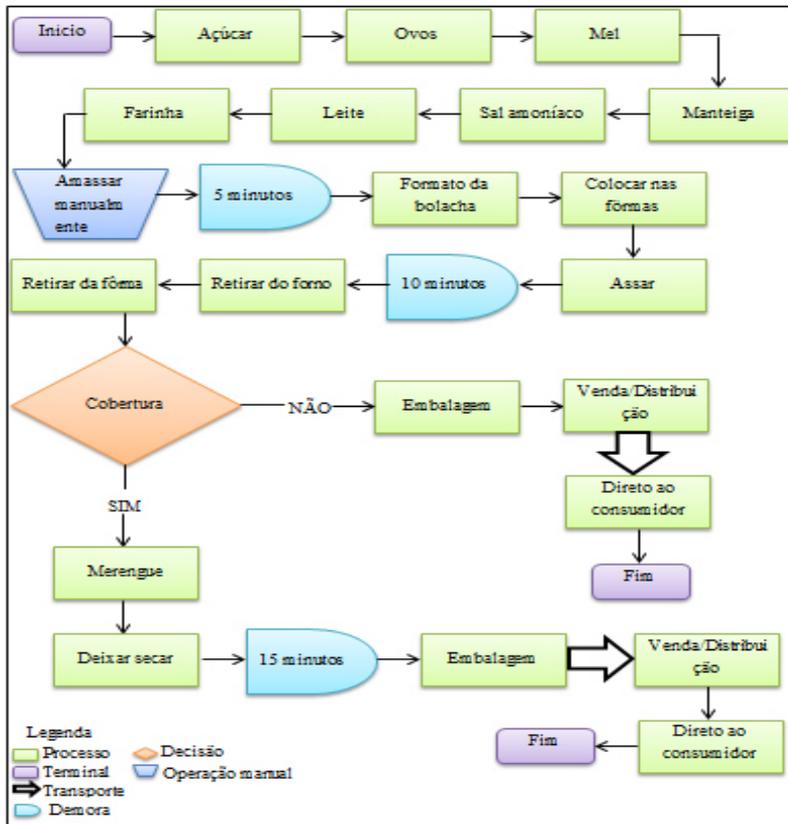


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 19 a partir do fluxograma da produção de cuca sovada, como dos demais produtos relacionados ao E3 têm-se para o processo de comercialização o uso do transporte, que é destinado para as entregas/encomendas e, para a venda direta ao consumidor. O transporte que é utilizado para isso é o carro próprio do E3, pois é o único meio que possui para comercialização dos produtos.

É natural que raros sejam os gerentes das agroindústrias familiares que estejam capacitados em todos esses aspectos, principalmente quando se considera a complexidade que envolve a produção de alimentos, como a legislação e normas para registro de produtos e formalização das empresas, a prospecção e monitoramento dos mercados e do comportamento dos consumidores, as exigências em termos de capacitação da mão-de-obra para manipulação de alimentos em condições de higiene e segurança etc (VIEIRA, 1998, p. 26).

Figura 20 - Produção de Bolacha de Mel

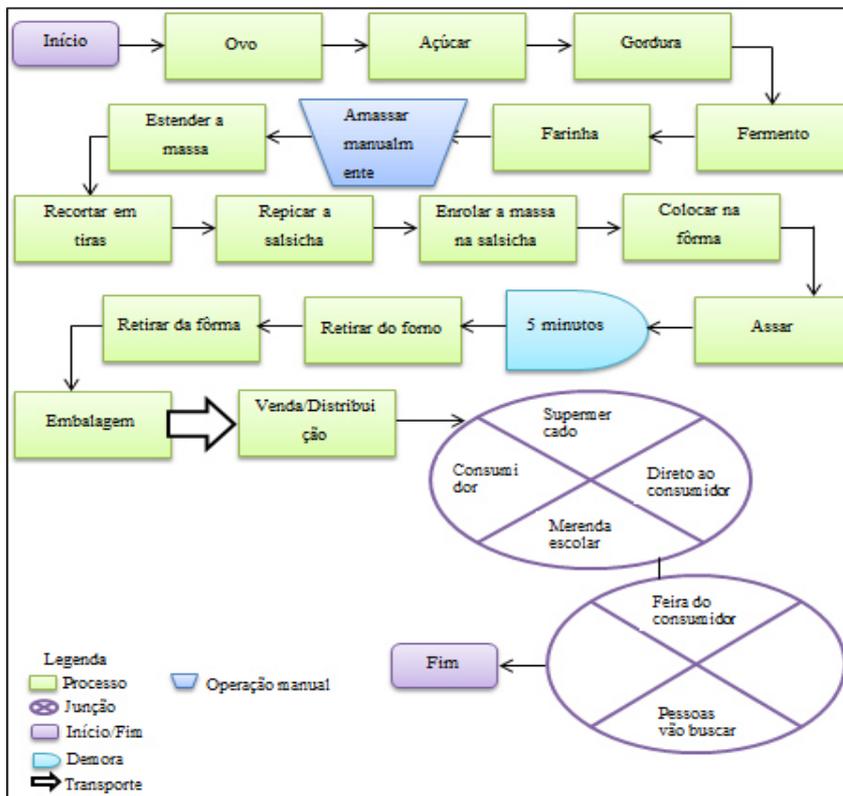


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As agroindústrias familiares têm um contato mais direto com o consumidor, sendo uma das formas mais praticadas de venda dos produtos, como é demonstrado na Figura 20. Portanto, atender o mercado consumidor com um fluxo equilibrado de produtos de qualidade, pode tornar-se uma forma eficiente de comercialização.

De acordo com o E4, observa-se que o mesmo tem uma produção com uma diversidade mais ampla, do que o observado nas outras. A seguir demonstram-se os respectivos produtos e suas etapas de produção, tem-se o enroladinho de salsicha, bolacha (manteiga, maisena, coco, amendoim, mel e polvilho), palitos salgados, massa caseira, pão, cuca, pão de cachorro quente, pão fatiado, pão francês, pizza, risoles, enroladinho de frango, dobrinha de goiaba, pão de milho e pirogue frito e assado.

Figura 21 - Produção de Enroladinho de Salsicha

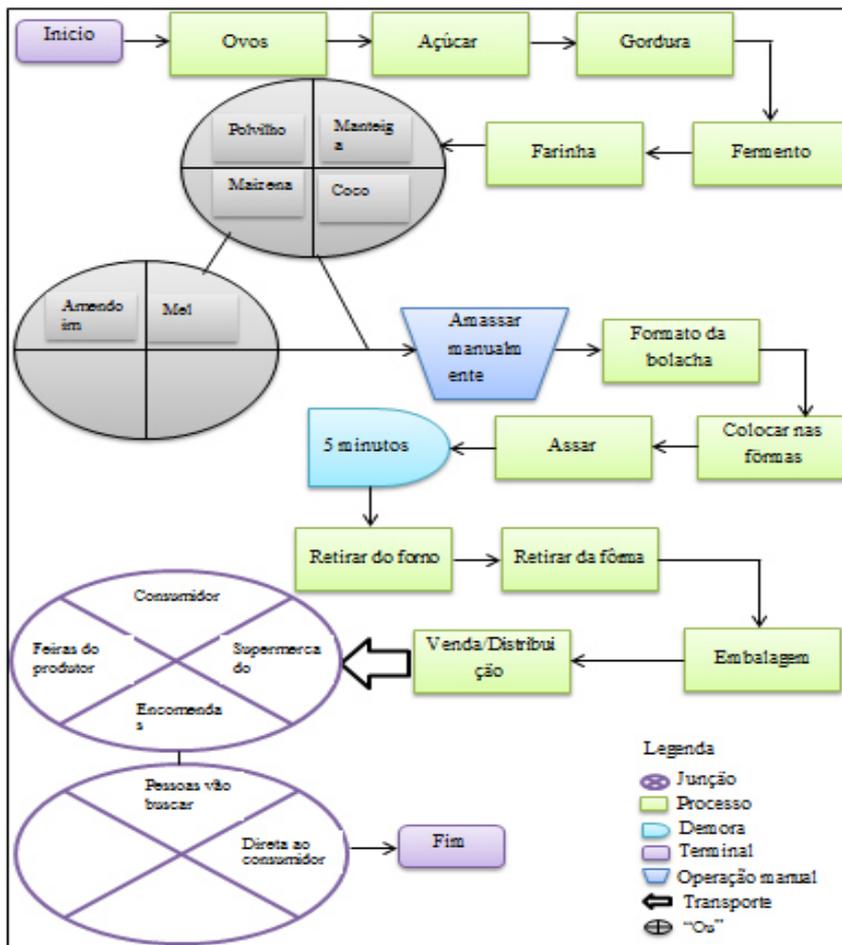


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O E4 como destacado na Figura 21 possui uma comercialização mais ampla de seus produtos englobando supermercado, consumidor, venda direta ao consumidor, merenda escolar, feira do produtor e ainda, consumidor busca diretamente na agroindústria. Desta forma estará agregando mais valor a sua agroindústria e a seus produtos, apesar de estar a menos de dez anos no ramo agroindustrial. O que se denota através da observação feita, que o E4 empenha-se em buscar alcançar novos meios de comercialização, assim como, novos produtos a serem disponibilizados aos consumidores, preocupando-se em oferecer um produto de qualidade e relevância.

Ferramentas apropriadas de gestão da qualidade e de planejamento e controle da produção, que padronizem normas e procedimentos intra e inter propriedades de uma dada rede de produção (se for o caso) e abram canais de comunicação com os clientes e fornecedores, são fundamentais para diminuir a variabilidade da quantidade e da qualidade da produção. Neste campo a informação é um insumo essencial, e escasso, no meio dos agricultores familiares (BATALHA; BUAINAIN; FILHO, 2005, p. 5)

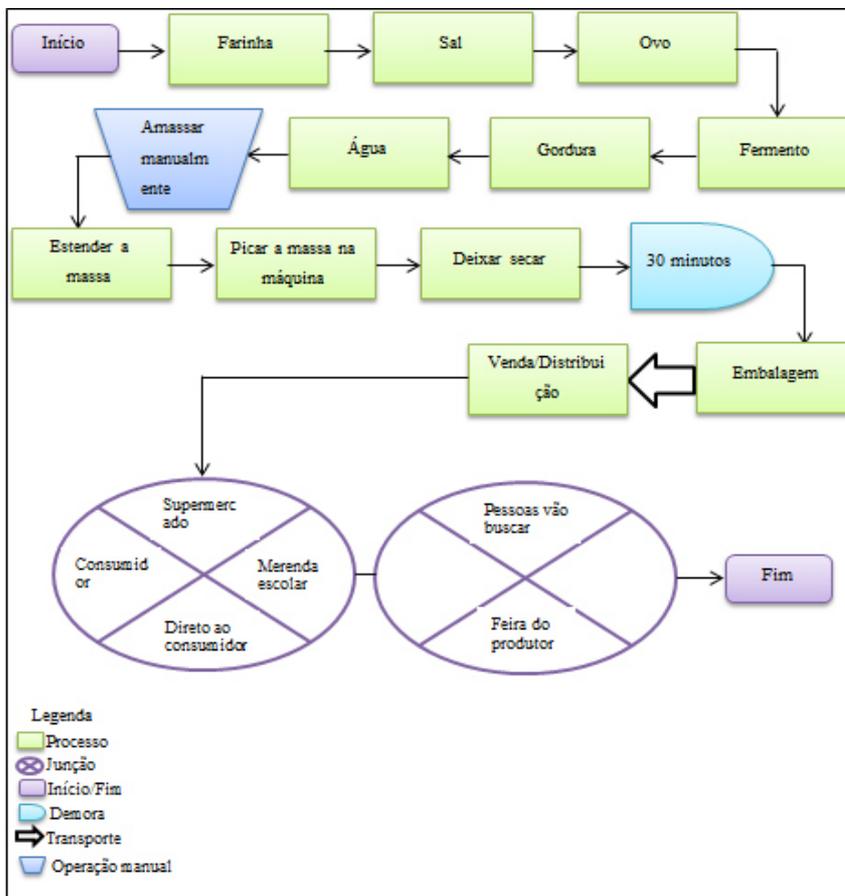
Figura 22 - Produção de Bolacha de Manteiga, Maisena, Coco, Amendoim, Mel e Polvilho



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 22 obtêm-se a produção de bolacha de manteiga, maisena, coco, amendoim, mel e polvilho, para a produção das mesmas há o manuseio aparentemente igual para se chegar a um produto final. A diferenciação da produção dos distintos tipos de bolachas se encontra no momento da escolha da bolacha desejada, por exemplo, se procura fazer a bolacha de manteiga, acrescentam-se os demais ingredientes que são ovos, açúcar, gordura, fermento, farinha e por fim, a manteiga, por ser a bolacha escolhida para ser feita, caso contrário escolhe-se outro ingrediente em vez da manteiga, havendo então, a substituição da manteiga por outro produto. Para estas ações destina-se habilidade e estratégia para que não ocorram erros e possíveis prejuízos.

Figura 23 - Produção de Massa Caseira

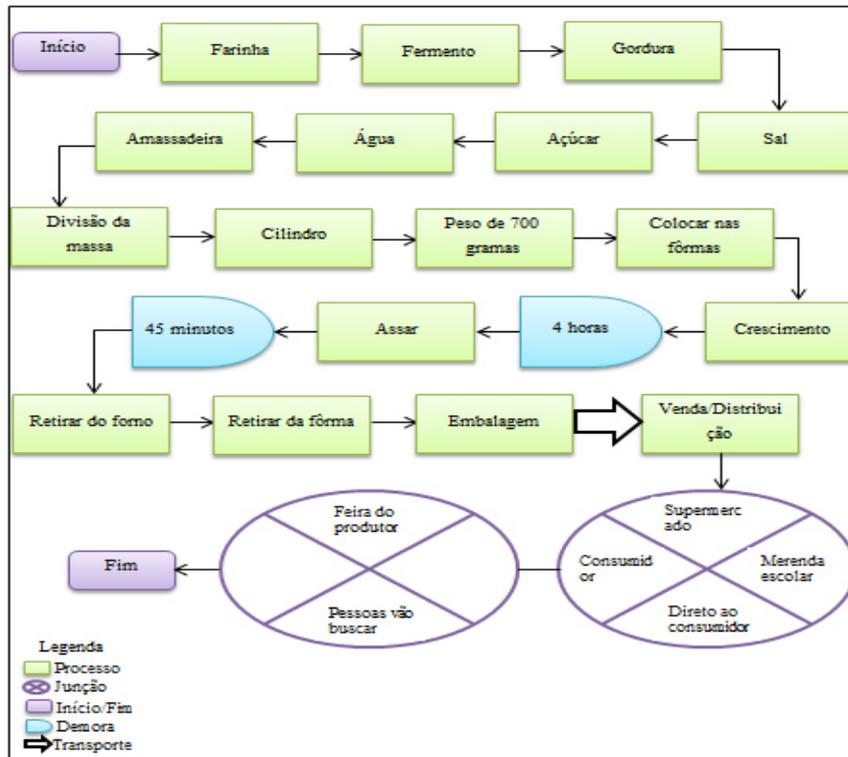


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O E4 preza muito por oferecer ao consumidor um bom produto e de qualidade, por isso procura desempenhar cada etapa de produção da melhor maneira possível, dentro do tempo necessário para que o produto final esteja pronto para comercialização. Quanto à Figura 23 para produção de massa caseira, não há muitos segredos e ações “detalhadas” para serem realizadas, apenas por ser um produto alimentício, deve-se atentar para o prazo de validade e, assim garantir segurança ao consumidor.

Ainda tratando da qualidade, é importante notar que para os produtos alimentares, diferentemente da maior parte de outros bens de consumo, é necessário conceituá-la, não apenas do ponto de vista da satisfação das preferências dos consumidores, mas também da garantia de sua segurança ao consumir esses bens (VIEIRA, 1998). Cabe ressaltar ainda, que como são produtos que são mais precívalis, é necessário haver mais cuidado em sua produção, armazenagem e comercialização.

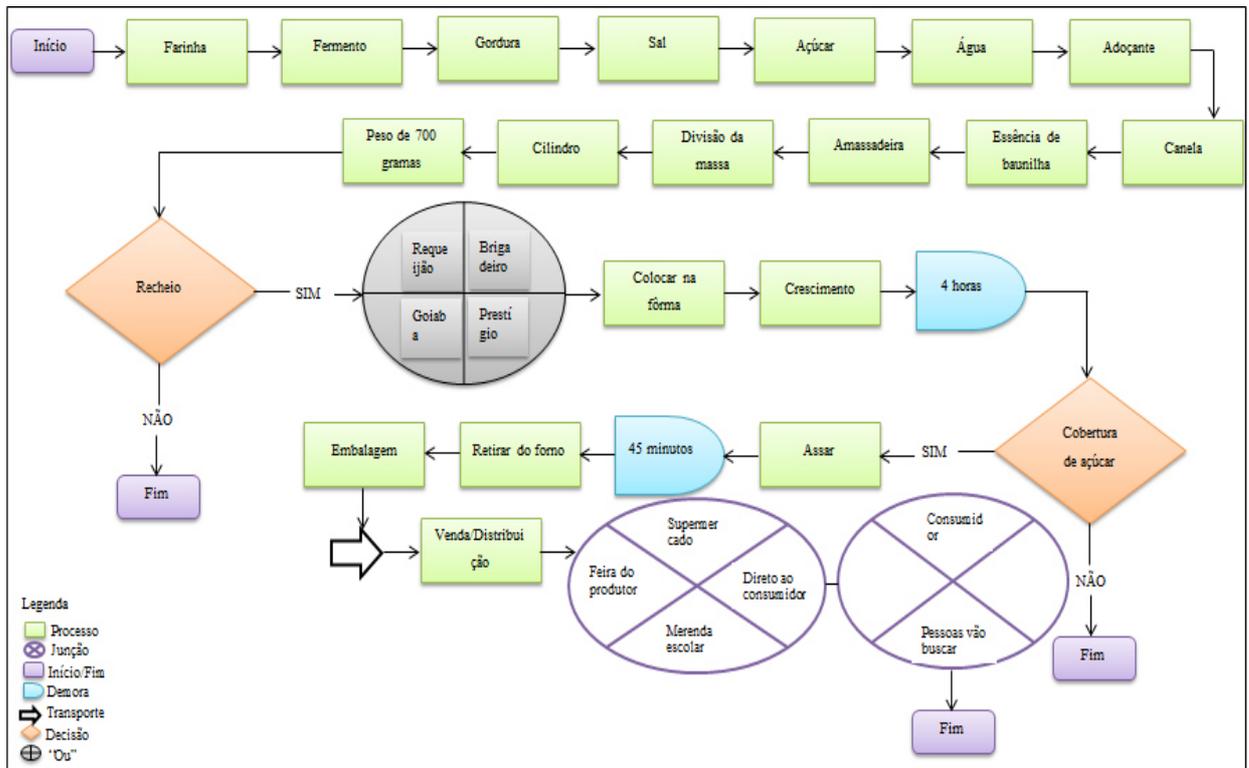
Figura 24 - Produção de Pão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Da mesma forma do que já exposto anteriormente pelo E2, como se pode notar na Figura 24 da produção de pão, o E4 também possui a etapa de pesagem do produto. Esta etapa de pesagem foi observada apenas pelo E2 e pelo E4, o que demonstra que estão mais preocupados em oferecer um produto mais conceitual e uniforme, porém esta ação, não desqualificada nenhum dos produtos dos demais entrevistados.

Figura 25 - Produção de Cuca

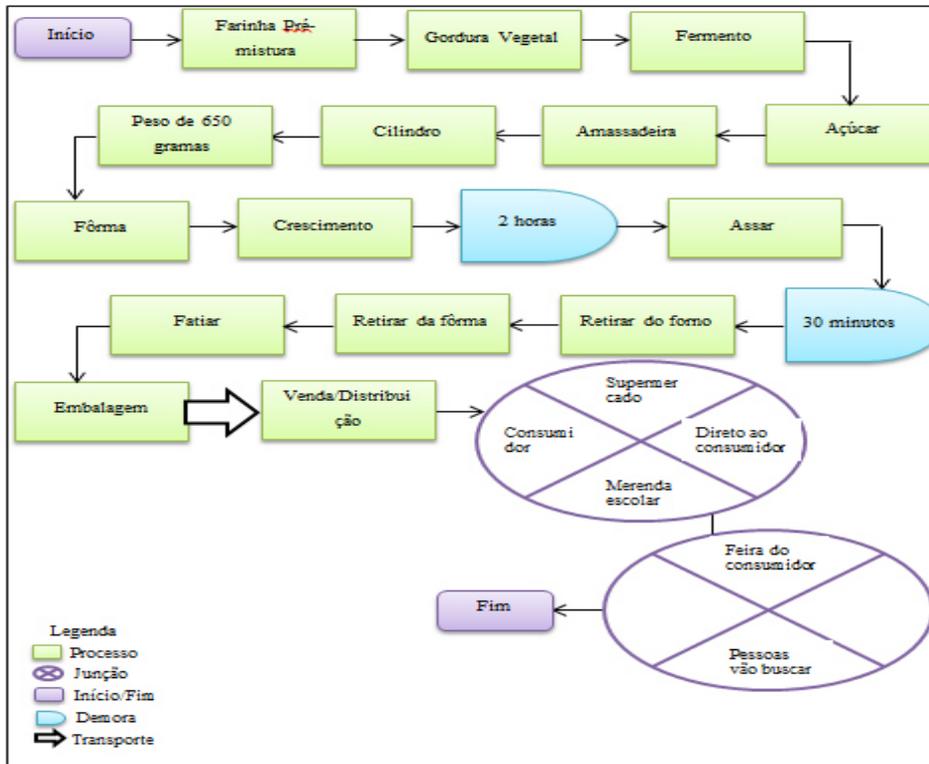


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O crescimento da cuca e de outros produtos como o pão, por exemplo, é um processo que se pode considerar fundamental para este produto, pois caso contrário, se terá algo sem qualidade e que não esteja na preferência e exigência do consumidor. Como na Figura 25, para etapa de crescimento destina-se um tempo que estima ser necessário para que o produto ganhe forma e grandeza, para em seguida assar.



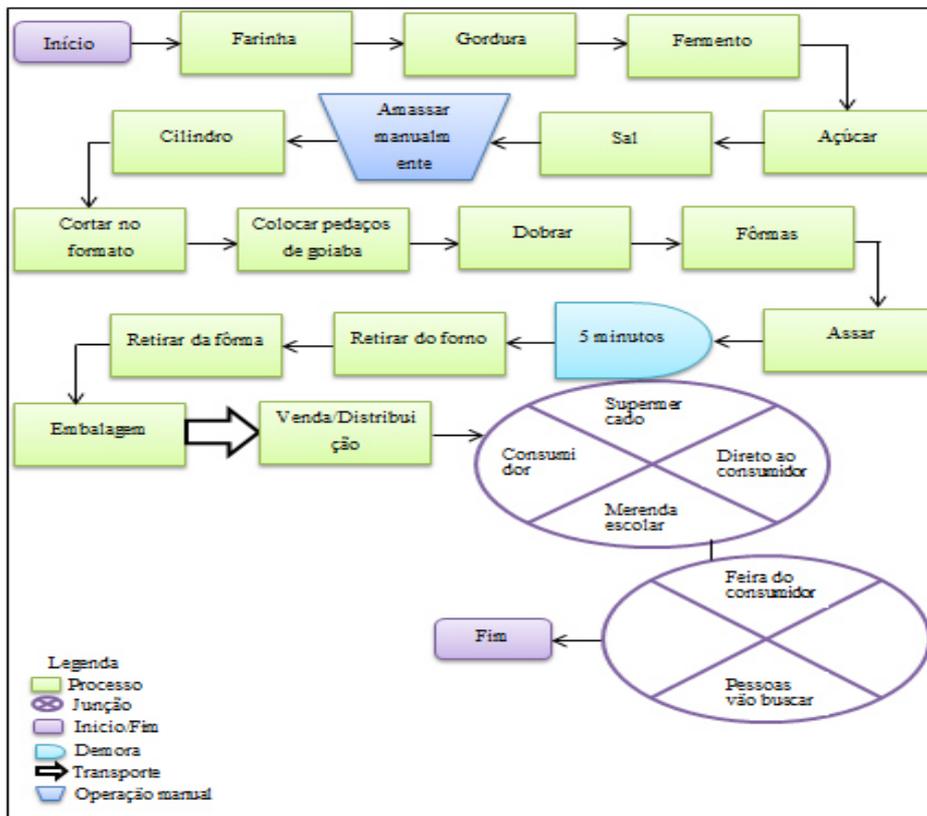
Figura 27 - Produção de Pão Fatiado



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Conforme abordado na Figura 27 da produção de pão fatiado, para este processo utiliza-se de uma farinha pré-mistura, ou seja, é uma farinha que já vem pronta, basta apenas acrescentar neste caso, a gordura vegetal, o fermento e o açúcar. Facilita e minimiza o uso de matéria prima para produção, porém, necessita ser adquirida de terceiros (mercado) por não ser possível sua produção.

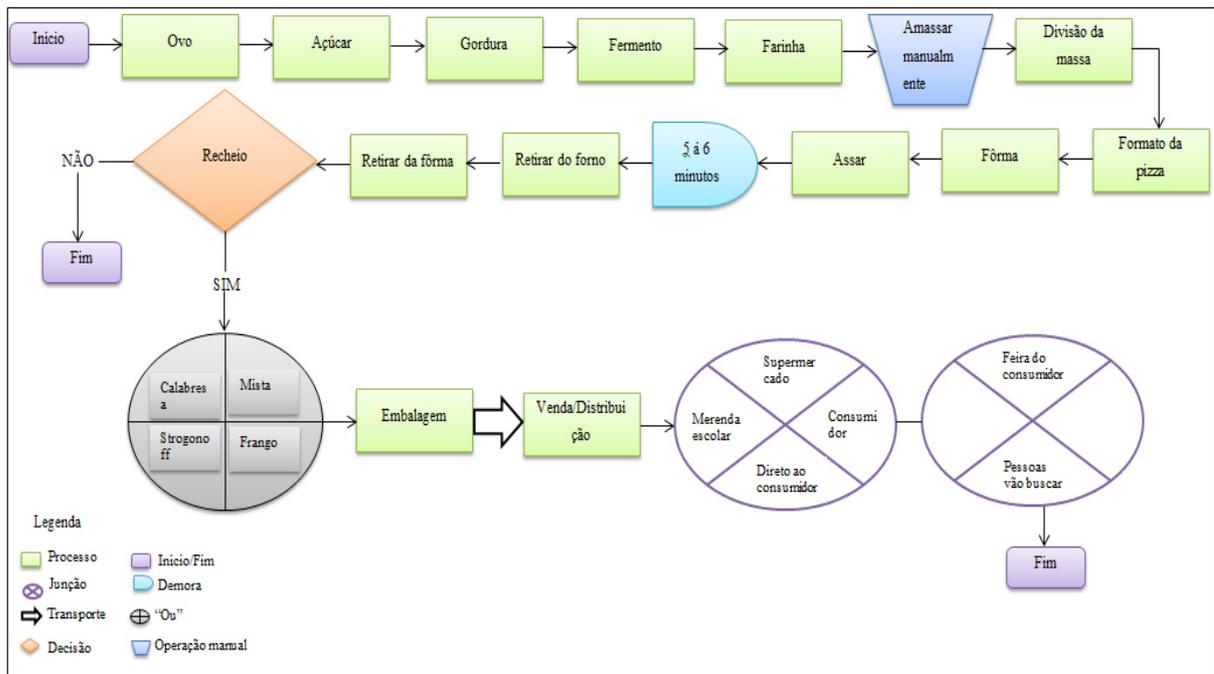
Figura 28 - Produção de Dobrinha de Goiaba



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Cada produto que é produzido necessita que ações e atividades sejam desempenhadas, como se pode observar na Figura 28 da produção de dobrinha de goiaba, que apesar de não possuírem etapas tão cheias de detalhes, necessitam de um planejamento e, de uma gestão de matéria prima, mão de obra, de tempo e de recurso para que não haja desperdício. No entanto, um planejamento adequado e, o uso eficiente de uma estratégia, poderá complementar e ajudar no desempenho da agroindústria, minimizando as perdas. Conforme Lourenzani, Pinto, Carvalho e Carmo (2008) no processo de planejamento, uma das primeiras e principais decisões a serem tomadas pelo produtor refere-se aos produtos a serem oferecidos pela empresa/agroindústria.

Figura 29 - Produção de Pizza

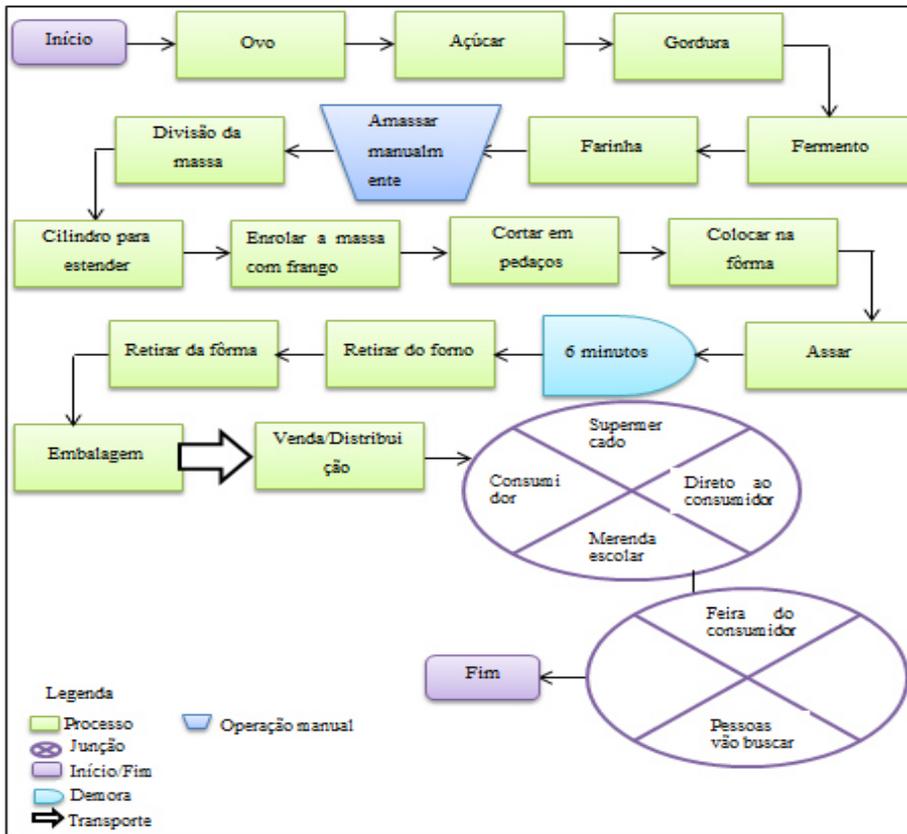


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na produção de pizza além dos sabores apresentados no fluxograma da Figura 29, têm-se ainda de chocolate e bacon que também são produzidas e comercializadas. A elevada disponibilidade de máquinas, equipamentos e utensílios que possui, é o que lhe possibilita a transformação da matéria prima em produtos dos mais diversificados sabores, gostos e formatos.

Além do espaço construído para compor a agroindústria que lhe permite melhor ampliação das máquinas, equipamentos e utensílios, proporcionando uma adequação conforme as leis estabelecidas para a composição da agroindústria familiar. O E4 planeja a construção de mais um local para que possa expandir ainda mais sua produção e, cada vez mais procurar aperfeiçoar-se às mudanças advindas da evolução tecnológica.

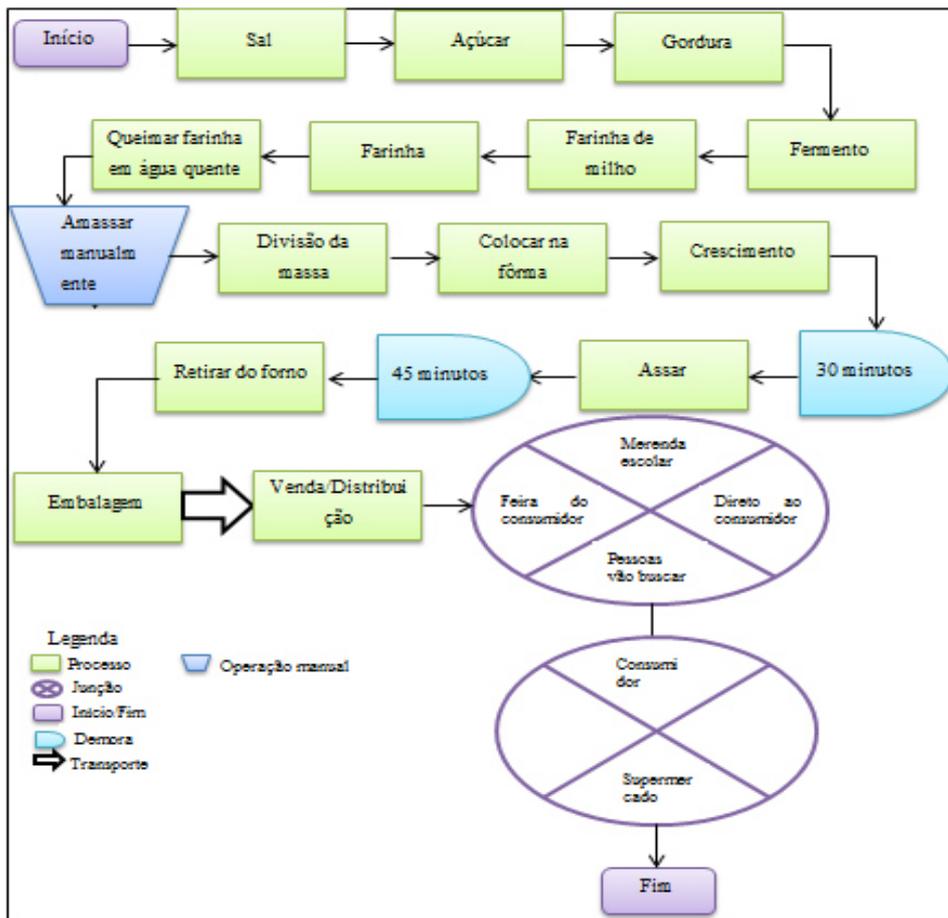
Figura 30 - Produção de Enroladinho de Frango



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para obter como produto final o enroladinho de frango (Figura 30), a fase primordial é enrolar a massa com o frango, pois é a partir desta etapa que se obtêm o produto desejado. No desenvolver de cada atividade, observa-se a habilidade e experiência em manusear e desencadear produtos dos mais diversos gostos, sabores, significância e aspecto.

Figura 31 - Produção de Pão de Milho

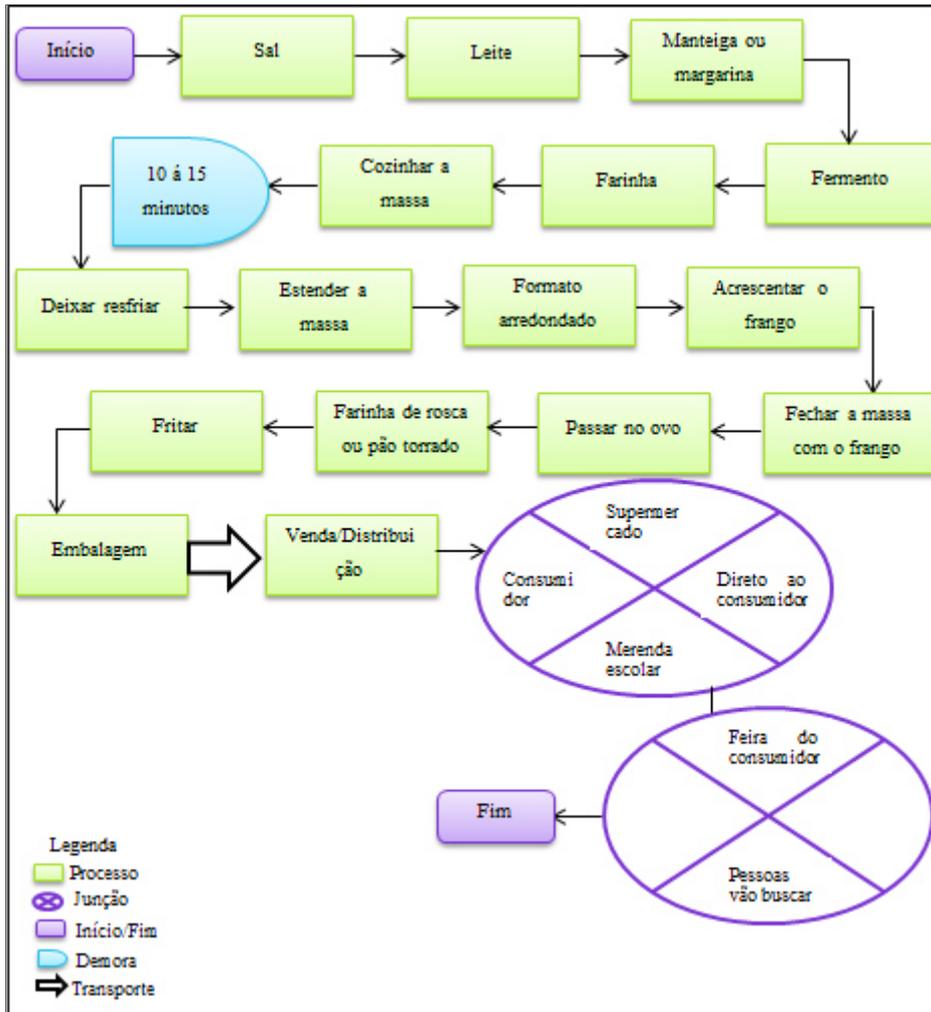


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O destaque para produção de pão de milho (Figura 31) vai para a etapa que se destina em queimar a farinha na água quente, neste momento qualquer erro pode ser prejudicial para a produção além, da perda de recursos. A gestão e o manuseio adequado das informações, máquinas, tecnologias e ações necessárias para o término completo se interligam no processo facilitando a comunicação entre os membros e as etapas corretas.

Batalha (2009) destaca o impacto da Tecnologia de Informação (TI) no gerenciamento dos sistemas agroindustriais. A TI pode afetar de forma substancial a gestão dos negócios agroindustriais, pois estes podem facilitar a busca, o acesso, o armazenamento e a disseminação de informações. A moderna TI deverá cada vez mais servir como instrumento de comunicação e coordenação entre os agentes de um dado sistema agroindustrial.

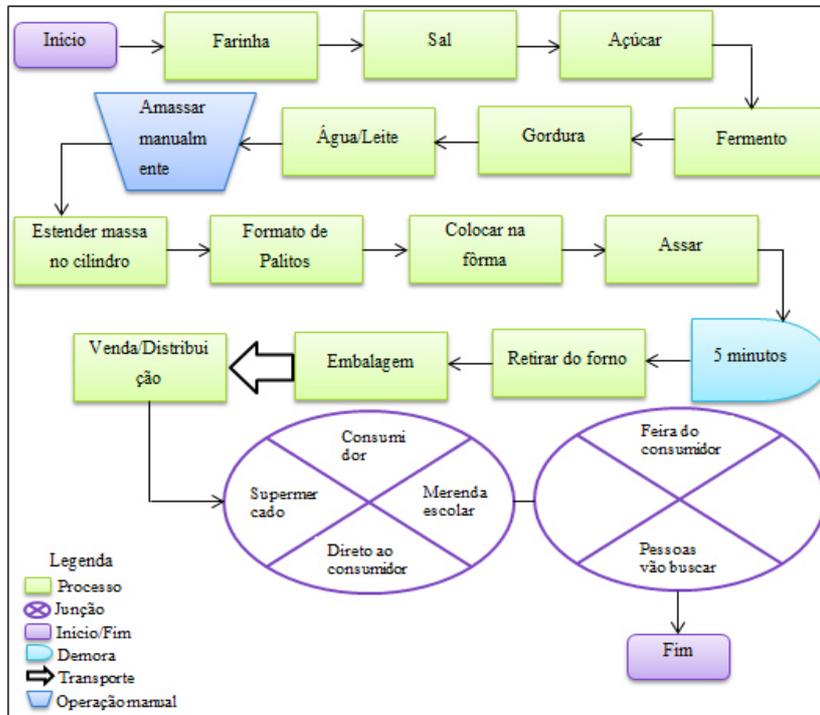
Figura 32 - Produção de Risoles



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O diferencial encontrado na produção de risoles (Figura 32) é a preparação da massa, a qual não se utiliza de ovos e, é cozinhada até chegar ao ponto certo. Logo após, é retirada do fogo e deixada resfriar, para em seguida começar o preparo do risoles que passa pelo acréscimo do recheio que é frango e, depois passa a massa fechada com frango no ovo e por fim, passar na farinha de rosca ou pão torrado e, fritar. Todo este processo não teria significância ao final se não tivesse a fase do ovo e da farinha de rosca ou pão torrado, pois este momento é o que dá o acabamento final ao produto risoles.

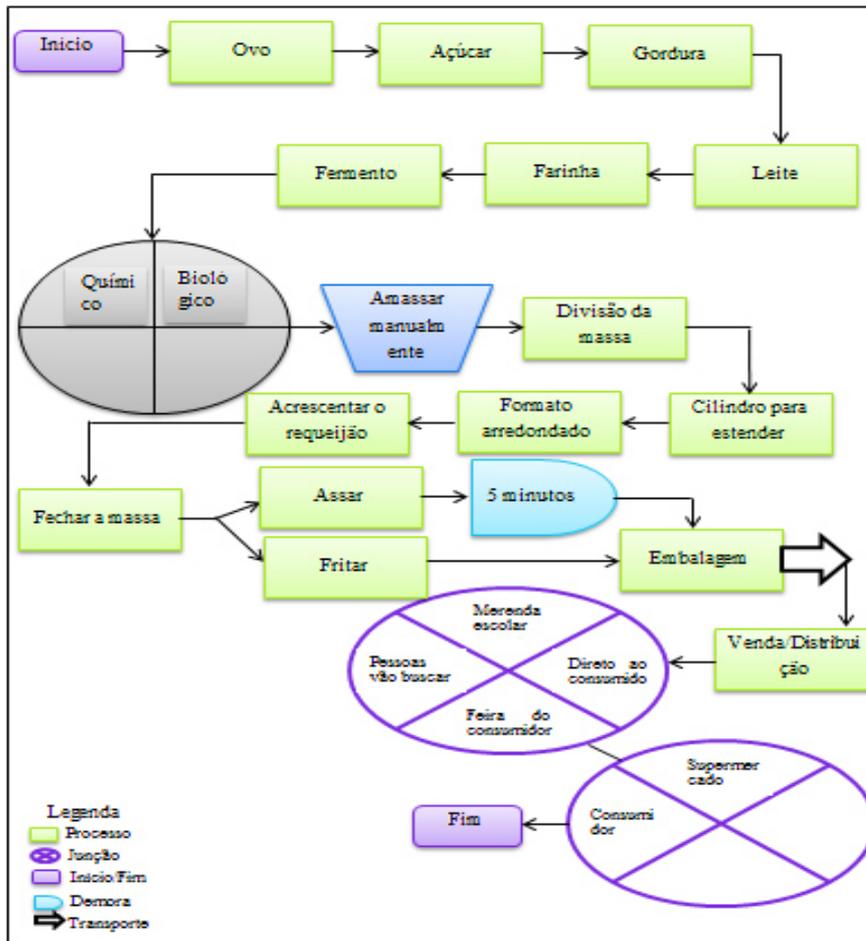
Figura 33 - Produção de Palitos Salgados



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Assim como observado na Figura 33 da produção de palitos salgados, nas demais não há a quantidade necessária de cada ingrediente para produção de uma parcela de produtos. Pois, cada entrevistado possui sua maneira de preparo e de fazer, o que para não implicar em preparos iguais um ao do outro, optou-se por este sigilo. O que garante suas diferenças de preparo de cada produto.

Figura 34 - Produção de Pirogue Assado e Frito



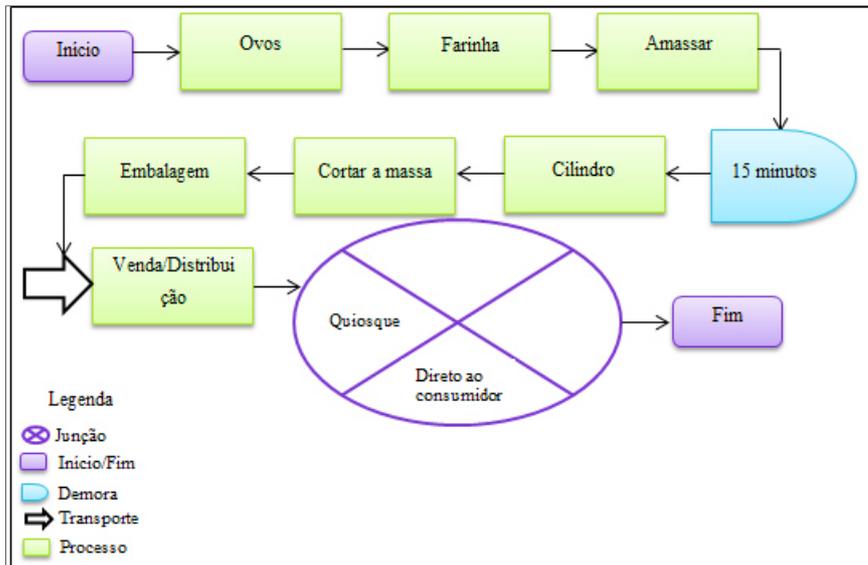
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Através dos processos expostos que são do E4 pode-se observar que possuem uma gama um tanto quanto diversificada, sendo exposto na Figura 34 um dos seus últimos produtos citados. Na Figura 34 destaca-se o pirogue assado e frito que possuem mesmo maneira de preparo, modificando ao final quando se opta por ser frito ou assado. Além desses produtos, há a produção de outros produtos, que não foram apresentados, mas que fazem parte de sua agroindústria como, por exemplo, rapadura, calça virada e torta.

A agroindústria é o agente principal que direciona e maximiza a eficiência do uso dos insumos e investimentos rurais, pois localiza adequadamente a produção, evita desperdícios e a perda de produtos, reduz os custos de armazenamento, de transporte e das margens de comercialização; valoriza melhor o produto que lhe serve de matéria-prima e diversifica os subprodutos e mercados de destino; entre outros. Assim, pode-se inferir que constitui um setor-motriz de desenvolvimento e um plano estratégico para o desenvolvimento local (BORTOLUZZI, 2013, p. 36).

Após a exposição dos produtos feitos pelo E4, a seguir destacam-se os fluxogramas dos produtos fabricados e comercializados pelo E5 que são: massa caseira, cuca, pão, e salgados.

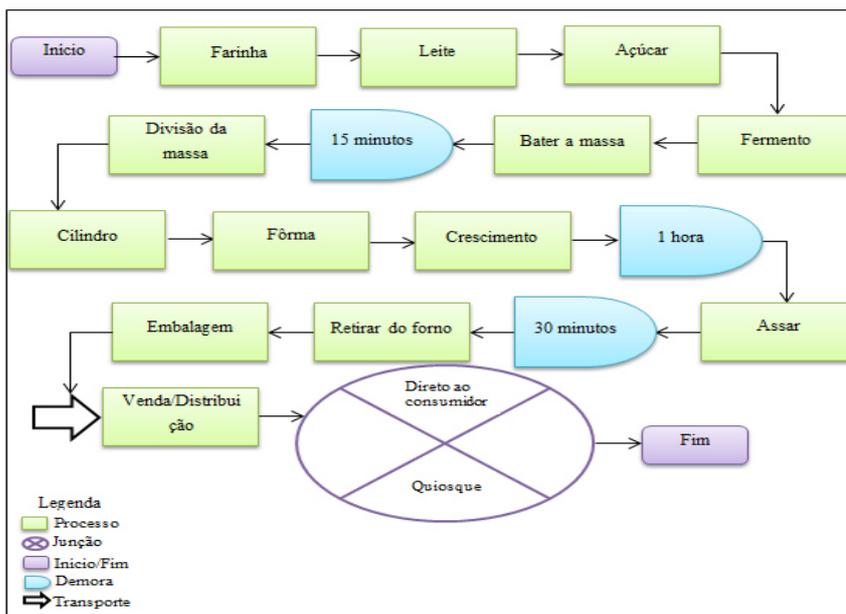
Figura 35 - Produção de Massa Caseira



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O E5 como exposto na Figura 35 da produção de massa comercializa seus produtos no quiosque de Guarani das Missões e vende diretamente ao consumidor. O transporte da mesma maneira que dos demais entrevistados é o carro próprio, por serem agroindústrias familiares de pequeno porte e estarem a pouco tempo no ramo. O E5 soube destacar com informações mais complexas sua produção, sendo que em uma hora e vinte minutos produzem-se seis quilos e meio de massa.

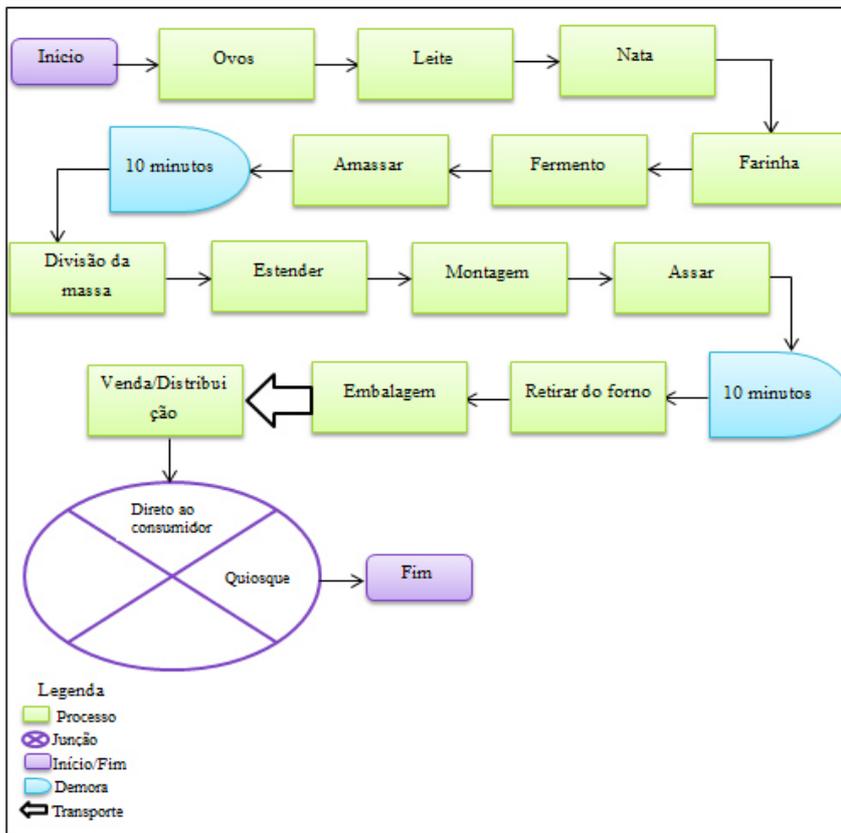
Figura 36 - Produção de Pão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

O E5 relatou de forma mais simplificada os processos para produção de cada produto, na produção de pão (Figura 36) obteve-se que para fazer oito pães leva em torno de duas horas. A partir disso, pode-se observar que se tem um controle do tempo destinado para cada além da quantidade de produto final, pois, como relatado à produção é realizada e em seguida é comercializado, não permanecendo no estoque, o que para tanto se necessita de um planejamento e controle mais adequado.

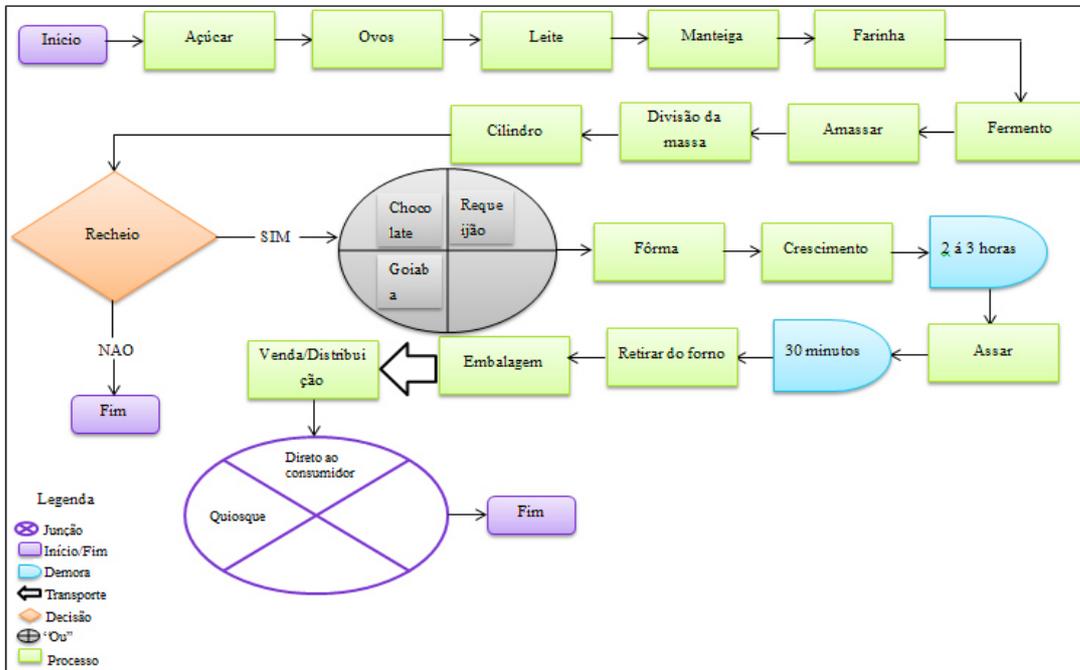
Figura 37 - Produção de Salgados



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 37 destaca-se a produção de salgados, porém estes podem ser os mais diversos, sendo apenas descrito no fluxograma a parte de produção da massa. O E5 relata que para produção de 300 salgados leva-se em torno de duas horas e quarenta minutos, pois estes passam pela etapa da montagem, na qual se coloca o recheio que pode ser, por exemplo, carne.

Figura 38 - Produção de cuca

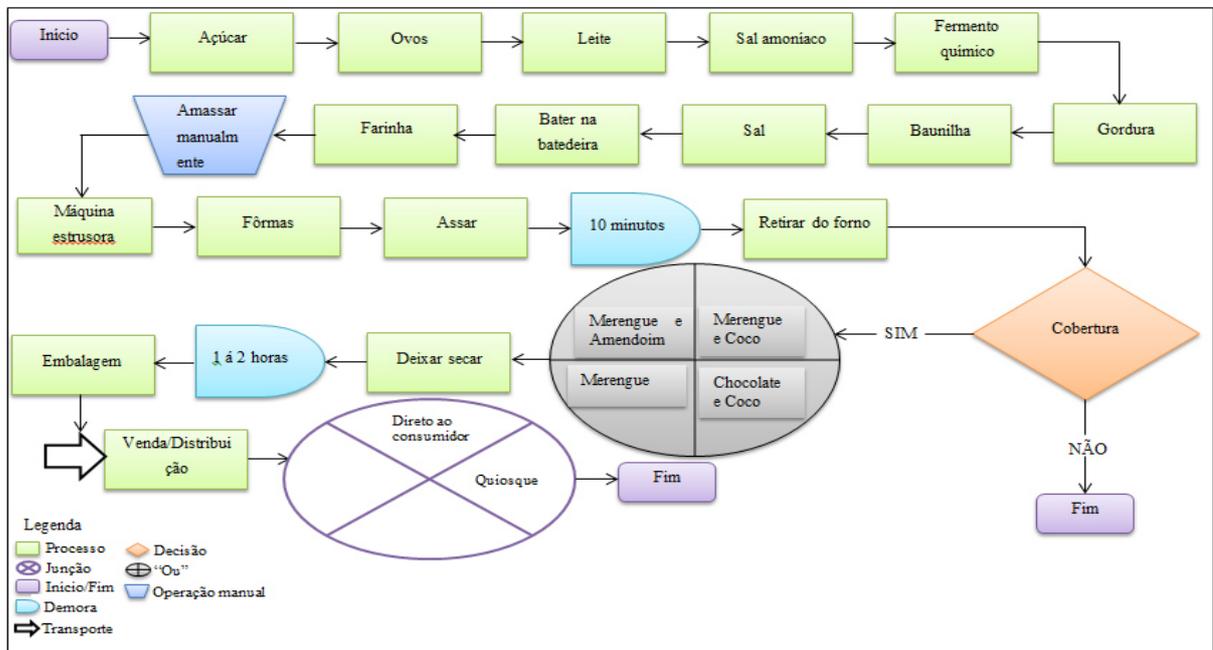


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 38 coloca-se a produção de cuca e, de acordo com o E5 para a produção de onde produz cinco cucas em uma hora. A divisão do tempo mostra-se como uma ferramenta importante para o E5, pois quando se á encomenda de um produto, necessita fazer e levar até o consumidor no dia solicitado, no qual este processo precisa ser bem administrado para que seja possível o alcance do objetivo.

De acordo com o E6, as etapas para que se tenha o produto final pão, cuca, bolacha e rosca de polvilho produzido e comercializado são os seguintes:

Figura 39 - Produção de Bolacha

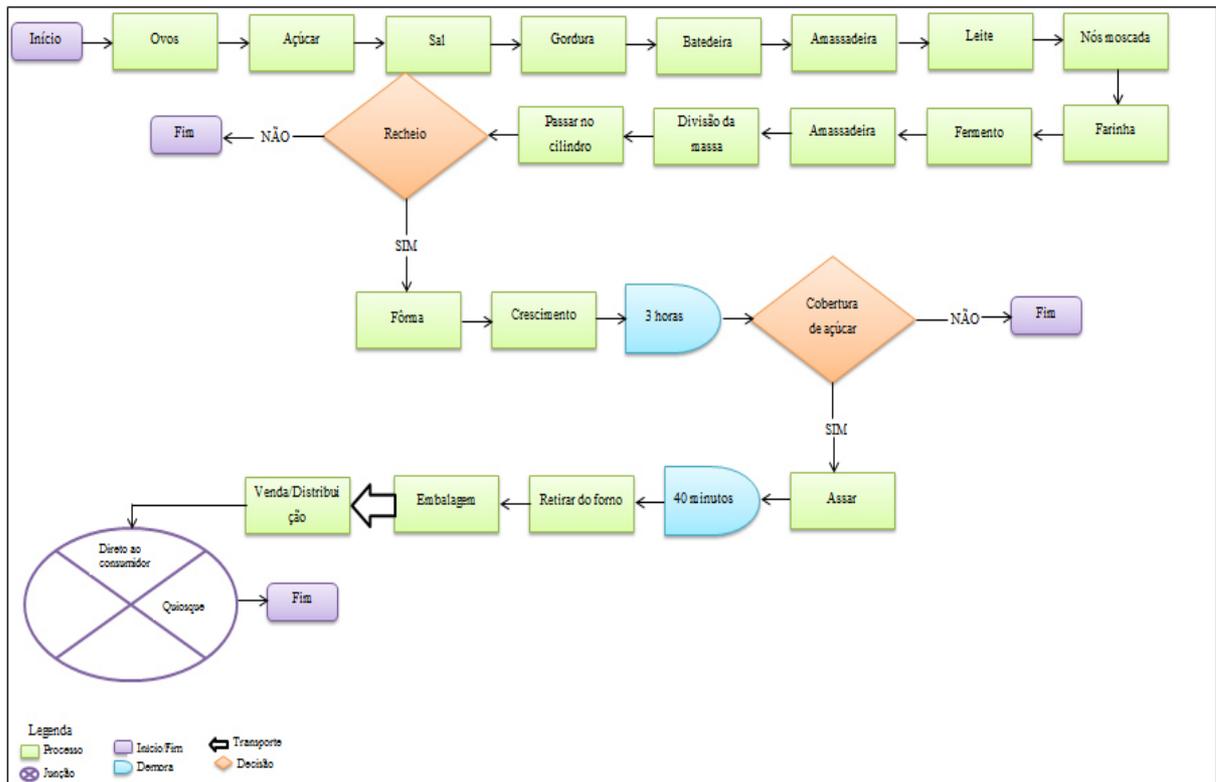


Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Como na Figura 39 da produção de bolacha pode-se perceber que já há a comercialização de seus produtos no Quiosque de Cerro Largo e vende diretamente ao consumidor. Na figura nota-se que a cobertura pode ser modificada, ou seja, pode ser de merengue e amendoim ou só merengue, ou merengue e coco ou chocolate e coco, neste momento opta-se pela produção da bolacha desejada para comercialização.

O E6 também possui sua agroindústria a pouco tempo, então no processo de legalização ainda esta em andamento, porém já tem planejamento de adequação do espaço para constituir a agroindústria e dar prosseguimento ao processo agroindustrialização. De acordo com Kreling (2008), as agroindústrias, quando processam alimentos, devem solicitar o registro ao Serviço de Inspeção Sanitária.

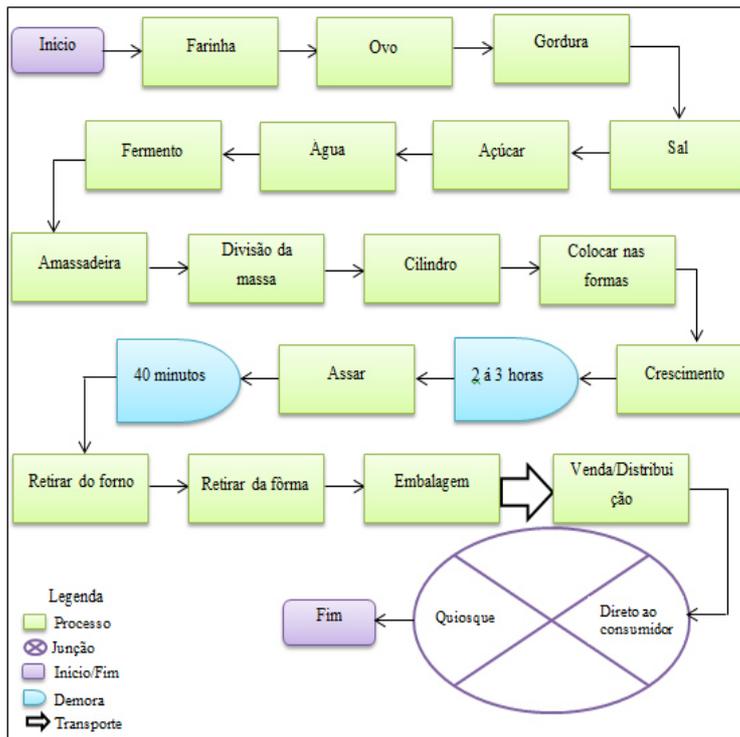
Figura 40 - Produção de Cuca



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

As condições de processamento devem ser consideradas, viabilizando as etapas de produção e evitando gastos desnecessários. Um ponto a ser analisado, por exemplo, é na produção de cuca (Figura 40) quando está sendo feita, á etapas que devem ser executadas sem modificações, pois se deixar de colocar recheio e cobertura de açúcar como deve ser o que se terá como produto final não será a cuca, resultando em perdas.

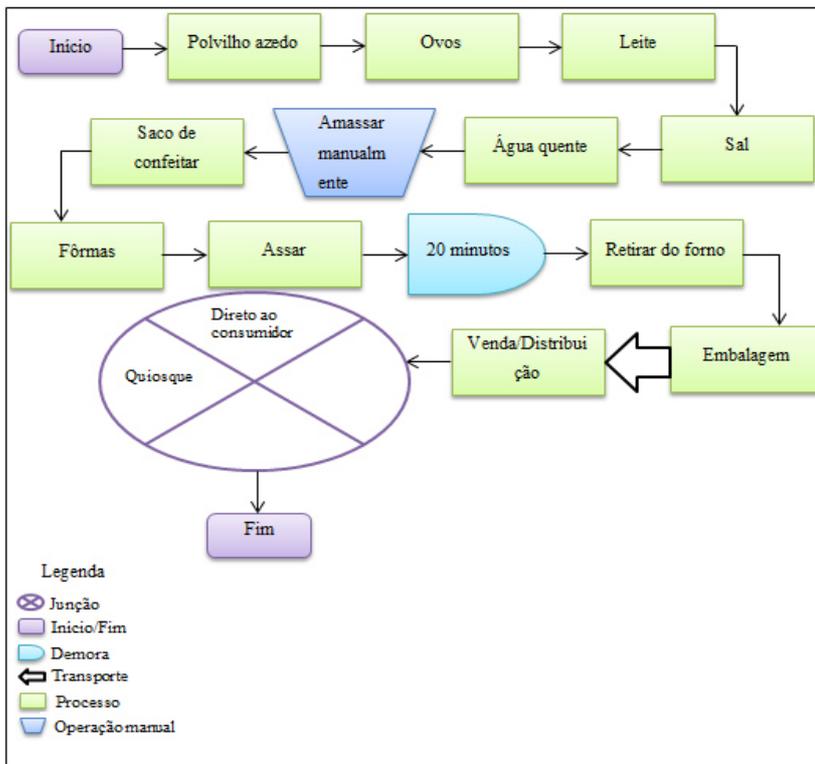
Figura 41 - Produção de Pão



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Para produção de pão (Figura 41) os processos são pré definidos por quem irá fazer de acordo com o desejado e esperado ao final da etapa. Cada etapa é uma ferramenta que se interliga uma com a outra dando complementação e enriquecimento para o produto final e, erros podem ser extremamente irreversíveis em cada ação.

Figura 42 - Produção de Rosca de Polvilho



Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

Na Figura 42 obtêm-se a produção de rosca de polvilho, que ganha forma a partir da massa pronta, coloca-se em um saco de confeitaria que dá o formato da rosca. Este processo acelera e minimiza mão de obra humana, pois simplifica e facilita na formação da rosca, evitando e poupando recursos de tempo.

Os processos produtivos das agroindústrias pesquisadas são de acordo com a demanda e com o planejado e estabelecido para produzir. Cada agroindústria possui um espaço que é destinado para produção dos produtos e embalagem, assim o processo produtivo é composto pela etapa de mistura dos ingredientes nas devidas proporções, utilização de máquinas, equipamentos e utensílios necessários para o manuseio e mistura, o processo de recheio ou não, de crescimento, de cobertura de acordo com o produto, assar e, posteriormente embalar o produto conforme o cotidiano com o rótulo como forma de identificação das informações contidas em relação ao produto comercializado.

O canal de comercialização mais utilizado pelas agroindústrias pesquisadas é a venda direta ao consumidor, onde se obteve de todos os entrevistados como sendo este um dos meios de venda. Outro ponto é o consumidor ir até a agroindústria comprar o produto, o que por vezes traz insatisfação ao consumidor, pois pode ocorrer de não ter o produto que deseja e necessita. Para merenda escolar apenas duas agroindústrias citaram como um meio de

comercialização. Quanto a comercialização em feiras e exposições em outras regiões, apenas uma das agroindústrias realiza esta forma de comercialização.

A elaboração dos fluxogramas de produção foi realizada através da observação por parte da pesquisadora quanto aos processos, e por meio das informações repassadas pelos próprios entrevistados durante a entrevista, quando através das informações e dados relatados quanto à produção dos produtos, possibilitou-se a demonstração dos processos produtivos através dos fluxogramas. A dificuldade encontrada foi na elaboração de cada etapa destinada para produção de cada produto, pois são meros detalhes como, por exemplo, a modificação de uma etapa ou esquecimento, o tempo para as ações, entre outras que poderiam influenciar na análise e conclusão dos dados pertinentes.

Analisando os fluxogramas desenvolvidos, pode-se observar que apesar de fazerem os mesmos produtos, cada entrevistado possui diferentes formas e maneiras de manusear o processo de produção. As diferenças podem se encontrar nos ingredientes, que podem modificar o produto ou apenas na quantidade de cada ingrediente utilizado para fazer o produto, além, do tempo necessário para que se tenha o produto final.

Nos processos analisados é possível observar que a falta de detalhamento e informações em cada produto é evidente, o que só demonstra que a falta de planejamento e controle do que se é produzido e comercializado, pois pela diversidade de produtos feitos, torna-se difícil descrever detalhadamente pelos entrevistados todos os processos e etapas desenvolvidos em cada produto. Porém apesar disso possuem conhecimento de toda produção, além de habilidades necessárias para executar as atividades oriundas para obtenção de cada produto final específico.

A complexidade que envolve a produção de cada produto específico exige do proprietário e gestor do negócio o aprimoramento, a constante atualização das tecnologias, normas e leis para continuar no crescente desenvolvimento da agroindústria e, agregação de valor aos produtos produzidos e comercializados.

A estruturação adequada das atividades a serem desempenhadas, pode possibilitar a tomada de decisões mais eficiente para o processo. Como uma das sugestões para o melhoramento do processo produtivo tem-se como alternativa a obtenção de um controle da produção através do desenvolvimento de anotações das etapas e da matéria prima necessária para produção do produto, o que se tornaria um método de evitar erros e possíveis perdas. Além disso, o planejamento poderá proporcionar ao proprietário um conhecimento maior da sua atividade, contribuindo assim, para a redução de riscos e, proporcionando assim, o crescimento das atividades de forma segura, pois o que os entrevistados possuem muitas

vezes, não é explicitado de forma escrita, mas estão “na cabeça” do proprietário, o que pode levar ao esquecimento de alguma informação.

Através do planejamento do processo produtivo o proprietário e gestor da agroindústria poderá ter como retorno o não desperdício de matéria prima, mão de obra e tempo. Com isso contribuirá ainda, para um produto de maior qualidade com desperdícios em menor proporção, e redução nos custos e despesas advindas de perdas e desperdícios ocorridos durante o processamento.

Outra sugestão seria manter um controle através de caderneta ou planilhas pode ser essencial para a sobrevivência e continuação do empreendimento neste mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Manter-se conectado as novas tecnologias e buscar nessas uma forma de fortalecimento, e de benefício para o crescimento da empresa/agroindústria, conecta a novas oportunidades e melhorias nos processos envolvidos.

Para um orçamento melhor e mais eficiente, o controle torna-se uma ferramenta útil para empreendedores e gestores de negócio, pois este contempla as informações de gastos, despesas, lucro, sendo ainda possível uma análise da rentabilidade do negócio. O controle dos gastos permite ao produtor a obtenção de números que mostram se há lucro ou não, saber o quanto que sobra. Quando se tem custos de produção pode saber se o lucro obtido é bom ou ruim.

Como sugestões de melhorias ainda pode-se mencionar a busca através de entidades municipais e governamentais, de incentivos para o desenvolvimento e crescimento das agroindústrias. Pois através da pesquisa, foi possível notar que não há um incentivo suficiente para que os proprietários sintam-se motivados a aumentar o negócio, pois os custos são altos.

Para o processo de comercialização os entrevistados têm dias pré definidos para que seja levado para venda e distribuição dos produtos nos respectivos pontos de comercialização de cada agroindústria. Como melhoria para a comercialização pode-se utilizar de pontos estratégicos, sendo estes os locais onde a uma procura maior dos produtos por parte dos consumidores, além, de manter dias pré estabelecidos para fazer as entregas dos produtos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para que se consiga obter bons resultados, com uma eficiência maior e com qualidade que satisfaça os consumidores, precisa-se conhecer e saber gerenciar, além do negócio, os processos e operações que envolvam desde a produção até a comercialização dos produtos. Então, neste estudo se identificou nos processos de produção e comercialização das agroindústrias familiares de farináceos/panificados se a gestão pode auxiliar nestes processos, se há limitações existentes na gestão e em sua estrutura além, da verificação de sua aplicação nos processos.

O desenvolvimento da capacidade de gestão ainda pode ser colocado como condição de redução ou anulação de vantagens competitivas adquiridas por outros grupos em áreas que são tradicionais dos agricultores familiares. Gerenciar uma agroindústria estrategicamente envolve estruturar da melhor maneira as ações operacionais para que elas sejam sustentáveis ao longo das flutuações de mercado, dos ataques de concorrentes e das ofertas de matéria prima. Neste contexto, a presente pesquisa foi elaborada a fim de responder ao objetivo geral, que propõe a analisar como a gestão da produção e operações pode auxiliar o processo produtivo e a comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados no Município de Guarani das Missões/RS.

Para o possível alcance dos objetivos propostos pela pesquisa foi realizada uma entrevista com os proprietários das seis agroindústrias selecionadas através de censo. A partir disso, para atingir o objetivo geral foram traçados objetivos específicos e em resposta ao primeiro e o segundo objetivo, foi realizada uma análise do processo produtivo e da comercialização, onde se obteve que apesar de não haver uma especialização específica no ramo de gestão, é notório a compreensão dos processos envolvidos na produção e comercialização, além, de buscarem alavancar suas agroindústrias.

Contudo, não se identificou um programa de planejamento e controle de produção devidamente estruturada nas agroindústrias, em virtude do processo ser realizado informalmente e sem nenhuma ferramenta de controle. Porém, conforme elucidado na pesquisa, os proprietários possuem uma ampla experiência no ramo de produção da agroindústria, conseguindo assim, manter controles próprios sobre o que é produzido, o que torna-se eficiente até um certo ponto, pois não é possível manter todo controle corretamente sem algo que possa transparecer as informações utilizadas e necessárias para obter um resultado mais satisfatório ao final.

Com os resultados obtidos foi possível observar que não há um controle da produção desde a compra da matéria prima até sua venda, não sendo possível saber exatamente a quantidade produzida e vendida, o lucro obtido, apenas uma estimativa. Neste sentido as agroindústrias precisam melhorar seu gerenciamento, inserindo em sua rotina uma planilha de custos, de vendas, produtos de maior ou menor aceitação junto ao mercado, de gastos com despesas, entre outras maneiras de controle naquilo que é gasto e produzido, porém, estas planilhas precisam ser mais simplificadas que facilitem os processos, além de oferecer aos proprietários e gestores uma capacitação quanto a utilização desta planilha/programa de controle da produção e comercialização.

Para atingir o terceiro e quarto objetivo específico foi realizada a análise e construção de fluxogramas que possibilitaram a observação dos processos e da manipulação da matéria prima para obter o produto final. Observa-se, o complexo sistema que está envolvido na produção, seja de bens ou serviços em uma organização. Analisa-se também que a produção não se trata somente de produzir um produto, mas sim, compreender todo o processo que antecede e gerencia o processo produtivo das organizações.

Para um melhoramento no processo produtivo pode-se optar por um planejamento de todo processamento dos produtos, o que facilitará o manuseio correto para a produção. Outro aspecto, diz respeito ao uso de planilhas e cadernetas para o controle dos gastos, despesas, vendas, lucros, para ao final obter a renda exata de todo escopo envolvido para produção e comercialização dos produtos, além disso, o incentivo por parte das entidades municipais e governamentais poderá ajudar no crescimento e continuação do processo de agroindustrialização por parte das agroindústrias.

Para o processo de comercialização o entrevistado tem dias pré definidos para que seja levado para venda e distribuição dos produtos nos respectivos pontos de comercialização de cada agroindústria. Como melhoria para a comercialização pode-se utilizar de pontos estratégicos, sendo estes os locais onde a uma procura maior dos produtos por parte dos consumidores, além, de manter dias pré estabelecidos para fazer as entregas dos produtos

Pode-se considerar natural que raros sejam os gerentes das agroindústrias familiares que estejam capacitados em todos esses aspectos, principalmente quando se considera a complexidade que envolve a produção de alimentos, como a legislação e normas para registro de produtos e formalização das empresas, a prospecção e monitoramento dos mercados e do comportamento dos consumidores, as exigências em termos de capacitação da mão-de-obra para manipulação de alimentos em condições de higiene e segurança etc.

A administração municipal pode-se utilizar do estudo para analisar a viabilidade de estimular a continuidade e permanência das atuais agroindústrias no município, visto que as mesmas trazem benefícios aos produtores. A melhora nas condições financeiras dos produtores, o aumento do PIB municipal e a arrecadação do município são condições a serem analisadas pelos administradores.

Durante a realização da pesquisa houve limitações que dificultaram, sendo estas ligadas a possibilidade e tempo disponível para que pudesse ser realizada a entrevista, pois os gestores estão envolvidos também no processo de produção e comercialização dos produtos. Além, da localização das agroindústrias para realizar a entrevista com os proprietários, as quais por terem uma distancia significativa uma da outra, requeria tempo e recursos (combustível, automóvel) para deslocar-se.

Desta forma, a pesquisa buscou responder ao problema, como a gestão da produção e operações pode auxiliar o processo produtivo e a comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados no município de Guarani das Missões, onde então, através da análise dos dados e informações coletadas com os entrevistados, pode-se obter que a gestão esta inserida em todas as ações e processos desenvolvidos. Sendo assim, no processo produtivo a gestão pode auxiliar na redução de custos na aquisição da matéria prima, o planejamento das ações e atividade pode reduzir erros e desperdícios ocorridos durante o processo de produção, conhecer o mercado consumidor que se quer atingir pode auxiliar na compra de um número maior de pessoas que possuem desejos e necessidades parecidas. A gestão pode então, facilitar e auxiliar na análise e visualização das ações e atividades envolvidas no processo de produção e comercialização, além de beneficiar com resultados mais positivos para as agroindústrias familiares.

Para possíveis trabalhos futuros, seria relevante fazer uma análise levantando os dados quanto às arrecadações, preços de vendas, gastos com matéria prima, todas as informações quanto ao que envolve recursos financeiros. E através destes dados, buscar comprovação e demonstração da viabilidade das agroindústrias familiares para o desenvolvimento do município. Outra sugestão para trabalhos futuros é quanto a sucessão familiar, de que forma ocorre, se há um possível sucessor que prosseguirá no empreendimento da agroindústria familiar.

## REFERÊNCIAS

- AGRIMINAS – AGRICULTURA FAMILIAR DE MINAS GERAIS. **Agricultura Familiar**, 2016. Disponível em: <<http://www.fetaemg.org.br/agriminas2016/agricultura-familiar/>>. Acesso em: 08 mar. 2017.
- ALVARES, María E. B.. **Manual de Organização, Sistemas e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.
- ANDRADE, Daniquele P. **Ação coletiva de Agroextrativista em circuitos curtos de comercialização de produtos do Cerrado: Estudo de caso em Pirenópolis-GO**, 2016. Disponível em: [http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/21021/1/2016\\_DaniquelePinhoAndrade.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/21021/1/2016_DaniquelePinhoAndrade.pdf). Acesso em 10 abr. 2017.
- ARAÚJO, Massilon J. . **Fundamentos de Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.
- BARBI, Fernando C. **Análise dos Stakeholders**, 2010. Disponível em: <http://www.gestaodeprojeto.info/analise-dos-stakeholders>. Acesso em: 20 set. 2017.
- BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupos de estudos e pesquisas agroindustriais**. 3. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- BATALHA, Mário O.; BUAINAIN, Antônio M.; FILHO, Hildo M. S.. **Tecnologia de Gestão e agricultura familiar**, 2005. Disponível em: <http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Tecnologia%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Agricultura%20Familiar.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- BORTOLUZZI, Dinara L.. **Agroindústria Familiar Rural e desenvolvimento econômico: um estudo no município de Doutor Maurício Cardoso/RS**, 2013. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco\\_Dinara.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco_Dinara.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- BRASIL. Portal Brasil. **Economia e emprego**. Agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos por brasileiro. Notícia publicada em: 24 jul. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/07/agricultura-familiar-produz-70-dos-alimentos-consumidos-por-brasileiro>>. Acesso em: 17 mar. 2017.
- BRASIL. **Resolução da Diretoria Colegiada nº 275**, de 21 de outubro de 2002. Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos, 2011. Disponível em: <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>>. Acesso em: 04 abr. 2017.
- CAPA - Centro de Apoio ao Pequeno Agricultor. **Agroindústria Familiar Rural: contribuições para o desenvolvimento agroecológico**, 2007. Disponível em: <[http://www.capa.org.br/uploads/pdf/Agroindustria\\_Familiar\\_Rural.pdf](http://www.capa.org.br/uploads/pdf/Agroindustria_Familiar_Rural.pdf)>. Acesso em: 08 mar. 2017.
- CARVALHEIRO, E. M.; WAQUIL. P. D. A participação da agroindústria familiar rural de Palotina (PR) na construção social de mercados, 2009. Disponível em:

<http://www.sober.org.br/palestra/13/916.pdf>. In. 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009, Porto Alegre (RS), **Anais...** 2009. Acesso em: 04 abr. 2017.

CARVALHEIRO, Elizângela M.. **A construção social de mercados para os produtos da Agroindústria Familiar**, 2010. Disponível em:<<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/36384/000817135.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 04 abr. 2017.

CELLA, Daltro. **Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um empreendedor rural**, 2002. Disponível em: [www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-23072002-162811](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/11/11132/tde-23072002-162811). Acesso em: 18 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário 2006: Brasil, grandes regiões e unidades da federação**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/brasil\\_2006/Brasil\\_censoagro2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/brasil_2006/Brasil_censoagro2006.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Organização e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos: uma visão Holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da produção**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DE OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Sistemas, Organização e Métodos**. 20. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2011.

DE SOUZA, Sonia S. S. et al. **Análise dos canais de comercialização do algodão colorido no Estado de Mato Grosso**, 2012. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/12/01O016.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2017.

EMATER - EMPRESA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL. **Agroindústria Familiar**, 2009. Disponível em:<<http://www.emater.tcche.br/site/area-tecnica/agregacao-de-valor/agroindustria-familiar.php#.WM8U7-JWzIU>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

FACHIN, Gilnei B. **Cadeia produtiva da carne bovina em Santa Catarina**, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/133004/GILNEI%20BRUNO%20FACHIN%202014.1.pdf?sequence=1>. Acesso em 12 abr. 2017.

FERNANDES, A. R. **Dinâmica Operacional e Sustentabilidade Econômica de Empreendimentos Agroindustriais de Pequeno Porte**. 305 pág. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 2004. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Aline\\_Fernandes4/publication/301677030\\_Dinamica\\_Operacional\\_e\\_Sustentabilidade\\_de\\_Empreendimentos\\_Agroindustriais\\_de\\_Pequeno\\_Porte/links/5721294608ae0926eb45bb48.pdf?origin=publication\\_detail](https://www.researchgate.net/profile/Aline_Fernandes4/publication/301677030_Dinamica_Operacional_e_Sustentabilidade_de_Empreendimentos_Agroindustriais_de_Pequeno_Porte/links/5721294608ae0926eb45bb48.pdf?origin=publication_detail). Acesso em: 15 out. 2017.

FERNANDES, Denise M. M; ENGEL, Bruna S. **Agroindústrias familiares rurais: Vantagens e desvantagens da Legalização**, 2016. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/6904>. Acesso em: 18 out. 2017.

FERRARI, Dilvan L. **Cadeias agroalimentares curtas: a construção social de mercados de qualidade pelos agricultores familiares em Santa Catarina**, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/49829/000828691.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 abr. 2017.

FINGER, Natália. **A importância dos canais e meios de comercialização na constituição do plano de marketing**, 2013. Disponível em: <http://www.insani.com.br/2013/05/a-importancia-dos-canais-e-meios-de-comercializacao-na-constituicao-do-plano-de-marketing/>. Acesso em: 28 mar. 2017.

FLICK, Uwe. **Introdução á Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da Produção e Operações**. 8. ed. São Paulo: CENGAGE, 2002.

GAZOLLA, Marcio. **Atores sociais e novidades na agroindústria familiar rural: avançando no debate sobre os seus mercados**, 2008. Disponível em: <http://docplayer.com.br/9079483-Atores-sociais-e-novidades-na-agroindustria-familiar-rural-avancando-no-debate-sobre-os-seus-mercados.html>. Acesso em: 18 mar. 2017.

GAZOLLA, Marcio. **Conhecimentos, Produção de novidades e ações institucionais: cadeias curtas das agroindústrias familiares**, 2012. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72252/000883132.pdf?sequence=1>. Acesso em: 19 mar. 2017.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. **A construção social dos mercados pelos agricultores: o caso das agroindústrias familiares**. VIII Congresso Latino americano de Sociologia Rural, Porto de Galinhas, Brasil, 2010. Disponível em: <http://docplayer.com.br/20522305-A-construcao-social-dos-mercados-pelos-agricultores-o-caso-das-agroindustrias-familiares.html>. Acesso em: 14 out. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2008.

GIL, Antonio C.. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) Cidades**, 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=430673&search=rio-grande-do-sul> | >. Acesso em: 02 abr. 2017.

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. **O perfil da agroindústria rural no Brasil**. Uma análise com base nos dados do censo agropecuário 2006, 2013. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/resultpesq/4.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

KRELING, A. M. **Estudo da viabilidade técnica de implantação de agroindústria artesanal de geleias no município de Alto Paraíso-GO**, 2008. Disponível em: [http://www.upis.br/pesquisas/pdf/agronomia/2009/Alini\\_Maria\\_Kreling\\_BT\\_Estudo\\_](http://www.upis.br/pesquisas/pdf/agronomia/2009/Alini_Maria_Kreling_BT_Estudo_)

Viabilidade\_Técnica\_Implantação\_Agroindústria\_Artesanal\_Geléias\_Mun.pdf>. Acesso em: 24 out. de 2017.

LOPES, Janice C. C.. **Gestão da Qualidade: Decisão ou Constrangimento Estratégico**, 2014. Disponível em:

<<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/13214/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20M-EE%20-%20Gest%C3%A3o%20da%20Qualidade%20-%20Janice%20Lopes%2050029662.pdf>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

LOURENZANI, Wagner .L. et al. **A qualificação em gestão da agricultura familiar: A experiência da Alta Paulista**. Rev. Ciênc. Ext. v.4, n.1, p.62, 2008. Disponível em: [http://ojs.unesp.br/index.php/revista\\_proex/article/view/37](http://ojs.unesp.br/index.php/revista_proex/article/view/37). Acesso em 15 out. 2017.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**, 2007. Disponível em: <[http://www.labev.uerj.br/textos/tecnicas-pesquisa\\_documentacao-direta-intensiva.pdf](http://www.labev.uerj.br/textos/tecnicas-pesquisa_documentacao-direta-intensiva.pdf)>. Acesso em: 25 abr. 2017.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. S.A, 2010.

MARKOSKI, A., CALEGARO, C. A. **Perfil socioeconômico e mercadológico das agroindústrias da Região do Codemau**. Série Pesquisas Sociais Aplicadas. Editora da URI: Frederico Westphalen – RS, n. 4, 59p., 2006. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n04/17380404.html>. Acesso em: 03 out. 2017.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2. ed. rev., aum. e atual – São Paulo: Saraiva, 2005.

MIOR, Luiz C. **Agricultores familiares, agroindústrias e território: A dinâmica das redes de desenvolvimento rural no Oeste Catarinense**. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87731/203189.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 mar. 2017.

MIOR, Luiz. C. **Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial**, 2007. Disponível em: [http://nmd.ufsc.br/files/2011/05/Mior\\_Agricultura-familiar\\_agroindustria\\_e\\_desenvolvimento\\_territorial.pdf](http://nmd.ufsc.br/files/2011/05/Mior_Agricultura-familiar_agroindustria_e_desenvolvimento_territorial.pdf). Acesso em: 18 mar. 2017.

MUNDO NETO, M., SOUZA FILHO, H.M. Problemas do Acesso ao Crédito para Agricultura Familiar: um estudo de caso no município de São Carlos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 41, 2003. Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: SOBER, 2003. Acesso em: 24 out. de 2017.

NICHELE, Fernanda S.; WAQUIL, Paulo D.. **Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções**, 2011. Disponível em: <[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42945341/Rural\\_familiar\\_agroindustry\\_quality\\_of\\_c20160222-30728-hje0ld.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491250881&Signature=Wp%2FDaKbtGAAZYBfS9lKnonoVqJc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRural\\_familiar\\_agroindustry\\_quality\\_of\\_c.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/42945341/Rural_familiar_agroindustry_quality_of_c20160222-30728-hje0ld.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1491250881&Signature=Wp%2FDaKbtGAAZYBfS9lKnonoVqJc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DRural_familiar_agroindustry_quality_of_c.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

- OLIVIO, C. J. **Sustentabilidade de Condomínios Rurais Formados por Pequenos Agricultores Familiares: Análise e Proposta de Modelo de Gestão**. 269 pág. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79108/170183.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 out. 2017.
- ORSOLIN, Juarez. **Gestão da comercialização na agroindústria rural familiar**, 2006. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/800/1346>. Acesso em: 15 mar. 2017.
- PALADINI, Edson P.. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.
- PANZARINI, Nathalie H.. **Panorama de OGM'S na cadeia de suprimentos de farinhas e preparados a base de trigo**, 2015. Disponível em: [http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1564/1/PG\\_PPGE\\_M\\_%20Panzarini,%20Nathalie%20Hamine\\_2015.pdf](http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1564/1/PG_PPGE_M_%20Panzarini,%20Nathalie%20Hamine_2015.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- PASQUALINI, Fernanda; LOPES, Alceu O.; SIEDENBERG, Dieter. **Gestão da Produção**, 2010. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/189/Gest%C3%A3o%20da%20produ%C3%A7%C3%A3o.pdf?sequence=1>>. Acesso em 28 mar. 2017.
- PASSADOR, João L.; DA ROSA, Luiz A. B.; PASSADOR, Cláudia S.. **A comercialização na agroindústria de pequeno porte: a agricultura familiar em evidência – o caso de Londrina**, 2012. Disponível em: < <http://www.sober.org.br/palestra/12/02O094.pdf>>. Acesso em: 29 mar. 2017
- PELEGRINI, G. A.; GAZOLLA, M. **A agroindustrialização como estratégia de reprodução social da agricultura familiar**. Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, p. 332-378. out. 2009. Disponível em: <http://r1.ufrj.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/view/316/312>>. Acesso em: 14 abr. 2017.
- PÉREZ, Flávia I. C.; GODOY, Cristiane M. T.; HILLIG, Clayton H. A participação da Gestão Municipal no desenvolvimento das Agroindústrias Familiares: O caso do Município de Anta Rosa/RS. IN: CONGRESSO DA SOBER, 48. Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: SOBER, 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/15/1212.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2017.
- PERIARD, Gustavo. **Você conhece a filosofia Kaizen?**, 2010. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/voce-conhece-a-filosofia-kaizen-conceito-aplicacao/>>. Acesso em: 19 abr. 2017.
- PIVOTO et al. **Cadeias curtas de suprimentos de alimentos: uma oportunidade para os produtores rurais?**, 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Giana\\_Mores/publication/304893058\\_Cadeias\\_curtas\\_de\\_suprimentos\\_de\\_alimentos\\_uma\\_oportunidade\\_para\\_os\\_produtores\\_rurais/links/577cb9c908ae213761cbf713.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Giana_Mores/publication/304893058_Cadeias_curtas_de_suprimentos_de_alimentos_uma_oportunidade_para_os_produtores_rurais/links/577cb9c908ae213761cbf713.pdf). Acesso em: 08 abr. 2017.
- POSSENTI, Marco A. **Proposta de uma Sistemática para apoiar a Gestão Econômico-Financeira de Agroindústrias Familiares de Pequeno Porte**, 2010. Disponível em:

[http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/353\\_tese%20marco%20a%20possenti.pdf](http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/353_tese%20marco%20a%20possenti.pdf). Acesso em: 17 out. 2017.

PREZOTTO, L. L. **Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte**. IN: Revista de Ciências Humanas, Florianópolis, n. 31, p. 133-153, abr. 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25195/22152>>. Acesso em: 14 abr. 2017.

PRODANOV, Cleber C.; DE FREITAS, Ernani C.. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=m%C3%A9todo+de+abordagem+tcc&ots=da41fevcFM&sig=k4urnShbl55gy19Rd7KBDxN\\_bUo#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=zUDsAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=m%C3%A9todo+de+abordagem+tcc&ots=da41fevcFM&sig=k4urnShbl55gy19Rd7KBDxN_bUo#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 19 abr. 2017.

RELATÓRIO DE ESTUDO ESPECIAL. **“Diagnóstico e potencial das agroindústrias familiares do estado do Rio Grande do Sul”**. Cooperativa dos Engenheiros Agrônomos de Santa Catarina. Florianópolis: SC, 100p., Abril de 2002. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/CCATCCs/agronomia/ragr060.pdf>. Acesso em: 03 out. 2017.

RENÓ, Gece W. S.; DINIZ, Carolina P.; BERKENBROCK, Tacila. **Aumento da produtividade através do balanceamento das atividades dos operadores aplicando a metodologia Kaizen no Chão de Fábrica**, 2010. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010\\_TN\\_STO\\_113\\_745\\_16167.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_113_745_16167.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2017.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 49.341, de 5 de julho de 2012** (Cria o Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul, institui o selo de marca de certificação “Sabor Gaúcho” e dá outras providências), 2012. Disponível em: <[http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20130422162113dec\\_49.341\\_\\_cria\\_o\\_programa\\_estadual\\_de\\_agroindustria\\_familiar.pdf](http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20130422162113dec_49.341__cria_o_programa_estadual_de_agroindustria_familiar.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2017.

ROMÃO, Alexandre C.S.; MOURA, Roberto A.A. **Análise do Setor de Montagem de Calhas de uma Fábrica de Peças para Indústria Ferroviária sob a Ótica do Kaizen: Um estudo de caso**, 2010. Disponível em: [xa.yimg.com/kq/groups/21666957/1463451021/name/revista-fatec\\_cpb-1.pdf#page=40](http://xa.yimg.com/kq/groups/21666957/1463451021/name/revista-fatec_cpb-1.pdf#page=40). Revista de Logística da Fatec, Carapicuíba, n. 1, 2010. Acesso em: 18 abr. 2017.

ROSO, Tarciane D. **A importância social e econômica e os fatores restritivos para o desenvolvimento da Agroindústria de derivados de leite de Novo Xingu-RS**, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/87424/000908996.pdf?sequence=1>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. - Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. **Como fortalecer uma padaria**, 2014. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-padaria>, 2014, Acesso em: 16 abr. 2017.

- SEPULCRI, Odílio; TRENTO, Edilson J.. **O mercado e a Comercialização de produtos agrícolas**, 2010. Disponível em: <[http://www.odiliosepulcri.com.br/pdf/O\\_mercado\\_e\\_a\\_comercializacao\\_de\\_produtos\\_agricolas.pdf](http://www.odiliosepulcri.com.br/pdf/O_mercado_e_a_comercializacao_de_produtos_agricolas.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2017.
- SILVA, M. Â.. **Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade** (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal), 2009. Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>. Acesso em: 17 abr. 2017.
- SILVA, Nohana C.. **Avaliação sensorial de biscoito tipo cookie contendo farinha do mesocarpo de babaçu**, 2014. Disponível em: <<http://rosario.ufma.br:8080/jspui/bitstream/123456789/164/1/TCC%20de%20Nohana%20de%20Carvalho%20Silva.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2017.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo. 3. ed. Editora Atlas S.A, 2009.
- SOARES, Marília G. P.. **Discutindo a dimensão ambiental na gestão de cooperativas de agricultura familiar: elaboração de um guia orientador**, 2015. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14182/1/2015\\_MariliaGuimaraesdePaivaSoares.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/14182/1/2015_MariliaGuimaraesdePaivaSoares.pdf)>. Acesso em: 04 abr. 2017.
- SOUZA, Roberto de; ABIKO, Alex. **Metodologia para Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte**, 1997. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/242309050\\_Metodologia\\_para\\_Desenvolvimento\\_e\\_Implantacao\\_de\\_Sistemas\\_de\\_Gestao\\_da\\_Qualidade\\_em\\_Empresas\\_Construtoras\\_de\\_Pequeno\\_e\\_Medio\\_Porte](https://www.researchgate.net/publication/242309050_Metodologia_para_Desenvolvimento_e_Implantacao_de_Sistemas_de_Gestao_da_Qualidade_em_Empresas_Construtoras_de_Pequeno_e_Medio_Porte). Boletim Técnico da Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo: EPUSP, 1997. Aceso em 20 mar. 2017.
- TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar: realidade e perspectivas**. 2. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999
- TOLEDO, José Carlos de; BATALHA, Mario Otávio; AMARAL, Daniel Capaldo. **Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas**, 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902000000200010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000200010). Revista de Administração de Empresas. São Paulo, abr/jun, v. 40, n. 2, p. 90-101, 2000. Acesso em: 20 abr. 2017.
- TUBINO, Dalvio F.. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- TURPIN, Maria E. **A Alimentação Escolar como Fator de Desenvolvimento Local por meio do Apoio aos Agricultores Familiares**, 2009. Disponível em: [periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/download/8634783/2702](http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/download/8634783/2702). Acesso em: 02 abr. 2017.
- UFAM – Universidade Federal do Amazonas. **O que é Comitê de Ética em Pesquisa?**, 2017. Disponível em: <http://www.cep.ufam.edu.br/index.php/home>. Acesso em: 20 nov. 2017.

VIEIRA, L. F. **Agricultura e Agroindústria Familiar**. Revista de Política Agrícola, Brasília, DF, Ano VII (01), Jan-Mar. 1998. Disponível em:  
<http://www.agricultura.gov.br/spa/rpa1tri98/agricultura.doc>. Acesso em 16 out. 2017..

WAQUIL, Paulo D.; MIELE; Marcelo; SCHULTZ, Glauco. **Mercados e comercialização de produtos agrícolas**, 2010. Disponível em:  
<<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad016.pdf>>. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2010. Acesso em: 28 mar. 2017.

WESZ JUNIOR, Valdemar J.; TRENTIN, Iran C. L. **Desenvolvimento territorial com agroindústrias familiares**. XLIII Congresso da Sober, 2005. Disponível em:  
<http://www.sober.org.br/palestra/2/468.pdf>. Acesso em: 16 out. 2017.

WILKINSON, J. **Sociologia econômica e o funcionamento dos mercados**: inputs para analisar os micro e pequenos empreendimentos agroindustriais no Brasil, 2002. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2042/2424>. Revista Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 805-825, 2002. Acesso em: 12 abr. 2017.

ZUGAIB, Antonio C. C.. **Comportamento dos preços, existência de ágio ou deságio, margens, instituições e canais na comercialização de cacau no ano de 2009**. Disponível em: [http://www.seagri.ba.gov.br/sites/default/files/4\\_socioeconomia03v9n1.pdf](http://www.seagri.ba.gov.br/sites/default/files/4_socioeconomia03v9n1.pdf). Acesso em: 28 mar. 2017.

**APÊNDICE A - Roteiro para Entrevista Semi-estruturada em Agroindústrias do Município de Guarani das Missões/RS**



**Universidade Federal da Fronteira Sul  
Campus Cerro Largo**

O roteiro de entrevista foi elaborado a fim de atender aos objetivos propostos para a pesquisa, assim como, o atendimento e busca de dados que satisfaçam e relacionam-se ao tema de pesquisa que é “**A agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados no Município de Guarani das Missões – RS**”, este roteiro foi construído por Gilvane Maria Karas discente do Curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – Campus Cerro Largo, sob orientação do Professor Carlos Eduardo Ruschel Anes.

- 1) Como iniciou a ideia da agroindústria e da agroindustrialização dos produtos? E como era realizada a venda dos produtos (havia alguma estratégia utilizada)?
- 2) Qual o grau de instrução/escolaridade das pessoas encarregadas pela gestão/administração da agroindústria?
- 3) Participou ou participa de algum curso de capacitação técnica ou gerencial?
- 4) Quantos membros trabalham na agroindústria?
- 5) Quais atividades estão envolvidas no processo de produção de farináceos e panificados? Qual o tempo de cada uma delas?
- 6) Onde são adquiridas as matéria primas para produzir? Quais são adquiridas?
- 7) Adota alguma metodologia para administrar o processo de produção?
- 8) Há a utilização de máquinas, equipamentos, utensílios para a produção? Quais?
- 9) Você tem conhecimento da quantidade que produz(Mensal)?
- 10) Quanto tempo os produtos prontos ficam estocados antes de serem vendidos?

- 11) Possui algum tipo controle utilizado na produção, planilhas, caderneta? Controle na comercialização?
- 12) Os produtos comercializados possuem embalagem, rótulos, informações nutricionais, datas de vencimento?
- 13) Como os produtos são transportados? Como é realizado o transporte dos produtos?
- 14) Há algum critério que é utilizado no momento da formação do preço de venda dos produtos?
- 15) Como é realizada a comercialização da produção agroindustrial?
- 16) Quais os canais de comercialização que são utilizados para a venda dos produtos (venda direta ao consumidor, consumidor, supermercados, feiras do produtor, exposições e festas, cooperativas, outro(s))?
- 17) Existem problemas ou dificuldades que ocorrem na produção e na comercialização da produção dos produtos? Quais?
- 18) Como é feita a divisão do tempo entre a produção primária e o processamento de industrialização?
- 19) Há muitos custos de produção e comercialização envolvidos na venda dos produtos? Como são gerenciados os mesmos? Possui alguma forma de gestão destes custos?
- 20) O que restringe o processo produtivo? Quais fatores?
- 21) O que restringe o processo de comercialização? Quais fatores?

**APÊNDICE B - Tópicos de observação**

- Observação do Processo de Produção
- Aquisição/movimentação da matéria prima
- Utilização de máquinas e utensílios
- Tempo de estocagem do produto
- Administração do processo produtivo
- Gerenciamento dos custos de produção
- Observação do Processo de Comercialização
- Controle da comercialização de produtos
- Transporte dos produtos
- Canais de comercialização
- Gerenciamento dos custos de comercialização
- Informações contidas na embalagem do produto comercializado

**APÊNDICE C - Termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE)****Comitê de Ética em Pesquisa - CEP/UFFS**

A agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados no Município de Guarani das Missões - RS

Prezado participante:

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa que tem como título: A agroindustrialização da produção familiar de farináceos/panificados no Município de Guarani das Missões - RS. Desenvolvida por Gilvane Maria Karas, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Cerro Largo, sob orientação do Professor Carlos Eduardo Ruschel Anes. O objetivo central do estudo é: Analisar como a gestão da produção e operações pode auxiliar o processo produtivo e a comercialização dos produtos nas agroindústrias familiares de farináceos/panificados no município de Guarani das Missões/RS.

Para as agroindústrias esse estudo é de suma importância, pela precisão desse conhecer como é realizado o processo de produção e comercialização, sendo possível visualizar através deste possíveis gargalos que podem estar prejudicando, visualizar como esta o processo de gestão de produção e operações, sendo possível observar quais as mudanças nos processos que são necessárias para o melhoramento da produção e comercialização, aspectos da gestão que devem ser revistas. Diminuindo desta forma a ocorrência perdas e melhorando o atendimento das demandas dos clientes de forma imediata. É possível observar também que esse tema é muito significativo, pois os resultados obtidos podem auxiliar as agroindústrias na obtenção de melhores resultados, assim como evidenciar prováveis problemas até então não observados. Poderão também ocorrer melhoras na performance das agroindústrias perante os clientes e consequentemente em sua lucratividade.

Cabe esclarecer que apenas os proprietários da agroindústria serão entrevistados, desta maneira há risco de identificação dos participantes. O convite para a participação dos mesmos deve-se as suas atividades desempenhadas na empresa estarem associadas com a movimentação da produção e dos produtos comercializados. A participação dos entrevistados incide em responder, para a pesquisadora, perguntas contidas em um roteiro de entrevista. O tempo estimado da entrevista é por volta de uma hora. A entrevista será gravada e os conteúdos serão, posteriormente, transcritos. Depois das transcrições as gravações serão apagadas e seus conteúdos estarão inacessíveis. Ocorrerá uma observação detalhada da agroindústria do entrevistado, para que se possa observar as etapas desempenhadas em cada processo, sendo eles de produção e comercialização.

Sua cooperação não é imposta e desta forma você possui liberdade para determinar se deseja ou não colaborar, caso optar em participar sinta-se a vontade para desistir no instante que preferir sem nenhuma consequência nem necessidades de esclarecimentos. Se decidir não participar, você não sofrerá nenhuma penalidade. No entanto, sua colaboração será de grande relevância para a obtenção de informações para a realização do estudo.

Sua participação é voluntária e você não receberá remuneração e nenhuma recompensa. Contudo, os dados obtidos através da entrevista e da observação serão mantidos de forma sigilosa, sendo apenas manuseados pela pesquisadora e pelo orientador. Os dados da pesquisa, assim como a entrevista e as constatações da observação poderão ser requisitados em qualquer momento por meio dos contatos que constam nesse Termo.

A participação na pesquisa pode ocasionar riscos de constrangimento ou desconforto. Entretanto, os riscos de constrangimento ou desconforto, quando ocorrer, ao responder uma pergunta de cunho pessoal ou relativa à empresa, os respondentes poderão escolher entre continuar respondendo a pesquisa ou parar, ou ainda, escolher local reservado

para responder as questões a fim de minimizar riscos e desconfortos. A observação também pode ocasionar constrangimentos, em função da pesquisadora estar observando as atividades da empresa, caso isso ocorra, o procedimento da pesquisadora será afastar-se do contexto observado. Esses encaminhamentos que serão realizados para reduzir os efeitos, dos riscos e constrangimentos consistem em preservar o diagnóstico da pesquisa e manter a integridade dos participantes.

As conclusões obtidas serão divulgadas em eventos sem a divulgação do nome da empresa e dos entrevistados. Os resultados serão divulgados para os participantes por meio de cópia escrita ou através de envio por email. Assim, após a conclusão da pesquisa a empresa receberá o retorno a respeito dos resultados encontrados.

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

Desde já agradecemos sua participação!

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador Responsável

Telefone (55- 3359-3950) /e-mail: carlos.anes@uffrs.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.

Na qualidade de entrevistado e sobre a gravação e uso da minha voz:

(  ) Autorizo gravação e uso da voz                      (  ) Não autorizo gravação e uso da voz

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

Nome completo do (s) participante (s):

\_\_\_\_\_  
Proprietário 1

\_\_\_\_\_  
Proprietário 2

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: (0XX) 49-2049-3745 – E-mail: cep.uffs@uffs.edu.br (Universidade Federal da Fronteira Sul / UFFS-Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rua General Osório, 413D-CEP: 89802-210-Caixa Postal 181 – Centro –Chapecó-Santa Catarina– Brasil)