



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**  
**CAMPUS ERECHIM**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA AMBIENTAL**

**CHEILA FÁTIMA LORENZON**

**AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE MERCADO, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO**

**ERECHIM-RS**

**2021**

**CHEILA FÁTIMA LORENZON**

**AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE MERCADO, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental.

Orientador: Profº Drº Valdecir José Zonin

Coorientador: Drº Eliziário Boeira Noé Toledo

ERECHIM-RS

2021

**AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE MERCADO, GESTÃO E  
SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciência e Tecnologia Ambiental.

Orientador: Profº Drº Valdecir José Zonin

Coorientador: Drº Eliziário Boeira Noé Toledo

Esta dissertação de mestrado foi defendida e aprovada pela banca em 26/03/2021

**BANCA EXAMINADORA**

Profº Drº Valdecir José Zonin (PPGCTA/UFFS, Presidente da Banca e orientador

Drº Eliziário Boeira Noé Toledo (Coorientador).

Profº Drº Darlan Christiano Kroth (UFFS).

Profº Drº André Kuhn Raupp (IFC).

Dedico este trabalho às pessoas que continuaram ao meu lado por todo este tempo de estudo, apoiando-me e compreendendo...

Em especial, a toda a minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por me guiar neste caminho.

A minha família, que esteve sempre ao meu lado, me apoiando, me incentivando, me compreendendo.

Ao Professor Orientador Valdecir Zonin e ao Coorientador Elizario Toledo pelos ensinamentos.

Aos colegas de PPGCTA por tornarem a trajetória mais leve e divertida, em especial a colega do grupo de pesquisa e agora amiga Tatiane.

A UFFS, por oferecer este mestrado e incentivar o desenvolvimento das pessoas e da sociedade, como também a todos os professores envolvidos.

Ao Sebrae e todas as pessoas ligadas a ele, por me deixar evoluir junto com meu trabalho.

A todas as agroindústrias que participaram da pesquisa de estudo.

A todos que participaram de alguma forma destes 2 anos de mestrado.

Eternamente grata a todos!

Vocês estarão sempre presentes em minha memória e em meu coração.

## RESUMO

As agroindústrias, principalmente familiares, têm o potencial de transformar matéria-prima em alimento, seja de origem animal ou vegetal, podendo contribuir com diversas questões socioeconômicas, tais como a permanência do agricultor no campo, geração de renda, sucessão familiar. O protagonismo que a agricultura familiar vem assumindo no cenário do agronegócio está diretamente relacionado com a evolução do empreendedorismo rural, o empoderamento e a apropriação da informação pelos agricultores familiares. O objetivo deste trabalho é analisar e compreender as percepções das dimensões da sustentabilidade adotadas pelos agricultores na gestão e condução de novos mercados para as agroindústrias, na região do COREDE, Norte do Rio Grande do Sul. O estudo de caso foi realizado através da aplicação de um questionário padronizado para agricultores(as) que realizam a gestão das agroindústrias familiares rurais do COREDE. O trabalho gerou dados qualitativos e quantitativos através de pesquisa exploratória/descritiva e bibliográfica. Com o estudo, concluiu-se que a gestão da agroindústria é realizada de maneira informal com algumas iniciativas formais, principalmente na parte financeira. Os agricultores reconhecem que realizar a gestão é fundamental, principalmente para tomar decisões mais assertivas tanto na produção, quanto na comercialização, porém, possuem dificuldades para realizá-la, principalmente pela falta de tempo disponível para esta atividade. Ao tratar da comercialização, os agricultores admitem que seus produtos possuem características artesanais e processos coloniais, mas que podem explorar ainda mais os canais de comercialização disponíveis e diversificar as estratégias para atendimento do cliente. Quanto à sustentabilidade ambiental, as agroindústrias possuem uma preocupação com o meio ambiente, pensando em se enquadrar nas legislações ambientais, em realizar ações sociais e gerar resultados econômicos positivos, porém possuem percepções dispersas sobre o assunto. Estes resultados indicam que, tanto na pesquisa exploratória/descritiva quanto na pesquisa bibliográfica, a gestão é uma ferramenta importante para a sustentabilidade do empreendimento. Uma gestão baseada em dados formais pode contribuir para que as agroindústrias desenvolvam ainda mais seu potencial, ampliando os mercados, ajustando os produtos às necessidades dos consumidores e obtendo lucro através da maior produtividade com custos mais enxutos.

**Palavras-chave:** Agroindústrias familiares. Gestão. Mercados. Sustentabilidade.

## ABSTRACT

Agribusiness, mainly family ones, have the potential to transform raw material into food, whether of animal or vegetable origin, and can contribute to several issues socioeconomic, such as the permanence of the farmer in the field, income generation, and family succession. The protagonism that family farming has taken on, in the agribusiness scenario, is directly related to the evolution of rural entrepreneurship, the empowerment and the appropriation of information by family farmers. The objective of this work is to analyze and understand the perceptions of the dimensions of sustainability adopted by farmers in the management and conduction of new markets for agribusiness, in the COREDE region, North of Rio Grande do Sul. The case study was accomplished through the application of a standardized questionnaire for farmers, who perform the management of the rural family agribusiness of COREDE. The work generated qualitative and quantitative data through exploratory / descriptive and bibliographic research. From this study, it was concluded that the management of the agribusiness is accomplished informally with some formal initiatives, mainly in the financial part. Farmers recognize that to accomplish the management is fundamental, principally to make more assertive decisions, both in production and in *marketing*; however, they have difficulties to accomplish it, especially due to the lack of time available for this activity. When dealing of commercialization, the farmers admit that their products have artisanal characteristics and colonial processes, but that they can further explore the available *marketing* channels, and diversify strategies for customer service. As for environmental sustainability, the agribusiness have a concern for the environment, thinking about complying with environmental legislation, carrying out social actions and generating positive economic results; nevertheless, they have scattered perceptions about the issue. These results indicate that, both in exploratory / descriptive and in bibliographic research, the management is an important tool for the sustainability of the development. Management based on formal data can contribute to agribusiness to develop its potential even further, expanding the markets, adjusting the products to the needs of consumers, and making a profit through higher productivity with low costs.

**Keywords:** Family agribusiness. Management. Markets. Sustainability.

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 - Municípios pertencentes do COREDE Norte.....	22
Quadro 2 - Relação dos objetivos específicos e métodos de pesquisas.....	25

### CAPÍTULO 1

Figura 1 - Principais razões para criar e organizar uma agroindústria familiar.....	48
Figura 2 - Principais dificuldades encontradas para realizar a gestão formal das agroindústrias.....	50
Figura 3 - Principais aspectos levados em conta no planejamento estratégico das agroindústrias.....	51
Figura 4 - Diferenciais dos produtos com relação à competitividade no mercado.....	53
Figura 5 - Principais dificuldades quanto à comercialização e acesso a novos mercados.....	55

### CAPÍTULO 2

Figura 1 - Percepções dos agricultores sobre o que é sustentabilidade.....	68
Figura 2 - Durante a assessoria/consultoria recebida, o tema sustentabilidade foi abordado?....	73
Figura 3 - A agroindústria convencional possui interesse em migrar para orgânica.....	74

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AF	Agricultura Familiar
ANF	Agricultura não Familiar
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BPA	Boas Práticas Agrícolas
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CAAE	Certificado de Apresentação de Apreciação Ética
CAI's	Complexos Industriais
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CDRS	Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável
CMMAD	Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
COVID-19	Coronavírus
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAO	Food Agriculture Organization
FEE	Fundação de Economia e Estatística
FETAG – RS	Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul
FIA	Fundação Instituto de Administração
IBC	Instituto Brasileiro de Coaching
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PPGCTA	Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SDR	Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo
SEAPDR	Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SGE	Sistema de Gestão Estratégica
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal

SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SIPOV	Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal
SPSS	Pacote estatístico para as ciências sociais
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO GERAL</b> .....	<b>13</b>
1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
<b>1.2.1 Objetivos Específicos</b> .....	16
1.3 HIPÓTESES .....	17
1.4 JUSTIFICATIVAS .....	17
<b>2 METODOLOGIA GERAL</b> .....	19
2.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....	19
<b>2.1.1 Estudo de caso</b> .....	20
2.2 LOCALIZAÇÃO DO ESTUDO .....	21
2.3 PÚBLICO-ALVO.....	22
2.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS .....	24
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	26
3.1 A GESTÃO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES .....	26
<b>3.1.1 Legislações: Um olhar sobre a legislação sanitária</b> .....	30
3.2 ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS .....	31
3.3 AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES E A SUSTENTABILIDADE .....	36
<b>4 CAPÍTULO 1:</b> .....	<b>38</b>
<b>AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO NORTE GAÚCHO: PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS DE MERCADOS</b> .....	<b>38</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	39
4.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	41
4.3 METODOLOGIA.....	45
4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	46
<b>4.4.1 Caracterização da família e da agroindústria</b> .....	46
<b>4.4.2 A gestão nas agroindústrias familiares</b> .....	48
<b>4.4.3 As agroindústrias familiares e os mercados consumidores</b> .....	52
4.5 CONCLUSÕES .....	56
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>58</b>
<b>5 CAPÍTULO 2:</b> .....	<b>61</b>
<b>AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO NORTE GAÚCHO E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE SUSTENTABILIDADE</b> .....	<b>61</b>
5.1 INTRODUÇÃO.....	62

5.2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	64
5.3 METODOLOGIA.....	67
5.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	68
5.4.1 Percepções dos agricultores quanto a sustentabilidade .....	68
5.4.2 Dúvidas dos agricultores sobre o significado de sustentabilidade .....	69
5.4.3 Abordagens recebidas sobre sustentabilidade .....	72
5.4.4 Migração de agroindústria convencional para produção mais sustentável .....	73
5.5 CONCLUSÕES .....	75
REFERÊNCIAS .....	77
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS.....	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	82
APÊNDICES .....	88
ANEXOS .....	101

## APRESENTAÇÃO

A apresentação da dissertação em tela inicia com a introdução geral, seguida do objetivo geral, objetivos específicos, hipóteses, justificativa, metodologia e referencial teórico geral. As demais informações, como a complementação do referencial teórico, resultados e discussões, encontram-se no formato de artigos científicos, classificados em:

- ✓ Capítulo 1 composto pelo artigo: “Agroindústrias familiares do Norte Gaúcho: Práticas de gestão e estratégias de mercados”, resultado dos objetivos específicos a e b, através de respostas do questionário do bloco 1;
- ✓ Capítulo 2 composto pelo artigo: “Agroindústrias familiares do Norte Gaúcho e suas percepções sobre sustentabilidade” resultado do objetivo específico c, através de respostas do questionário do bloco 2.

Como encerramento, apresenta-se as considerações finais referentes aos dois capítulos e referências bibliográficas do estudo.

## 1 INTRODUÇÃO GERAL

O ambiente sistêmico, estrutural e empresarial está cada dia mais desafiador, exacerbando as tendências competitivas e seletivas que se renovam de forma muito rápida. Além disso, as margens de lucratividade dos empreendimentos têm se tornado cada vez mais estreitas. Os avanços tecnológicos crescentes exigem a necessidade de rápida tomada de decisão na busca contínua pelo aumento da produtividade, com foco na qualidade e na segurança dos produtos, visando atender clientes mais exigentes e detalhistas. Conforme mencionado por Bühler *et al* (2016, p.277), “a busca pelo aumento de escala parece ser uma tendência geral, observada tanto em relação aos estabelecimentos familiares em transição para modelos mais empresariais, quanto nas empresas com modelos organizacionais mais inovadores”. Enfim, existe uma complexidade de processos que motivam atitudes ágeis e assertivas, na medida em que as margens de manobra dos agricultores tendem a se estreitar cada vez mais. Esta é uma realidade que ocorre de igual nas propriedades da agricultura familiar. A presente constatação permite questionar se o segmento está preparado para enfrentar, adaptar-se e continuar crescendo em meio a tanta adversidade?

O cenário desafia os agricultores familiares a se tornarem mais do que produtores de matéria-prima, que, conforme informações da Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo, Departamento de Agricultura Familiar e Agroindústria, se entende por agroindustrialização a “substância principal e essencial na composição do produto que é submetida ao processo de beneficiamento ou transformação para a obtenção do produto final. É um produto natural ou transformado, usado como base no processo produtivo das indústrias” (SEAPDR, 2017, p. 14). Uma das alternativas é a da realização da agregação de valor por meio do processamento dos produtos através agroindústrias familiares e, posteriormente, sua disponibilização ao mercado consumidor. Sejam eles produtos de origem animal (embutidos suínos, derivados do leite, mel, entre outros), como os de origem vegetal (geleias, vegetais processados, panificados, sucos, entre outros). Neste caso, o acompanhamento e controle desde o momento da escolha da matéria-prima até a comercialização desses produtos são fundamentais.

A agroindustrialização no Brasil evoluiu dos estabelecimentos rurais para formar os complexos industriais (CAI's), especialmente na década de 1970, oriundos das inovações técnicas e das transformações das relações de trabalho introduzidas no campo, ampliaram a lógica e objetivos do capital, principalmente em setores agrícolas básicos ligados à exportação (café, cana-de-açúcar, algodão, borracha etc.). Graziano da Silva (1982) e Kageyama *et al.*;

(1987) foram os principais estudiosos que delimitaram os períodos do processo histórico que marcaram a passagem do complexo agrário ao complexo agroindustrial.

O objetivo da agroindustrialização é agregar valor ao produto agropecuário por meio do beneficiamento. Agregar valor, pode ser compreendido como o processo de incorporar características e benefícios ao que é ofertado a ponto que o consumidor perceba o diferencial no momento de realizar a escolha e conseqüentemente, agregar renda para a atividade. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p.93), “o valor total para o cliente corresponde à soma de benefícios que ele espera receber pelo uso de um produto ou serviço, ou pela aceitação de um conceito”.

Busca, além disso, equacionar a sazonalidade, a flutuação dos preços, o armazenamento e a perecibilidade. No caso dos agricultores familiares, buscam beneficiar a matéria-prima produzida na propriedade, buscando ocupar a mão de obra e gerar maior renda monetária para o grupo familiar (WIVES, KÜHN, 2018). A geração de renda é um dos grandes problemas do meio rural em cenários de esvaziamento demográfico e redução de postos de trabalho. Os dados do Censo Agropecuário de 2017, informaram que o número de pessoas ocupadas em estabelecimentos agropecuários no Brasil foi de 15.036.978, uma queda de 1,5 milhão de pessoas, se comparado ao Censo de 2006. O número médio de pessoas ocupadas também diminuiu de 3,2, em 2006, para 3 pessoas, em 2017. Em contrapartida, o número de tratores aumentou nas propriedades rurais em 49,7% (IBGE, 2017). É nessa perspectiva que Prezotto (2016) acredita que a implantação de agroindústrias pode se constituir em uma das alternativas econômicas para a permanência dos agricultores familiares no meio rural.

A literatura do desenvolvimento rural é farta em enfatizar a necessidade da adoção de processos eficazes de gestão da propriedade nos eixos econômicos, sociais e ambientais. Ahlert, (2015) e Wives e Kühn (2018), enfatizam que uma gestão pode auxiliar, principalmente na viabilização da agricultura familiar, para a qual uma das possibilidades são as agroindústrias, que podem auxiliar na permanência dos agricultores no campo, agregar valor aos produtos produzidos e atender a demanda dos consumidores com qualidade, utilizando métodos de produção modernos, competitivos e sustentáveis.

Dessa forma, a gestão é um ponto importante para se abordar, principalmente, quando a pauta é sobre os impactos socioeconômicos da migração de pessoas do campo para a cidade e a diminuição do número de pequenas propriedades por meio da concentração fundiária. É notório que as pequenas propriedades estão diminuindo em quantidade, ao passo que as grandes propriedades estão aumentando a área, conforme apontou o Censo Agropecuário de 2017.

Entre os estabelecimentos com 1.000 ha ou mais, houve aumento tanto em número (mais 3.287) quanto em área (mais 16,3 milhões de ha). Sua participação na área total

passou de 45% para 47,5% de 2006 para 2017. Já os estabelecimentos entre 100 e 1000 ha viram sua participação na área total cair de 33,8% para 32% (menos 814.574 ha) e tiveram uma diminuição de 4.152 unidades (IBGE, 2017, p. 1).

Essa realidade tende a exigir que os agricultores familiares adotem uma nova postura, estratégias programadas de negócios, compreensão do ambiente interno e externo, responsabilidades, planejamento, eficiência dos processos, controles internos, compreensão do mercado e dos clientes e melhoria na geração da renda. Esses fatores combinados podem contribuir para a gestão dos empreendimentos de forma sustentável, mas não depende unicamente da vontade e competência dos agricultores, o Estado necessita apoiá-los substancialmente por meio de políticas públicas adequadas, que no caso brasileiro, algumas vezes são escassas e equivocadas. Esses fatores agregados induzem cada vez mais a transformar as atividades agrícolas em atividades sujeitas aos humores dos mercados e eles são, por excelência, concorrenciais e seletivos.

Um fator abordado na literatura dos estudos rurais e enfatizado por Nichele e Waquil (2011) entre outros é que “o meio rural vem se modificando intensamente a partir dos anos 90, quando uma nova forma de entender a vida no campo foi introduzida, questionando o modelo de modernização da agricultura da década de 70”. E, de fato, a modernização teve efeitos no conjunto da população e da economia brasileira, permeado por longos períodos de instabilidade política, desemprego, inflação, instabilidade econômica, entre outros. Esses fatores repercutiram, de igual forma, na condução dos empreendimentos rurais.

O Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO) estima que em 2050 a população será de 9,8 bilhões, cujo crescimento maior (29%) será nos países em desenvolvimento. Além disso, 70% da população será urbana e os níveis de renda serão maiores do que os atuais. O documento enfatiza que para o período de até 2024, as perspectivas agrícolas brasileiras, o aumento da produção continuará a vir principalmente dos ganhos em produtividade e será possível atingir esse aumento de maneira sustentável. Em termos de consumo, vem crescendo no mundo o interesse por hábitos alimentares mais saudáveis e os consumidores estão mais exigentes quanto aos produtos consumidos (FAO, 2017).

Para Kuhn e Wives (2018), o setor da produção de alimentos e transformação por meio das agroindústrias familiares vem se aprimorando ao longo dos anos e se tornado o vetor de grande importância para suprir a demanda, gerar renda para a estabelecimentos rurais e gerar empregos e através da agregação de valor da matéria-prima ao perceber que:

[...] com o maior aprofundamento do contexto das agroindústrias, é possível identificar, através da literatura, que as agroindústrias familiares rurais [...] Além de beneficiarem a própria produção agrícola da propriedade para o consumo, fazem dessa

atividade uma fonte geradora de renda, desenvolvendo assim, o meio local. Para melhorar a atividade do empreendimento rural, tornar sua produção um produto demandado pelos consumidores, é necessário fazer uso de algumas ferramentas estratégicas para competir com produtos já existentes no mercado e melhor se posicionar no mercado consumidor (WIVES, KÜHN, 2018, p. 34).

O uso de ferramentas de gestão pode aperfeiçoar o atendimento das demandas dos mercados consumidores em ambientes de crescente concorrência. Significa dizer que as atividades agropecuárias tendem a assumir um caráter cada vez mais consolidado de atividade econômica e comercial, respeitando as escolhas dos consumidores e valorizando os agricultores que produzem produtos coloniais, saudáveis e seguros. Veiga (2017, p. 1) ressalta ser uma parte importante para a promoção do desenvolvimento considerar “[...] a possibilidade de as pessoas viverem o tipo de vida que escolherem, e com a provisão dos instrumentos e das oportunidades para fazerem suas escolhas”. E nessa perspectiva que Taguchi (2014) enfatiza a importância de produzir com técnicas que adotem e contemplem as boas práticas agrícolas (BPA). Elas devem ser produtivas, lucrativas e aliadas ao cuidado e respeito às demandas das pessoas, mas em paralelo, devem se preocupar com a conservação e proteção do meio ambiente, que deixa de ser um modismo, para se transformar em uma necessidade.

Isso posto e diante deste contexto, é que emerge a problemática de pesquisa que orientará essa dissertação. De que forma os agricultores familiares, ao gerir suas agroindústrias, visando agregar valor e ampliar renda monetária por meio do acesso aos mercados, percebem e consideram os aspectos pertinentes à sustentabilidade?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar e analisar as percepções sobre as dimensões da sustentabilidade contempladas na inserção em mercados e na gestão das agroindústrias, na região do COREDE Norte do Rio Grande do Sul.

### 1.2.1 Objetivos Específicos

- a) Conhecer e analisar os processos de gestão praticados pelas agroindústrias;
- b) Identificar as estratégias adotadas com foco na comercialização;
- c) Compreender as percepções sobre sustentabilidade observadas pela visão dos agricultores que realizam a gestão das agroindústrias.

### 1.3 HIPÓTESES

As hipóteses sugeridas para este contexto são:

- a) Sugere-se que a maioria dos agricultores familiares não vinculam o grau de sucesso/fracasso da agroindústria, como resultado do processo de planejamento e gestão formal;
- b) Supõe-se que os agricultores familiares possuem dificuldades em ampliar a comercialização de seus produtos oriundos das agroindústrias por ausência de conhecimento dos mecanismos de mercado;
- c) Sugere-se que os agricultores que realizam a gestão das agroindústrias familiares, em sua maioria, não adotam as premissas da sustentabilidade nos processos agroindustriais pela falta de clareza e compreensão do assunto.

### 1.4 JUSTIFICATIVAS

Uma das ambições que permeia a realização dessa dissertação se justifica pela importância e protagonismo que a agricultura familiar vem assumindo no cenário do agro brasileiro nas últimas décadas, notadamente pela valorização do trabalho através dos produtos das agroindústrias familiares. Apesar de não se constituir em uma novidade na vida das comunidades rurais, a diferença está na premissa empresarial que esses empreendimentos tendem a perceber e assumir com mais facilidade, os compromissos propostos com a sustentabilidade social, econômica e ambiental, por meio da oferta de produtos de valor agregado e diferenciado.

As agroindústrias vêm se consolidando pela agregação de valor da matéria-prima, gerar trabalho, renda, possibilidade de sucessão familiar, diminuição do êxodo rural, manutenção das pequenas propriedades, atendimento a crescente demanda por produtos coloniais, além do COREDE Norte do Rio Grande do Sul, possuir uma grande concentração de agroindústrias. Segundo FEIX (2013), através de um estudo sobre as aglomerações agroindústrias do estado, as regiões com maior número de agroindústrias familiares são as que possuem maior número de pessoas trabalhando com a agricultura familiar. “Aproximadamente 60% do pessoal ocupado e das agroindústrias familiares do Rio Grande do Sul estão localizados nas regiões dos COREDES Vale do Rio Pardo, Sul, Serra, Vale do Taquari, Fronteira Noroeste, Missões, Norte, Médio Alto Uruguai, Celeiro e Central” (FEIX, 2013, p.22). Complementa ainda que “do ranking das dez regiões com maior número de agroindústrias familiares, apenas cinco figuram

também na lista de maiores empregadores agroindustriais (Serra, Vale do Taquari, Sul, Vale do Rio Pardo e Norte)” (FEIX, 2013, p.21).

Embora os índices de permanência da atuação dos empreendimentos sejam relacionados aos diversos setores da economia, é possível ressaltar as causas da mortalidade de empresas no Brasil que segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2016, p.3), “não é possível atribuir a um único fator a causa da mortalidade, mas sim, a uma combinação de fatores em quatro grandes áreas: a situação do empresário antes da abertura, o planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si”. Compreender este setor, como também as questões de mercado, sustentabilidade e gestão na percepção do agricultor é fundamental para que as entidades, instituições de ensino e até o próprio agricultor entendam as dificuldades e consigam tomar decisões mais assertivas frente ao cenário no qual estão inseridos. O estudo é de extrema importância para que os agricultores que realizam a gestão das agroindústrias tenham um olhar empresarial na medida em que visualizem seus pontos fortes, fracos e necessidades de aperfeiçoamentos em seus processos e produtos.

O local para a realização da pesquisa foi a Região Norte do Estado do Rio Grande do Sul - COREDE Norte, que segundo as informações da Fundação de Economia e Estatística (FEE), é formada por 32 municípios (FEE, 2017). Essa tem sido uma realidade que venho acompanhando como gestora de projetos no Sebrae, por meio dos estudos de apoio às agroindústrias e ações voltadas para o desenvolvimento do setor na região do COREDE Norte do Rio Grande do Sul e em outras regiões.

## 2 METODOLOGIA GERAL

O método, segundo Lakatos e Marconi (1991), é utilizado por todas as ciências como um conjunto de atividades que permite chegar até o objetivo. Gil (2010, p. 8) esclarece que podemos “[...] definir método como caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. O método que foi utilizado na busca por respostas ao objetivo geral deste trabalho foi um conjunto de pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória/ descritiva por meio de questionários e por fim, a interpretação e análise das informações coletadas confrontadas com as hipóteses que orientam o trabalho.

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Na operacionalização das questões metodológicas, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica do estado da arte sobre a temática, seguida da pesquisa exploratória/ descritiva com informações obtidas através de uma entrevista, na qual uma amostragem de agroindústrias familiares do norte Gaúcho, através dos(as) agricultores(as) que realizam a gestão, respondeu a um questionário padronizado. Foi utilizada também, a pesquisa descritiva, que é uma pesquisa que estuda as características de um grupo e segundo Gil (2010), junto com as pesquisas exploratórias são bastante utilizadas por pesquisadores sociais. Para Lakatos e Marconi (1991, p. 159) as duas pesquisas, a bibliográfica e exploratória/descritiva, podem ser realizadas ao mesmo tempo. Para este estudo, ambas possuem o intuito de compreender a realidade da agricultura familiar no Norte Gaúcho com o objetivo de “[...] proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2010, p. 27). Essa concepção está de acordo com o que preceitua Lakatos e Marconi (1991).

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes, relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações podendo até orientar as indagações (LAKATOS, MARCONI, 1991, p. 158).

A pesquisa exploratória/descritiva aconteceu com a combinação de informações qualitativas e quantitativas, com o intuito de realizar uma descrição da realidade das agroindústrias em seus processos de gestão, mercado e sustentabilidade. A pesquisa de campo exploratória é obtida por “[...] descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de

estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado” (LAKATOS, MARCONI, 1991, p. 188).

### 2.1.1 Estudo de caso

O estudo de caso, foi realizado através da aplicação de questionários estruturados, facilitando assim, a comparação das respostas no momento da compilação. O estudo de caso absorveu informações que retratam a realidade das agroindústrias com dados consistentes para uma análise das informações coletadas. Segundo Yin (2001, p. 21), “[...] a clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos”. A pesquisa foi aplicada aos agricultores(as) que responderam um questionário elaborado pelo autor e que se encontra no apêndice A. Os mesmos puderam optar pelo contato com o entrevistador de forma presencial ou digital. Desta forma, 92% dos entrevistados optaram pelo contato via *Skype, Teams e WhatsApp* e apenas 8% de forma presencial. Posteriormente, as respostas coletadas foram tabuladas em *software Excel*, que possui licença liberada para utilização da comunidade, para obtenção de uma análise mais eficaz. A abordagem, segundo Gil (2010), foi um questionário aplicado com entrevista, pois as questões foram realizadas oralmente pelo entrevistador.

Para Gil (2010), o questionário é um conjunto de questões que buscam informações sobre determinados temas. As questões utilizadas no questionário estão estruturadas de várias formas, como por exemplo as de múltipla escolha, pois “a técnica da escolha múltipla é facilmente tabulável e proporciona uma exploração em profundidade quase tão boa quanto a de perguntas abertas” (LAKATOS, MARCONI, 1991, p. 207). Conforme explicado por Gil (2010), pode haver também questões abertas – com a possibilidade de o respondente inserir suas próprias respostas; questões fechadas – escolher uma opção das que são apresentadas; questões dependentes – responder à questão seguinte dependendo da resposta anterior.

O estudo de caso, como também o presente trabalho, está estruturado em três temas. O primeiro é a caracterização da propriedade e agroindústrias com foco na gestão realizada pelo(a) agricultor(a). No segundo, é dado ênfase ao tema de comercialização dos produtos das agroindústrias. O terceiro tema é sustentabilidade e é abordado através de percepções dos(as) agricultores(as) e desenvolvimento rural sustentável. Dessa forma, o “[...] estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real” (YIN, 2001, p. 21). Com relação às informações coletadas, serão enviadas para devidos registros junto ao programa de pós-graduação em Ciência e tecnologia

Ambiental (PPGCTA), juntamente com declarações devidas, solicitadas pelo programa. A dissertação será protocolada junto à biblioteca da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), a partir dos dados catalográficos. Os documentos e informações coletadas serão arquivados de forma física e/ou digital durante o período de cinco anos, junto ao arquivo do grupo de pesquisa em Desenvolvimento Rural Sustentável, localizado no Prédio da Universidade Federal da Fronteira Sul, câmpus de Erechim, Prédio B, na sala do Professor Valdecir José Zonin. Após o período de cinco anos, os arquivos serão descartados.

Com relação ao projeto e ao questionário, eles foram encaminhados através da Plataforma Brasil, que é responsável nacionalmente pelos registros de pesquisas com seres humanos, para análise do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP). Eles foram registrados através do Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) número 35972720.1.0000.5564, obtiveram aprovação no dia 01 de setembro de 2020 e liberados para início das atividades a campo.

## 2.2 LOCALIZAÇÃO DO ESTUDO

Para fins de planejamento, os Conselhos Regionais de Desenvolvimento - COREDEs, são agrupados em 9 Regiões Funcionais de Planejamento. Esta regionalização foi definida com base em critérios de homogeneidade econômica, ambiental e social e em variáveis relacionadas à identificação das polarizações de emprego, dos deslocamentos por tipo de transporte, da hierarquia urbana, da organização da rede de serviços de saúde e educação superior, entre outros. A Região Norte do estado do Rio Grande do Sul (COREDE Norte), mostrada no Quadro 1, conforme informações da Fundação de Economia e Estatística (FEE), é formada por 32 municípios, possui população total de 229.772 habitantes (FEE, 2017) e área de 6.364,2 km<sup>2</sup> (FEE, 2015). Neste sentido, fazem parte do COREDE Norte os seguintes municípios:

### Quadro 01 - Municípios pertencentes do COREDE Norte

Aratiba	Entre Rios do Sul
Áurea	Erebango
Barão de Cotegipe	Erechim
Barra do Rio Azul	Erval Grande
Benjamin Constant do Sul	Estação
Campinas do Sul	São Valentim
Carlos Gomes	Sertão
Centenário	Severiano de Almeida
Charrua	Três Arroios
Cruzaltense	Viadutos
Jacutinga	Faxinalzinho
Marcelino Ramos	Florianópolis
Mariano Moro	Gaurama
Paulo Bento	Getúlio Vargas
Ponte Preta	Ipiranga do Sul
Quatro Irmãos	Itatiba do Sul

Fonte: Site Atlas econômico do Rio Grande do Sul (2020).

Logo, este trabalho consiste em um estudo de caso, focalizado nos municípios que compõem região Norte do Rio Grande do Sul, cuja amostra de agroindústrias familiares está situada nos municípios de: Aratiba, Barão de Cotegipe, Erechim, Jacutinga, Paulo Bento e Ponte Preta.

### 2.3 PÚBLICO-ALVO

O estudo de caso foi realizado aplicando questionários padronizados em agricultores(as) que realizam a gestão das agroindústrias familiares rurais, enquadrados na pela Lei n. 11.326/2006 (BRASIL, 2006), como também, agroindústrias que possuem maior volume de venda e maior quantidade de matéria-prima adquirida, porém, de maneira pouco expressiva. Ambos os casos foram encontrados no momento da aplicação do questionário, porém, todas as agroindústrias estavam situadas no meio rural e com características de agroindústrias familiares muito fortes. Neste caso, foi utilizado o termo “agroindústrias familiares” para caracterização da amostra. Segundo Rodrigues e Lemma (2014), “amostra é um subconjunto da população alvo, selecionado sob certas regras, que se presta para estimar, de modo confiável, as informações necessárias ao pesquisador” (RODRIGUES, LEMMA, 2014, p. 11). Participantes dos projetos do Sebrae, neste caso específico, o público-alvo foi uma amostra de 12 agroindústrias localizadas no COREDE Norte. Nesse estudo, foi utilizada uma amostra por conveniência que contemplou as diversas regiões do entorno. Conceitualmente, “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo.” (GIL, 2010, p. 94).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae, é uma entidade privada que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2020). Os projetos desenvolvidos pelo Sebrae, conforme informações do site Sistema de Gestão Estratégica - SGE (2020), têm como premissa estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento dos pequenos negócios. São projetos com início, meio e fim, mensurados através de indicadores de desempenho e objetivos a serem atingidos. Neste âmbito, para este estudo, foram entrevistados agricultores(as) com agroindústrias familiares na propriedade rural, que participam de 2 projetos específicos: a) Projeto I – Qualificar as Agroindústrias da Região Norte II; b) Projeto II - Agroindústrias Premium Norte RS. Os projetos têm como objetivos a qualificação dos(as) agricultores(as) que possuem agroindústrias de pequeno porte na propriedade rural e auxiliá-los no sentido de agregação de valor da produção e aperfeiçoamento dos processos e produtos, visando os aspectos econômicos, sociais e ambientais. Buscam estimular o empreendedorismo e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios.

São 34 agroindústrias que participam do universo dos projetos destacados, no COREDE Norte. Neste sentido, a amostragem foi composta por 12 agroindústrias, que equivalem a 35% das 34 agroindústrias que participam dos projetos na Região Norte do RS, divididas de forma igualitária em 6 agroindústrias de transformação de alimentos de origem animal e 6 de origem vegetal. Assim, a seleção da amostra foi realizada através dos seguintes critérios: o primeiro foi levado em conta as agroindústrias com maior participação nos projetos coordenados pelo Sebrae, já destacados, desde o seu início. O contato, como já mencionado, foi realizado individualmente e, devido ao atual momento, buscando ser através de ferramentas de internet, em função das restrições impostas pela situação da Pandemia do Coronavírus (COVID-19), em 2020. O segundo critério aconteceu se observando a questão de conveniência e proximidade, cuja amostra de agroindústrias familiares, após aplicado o primeiro critério, contempla os municípios de Aratiba, Barão de Cotegipe, Erechim, Jacutinga, Paulo Bento e Ponte Preta.

O questionário foi enviado com antecedência de duas semanas, visando que os(as) entrevistados(as) pudessem conhecer o conteúdo do mesmo e organizar-se com tempo no que concerne à informação dos dados solicitados. Caso alguma agroindústria selecionada da amostra não pudesse responder ao questionário ou simplesmente não aceitassem fazer parte da pesquisa, seria contatado a próxima da lista, obedecendo-se a relação de maior participação nos projetos, seguindo o número predefinido de agroindústrias com produtos de origem animal ou vegetal. Independente da agroindústria pesquisada, a amostra é bem diversificada e retratou a realidade do setor. No momento de conhecer o interesse do(a) agricultor(a) em responder ao

questionário, ele foi apresentado e assinou o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE). “O termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) abordou informações que precisavam estar descritas de forma clara e de fácil compreensão, destacando riscos, possíveis benefícios e procedimentos” (Souza, *et al.*, 2013, p. 1). Através dele foi possível garantir os direitos dos entrevistados, além de esclarecer os procedimentos utilizados na pesquisa, formato metodológico, propósitos do estudo, riscos, garantias de confidencialidade, eventuais benefícios dos resultados para a comunidade, reforçar a ética a ser utilizada no desenvolvimento de todo o trabalho, além de informações de todas as etapas da entrevista e dissertação.

O TCLE contém a manifestação de concordância voluntária do entrevistado em responder ao questionário, minimizando, assim, possíveis riscos futuros com o resultado do trabalho para o entrevistador e para o(a) entrevistado(a). Caso estivesse realizando a pesquisa e o(a) participante identificasse algum incômodo, insegurança ou desconforto com o processo, ele poderia cancelar sem nenhum dano ao trabalho de pesquisa. Caso o agricultor se recusasse a participar da pesquisa ou não estivesse disposto, confortável ou interessado em responder, este seria excluído da listagem sem nenhum prejuízo a ele e a pesquisa. A qualquer momento o(a) entrevistado(a) poderia desistir de participar, mesmo que já tivesse iniciado a entrevista, ela seria interrompida e o(a) entrevistado(a) poderia retornar as suas atividades normais. Se alguma informação já tivesse sido coletada, ela seria descartada. Não seria penalizado(a) de nenhuma maneira caso decidisse não consentir a participação ou desistisse da mesma. No caso da entrevista via internet, o TCLE foi enviado anteriormente via *e-mail* para que o(a) agricultor(a) assinasse e encaminhasse ao entrevistador.

## 2.4 SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS

Após a aplicação da pesquisa, o objetivo foi interpretar e compreender os dados coletados, analisar as informações qualitativas e organizar estatisticamente os dados quantitativos, conforme exposto no Quadro 2. O embasamento teórico foi realizado através de livros, publicações, artigos científicos, sites, entre outros, que contribuíram para a interpretação dos dados coletados e composição dos resultados.

**Quadro 2 – Relação dos objetivos específicos e métodos de pesquisas**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Como serão respondidos</b>	<b>Fonte</b>
a) Conhecer e analisar os processos de gestão praticados pelas agroindústrias.	Pesquisa em artigos, teses, sites oficiais, livros, entre outros.	Pesquisa bibliográfica da literatura especializada.
	Aplicação e análise do questionário.	Pesquisa exploratória/ descritiva.
b) Identificar as estratégias adotadas com foco na comercialização.	Pesquisa em artigos, teses, sites oficiais, livros, entre outros.	Pesquisa bibliográfica da literatura especializada.
	Aplicação e análise do questionário.	Pesquisa exploratória/ descritiva.
c) Compreender as percepções sobre sustentabilidade observadas pela visão dos agricultores que realizam a gestão das agroindústrias.	Pesquisa em artigos, teses, sites oficiais, livros, entre outros.	Pesquisa bibliográfica da literatura especializada.
	Aplicação e análise do questionário.	Pesquisa exploratória/ descritiva.

Fonte: Próprio autor (2021).

Após o processo de compilação dos dados coletados e organização das informações, será realizada a devolutiva dos resultados aos participantes da pesquisa. Os resultados deverão ser comunicados aos entrevistados de duas formas: A primeira é através da elaboração de artigos, que serão publicados em revistas e estarão disponíveis para o acesso de toda a comunidade. A segunda é através de um seminário *online* para agroindústrias da região, para o qual fica serão convidadas, especialmente, as agroindústrias participantes do trabalho, o evento será aberto às demais agroindústrias interessadas e às organizações como a UFFS, Sebrae, EMATER, entre outras.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 A GESTÃO NAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

Para Batalha (2007), em alguns locais, mesmo não sendo a realidade da maioria das propriedades brasileiras, principalmente de pequeno porte, a gestão é realizada com base em um planejamento e existe controle de todas as atividades. Com isso, os empreendedores conseguem gerir seu negócio com uma visão realista, estabelecer limites e delinear novos cenários. Porém, um dos primeiros obstáculos para a implantação de uma gestão com características empresariais é a cultura do agricultor, que geralmente foca os investimentos nas questões de produção. Diante disso, “É necessário capacitar os integrantes da agricultura familiar, principalmente os jovens, na utilização de ferramentas de gestão, para que possam planejar, analisar e controlar, de forma eficaz, no curto, médio e longo prazo, produzindo de forma lucrativa” (AHLERT, 2015, p. 57).

A introdução de mecanismos de gestão dos empreendimentos rurais se faz necessário, na medida em que um dos objetivos da sobrevivência e manutenção dos estabelecimentos pode se dar por meio das agroindústrias com a transformação da matéria-prima (própria ou de terceiros) para a geração de emprego e renda monetária ao estabelecimento. Segundo o Censo Agropecuário do IBGE de 2006, IBGE (2006) e IBGE (2009), conceitualmente, de modo geral, a agroindústria rural é a transformação da matéria-prima.

[...] é a atividade de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, que é realizada em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto seja dada pelo produtor (IBGE, 2009, p. 31).

É possível ainda compreender como um processo de agroindustrialização “[...] o beneficiamento dos produtos agropecuários (secagem, classificação, limpeza) e/ou a transformação de matérias-primas gerando novos produtos, de origem animal ou vegetal como, por exemplo, leite em queijo e frutas em doces e bebidas” (PREZOTTO, 2002, p. 137).

Com o detalhamento das atividades de uma agroindústria é possível compreender o trabalho do principal ator envolvido e objeto dessa dissertação, o agricultor familiar. A Lei n. 11.326, de 2006 (BRASIL, 2006) “Lei da Agricultura Familiar”, descreve as características principais deste público, ao expressar que o:

[...] agricultor familiar e empreendedor familiar rural é aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; utilize, predominantemente, mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família. São também beneficiários desta lei silvicultores, aquicultores, extrativistas, pescadores, povos indígenas e integrantes de comunidades (BRASIL, 2006).

Neste contexto, é possível destacar que existem diversas classificações para o agricultor e sua agroindústria. Como é enfatizado por Bastian *et al.*, (2014), a agroindústria familiar, dependendo da quantidade de matéria-prima adquirida e produção comercializada, caso ultrapasse as porcentagens previstas em lei, tem alteração de classificação, migrando de agroindústrias da agricultura familiar (AF) para agroindústrias da agricultura não familiar (ANF).

Ao se falar de agroindústrias, pode-se incluir desde aquelas que estão em propriedades de agricultores familiares ou não familiares, até as grandes agroindústrias que se encontram localizadas no espaço urbano ou rural e muitas vezes não têm ligação com a população rural, além de obterem dos agricultores os produtos in natura para industrializá-los. Observando apenas as que têm vínculos mais fortes com o rural, atualmente, nota-se que as agroindústrias familiares e não familiares, mas principalmente as localizadas em unidades familiares, têm se expandido e obtido reconhecimento” (BASTIAN, *et al.*, 2014, p. 54).

Na hora da tomada de decisão é necessário levar em consideração aspectos que influenciam diretamente no gerenciamento, como por exemplo, a sazonalidade das demandas e das matérias-primas, as políticas de preços, questões de controle sanitário, entre outros. Para Chiavenato e Sapiro (2009) não é apenas pensar estratégias sistêmicas e integradas, é preciso esforço e atitude de todas as partes envolvidas para implementá-las e executá-las. E complementa, “O processo de planejamento estratégico tem a finalidade de mapear o caminho a ser seguido até se definirem os resultados desejados e se conduzirem os esforços para a concretização desses resultados através da gestão estratégica” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p. 83). Wives e Kühn (2018), admitem que ao:

[...] definir o planejamento estratégico da agroindústria é fundamental, tendo como base três principais questões: “onde estamos?”; para onde “queremos ir?”; e “como chegar lá?”. Para responder tais questões, procura-se realizar uma análise do cenário atual, buscando definir os objetivos e estratégias, e quais ações serão realizadas para alcançar os objetivos colocados (WIVES, KÜHN, 2018, p. 18).

Muitas oportunidades surgem e os agricultores avaliam se está de acordo com os objetivos do empreendimento. Para este objetivo ser atingido é necessário possuir uma estratégia adequada, pois “[...] muitas empresas, grandes e pequenas lutam com a lacuna entre

objetivos e resultados. Muitas boas ideias e planos consistentes nunca se realizam” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p. 38). A implantação do planejamento estratégico nas agroindústrias não difere de outros empreendimentos. Wives e Kühn (2018, p. 18), julgam ser necessário identificar “[...] as principais áreas da gestão de uma agroindústria: pessoas, finanças, produção, mercadológica e recursos tecnológicos. Todas essas áreas têm ênfase na formulação do planejamento da organização como um todo”. Embora, o planejamento e a gestão possam ser realizados por uma pessoa (o que, em termos dos estabelecimentos rurais da agricultura familiar não é usual) que não seja o agricultor ou pode contar com o apoio de alguma assessoria para a formulação de tal atividade.

A gestão de uma agroindústria familiar segundo Wives e Kühn (2018), possui várias características e é possível destacar algumas como: Mão de obra familiar podendo não haver clara remuneração, variações entre as análises e controles das finanças (custos, ponto de equilíbrio, receita, ticket médio), pequeno nível de automatização, entre outras. Segundo os autores, “[...] algumas mudanças na dinâmica produtiva da agricultura familiar, com a implantação da agroindústria, passam a requerer um amplo planejamento e uma eficiente gestão, pontos que nem sempre são eficientemente atendidos pelos agricultores [...]” (WIVES, KÜHN, 2018, p.15). Em paralelo, nas organizações maiores, Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p.176), é difícil lidar com o grande volume de informações e para isso, “[...] deve-se lançar mão de ferramentas gerenciais chamadas de ferramentas de apoio à decisão. Caso contrário corre-se o risco de perder de vista o todo, o que pode comprometer os resultados esperados das decisões tomadas”.

Uma gestão formal pode apoiar o agricultor para uma análise mais detalhada no processo decisório. Sobre a gestão financeira, segundo Révillion e Badejo (2011), existem vários controles a serem realizados e exige do agricultor uma série de conhecimento e dedicação para obter os dados concretos. E complementemente que

A agroindústria terá melhores condições de se sustentar a longo prazo se controlar corretamente seus custos de produção. Conhecer com precisão os custos de produção nas agroindústrias é uma tarefa fundamental para a definição das estratégias de formação dos preços de venda. Para alcançar a efetiva sustentabilidade, as agroindústrias necessitam projetar seus custos de produção com razoável precisão e trabalhar para produzi-los. (RÉVILLION, BADEJO, 2011, p.59)

Realizar a gestão, envolve diversos processos como planejamento, controle, tomada de decisão baseada em informações, entre outros. Segundo Albuquerque (1985), embora esses

processos são válidos em qualquer tipo de empreendimento é possível destacar que a gestão rural pode possuir algumas peculiaridades.

Os princípios de planejamento, organização, direção e controle são essencialmente os mesmos, seja na indústria, no comércio ou na produção agropecuária. No entanto, os instrumentos e as técnicas utilizados no desenrolar desses processos exigem adaptações quando empregados em setores com características diferenciadas. No caso da agricultura torna-se necessário o desenvolvimento de instrumental administrativo específico que leve em conta sua especificidade e peculiaridades próprias (ALBUQUERQUE, 1985, p.43).

Para as agroindústrias familiares ou com características industriais, além das atividades financeiras, gerenciar a mão de obra, seja contratada ou familiar, exige muita desenvoltura. Além do conhecimento de questões trabalhistas e do bem-estar dos trabalhadores, a capacitação e qualificação da mão de obra para as funções do meio rural é quase inexistente. Integrantes da família muitas vezes, migram para a cidade em busca de novas oportunidades e melhor remuneração e não se interessam por questões ligadas a manutenção produtiva da unidade familiar (TOLEDO, 2017).

Além da gestão da mão de obra, existe a gestão dos processos e dos produtos que são muito importantes no momento da comercialização. Segundo Abramovay (2010) é necessário um consenso entre a partes internas e externas do empreendimento rural.

O contraste entre o dinamismo dos mercados (onde é crescente a demanda por produtos sustentáveis e derivados da inteligência e não da destruição) e a natureza conservadora das organizações que os compõem é um dos temas mais explorados na literatura de economia, sociologia, psicologia e administração de empresas (ABRAMOVAY, 2010, p. 103).

Padronizar processos na agroindústria, como também inserir diferentes tecnologias, sejam em sistemas, máquinas, novos produtos, aumento da produtividade entre outros, é uma decisão estratégica do agricultor. Para Prezotto (2002), quanto mais conhecimento e ajuste entre quantidade de produção, mão de obra disponível, viabilidade econômica e qualidade dos produtos da agroindústria, maior a precisão dos custos do produto para a tomada de decisões sobre equipamentos e tecnologias a serem utilizadas. Para Assis (2006), o processo tecnológico na agricultura sempre foi motivo de observação daqueles que gostariam de melhorar as práticas utilizadas, “[...] por meio do artificialismo do ambiente natural, procurou-se sempre obter alimentos em qualidade e quantidade suficiente para garantir os padrões nutricionais e a sustentabilidade das diferentes sociedades” (ASSIS, 2006, p. 76).

### 3.1.1 Legislações: Um olhar sobre a legislação sanitária

Algumas legislações podem impor dificuldades, barreiras ou podem, de alguma forma, orientar o agricultor, tais como: Legislação trabalhista, fiscal/tributária, ambiental, entre outras. A legislação sanitária atua, principalmente, neste momento de aumento da demanda por alimentos. “A contribuição da agricultura familiar para produção de alimentos e a superação da insegurança alimentar é fato que tem sido amplamente reconhecido nos anos recentes no Brasil” (SCARABELOT, SCHNEIDER, 2012, p. 102). Para algumas agroindústrias, o tema legislação ainda é bastante desafiador na medida em que exige bastante conhecimento, tempo e determinação do agricultor para legalizar a agroindústria. O autor enfatiza a maratona burocrática a ser empreendida pelos agricultores, que além de buscarem o prévio licenciamento ambiental, necessitam da expedição dos alvarás sanitários ou de documento equivalente, através da Vigilância Sanitária (municipal, estadual ou federal), dependendo da origem da matéria-prima principal dos produtos (animal ou vegetal) e da abrangência da comercialização se enquadrarão em determinadas legislações sanitárias.

Para os produtos de origem animal (existe uma subdivisão de acordo com a área geográfica na qual serão comercializados os produtos): a) o Serviço de Inspeção Federal (SIF) – para circulação e comercialização nacional em qualquer local do Brasil; b) o Serviço de Inspeção Estadual (SIE) – para apenas dentro do território estadual; e, c) o Serviço de Inspeção Municipal (SIM) – para o território circunscrito ao seu respectivo município. Para os produtos de origem vegetal existe o Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal (SIPOV) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que inspeciona os estabelecimentos de bebidas (inclui polpas, fermentados acéticos e derivados de uva e vinho). A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e Vigilância Sanitária de estados, Distrito Federal e municípios, inspecionam os demais estabelecimentos de produtos de origem vegetal (exceto os de bebidas).

Além das questões de licenciamento, deve-se obter o certificado de Boas Práticas de Fabricação, ele é importante para o empreendedor, supervisor ou manipulador de alimentos e auxilia na compreensão das questões relacionadas à segurança dos produtos. Para Prezotto (2016, p. 47), as “Boas práticas de fabricação (BPF) são um conjunto de práticas simples e eficazes a serem adotadas nas agroindústrias. Envolvem a manipulação, armazenagem e transporte de insumos, matérias-primas, embalagens, utensílios, equipamentos e produtos”. Toda a documentação para regularização e implantação das BPF, pode ser um processo que exige bastante atenção do agricultor, principalmente porque os produtos artesanais seguem as

BPF, visando avançar na qualidade sanitária. Segundo Wives e Kühn (2018), “a agroindústria familiar artesanal possui produtos típicos da culinária característica da região onde está situada e atinge mercado local e regional, segue as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e busca o aperfeiçoamento dessas práticas, prezando pelo saber fazer herdado por gerações” (WIVES, KÜHN, 2018, p. 16).

Na industrialização, uma das últimas atividades é a inserção da marca, rótulo e embalagem. São itens fundamentais que levam informações do produto e da legislação até o consumidor final. O “[...] rótulo é a inscrição, legenda, imagem, matéria descritiva ou gráfica, que esteja escrita, impressa, estampada, gravada ou colada na embalagem do produto. O rótulo deve fornecer ao consumidor as informações mais importantes sobre o produto, de forma clara e compreensível” (PREZOTTO, 2016, p. 40).

### 3.2 ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS

Buainain *et al.*, (2013) e Buainain *et al.*, (2014) defendem a emergência de um novo padrão de desenvolvimento pela introdução de modalidades mais exigentes por meio de novos consumidores, aporte de tecnologias e estratégia de gestão e adoção de políticas públicas que desafortunadamente são negligenciadas pelo Estado. Além disso, a intensificação tecnológica veio combinada com o acirramento concorrencial, que é seletivo. Esses fatores, combinados, produziram um outro tipo de agricultor, cuja racionalidade está refinando e refletindo de forma hegemônica nas dinâmicas produtivas da agropecuária brasileira. Essas condições potencializaram a dimensão econômica dos empreendimentos pela introdução sistemática do capital em que a produção e as rendas:

[...] agropecuárias passam a depender, crescentemente, dos investimentos em infraestrutura, máquinas, tecnologia e na qualidade da própria terra, além de investimentos em recursos ambientais e no treinamento do capital humano. Cada vez mais é preciso capital de giro para introduzir no sistema produtivo os insumos que viabilizam as inovações para manter-se rentável em ambientes de crescente tensionamento concorrencial (BUAINAIN *et al.*, 2013, p. 110).

Para Batalha (2017), o comportamento do mercado alimentar é compreendido através de uma maneira pela qual, as curvas da oferta e da demanda são utilizadas para descrever a formação dos preços relativos. Com isso, um dos principais desafios de comercialização de produtos agroindustriais é conciliar a demanda com a oferta em ambientes de concorrência aberta e profissional e realizar a condução estratégica do acesso a novos mercados, conforme os objetivos da agroindústria, contudo, essa é uma habilidade para poucos. Segundo Kuhn e

Wives, (2018), ao iniciar a produção através de uma agroindústria é preciso analisar vários pontos e um deles é a forma com que será realizada a comercialização.

Ao planejar uma agroindústria, seja de forma individual ou em grupo, é primordial um olhar para o mercado consumidor: definir se a industrialização dos produtos será de origem vegetal, animal ou mista; realizar um diagnóstico com a função de identificar se haverá demanda para o produto que se pretende produzir e com qual preço/valor esses produtos serão comercializados. Além disso, é preciso analisar a concorrência existente e avaliar o local onde se pretende instalar o empreendimento. Essa análise é importante, pois é mediante esse olhar que se pode analisar a viabilidade de empreendimento e, assim proporcionar renda para o agricultor e retorno social para todos os atores envolvidos (WIVES, KÜHN, 2018, p. 23).

Para Batalha (2007), quando são definidas as características do negócio, é possível verificar os principais mecanismos e alternativas de comercialização que melhor se encaixam aos produtos agroindustriais. Todo mercado pode possuir características complexas, por se tratar de diferentes agroindústrias e conseqüentemente produtos, este setor pode possuir diferentes formas de comercialização e logística. A mesma agroindústria também pode atuar de forma diversificada, ou seja, com diversos produtos e com diversos mercados (consumidor final, supermercados, cooperativas, entre outros). No caso dos empreendimentos agroindustriais o “mercado deve ser entendido como o “local” em que operam as forças da oferta e demanda, através de vendedores e compradores, de tal forma que ocorra a transferência de propriedade da mercadoria através de operações de compra e venda” (EMATER DF, 2019, p. 1), também “destaca-se o ‘Acesso ao Mercado’ via canais de venda, que são utilizados pelas empresas como as formas para acessar seus consumidores e interagir com eles, levando-lhes seus produtos e serviços” (RIBEIRO, 2012, p. 1). Nesse particular, o conhecimento dos empreendedores das potencialidades e limites do mercado assume vital importância para escolher a estratégia de atuação. Estratégia, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), consiste em escolher, dentre várias opções, a abordagem que mais encaixa com os objetivos da agroindústria.

Para definir as estratégias de comercialização é fundamental conhecer a realidade local e regional. Em alguns casos, pode ser vantajoso a agroindústria se unir a cooperativas e associações, em outros casos buscar formatos individuais como venda em feiras, diretamente ao consumidor, através de supermercados, entre outros. Para Wives e Kuhn (2018), “a grande maioria das agroindústrias familiares têm produtos alimentares. Dessa forma, é preciso entender a sua demanda, a oferta do produto e definir as estratégias de comercialização” (WIVES, KÜHN, 2018, p. 20).

Segundo aponta Batalha (2007), com a tendência de crescimento do consumo no mercado alimentar é possível, independente do porte e do objetivo da empresa, preparar-se para mercados internos e externos que possuem grandes oportunidades. Este mercado é bastante complexo, porém, é uma tendência latente para os próximos anos e é possível vislumbrar possibilidades de acessar novos mercados. Segundo o autor, os agricultores necessitam compreender conceitos, instituições e instrumentos básicos de comércio internacional e se capacitar para as operações e as transações globais. Essa não é uma tarefa fácil e exige muito conhecimento sobre regras, normas, instrumentos e procedimentos que dominam o comércio internacional dos produtos.

Contudo, essa habilidade terá mais possibilidades por meio de redes de agroindustrialização e comercialização (empresas integradoras e cooperativas), a fim ampliar as possibilidades de negociação. Uma delas é a integração com cooperativas, associações, redes ou centrais de alimentos, entre outras parcerias que possibilitam maior facilidade no processo da comercialização, além de mercados institucionais que dão preferência para compras aos agricultores familiares. Outra opção também é citada por Prezotto (2002, p. 141) que afirma, “A organização de pequenos grupos de agricultores (associação, cooperativa, condomínio, sociedade comercial) favorece uma otimização da estrutura disponível nas propriedades e a racionalização dos recursos investidos na implantação da unidade industrial”.

Além disso, há anos vem ampliando o acesso ao mercado institucional, que “são as compras com recursos governamentais para atendimento a programas, tais como merenda escolar, restaurantes populares, hospitais, exército, compra e doação de sementes dentre outros” (EMATER/DF, 2019, p. 1). Outras diversas opções de comercialização podem se destacar, como é o caso da venda diretamente ao consumidor, venda em feiras municipais do produtor que vendem exclusivamente produtos rurais ou através de revendedores, como é o caso de supermercados, mercados, pessoas que revendem o produto, entre outros canais no mercado privado. Prezotto (2016, p. 15) sublinha que “alguns desses canais são espaços de venda direta aos consumidores, outros são de venda para intermediários. Cada um deles tem características e exigências próprias”. Batalha (2007), define como sendo o mercado de consumo final, composto por indivíduos e famílias que adquirem produtos para próprio consumo e mercados revendedores, são as firmas que compram os produtos para revendê-los com lucro.

A comercialização dos produtos nas feiras do produtor no COREDE Norte Gaúcho, geralmente é realizada em cada município, pelos próprios agricultores das agroindústrias familiares, cada um em uma banca, com foco no atendimento de consumidores finais e até mesmo revendedores. Para Batalha (2007), geralmente quem adquire os produtos nestes locais

é, por exemplo, um integrante da família ou representante de restaurantes que busca produtos pelo preço, embalagem, facilidade na preparação, entre outras características. Esse canal de comercialização é também citado por Prezotto (2016) como canais que:

[...] representam importante espaço e estão em crescimento, para a venda diretamente aos consumidores. São canais que têm menos exigências em termos de logística especializada e de quantidades de produtos, com alto grau de controle do processo pelos próprios agricultores e agricultoras (PREZOTTO, 2016, p. 16).

Outra opção é a venda dos produtos pela via dos canais da *Internet*. As mídias digitais podem facilitar o caminho para o cliente conhecer e comprar os produtos das agroindústrias, como é o caso dos sites, *Instagram*, *WhatsApp*, *Facebook*, entre outros. Para Batalha (2017), a busca por uma loja (site) na *Internet* é mais rápida do que a busca ou ida ao comércio tradicional. Além disso, a procura de informações, detalhes e especificações sobre o produto, na Internet, também mais fácil e completa. Considerando ainda o tempo para fechar o negócio, efetuar o pagamento etc., tende a ser menor do que se fosse pelo comércio tradicional.

Conforme as informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae, com a pandemia do coronavírus, que teve início em 2019, espalhou-se por todo o mundo e tem gerado medidas de isolamento social, a fim de evitar a proliferação do Covid-19, a baixa circulação de pessoas tem afetado os micro e pequenos negócios, que são os que mais estão sofrendo com a queda no consumo. A venda pela internet ganha força e passa a ser a melhor opção de venda, pois o consumidor recebe seu produto em casa, com o menor contato físico possível. Muitos consumidores estão tendo sua primeira experiência com a compra *online*, quem tinha alguma resistência passou a ver como uma possibilidade. Um exemplo, no setor de alimentos, são as vendas de supermercados, tiveram um aumento de 16% e a taxa de conversão média no setor aumentou 8,1% (SEBRAE, 2020).

Após a pandemia, expor os produtos em feiras, sejam municipais, estaduais ou até mesmo nacionais, também pode ser um canal que resulte em vendas como negócios futuros. Esse canal possui algumas particularidades “[...] é um modelo de venda direta, tem o contato direto com os consumidores, o que ajuda a divulgar e a promover a marca e dialogar diretamente com o consumidor, demonstrando a qualidade dos produtos” (PREZOTTO, 2016, p. 17). Existem instituições que apoiam os agricultores familiares para participar destes eventos, como também há políticas públicas de incentivo para a compra de produtos da agricultura familiar, apesar de restritas. Grisa *et al.*, (2010, p. 77) destacam que “[...] que as iniciativas e políticas públicas rurais locais possuem uma ambiguidade, pois fortalecem tanto as atividades produtivas para os mercados como a produção de alimentos básicos às famílias”.

Diante das dificuldades e desafios que podem surgir durante o processo de comercialização dos produtos, é importante ressaltar que além do processo de fabricação, logística e vendas, conhecer e compreender o consumidor é fundamental. Conhecer as necessidades, os fatores que influenciam na hora da compra, o que os deixa satisfeitos, fidelizar quem já compra, são iniciativas importantes para ser cada vez mais assertivo no momento da venda. Feiden *et al.*, (2002, p. 183), ressaltam que as “Preocupações com o consumidor esbarram, porém, muitas vezes no limite dos gostos de consumo que determinam a necessidade de um abastecimento contínuo e a concentração do mercado em alguns produtos”.

Além das formas de comercialização mencionadas, outras possibilidades podem ser utilizadas dependendo da realidade de cada região, como por exemplo a venda de casa em casa, venda na própria agroindústria, entre outros e geralmente o canal que se consolida como preponderante é o das cadeias curtas, que conforme mencionado por Scarabelot e Schneider (2012), é o que acontece diretamente entre o agricultor e o consumidor. Quando o mercado consumidor é local, existem variáveis que geralmente são levadas em consideração na hora da escolha do produto e do fornecedor. Para o consumidor conhecer a agroindústria, o processo, a história da propriedade, entre outros, podem ser fatores influenciáveis no momento da compra. O desenvolvimento local pode acontecer por meio da potencialização das cadeias curtas de produção e comercialização.

As cadeias agroalimentares curtas remetem a formas de comercialização que expressam proximidade entre produtores e consumidores, não única e necessariamente no aspecto espacial, mas a uma espécie de conexão que permita provocar interatividade, facilitando que ambos conheçam os propósitos um do outro (SCARABELOT, SCHNEIDER, 2012, p. 103).

Após definidas as estratégias sobre a produção e comercialização, é preciso compreender sobre o *marketing*. Ele pode ser considerado um grande aliado no momento de levar as informações dos processos e produtos até os consumidores. Para Batalha, (2007), o *marketing* é uma ferramenta fundamental para atender e superar as expectativas dos consumidores usando as características intangíveis dos produtos. Nichele e Walquil enfatizam que:

A incorporação de novas práticas e de um consumidor mais informado e atuante trouxe uma realidade de maior interação, em que a construção do mercado é feita por todos os atores, e estes utilizam do prévio conhecimento uns dos outros para atestar a qualidade dos produtos e de tudo que compõe o mercado, consolidando, assim, uma rede de interações baseada na confiança. [...] mesmo com garantias legais, com os selos e os alvarás da inspeção sanitária, a garantia baseada na confiança uns nos outros, é a que mais vale, aliada à efetiva qualidade dos produtos, também atestada pelos consumidores (NICHELE, WAQUIL, 2011, p. 3).

Alguns produtos podem ser aprovados por diferentes consumidores. Prezotto (2002, p. 148) defende que entre os “[...] consumidores urbanos, parece haver o início de uma busca por produtos coloniais, ou seja, aqueles produzidos pelos agricultores, em pequena escala e oriundos de pequenas agroindústrias”. Questões culturais, crenças, idealizações, enfim, características que também interferem na escolha do produto e variam de acordo com cada consumidor e cada região. Para Batalha (2007), é possível agregar valor ao produto, ou seja, alterar alguma característica a ponto de diferenciar o produto no mercado. Essa diferenciação pode atingir diferentes perfis de consumidores no mercado consumidor.

### 3.3 AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES E A SUSTENTABILIDADE

O desenvolvimento sustentável de um país, segundo Boff (2012), é mensurado por três principais indicadores: Econômico, social e ambiental. Além disso, estes três temas são citados também como referência entre as perspectivas estratégicas para uma educação voltada para a sustentabilidade. As agroindústrias familiares possuem a possibilidade de atuar nas diversas dimensões da sustentabilidade, em especial a social, ambiental ou econômica. O desenvolvimento sustentável pode estar presente nas agroindústrias dependendo dos objetivos dos agricultores. Adotou-se o conceito expresso pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, expresso pelo Relatório *Bruntland* de 1987 que define ser “[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

As práticas sustentáveis, seja no processo de produção, comercialização ou formas de cultivo da matéria-prima estão cada vez mais presentes no cotidiano das agroindústrias. Elas possuem o objetivo de reduzir custos, otimizar os recursos ambientais, aumentar a qualidade de vida, entre outros. Além de ser uma opção de vida do agricultor, a demanda por produtos cada vez mais corretos está crescendo cada vez mais. Os autores Chiavenato e Sapiro (2009) complementam que “[...] o desenvolvimento sustentável, que atende às demandas de todas as partes interessadas, passa a fazer parte da agenda de qualquer processo de planejamento estratégico de qualquer organização que considere alcançar seus resultados de modo sustentável, no longo prazo” (CHIAVENATO, SAPIRO 2009, p. 313).

O desenvolvimento sustentável é viável, segundo Boff (2012), quando existe uma conexão efetiva entre todos os atores locais e regionais. Também para Chaves *et al.*, (2014), “o desenvolvimento sustentável tem por objetivo implantar a ideia de responsabilidade com o meio ambiente não somente dentro das organizações, e sim de forma global, onde todos devem

entender a sua real importância e aplicá-las para que esse processo tenha sucesso” (CHAVES *et al.*, 2014, p.3).

A percepção dos agricultores quanto a sustentabilidade, segundo Torresi *et al.*, (2010) é baseada em notícias apresentadas nas mídias sociais, o que dificulta o real conhecimento desta abordagem. “A percepção da maioria das pessoas é que a sustentabilidade está relacionada apenas às emissões de gases para a atmosfera como, por exemplo, o gás carbônico, e que este é o único risco a que o planeta está exposto. Isto é um equívoco. Em realidade este é o principal problema, mas não é o único” (TORRESI *et al.*, 2010, p. 1).

Com o intuito de melhorar a vida das pessoas em todos os lugares, uma ação global tomou forma, através dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Por meio deles é que atuações globais serão norteadas até 2030. Para a agenda em que foram adotados os objetivos, conforme exposto no site das nações unidas Brasil (ONU, 2015), estiveram reunidos na sede das Nações Unidas, em Nova York, de 25 a 27 de setembro de 2015, chefes de Estado e de Governo e altos representantes, para decidirem sobre os novos objetivos e metas. São 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que, segundo o site das Nações Unidas Brasil, visam estimular ações durante 15 anos em áreas de importância crucial para a humanidade e para o planeta. É possível, através deles, entender como incorporá-los nas agroindústrias, evoluir de forma sustentável e comunicar de forma eficiente ao mercado. É possível salientar, em especial, o objetivo 12: “Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis”, que remete diretamente o trabalho realizado pela agroindustrialização, sua maneira de produção, divulgação e comercialização e a busca constante do consumidor aos produtos com estas características.

Aliado a estas ações, pode-se perceber a necessidade em realizar um *marketing* eficaz para que as informações sejam levadas em consideração no momento do consumidor realizar suas escolhas. O *marketing* verde pode ser utilizado por agroindústrias que estão envolvidas com questões de sustentabilidade e que buscam melhores práticas para diminuir cada vez mais os impactos ao meio ambiente. Segundo Chaves *et al.*, (2014), o *marketing* verde pode ser considerado “[...] uma grande oportunidade de agregar valores intangíveis a suas marcas e que ações desenvolvidas de forma responsáveis são um grande diferencial dentro de um mercado agressivo e cada vez mais difícil de conquistar e manter clientes” (CHAVES *et al.*, 2014, p.10).

#### 4 CAPÍTULO 1:

### AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO NORTE GAÚCHO: PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS DE MERCADOS

#### Resumo

As agroindústrias se destacam pela agregação de valor e transformação da matéria-prima, além de gerar renda, diminuir o êxodo rural, entre outros benefícios. O artigo possui o objetivo de conhecer e analisar os processos de gestão praticados pelas agroindústrias e identificar as estratégias adotadas com foco na comercialização. Trata-se de um estudo de caso exploratório/descritivo, realizado com agricultores familiares que trabalham diretamente com agroindústrias de produtos de origem animal e vegetal na região do COREDE Norte Gaúcho, com abordagem qualitativa e quantitativa, somado a uma pesquisa bibliográfica. Com base nos dados da pesquisa, foi possível inferir que as agroindústrias podem desenvolver ainda mais sua gestão e a forma de comercialização dos produtos. Parte expressiva dos agricultores familiares entrevistados consideram a gestão formal muito importante e reconhecem seus benefícios, como também, deixam transparecer as dificuldades em realizá-la, seja por falta de conhecimento ou principalmente de tempo para se dedicarem a todas as atividades, desde a matéria-prima até a entrega do produto pronto ao consumidor. Ao que tange a comercialização, os produtos são atrativos e possuem constante demanda. Porém, para o agricultor aumentar suas vendas, ele pode explorar cada vez mais os canais de comercialização existentes, fidelizar os clientes ativos e acessar de várias formas os diferentes mercados consumidores.

**Palavras-chave:** Agroindústria familiar. Gestão agroindústrias. Mercados. Desenvolvimento rural.

### FAMILY AGRO-INDUSTRIES OF THE GAUCHO NORTH: MANAGEMENT PRACTICES AND MARKET STRATEGIES

#### Abstract

The agro-industries stand out for the value adding and the raw material transformation, in addition to generating income, reducing the rural exodus, among other benefits. This work aims to understand and analyze the management processes practiced by agroindustries and identify the adopted strategies with a focus on the commercialization. This is an exploratory / descriptive case study, carried out with family farmers who work directly with agro-industries of products of animal and vegetable origin in the region of the *COREDE* (Regional Development Councils) *Norte Gaúcho*, with a qualitative and quantitative approach, added to a bibliographic research. Based on the research data, it was possible to infer that the agro-industries may further develop their management and the way in which the products are commercialized. An expressive part of the interviewed family farmers consider the formal management to be very important and recognize its benefits, but also show the difficulties in carrying it out, whether due to the lack of knowledge or mainly of time to dedicate themselves to all of the activities, from the raw material to the delivery of the product, ready for the consumer. Regarding the commercialization, the products are attractive and have constant demand. However, for the farmer to raise his sales, he can increasingly explore the existing *marketing* channels, retain the active customers and access different consumer markets in various ways.

**Keywords:** Family agro-industries. Agro-industries management. Markets. Rural development.

#### 4.1 INTRODUÇÃO

A transformação da matéria-prima é um dos maiores desafios e importante alternativa para a diversificação da propriedade, aumento da renda e possibilidade de diminuição do êxodo rural, elementos que podem concretizar a problemática sucessão familiar dos estabelecimentos rurais da agricultura familiar, entre outros. O documento elaborado pela Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural (SEAPDR) do Rio Grande do Sul é enfático em ressaltar que, “neste tipo de empreendimento, os agricultores são os protagonistas do processo, passando a atuar em toda a cadeia produtiva” (SEAPDR, 2017, p. 3).

No Brasil, no que se refere a parte técnica, pode-se dizer que a produção agropecuária está bastante evoluída. Contudo, o maior desafio se encontra, principalmente, na capacidade de se adaptar à nova realidade socioeconômica dos agricultores e do meio rural, sobretudo, a capacidade de agregar valor aos produtos, visando atender consumidores cada vez mais exigentes. Nesta perspectiva, é possível destacar que as agroindústrias estão ligadas às possibilidades diretamente relacionadas à sustentabilidade social, ambiental e principalmente econômica. A urgência de produzir, considerando as demandas ambientais, está ligada ao conceito de desenvolvimento sustentável expresso pelo Relatório Brundtland, de 1987, conforme o que defende a Comissão Mundial Sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, que postula ser “[...] aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

No novo cenário, há necessidade de compreensão, articulação, negociação e gestão das ações praticadas dentro e fora da porteira, da mesma forma, encontrar equilíbrio entre os atores das cadeias produtivas capazes de gerar resultados eficazes para todos (BATALHA, 2007). Dessa forma, é indispensável realizar a gestão e a administração dos empreendimentos, incorporando à oferta de produtos seguros, saudáveis e sustentáveis, observando as tendências do exigente mercado consumidor. Significa dizer, o estabelecimento rural é um empreendimento e um negócio que exige retorno, principalmente econômico, expressa, de igual modo, a necessidade de planejamento adequado, a fim de antecipar os riscos e aumentar e as possibilidades de êxito dos empreendimentos rurais.

A realização da gestão exitosa de um empreendimento em espaços de ampla concorrência não é uma tarefa simples. Para as agroindústrias familiares, as dificuldades são

ampliadas pelas deficiências históricas do meio rural, como a escolaridade, por exemplo, considerando as características específicas e os cenários local e regional dos estabelecimentos rurais. Além disso, são importantes os canais de comercialização, proximidade de centros urbanos, disponibilidade das cadeias de suprimentos.

A comercialização dos produtos agropecuários é um importante processo e pode influenciar diretamente no sucesso que a agroindústria irá obter. O enunciado de Prezotto (2002) defende que os produtos com características coloniais, produzidos por agricultores familiares, possuem um apelo diferenciado de consumo e estão sendo interpretados pelos consumidores como produtos saudáveis e seguros, com tendência de crescimento deste tipo de demanda. Dessa forma, os agricultores familiares que operam essa modalidade de empreendimento, devem possuir a habilidade de escolher o canal de comercialização que mais se adapta aos seus objetivos, a fim de compreender as necessidades dos clientes, criar relacionamento, realizar o *marketing* dos produtos e processos, entre outros tópicos, que são essenciais para alcançar resultados eficazes.

É necessário compreender a realidade das agroindústrias, dos agricultores familiares e as relações com o mercado, que ainda há muito a ser explorado. Muitas das agroindústrias familiares operam sem planejamento adequado, este é realizado de maneira informal, sob a responsabilidade de uma só pessoa. Isso pode funcionar, mas, em termos administrativos, as informações necessitam fluir para que os demais membros do empreendimento conheçam o processo e quais as funções que cada um deve operacionalizar. A necessidade de planejamento se torna uma condição central, a fim de efetuar a gestão formal. Pode iniciar com a separação dos controles (receitas, despesas) da agroindústria e demais setores da propriedade, comparando o retorno financeiro. Essas informações podem indicar se a agroindústria é a atividade principal ou complementar, dependendo das estratégias de ingresso de renda monetária ao estabelecimento. Entretanto, esse processo passa longe da realidade da maioria dos agricultores que gerenciam as agroindústrias familiares.

Os agricultores focam na produção, mas quando se trata de práticas em comercializar e realizar a gestão do que foi produzido, ainda há muito o que ser aprendido e melhorado. Segundo Fayol (1990), “a capacidade principal do chefe da pequena empresa industrial é a capacidade técnica” (FAYOL, 1990, p.31) mas complementa que para este tipo de empreendimento, as capacidades comerciais e financeiras são ainda mais importantes. Também neste contexto, “é comum que proprietários de pequenas agroindústrias entrem no ramo por conhecerem e dominarem questões práticas e detalhes das técnicas de produção. [...] Em

contrapartida, porém, outra face de seus negócios, que é a gestão financeira, fica muitas vezes negligenciadas [...]” (RÉVILLION, BADEJO, 2011, p.52)

Isso posto é que emerge a problemática de pesquisa que orientou esse estudo. Em que medida os agricultores familiares realizam a gestão adequada de suas agroindústrias e utilizam estratégias de acesso aos mercados, visando agregar valor aos produtos, ampliar renda monetária e atender a demanda com qualidade e sustentabilidade? Diante deste contexto, o objetivo deste estudo foi conhecer e analisar os processos de gestão praticados pelas agroindústrias e identificar as estratégias adotadas com foco na comercialização.

#### 4.2 REFERENCIAL TEÓRICO

As agroindústrias familiares possuem um grande potencial para agregar benefícios aos agricultores e ao meio rural. Segundo Kuhn e Wives (2018), as agroindústrias familiares rurais “além de beneficiarem a própria produção agrícola da propriedade para o consumo, fazem dessa atividade uma fonte geradora de renda, desenvolvendo assim, o meio local” (WIVES, KÜHN, 2018, p. 34). Conduzir estes empreendimentos, não é tarefa fácil e exige muita atenção e conhecimentos do agricultor. Para a tomada de decisão, o conhecimento das informações da agroindústria se faz necessário e uma gestão pode auxiliar. Segundo a Fundação Instituto de Administração (FIA), é possível explicar que a gestão “[...] é uma estratégia de condução de negócios a melhores resultados, partindo de ações que envolvem a organização de processos, o controle das finanças, a administração dos recursos humanos e materiais e tudo aquilo que é essencial para a sua manutenção” (FIA, 2018, p. 1).

Ao que se refere a gestão nas agroindústrias, é possível perceber, na teoria e com confirmação na pesquisa, que este tema possui diversos desafios e possibilidades. Wives e Kühn, (2018), anotam que “[...] há muitos anos, é estudada a forma de gestão das pequenas agroindústrias no meio rural. Geralmente, costuma-se sublinhar as maiores dificuldades e as oportunidades que são encontradas na atividade agroindustrial” (WIVES, KÜHN, 2018, p. 19). Para Prezotto (2002), a agroindustrialização convencional, inserida no modelo atual de desenvolvimento rural, possui maior foco no valor econômico, ocasionando algumas deficiências e problemas no âmbito social e ambiental. A realização da produção e gestão “[...] das pequenas e médias propriedades agropecuárias está se individualizando, ficando o pai e/ou um dos filhos encarregado das atividades, enquanto os demais membros da família procuram outras formas de inserção produtiva, em geral fora da propriedade” (SILVA, 2001, p. 1).

Para Ahlert (2015), a agricultura familiar da região Sul do Brasil ainda possui algumas características tradicionais específicas marcantes. Os resultados econômicos são gerenciados, principalmente, pelas mãos dos pais (chefes dos estabelecimentos) e as questões familiares são mescladas com as questões empresariais, o que, por vezes, dificulta a tomada de decisões. As decisões, nessas condições, quando tomadas têm por base as intuições e práticas acumuladas pela experiência histórica diferenciada. “Na empresa familiar, os valores e a cultura do empreendedor incidem diretamente sobre as decisões administrativas. A história pessoal desse empreendedor traduz expectativas para a empresa e para a família, refletindo um tipo característico de gestão” (LIMA, 2009, p.104). Alguns agricultores, por vezes, destacam-se na condução de seus negócios, gerando seus próprios dados e fazendo a diferença no meio rural, mesmo diante da mesma realidade de outros agricultores. A produtividade é importante, mas ela será eficiente se alinhada à gestão por meio do controle de custos, despesas e uso adequado dos recursos e incentivos (crédito facilitado, assistência técnica e de estratégias de comercialização). Ahlert (2015, p. 57), lembra ainda que “[...] a agricultura familiar está desvinculada dos padrões industriais de patrão e empregado e é uma atividade típica em que os atores são donos do seu próprio negócio, exige-se dela uma visão empreendedora”, nem sempre disponível ou adequada.

No cenário que envolve as agroindústrias, os agricultores e a gestão, é possível compreender o papel do agricultor que realiza a gestão de sua agroindústria, que segundo Lima (2009), “a presença de um gestor familiar que representa o capital, seja no âmbito da administração ou no plano estratégico, influencia os processos administrativos como também reflete as aspirações da família” (LIMA, 2009, p.83). Dessa forma, os processos que envolvem a agricultura e a agroindústria, devem estar desenvolvidos com base em um planejamento e acompanhados de perto através de uma gestão eficaz. Lima (2009), complementa que “as forças que impulsionam a empresa através do gestor ganham características tais como: criatividade e inovação, vantagem tecnológica, perseguição à qualidade, cultura organizacional baseada em melhoria contínua e aprendizado, além de amplo destaque em trabalho com equipes multidisciplinares” (LIMA, 2009, p.98).

Também é possível atentar para a introdução do termo “empreendedor familiar rural” e que não engloba somente os empreendimentos agroindustriais, mas também as atividades agrícolas interpretadas como atividades econômicas. Prezotto (2016, p. 11) admite que essa perspectiva “[...] é uma mudança de papel da agricultura familiar, que além da produção de matéria-prima passou a agregar valor à produção agropecuária”.

A gestão do empreendimento pode ser individual ou, em geral, em grupos de agricultores e agricultoras”. É por isso que Wives e Kühn (2018, p. 35), enfatizam a importância dos “[...] processos de gestão e de planejamento das agroindústrias, é um dos primeiros passos a serem desenvolvidos e entendidos pelo agricultor. Entender a gestão de forma básica do seu negócio, já é um diferencial em relação aos seus concorrentes”. A gestão rural possui algumas particularidades, que segundo Albuquerque (1985), uma das principais diferenças com os setores da indústria ou comércio é a necessidade de adaptação ao risco de produção. Segundo o autor, “[...]é uma área de estudo que certamente exigirá grande soma de esforços em estudos e pesquisas para realizar a imensa tarefa de tornar a agricultura brasileira melhor administrada e mais produtiva” (ALBUQUERQUE, 1985, p.43).

A tomada de decisão pode ser baseada, segundo Chiavenato e Sapiro (2009), como por exemplo na experiência, “muitas vezes, a pessoa não sabe exatamente por que percebe de uma determinada maneira uma dada situação, embora confie como manejá-la. Com frequência esse sentimento é entendido como intuição, tino ou instinto” (CHIAVENATO, SAPIRO 2009, p. 178). Também, pode ser baseada em decisões intuitivas. Ou ainda em análise das informações, que é muito utilizada principalmente pelas mudanças constantes dos contextos dos negócios. Segundo o autor, a escolha varia conforme perfil de agricultor que realiza a gestão. As decisões baseadas na experiência ou realizadas de forma intuitiva, ajudam a identificar saídas inesperadas para os problemas, porém, a decisão baseada na análise de informações “propicia elementos básicos para administrar problemas complexos sistematicamente de forma gradual, explicitando e examinando cada passo e permitindo o exame e a revisão de cada passo por todos os envolvidos no processo decisório, diminuindo as chances de se errar” (CHIAVENATO, SAPIRO 2009, p. 181).

A gestão pode possuir todas essas características, baseada na experiência, na intuição e em informações/dados formais. Todas possuem seus pontos positivos, porém, quando a tomada de decisão necessita partir de todos os integrantes do grupo familiar, as informações formais podem possuir grande valor. Para Wives e Kühn (2018), quanto mais detalhados forem os registros, principalmente os financeiros, melhor será a tomada de decisão, “esses registros identificam, em termos monetários, a sazonalidade das entradas e saídas e são fundamentais para o controle e acompanhamento das atividades das organizações agroindustriais” (WIVES, KÜHN, 2018, p.49).

Em base à essas premissas, duas das estratégias podem ser utilizadas pelos agricultores para aperfeiçoamento do negócio. Primeiro, montar um bom planejamento com base nos pontos positivos, negativos e as incertezas, a fim de antecipar o rumo que o empreendimento irá seguir.

O segundo passo é complementar com uma análise do consumidor, buscar as características dos produtos mais consumidos e entender as tendências e as necessidades do mercado consumidor.

Ao que se refere a comercialização dos produtos das agroindústrias, é possível compreender que o mercado, segundo a EMATER/DF (2019), é o local em que ocorrem as operações entre a oferta e a demanda. Este local pode ser físico, virtual ou de outras maneiras que proporcionem operações de compra e venda. Também, segundo Ribeiro (2012), o acesso a mercados, via canais de vendas, permite que os produtos e serviços cheguem até o cliente, complementa que “adotar uma estratégia de canais de venda adequada tem se tornado um dos pontos mais complexos para as empresas, nesse cenário ultracompetitivo e com consumidores cada vez mais exigentes e com comportamento multicanal” (RIBEIRO, 2012, p. 1). Para Nava (2004), o sucesso na operação de comercialização é baseado em diversos fatores e um deles está ligado com a definição de abordagens de comercialização eficientes. A escolha pela estratégia, denominada como “abordagem competitiva” (CHIAVENATO, SAPIRO 2009, p. 5), ou seja, a forma com que a agroindústria se posiciona e compete no mercado, é fundamental para as agroindústrias seguirem em busca dos resultados com personalidade própria.

A concorrência pode não ser considerada uma novidade, pois nos últimos anos, as transformações no agronegócio têm sido cada vez mais intensas, exigem atenção às questões do meio ambiente, da necessidade de incrementos tecnológicos e a necessidade de maior agregação de valor aos produtos que podem ser voltados para atender os mercados internos e externos (GAZOLLA, PELEGRINI, 2011). Neste contexto, é possível afirmar que as agroindústrias possuem um papel muito importante, seja na diversificação para o consumo familiar ou para agregar valor à matéria-prima, gerando mais renda para a propriedade e alimento para a população.

Para criar oportunidades de comercialização para o meio rural, segundo Anjos *et al.*, (2015), é fundamental o papel do Estado, através de políticas públicas que oportunizem que os agricultores rurais desenvolvam ainda mais o campo com seus produtos. Desta forma, Toledo (2017) manifesta que “[...] a agricultura é uma atividade que está afeita a inúmeros riscos e não deve ser governada utilizando apenas os mecanismos do mercado concorrencial. Necessita de políticas públicas estruturantes de desenvolvimento rural e esse é o papel intrínseco do Estado” (TOLEDO, 2017, p. 248). Em meio a tantos canais de comercialização, o agricultor familiar que realiza a gestão de uma agroindústria, que muitas vezes se diz pronto para produzir, pode se deparar com dificuldades também para compreender as necessidades do mercado, enfrentar os concorrentes, organizar as vendas e escolher as melhores opções para que o produto chegue

até ao consumidor. Para Nichele e Waquil, (2011), existem muitos ajustes para serem realizados neste setor, principalmente ao que diz respeito à legislação, embalagens adequadas, instalações e comercialização, entre outros.

Outra oportunidade que possui o objetivo de auxiliar na comunicação dos produtos e que pode ser explorada pelas agroindústrias é o *marketing*. Ele pode ser utilizado como uma ferramenta em que os agricultores “[...] podem se posicionar competitivamente pelo seu direcionamento e comunicação no mercado e, inclusive, pelo desenvolvimento de novos produtos com características que os tornem diferenciados ou até mesmo inovadores dentro deste mercado” (NAVA, 2004, p.33). Para Batalha, (2007), o *marketing* é uma ferramenta fundamental para que as informações do produto cheguem até o consumidor. Para Chiavenato e Sapiro (2009), a orientação de *marketing* parte do pressuposto que é preciso analisar a demanda para depois definir as estratégias de produção. Complementam que “o comprador se tornou a inspiração de toda decisão estratégica. Desde então, a orientação de marketing vem recebendo nomes diferentes, como foco no cliente, orientação para o cliente ou *marketing* de relacionamento, mas todos indicam a mesma abordagem” (CHIAVENATO, SAPIRO 2009, p. 19).

### 4.3 METODOLOGIA

A região do COREDE, norte do Rio Grande do Sul, possui uma concentração de empreendimentos rurais que promovem a diversificação da propriedade rural através de agroindústrias. Esta pesquisa, refere-se a uma análise dos processos de gestão praticados nas agroindústrias da região do COREDE Norte Gaúcho, como também questões vinculadas ao acesso aos mercados para a comercialização dos produtos de origem animal e vegetal. O artigo é o produto resultante da dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental, da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, câmpus Erechim (RS). Foram pesquisados(as) agricultores(as) que realizam a gestão de 12 agroindústrias nos municípios de Aratiba, Barão de Cotegipe, Erechim, Jacutinga, Paulo Bento e Ponte Preta, que participaram da amostragem para o estudo de caso que constituiu a pesquisa exploratória/descritiva deste trabalho. A pesquisa teve amparo de materiais bibliográficos compostos por livros, artigos, entre outros, que complementaram as informações coletadas a campo entre setembro e novembro de 2020.

A modalidade de pesquisa adotada foi o estudo de caso, tendo como objeto as agroindústrias familiares, estabelecidas no meio rural, que processam produtos derivados de

matéria-prima vegetal e animal (com produção própria ou adquirida de terceiros). Os(as) agricultores(as) que realizam a gestão das agroindústrias, responderam os questionários padronizados em formato *online*, através de ferramentas como *Skype*, *Teams* e *WhatsApp*. Foram coletadas, de igual modo, informações qualitativas por meio de perguntas que permitiam respostas abertas e informações quantitativas. A compilação dos dados quantitativos aconteceu através de média aritmética simples e transformadas em percentual para gerar os gráficos através do *software Excel*. A pesquisa está de acordo com a Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde e foi aprovada pela comissão de ética da UFFS (CAAE: 35972720.1.0000.5564).

#### 4.4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

##### 4.4.1 Caracterização da família e da agroindústria

A composição familiar da amostra é expressa nos dados sobre a caracterização familiar. O estudo de caso aconteceu com famílias relativamente pequenas, que possuem uma média de 4 integrantes por família (casal, mais dois filhos). Apenas 12% dos integrantes da família, acima de 18 anos e que trabalham na agroindústria, não residem na propriedade. Os demais, 88%, residem na propriedade rural em que estão localizados os empreendimentos.

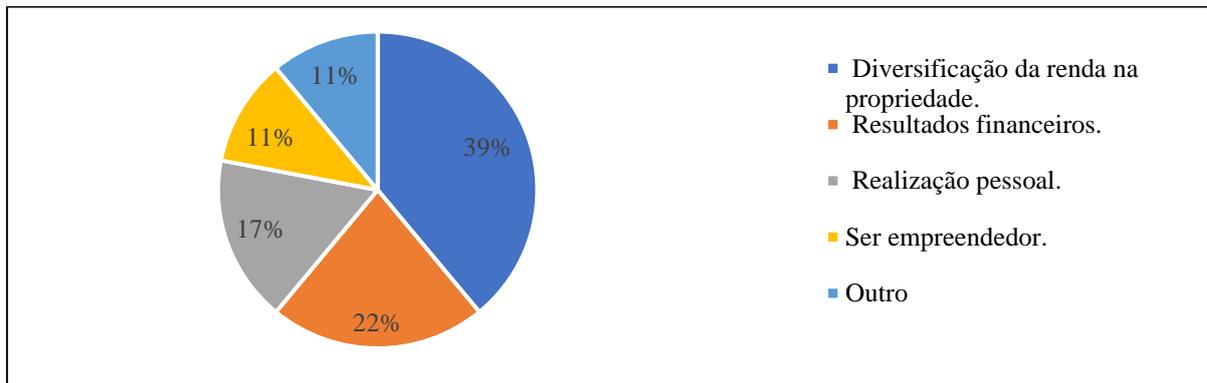
De acordo com a pesquisa, o agricultor ou a agricultora que realiza as atividades de gestão da agroindústria trabalha diretamente nas atividades da agroindústria até 10 horas por dia (92%), chegando a trabalhar até 12 horas (8%), dependendo do segmento que a agroindústria está vinculada. Essa atuação acontece em todas as atividades da agroindústria que segundo Lima (2009), “o empreendedor, na empresa familiar, domina todo o processo de produção, da gestão da força de trabalho, da comercialização dos produtos e também dos aspectos externos à organização que interferem na sobrevivência da mesma” (LIMA, 2009, p.87). Dos integrantes das famílias com mais de 18 anos, 85% trabalham nas agroindústrias. Ao que se refere a escolaridade, 42% dos agricultores possuem segundo grau completo, 26% deles possuem graduação, percentual considerado elevado quando comparado em amostragem realizada nos estados do Pará, Pernambuco, Bahia, Paraná e Santa Catarina, que encontrou 2,7% nesse estrato (TOLEDO, 2017). Os que possuem quarta série representam 8% da amostra, os que possuem oitava série também representam 8%, primeiro ano do segundo grau, 8%, e graduação incompleta, 8%.

Os agricultores que realizam a gestão das agroindústrias possuem uma idade média de 36 anos, ou seja, são pessoas jovens, o que revela que a sucessão familiar, para 92% da amostra, já aconteceu, seja da propriedade ou da agroindústria. Os demais, 8%, foram os próprios agricultores quem iniciaram a atividade. Ainda neste contexto, para a geração atual de proprietários das agroindústrias, preferencialmente para 67%, o assunto da sucessão familiar é debatido dentro do ambiente da agroindústria e em 33%, este assunto é abordado, porém deixado para segundo plano. Em 50% das agroindústrias, existe perspectiva positiva de acontecer a sucessão familiar e em outros 50%, há dúvidas em acontecer. Esta última alternativa foi escolhida principalmente pela unidade familiar que ainda não possui filhos (33% da amostra), mas que pretende ter. Para 92% dos agricultores, acontecer a sucessão familiar da agroindústria, futuramente, é vista como uma questão estratégica positiva, para 8% não é interessante, pois gostariam que os filhos buscassem algo menos trabalhoso e com mais rentabilidade.

As agroindústrias pesquisadas já estão consolidadas, estando em atividade, em 42% dos casos, há mais de 10 anos, 42% entre 1 e 5 anos e para 16% entre 5 e 10 anos de funcionamento. Em 92% dos casos ela é própria, para 8% ela é alugada. São agroindústrias com características familiares, situadas no meio rural, com produtos derivados de matéria-prima de origem animal (embutidos suínos, derivados do leite), de matéria-prima de origem vegetal (pães, massas, vegetais processados) e bebidas (suco de uva, suco de laranja, suco de morango) e que atuam principalmente na comercialização dos produtos no mercado local.

Segundo a amostra, as agroindústrias possuem diversos desafios para se manterem atuantes, como controlar e acompanhar todas as atividades desde a matéria-prima até a venda do produto pronto, concorrência informal, oscilações dos custos, entre outros. A decisão de montar uma agroindústria, conforme exemplificada na figura 1, surgiu para ocasionar a diversificação da renda na propriedade, opção citada em 39% das escolhas; resultados financeiros, 22%; realização pessoal, 17%; ser empreendedor, 11% e; em 11% das respostas foi citada a opção “outros”, com a justificativa de sucessão familiar e o surgimento da possibilidade da abertura de uma agroindústria.

**Figura 1 - Principais razões para criar e organizar uma agroindústria familiar**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

Para Veiga (2017), é importante o agricultor viver da forma com que escolheu, controlando seus insumos e possibilidades de desenvolvimento. Taguchi (2014) também enfatiza a importância de se desenvolver, mas com cuidado, para a manutenção do meio ambiente e qualidade dos produtos. Estar à frente de um empreendimento, deste contexto, é muito desafiador, porém, é compensador poder aplicar os objetivos que a família possui por meio do alimento produzido. Para os agricultores, existe uma grande preocupação com a sustentabilidade, principalmente com relação a parte financeira. Através das duas opções mais citadas, infere-se que o fator motivador de montar uma agroindústria está diretamente relacionado aos resultados financeiros que ela pode ocasionar, ou seja, na maioria dos casos, a diversificação produtiva da propriedade é utilizada, com o intuito de aumentar a renda.

#### 4.4.2 A gestão nas agroindústrias familiares

Ao serem questionados sobre gestão, mesmo que de maneira informal, em 92% da amostra ela é realizada de forma individual, ou seja, todas as informações da agroindústria são consideradas separadamente do restante da propriedade e, para 8%, a gestão ainda é realizada em conjunto com todas as demais atividades presentes na propriedade. Para Prezotto (2016), a agricultura familiar começa a vislumbrar outras maneiras de atuação com a agregação de valor à matéria-prima e a gestão pode ser realizada de diversas formas. Wives e Kühn (2018), enfatizam que, neste contexto, a realização da gestão e do planejamento já é um diferencial. A gestão nas agroindústrias pesquisadas é realizada de diversas formas, que pode ser informal, ou seja, sem qualquer anotação, porém o agricultor tem compreensão das informações da agroindústria, como também através de anotações em caderno, em planilhas de Excel, em sistemas, entre outros, que é considerada uma gestão formal baseada em dados concretos.

Segundo Fayol (1990), o controle das informações pode ser considerado importante, pois, “numa empresa, o controle consiste em verificar se tudo corre de acordo com o programa adotado, as ordens dadas e os princípios admitidos” (FAYOL, 1990, p.130). Em nenhuma agroindústria pesquisada é possível afirmar que exista uma gestão 100% formalizada. Neste caso, a gestão realizada é com ênfase na experiência e na intuição do agricultor. Assessorias ou consultorias permanentes neste contexto, poderiam auxiliar os agricultores a realizarem uma gestão formal e obterem controles das informações necessárias para que todo o grupo familiar tenha entendimento do suporte das decisões a serem tomadas.

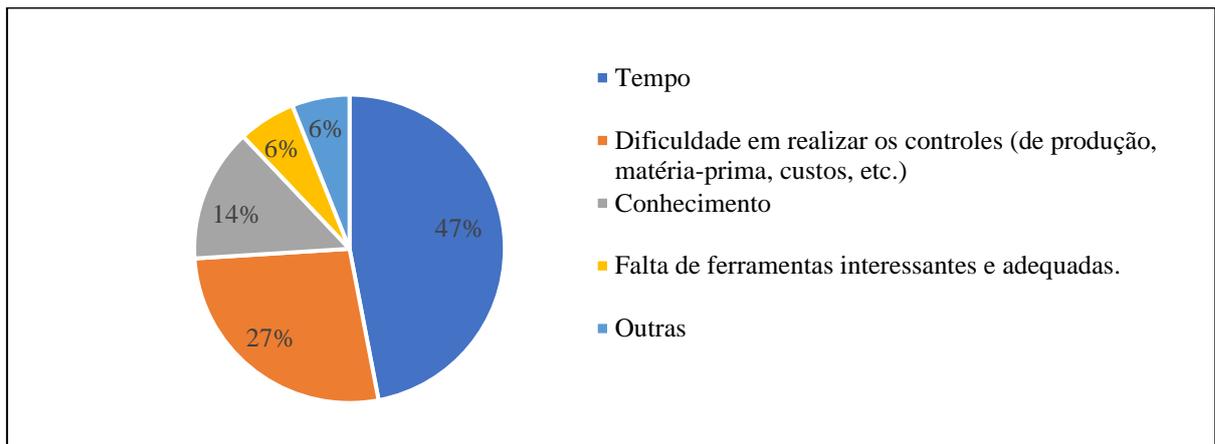
São unânimes na escolha da opção “Muito importante” (100%), quando questionados sobre a importância de realizar uma gestão formal. Para Chiavenato e Sapiro (2009), os controles tecnológicos, mercadológicos, humanos, entre outros, e apensar de muitas vezes esses controles serem voltados principalmente para a parte financeira são muito importantes para mensurar o desempenho da empresa. Para os agricultores, a gestão é fundamental para tomar decisões mais assertivas, garantir a permanência das atividades, conhecer quais produtos são mais rentáveis, conhecer o real desempenho da agroindústria, disponibilizar informações, em caso de outras pessoas vinculadas a agroindústrias necessitarem, possuir números para realizar uma análise mais aprofundada, entre outros. Apesar de acharem a atividade muito importante, conforme mostra a figura 2, possuem dificuldades em concretizar a gestão e acabam por realizar anotações superficiais e incompletas.

A figura 2 mostra que, segundo os entrevistados, existem algumas dificuldades quanto a realização de uma gestão formal. Em primeiro lugar, com 47% das escolhas foi a opção tempo; em segundo, 27%, a dificuldade em realizar todos os controles; em terceiro, 14%, o conhecimento para realizar os controles e; em quarto, 6%, a falta de ferramentas interessantes e adequadas. Também, para 6% dos entrevistados, foi citado a alternativa “outras opções”, como a falta de hábito para realizar estes controles e todas as outras atividades acabam, na visão do agricultor, sendo priorizadas.

Em todas as entrevistas, quem realiza a gestão é o proprietário da agroindústria e para todos os agricultores a agroindústria pode ser considerada lucrativa, com um percentual médio de 26% de lucratividade. Este percentual pode oscilar, principalmente no ano de 2020 (ano de realização da pesquisa), com a chegada da pandemia do Coronavírus (COVID-19), que tem dificultado a comercialização e aumentando o custo da matéria-prima. Porém, nenhuma (0%) das agroindústrias realiza 100% dos controles de maneira formal quanto às entradas/receitas, saídas/despesas, custos de cada produto, custos totais da agroindústria, produtividade, lucratividade, estoque de matéria-prima, estoque para produção, vendas, processos,

fornecedores, principais clientes, metas, planejamento estratégico e padronização de processos, o que dificulta que seja realizada uma análise mais aprofundada sobre o desempenho da agroindústria. Os controles formais, que são realizados de maneira superficial e incompletas, variam entre anotações manuais e sistematizadas.

**Figura 2 - Principais dificuldades encontradas para realizar a gestão formal das agroindústrias**

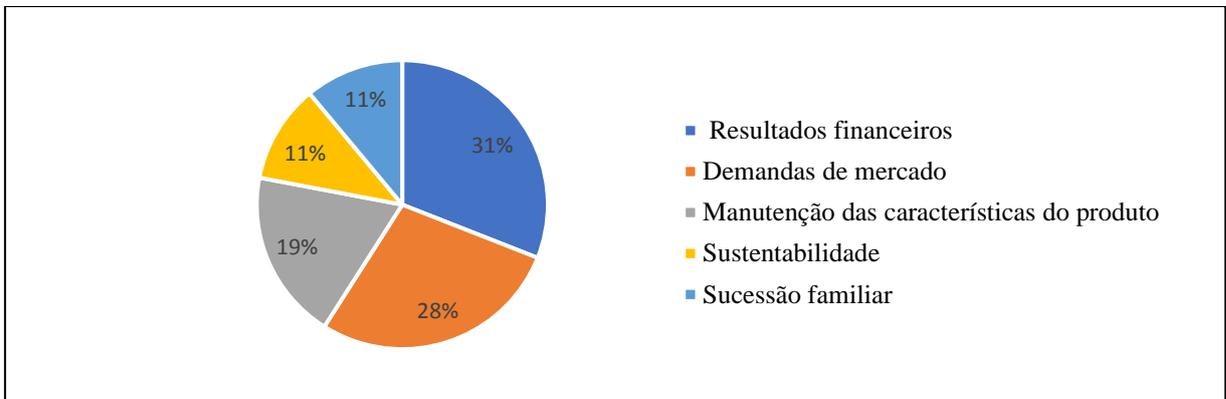


Fonte: Dados de pesquisa (2021).

De acordo com a pesquisa, 100% das agroindústrias recebem algum tipo de assessoria ou consultoria em gestão periódica, seja em marketing, finanças, vendas, entre outros temas, conforme a principal necessidade de cada agroindústria, e todas consideram elas muito importantes para o desempenho da agroindústria. Segundo Ahlert (2015), é importante a capacitação do grupo familiar, em especial os jovens, para que realizem uma gestão cada vez mais eficaz. Na percepção dos agricultores, as prestadoras do serviço, sejam públicas ou privadas, poderiam auxiliar mais quanto aos termos que são utilizados, considerados muito complexos, sugerem o formato online, que possibilitaria maior foco, também maior periodicidade, mais objetividade e foco na resolução dos problemas de cada agroindústria, continuidade, entre outras questões.

No momento do aperfeiçoamento do planejamento estratégico ou desenvolvimento das estratégias da agroindústria, seja ele de modo formalizado ou intuitivo, são levados em consideração, em primeiro lugar, os resultados financeiros 31%; em segundo lugar, as demandas de mercado 28%; em terceiro, a manutenção das características do produto 19% e; com 11% cada, foram escolhidas as opções Sustentabilidade e sucessão familiar. Estes dados estão presentes na figura 3 e reforçam ainda mais a necessidade de dados mais completos sobre as questões financeiras.

**Figura 3 – Principais aspectos levados em conta no planejamento estratégico das agroindústrias**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

Quando são planejadas mudanças nos processos ou produtos das agroindústrias, os fatores mais importantes citados na aplicação do questionário foram oportunidade de diferenciação no mercado, em 38% das respostas; produtividade, 19%; sustentabilidade, 14%; custos, 10% e; 19% escolheram outros fatores, como por exemplo o aperfeiçoamento do produto, demanda e qualidade. Para 67% dos agricultores entrevistados, padronizar os processos e inserir a tecnologia em algum momento pode alterar as características artesanais do produto. Já para 33% dos entrevistados, isso não altera as características do produto e pode melhorar a qualidade e também a produtividade. Todo esse planejamento é realizado de maneira superficial, em alguns casos, com algumas anotações compartilhadas com toda a família, com troca de ideias com os demais colaboradores, porém, nada formalizado.

Outro tema importante, relacionado com as agroindústrias, são as diversas exigências legais, em 83% das agroindústrias, essas exigências são conhecidas e mantidas atualizadas e para 17% essas exigências são conhecidas, mas nem todas são mantidas atualizadas. Sobre o enquadramento em algum sistema oficial de inspeção, que podem variar dependendo da origem da matéria-prima, ou seja, origem animal ou vegetal, em 92% das agroindústrias, a produção de alimentos está enquadrada em algum sistema, apenas 8% ainda não.

Das agroindústrias que estão legalizadas é possível citar em qual sistema de inspeção elas estão enquadradas, destacando que as agroindústrias com matéria-prima de origem animal podem possuir mais burocracias, pois dependendo do caso, necessitam liberações para vender no município, no estado e no país. São eles: SIE – Sistema de Inspeção Estadual (36%); Vigilância Sanitária (36%); SIM – Sistema de Inspeção Municipal (19%) e; Registro no MAPA – Ministério de Agricultura Pecuária e Abastecimento (9%). Com base nestes dados, infere-se

que cada agroindústria pesquisada possui alguns mercados de atuação diferentes. Algumas comercializam apenas no município de atuação, já outras, possuem uma atuação nacional. Para 100% das agroindústrias nas quais as exigências legais não estão atualizadas, há o interesse em se adequar, porém foram citados como principais fatores que dificultam este processo o custo para se adequar e o alto valor cobrado pelos impostos após a legalização.

O tema legislação ainda gera muitas dúvidas para o agricultor. Prezotto (2016, p. 25) enfatiza a complexidade do “conjunto de leis e decretos que tratam da inspeção e fiscalização sanitária dos estabelecimentos de alimentos”. A falta de informação, muitas vezes em processos simples, os deixa sem saber como tomar a decisão correta. De todas as legislações previstas para as agroindústrias, os agricultores citaram algumas como sendo as que eles possuem mais dificuldade em se adequar ou atender, são elas: Legislação fiscal/tributária (29%); ambiental (29%); trabalhista (24%); Sanitária (12%) e; 6% escolheram a opção “outras” e comentaram que nenhuma das legislações são difíceis, basta ter conhecimento, aceitar e se adequar a algumas regras. Estes resultados estão diretamente ligados às preocupações dos agricultores em enquadrar a agroindústria corretamente na parte fiscal e tributária, utilizar talão de produtor ou nota fiscal, compreender as regras na construção das instalações, maneiras de diminuir o impacto ambiental, normas sobre contratação de mão de obra e entender a complexidade das normas sanitárias existentes.

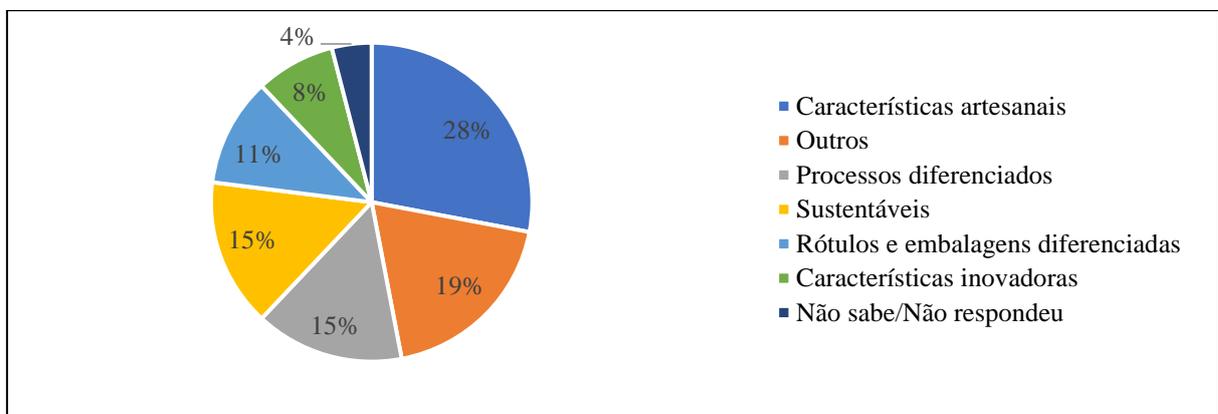
O certificado de Boas Práticas de Fabricação, que segundo Prezotto (2016) é considerado simples e eficaz para a realização das atividades, pode ser encontrado em 100% das agroindústrias. Também, todas elas possuem marca própria, no rótulo e na embalagem podem ser encontradas informações, como a marca, que foi citada em 100% das agroindústrias; tabela nutricional, em 92%; selos das legislações em que as agroindústrias estão enquadradas em 67%; código de barras em 58% e; informações de sustentabilidade é possível encontrar nas embalagens de 17% das agroindústrias. Para Nichele e Waquil (2011, p. 1), “[...] existem muitos gargalos nesse setor, quais sejam 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”.

#### **4.4.3 As agroindústrias familiares e os mercados consumidores**

Ao tratar de competitividade frente ao mercado consumidor e à concorrência, os agricultores percebem que seus produtos podem possuir características diferenciadas. Para Prezotto (2002), esses produtos derivados da agricultura familiar possuem características

coloniais e uma demanda que tende a crescer cada vez mais. As citadas, conforme figura 4, foram as artesanais em 28% das respostas; processos diferenciados em 15%; características sustentáveis em 15%; rótulos e embalagens diferenciadas em 11%; características inovadoras em 8% (produto com novo sabor/ingrediente) e; 4% não sabem ou não responderam. Para 19% das agroindústrias, a opção “outras” foi escolhida, com o intuito de informar que são consideradas importantes e podem ser encontradas nos produtos características como o sabor diferenciado, métodos orgânicos, qualidade e métodos de produção mais naturais.

**Figura 4 – Diferenciais dos produtos com relação à competitividade no mercado**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

A comercialização é realizada, independente do segmento, através de diversos canais e cada agroindústria possui características próprias no momento do acesso aos mercados. A comercialização é realizada com supermercados, mercados, padarias, hotéis, restaurantes, merenda escolar, Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, venda na própria agroindústria, de casa em casa, nas feiras municipais do produtor, feiras estaduais, mercados institucionais, através de alguma ferramenta de internet e através de revendedores.

Têm-se 67% das agroindústrias ligadas ou integradas a alguma cooperativa, associação, rede ou central e 33% não possuem nenhuma relação. Para 50% dos entrevistados que estão ligados ou integrados, esta relação é muito importante, pois conforme informações coletadas dos agricultores, eles fazem parte de uma cadeia produtiva e é muito difícil produzir e vender. Além disso, as instituições auxiliam nas vendas, fornecem matéria-prima de qualidade com preço acessível, entre outros benefícios. Para outros 30% esta relação não é nem muito nem pouco importante, para 10% é pouco importante e para outros 10% nada importante.

A comercialização pela internet também acontece, porém de forma inicial. Mesmo que este canal seja utilizado por 67% das agroindústrias, o formato de comercialização é realizado

principalmente através do WhatsApp para atender apenas algum cliente que procura pela agroindústria, ou seja, não é utilizado para realizar vendas de maneira propositiva. Ferramentas como *Facebook*, *Instagram* e sites próprios, são utilizados, praticamente, apenas para divulgação da marca e produtos. Os demais 33% não disponibilizam vendas pela internet. Para Batalha (2017), a internet possui maneiras que facilitam tanto o consumidor, como o vendedor na realização da comercialização. Este canal está cada dia se tornando mais importante e essencial para apoiar a comercialização e principalmente para realizar o *marketing* dos produtos. São ferramentas que apoiam o trabalho do agricultor e que passam ao consumidor maior segurança, informação e praticidade para realizar a compra. O IBGE, através do censo agropecuário 2017, salienta que houve um aumento significativo nas propriedades que possuem acesso à internet: “Em 2006, o total de estabelecimentos agropecuários que tinha acesso à internet era de apenas 75 mil, o que representa um aumento de 1.790,1% em 2017” (IBGE, 2018). Porém, é possível afirmar que é um canal que pode ser ainda mais explorado pelos agricultores, assim como todos os demais.

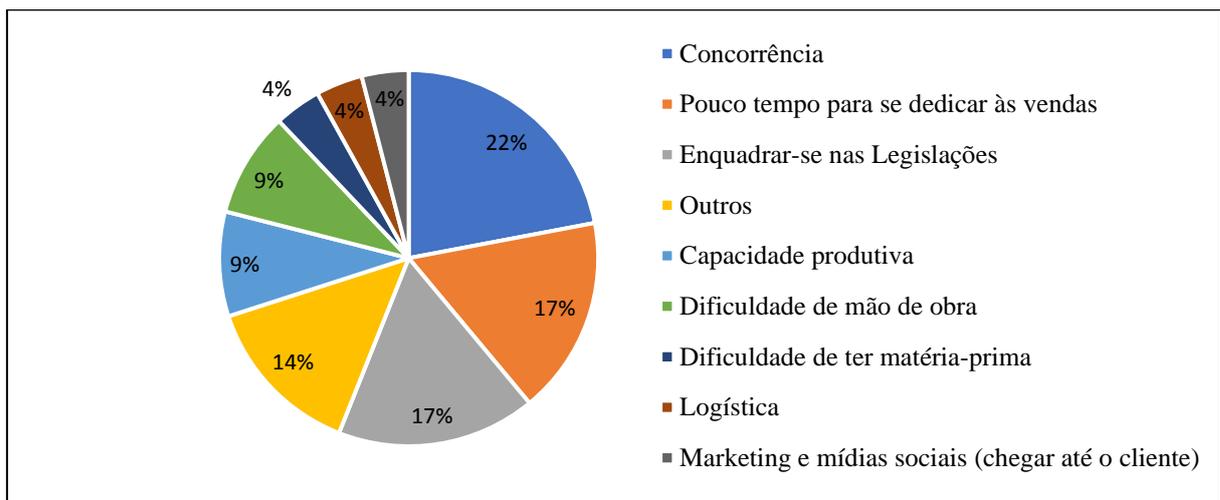
Embora 83% já tenham participado de feiras estaduais, elas não foram citadas como canal de comercialização. As agroindústrias que já participaram dessas feiras (83%) receberam algum tipo de apoio de entidades como Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER, Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul – FETAG/RS, Secretarias municipais da agricultura, Secretaria Estadual da Agricultura, Cooperativas, entre outras instituições que apoiam este tipo de ação. Outras 17% alegam não ter participado de feiras para expor seus produtos e ao mesmo tempo não ter recebido nenhum tipo de apoio para tal.

As políticas públicas existentes, como por exemplo o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, entre outras, que em algum momento influenciam na execução do trabalho das agroindústrias, são vistas por 100% dos respondentes como geradoras de resultados positivos. Nas palavras dos produtores: “desde que compreensíveis”; “pra quem consegue acessar e conhecer é um bom negócio”; “embora existam poucas, as que existem são positivas”; “estes apoios auxiliam no desenvolvimento da agroindústria”; “beneficiam diretamente na captação de recursos”; “onde consegue melhorar a estrutura e outros”; “só consegue se desenvolver com estes apoios”, entre outros depoimentos.

Para acessar novos mercados, ou seja, para ampliar a atuação das agroindústrias nos mesmos canais de comercialização ou em novos, a figura 5 exemplifica que as maiores dificuldades dos agricultores se encontram principalmente pela existência de concorrência, que

em alguns casos é informal, sem as liberações necessárias para a comercialização (22%); pouco tempo para se dedicar as vendas devido a participação em outros elos da cadeia produtiva, seja na produção ou transformação da matéria-prima (17%); enquadrar-se nas legislações, principalmente em produtos de origem animal, que para vender fora do município ou estado exigem enquadramento em legislações diferentes (17%); capacidade produtiva (9%); dificuldade de mão de obra (9%); dificuldade de ter matéria-prima (4%); logística (4%); *marketing* e mídias sociais (chegar até o cliente) (4%). Ainda, para 14% dos entrevistados, outras opções foram mencionadas como as legislações tributárias, que fazem com que, para alguns estabelecimentos, seja mais interessante receber com nota fiscal e não no talão do produtor; Coronavírus (COVID-19), que em 2020 influenciou na abertura dos estabelecimentos e demanda dos clientes (Pessoa Jurídica) por produtos com maior durabilidade.

**Figura 5 - Principais dificuldades quanto à comercialização e acesso a novos mercados**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

Os fatores que influenciam na decisão de compra do cliente, as necessidades, expectativas e satisfação dos clientes de todas as agroindústrias entrevistadas são avaliados e conhecidos de maneira informal, ou seja, em conversas, observações, entre outros meios, sem a realização de anotações. Em 67% das agroindústrias, os produtos são divulgados aos clientes por meio de site, rádio, banners, Facebook, WhatsApp, *marketing* boca a boca, entre outros. Para Nichele e Waquil (2011) o *marketing* “boca a boca” é um grande aliado para divulgar a qualidade do produto. Em 33% das agroindústrias, nenhum tipo de *marketing* é realizado. Para Lima (2009), “o ponto-chave da atividade de marketing é conhecer e compreender os ensejos dos consumidores tão bem que o produto ou serviço lhes seja apropriado e necessário e que se venda por si próprio” (LIMA, 2009, p.81). Ações de fidelização para o cliente não são

realizadas em 83% delas e em 17% são realizadas ações através da pontualidade na entrega, preços competitivos, logística que se adequa com a realidade do cliente, entre outros.

Os produtos geralmente possuem características que vão ao encontro da demanda que está em constante crescimento e segundo Chiavenato e Sapiro (2009), realizar a análise das necessidades da demanda para definir a produção, geralmente agrega benefícios no processo de comercialização e seria uma estratégia interessante para ser adotada pelas agroindústrias. Por este motivo, muitas vezes o processo não exige do agricultor que sejam realizadas estratégias muito diferenciadas/sofisticadas, para a comercialização. Feiden *et al.*, (2002) também salientam que o mercado, muitas vezes movido pelas exigências de consumo, possui uma necessidade de abastecimento contínuo de determinado produto. Por outro lado, se a agroindústria possui o objetivo de aumentar a produção e, conseqüentemente, a geração de renda para a família, é imprescindível que o agricultor planeje de forma mais elaborada as maneiras do produto chegar até o cliente e de fidelizá-lo. Embora a pesquisa tenha apresentado uma constante preocupação dos agricultores em atender às demandas, e às necessidades dos clientes, e que elas possuem capacidade produtiva para aumentar a produção caso necessário, na prática, poucas ações são realizadas com esses objetivos.

#### 4.5 CONCLUSÕES

Através da pesquisa realizada no COREDE Norte, com 12 agroindústrias familiares, é possível concluir que os agricultores não realizam gestão de modo formalizado, realizam ao seu modo, com controles superficiais e incompletos, principalmente pela falta de tempo para esta atividade, mas admitem que ter dados formais, completos e/ou sistematizados seriam muito importante e facilitariam a tomada de decisão.

De um ponto de vista do desenvolvimento de estratégias das agroindústrias, como os projetos de agregação de valor, de ampliação de renda e atendimentos das demandas com qualidade e maior sustentabilidade, pode-se concluir que elas ocorrem de maneira informal, ou seja, baseadas na experiência e na intuição.

Para os agricultores, infere-se que existe uma preocupação com a sustentabilidade, seja através da conservação dos recursos naturais, qualidade de vida de todos na propriedade, possibilidade de sucessão familiar, entre outros temas voltados para a sustentabilidade ambiental e social. A sustentabilidade econômica está presente na maioria das ações, mesmo que com característica informal. Para mais de 60% da amostra, aumentar a renda da propriedade

foi o fator decisivo para abertura da agroindústria, assim como é assunto principal quando são planejadas estratégias futuras.

Conclui-se, também, que a comercialização dos produtos derivados das agroindústrias familiares, muitas vezes acontece mais facilmente devido à crescente demanda por produtos coloniais. Porém, se os agricultores focarem em compreender e atuar de maneira mais propositiva nos diversos canais, a comercialização certamente seria maior e elevaria os resultados, principalmente econômicos, das agroindústrias. Esta carência de atuação nos canais de comercialização, pode ser confirmada através da utilização de ferramentas via internet. Ela é uma grande aliada, principalmente neste momento de pandemia, porém, é explorada por poucos e de maneira superficial. Além disso, ações de fidelização ou *marketing* também são pouco utilizadas.

Através das informações coletadas por meio da pesquisa bibliográfica e aplicação do questionário com as agroindústrias, é possível perceber que existem diversas possibilidades de desenvolvimento das propriedades rurais através das agroindústrias. O trabalho realizado pelos agricultores é de extrema importância, mas ainda pode ser aperfeiçoado, principalmente no que se refere a gestão: Com a utilização de anotações formais para que tanto o agricultor, como quando necessário, todo o grupo familiar se aproprie das informações e tome as melhores decisões; e a comercialização dos produtos: Que conforme pesquisado, existe capacidade produtiva e todos os canais de comercialização podem ser aprimorados para aumentar o volume de vendas.

## REFERÊNCIAS

AHLERT, L. Sucessão e herança na propriedade rural leiteira. In: AL., P. D. C. M.. [.] **Sustentabilidade ambiental, social e econômica da cadeia produtiva do leite - Desafios e perspectivas**. Brasília : Embrapa, 2015. Cap. 3, p. 432.

ALBUQUERQUE, M. C. C. O perfil do administrador rural: uma proposta curricular. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 25, n. 4, 1985. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901985000400004](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000400004)>. Acessado em: 03 de abril de 2021.

ANJOS, F. S. D.; CALDAS, N. V.; OLIVEIRA, C. D. Agroindústria familiar e políticas públicas no extremo sul do Brasil. **Desenvolvimento Socioeconômico em debate**, v. 1, p. 156-175, 2015.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2ª. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1991.

EMATER (DF). UFRB, 2019 Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/proext/images/conceitosmercado.pdf>>. Acessado em: 01 de Junho de 2020.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1990.

FEIDEN, A. et al. Processo de conversão de sistemas de produção convencionais para sistemas de produção orgânicos. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 25, maio - agosto 2002. Disponível em <<https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8803>>. Acessado em: 25 de maio de 2019. doi: 10.35977/0104-1096.cct2002.v19.8803

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA. **Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar**, 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>>. Acessado em: 26 de julho de 2020.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, p. 361-388, Novembro 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Censo Agro 2017: resultados preliminares mostram queda de 2,0% no número de estabelecimentos e alta de 5% na área total**, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21905-censo-agro-2017-resultados-preliminares-mostram-queda-de-2-0-no-numero-de-estabelecimentos-e-alta-de-5-na-area-total>>. Acessado em: 31 de janeiro de 2021.

LIMA, M. J. O. Organizações empresariais do tipo familiar. **Scielo Books**, São Paulo, 2009. Disponível em < <http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acessado em: 04 de abril de 2021.

NAVA, E. J. R. **Estratégias de Marketing junto ao Mercado de Consumo, para Aquisição de Alimentos Orgânicos**: uma abordagem do mix de marketing. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, XIV, 167 p. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis). Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88110/225009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 03 de abril de 2021.

NICHELE, F. ; WAQUIL, P. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. Santa Maria: **Ciência Rural**, v. 41, n.12, 2011. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84782011001200030](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84782011001200030)>. Acessado em: 08 de junho de 2020. doi: 10.1590/S0103-84782011001200030

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis , n. 31, p. 133-153, Abril 2002. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25195>>. Acessado em: 10 de junho de 2020. doi: 10.5007/%25x.

PREZOTTO, L. L. Contag. **Cartilha Agroindústria da agricultura familiar regularização e acesso ao mercado**, 2016. Disponível em: <[http://www.contag.org.br/imagens/ctg\\_file\\_1879374735\\_13122016174616.pdf](http://www.contag.org.br/imagens/ctg_file_1879374735_13122016174616.pdf)>. Acessado em: 31 de maio de 2020.

RIBEIRO, A. Acesso ao mercado via canais de venda. **Endeavor**. 2012. Disponível em: < <https://endeavor.org.br/marketing/acesso-ao-mercado-via-canais-de-venda-o-nome-do-jogo/>>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO RURAL - SEAPDR. **Manual Operativo**, 2017. Disponível em: <<https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202002/06092317-manual-operativo-programa-estadual-de-agroindustria-familiar-peaf-2017-2-2.pdf>>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

SILVA, J. G. D. **Velhos e novos mitos do rural brasileiro**. São Paulo: [s.n.], v. 15, 2001.

TAGUCHI, V. O que é sustentabilidade e quando uma propriedade rural pode ser considerada sustentável? **Globo Rural**, 2014. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Colunas/fazenda-sustentavel/noticia/2014/02/guia-de-boas-praticas-o-que-e-sustentabilidade-e-quando-uma-propriedade-rural-pode-ser-considerada-sustentavel.html>>. Acessado em: 18 de outubro de 2019.

TOLEDO, E. N. B. **A monetarização da vida social e a gramática econômica da agricultura familiar**: Acumulação e sustentabilidade. Tese de doutorado, Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, Brasília, Junho 2017. p. 308.

VEIGA, J. E. D. A primeira utopiado antropoceno. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo , v. 20, Abril - Junho 2017. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2017000200227&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2017000200227&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acessado em: 20 de abril de 2020. doi: 10.1590/1809-4422asocex002v2022017

WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. Gestão e planejamento de agroindústrias familiares. **Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias UFRGS**, Porto Alegre, p.104, 2018. Disponível em:<<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185826/001082106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 10 de junho de 2020.

## 5 CAPÍTULO 2:

### AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO NORTE GAÚCHO E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE SUSTENTABILIDADE

#### Resumo

A demanda por alimentos vem crescendo, ao passo que as agroindústrias possuem um grande potencial para atender parte desta demanda com produtos de qualidade e com características sustentáveis. A procura por alimentos que possuem características mais limpas e menos agressivas ao meio ambiente é uma realidade, visto que os hábitos mais saudáveis são uma tendência evidenciada no comportamento humano nas últimas décadas. A sustentabilidade social, econômica e ambiental pode estar presente em diversas ações praticadas pelos agricultores e a busca pela harmonia entre a demanda do mercado, objetivos da agroindústria e da sustentabilidade, tem sido desafiadora. Este estudo tem como objetivo compreender as percepções sobre sustentabilidade observadas pela visão dos agricultores que realizam a gestão das agroindústrias. Na operacionalização das questões metodológicas foi utilizada uma pesquisa exploratória/descritiva, através da aplicação de um questionário com agricultores(as) que realizam a gestão de 12 agroindústrias que processam produtos de origem animal e vegetal, situadas no COREDE Norte do Rio Grande do Sul. O embasamento teórico foi construído através de uma pesquisa bibliográfica. Como resultados, os agricultores possuem grande preocupação com a sustentabilidade da agroindústria, seja no âmbito social, ambiental e principalmente econômico, concluindo que a maioria dos agricultores não tem clareza absoluta sobre o tema sustentabilidade, destacando-se a importância da informação e apoio de todos os atores a este setor.

**Palavras-chave:** Agroindústrias. Sustentabilidade social. Sustentabilidade ambiental. Sustentabilidade econômica.

### FAMILY AGRO-INDUSTRIES OF THE GAUCHO NORTH AND THEIR PERCEPTIONS ON SUSTAINABILITY

#### Abstract

The demand for food has been growing, while agro-industries have great potential to meet part of this demand with quality products and sustainable characteristics. The search for foods that have cleaner characteristics and less aggressive to the environment is a reality, since healthier habits are a trend evidenced in human behavior in recent decades. Social, economic and environmental sustainability can be present in several actions practiced by farmers and the search for harmony between market demand, agro-industry and sustainability objectives, has been challenging. This study aims to understand the perceptions about sustainability observed by the vision of farmers who perform the management of agro-industries. In the operationalization of the methodological issues, an exploratory / descriptive research was used, through the application of a questionnaire with farmers who perform the management of 12 agro-industries that process products of animal and vegetable origin, located in the *COREDE* (Regional Development Councils) Norte of Rio Grande do Sul. The theoretical basis was built through a bibliographic search. As a result, farmers are very concerned with the sustainability of agribusiness, whether in the social, environmental and mainly economic spheres, concluding

that most farmers are not absolutely clear about the sustainability theme, highlighting the importance of information and support from all the actors to this sector.

**Keywords:** Agro-industries. Social sustainability. Environmental sustainability. Economic sustainability.

## 5.1 INTRODUÇÃO

Uma alternativa importante para o desenvolvimento do meio rural é a transformação da matéria-prima através das agroindústrias. Elas contribuem para a diversificação da propriedade, diminuição do êxodo rural, qualidade de vida no campo, além de tornar as famílias mais independentes, podendo inserir seus objetivos de vida na forma com que conduzem sua propriedade. É possível lembrar que, na maioria dos casos, “neste tipo de empreendimento, os agricultores são os protagonistas do processo, passando a atuar em toda a cadeia produtiva” (SEAPDR, 2017, p. 3).

A sustentabilidade social, econômica e ambiental pode estar presente e assumida em diversas ações praticadas pelos agricultores, que realizam a gestão das agroindústrias em busca de um desenvolvimento rural sustentável. Para Veiga (2017, p. 8), “Em seu âmago está uma visão de mundo dinâmica, na qual transformação e adaptação são inevitáveis, mas dependem de elevada consciência, sóbria prudência e muita responsabilidade diante dos riscos e, principalmente, das incertezas”. Pode haver agricultores com diversos níveis de conhecimento sobre sustentabilidade, desde os mais preparados para realizar as escolhas de forma consciente como também os que possuem diversas dúvidas sobre o assunto.

A dinâmica de conhecer, opera nos fenômenos da percepção sobre o tema e pode influenciar na hora da tomada de decisão, segundo os autores, “[...] as evidências atuais indicam que a percepção é um processo ativo – o cérebro constrói e edita suas percepções, por meio de fatores biológicos, mas regido por fatores históricos e culturais” (OLIVEIRA; MOURÃO-JÚNIOR, 2013, p. 1). O conceito de percepção focaliza os indivíduos em seu contexto, nas inter-relações com o meio ambiente físico e social, considerando a dimensão temporal, relacionando-os com o futuro as referências ao passado e à história (MOSER, 1998). Oportuna é a consideração de Fernandes *et al.*, (2003), sobre a percepção ambiental, enfatizam que a tomada de consciência do ambiente pelo homem ocorre na medida em que passa a entender o ambiente no qual vive e, paulatinamente, começa a perceber a necessidade de protegê-lo. Ainda é válida a premissa defendida pela Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a Cultura (UNESCO), na década de 70, em que a principal dificuldade para a proteção

ambiental estava na diferença das percepções e valores sobre a importância dos ambientes naturais compreendidos pelas culturas ou grupos socioeconômicos distintos (UNESCO, 1973).

Dessa forma, a aceitação e a remuneração de um produto com características sustentáveis, saudáveis e seguros pode oferecer um diferencial na hora da venda, mas depende, de igual modo, de como os consumidores percebem esses atributos. Isso ocorre porque alguns consumidores realizam escolhas, valorizam e optam em pagar pelos produtos com este viés. Para o agricultor, essas características podem ser bem variadas, mas uma dessas opções é a abordagem agroecológica de produção. Segundo a Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável (CDRS), a agricultura agroecológica “[...] produz alimentos saudáveis e com alto valor biológico, que muito contribui para uma ótima saúde do consumidor, ao mesmo tempo em que recupera e conserva os recursos naturais e promove o desenvolvimento sustentável da comunidade rural” (CDRS, 2021, p. 1). Esses formatos de produção, com base na agroecologia, “[...] surgem como possibilidade concreta de implementação de um processo democrático de desenvolvimento rural sustentável, a partir de uma ação local, na qual os agricultores tenham condições de assumir a posição de atores principais” (ASSIS, 2006, p. 86).

A agroecologia, segundo Soglio e Kubo (2016, p. 39), “[...] pode ser interpretada aqui como um modelo alternativo de agricultura que, apesar de colocar em confronto muito da lógica que molda a maioria das visões em torno da ideia de desenvolvimento sustentável, constitui um caminho interessante rumo à sustentabilidade”. Almeida (2009), enfatiza que existem mais de 30 denominações.

Outra tendência de consumo são os produtos orgânicos. Para uma agroindústria ser ou se tornar orgânica é um processo complexo, que exige muita dedicação e muitas vezes necessita o amparo de assessorias de terceiros para que seja realizada a conversão. Feiden *et al.*, (2002) advertem que é importante que a propriedade tenha um planejamento para iniciar essa conversão. Através deste planejamento, é necessário delinear o tempo necessário para o processo, ajustar a rotina e também aprender as técnicas utilizadas para o manejo. Para os produtos orgânicos serem comercializados, eles necessitam de um certificado, segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA “pela legislação brasileira, considera-se produto orgânico, seja ele *in natura* ou processado, aquele que é obtido em um sistema orgânico de produção agropecuária ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local” (MAPA 2020, p. 1).

Muitas são as motivações que levam o agricultor a optar pela conversão. Alguns agricultores podem realizar a conversão principalmente por uma questão de diferencial de mercado, para se destacar frente aos concorrentes e se encaixar em uma tendência de consumo,

já outras podem realizar devido a opção de vida do agricultor. Para Feiden *et al.* (2002, p. 200), “as motivações para a decisão do produtor a realizar a conversão podem ser múltiplas e legítimas, como culturais, educacionais, uma necessidade de mercado, entre outras”. Segundo Toledo (2019, p. 143), “[...] a opção de buscar conhecer e adotar modelos alternativos de produção agrícola, está condicionado à percepção dos agricultores em admitir necessidades de mudanças nas formas de produção agrícola”. Para Altieri (2003) requer que os atores sociais envolvidos na produção agrícola busquem mudanças de mentalidade, passem a ver os sistemas agrícolas como algo maior que a economia na produção e levem em conta a questão crucial da estabilidade e sustentabilidade ecológicas.

Contudo, por mais críticas que se faça ao modelo convencional de produção agropecuária, cabe a lembrança levantada por Almeida (2009) sobre a tendência de “guetificação” e “enclausuramento”, ainda são restritas as experiências localizadas e os nichos específicos de produtos agropecuários. O autor lembra que o principal entrave ocorre na medida em os “projetos alternativos” refutam e hostilizam a racionalidade econômica e instrumental e fracassam na maior parte do tempo, tentando superá-las.

Diante deste contexto, tem-se as seguintes questões: Quais as percepções dos agricultores quanto a sustentabilidade? Existe uma compreensão clara sobre suas dimensões? São recebidas informações sobre o tema? Existe preocupação dos agricultores em realizar uma produção considerada mais natural? São essas as indagações que norteiam a pesquisa. Neste sentido, tem-se como objetivo geral, compreender as percepções sobre sustentabilidade observadas pela visão dos agricultores que realizam a gestão das agroindústrias. Os resultados deste estudo poderão contribuir para que todos os atores operem de maneira mais assertiva quanto a sustentabilidade e que as agroindústrias se desenvolvam ainda mais de acordo com o potencial que possuem.

## 5.2 REFERENCIAL TEÓRICO

A tragédia do derramamento de mercúrio na baía de Minamata, no Japão, em 1959, e o debate sobre a extensão dos impactos físicos, químicos e biológicos no uso de pesticidas na produção agrícola, temática ambiental antecipada por Rachel Carson, em 1962 (CARSON, 2010), foram o nascedouro do movimento ambientalista em nível mundial. O que foi e está posto em xeque ainda com mais veemência conflitiva, é a pretensa perspectiva do uso contínuo e exacerbado dos limitados bens e ativos naturais. Talvez o aspecto mais aflitivo seja evidenciado pela necessidade de intervenções realizadas nos dias atuais, diante da

impossibilidade de tomar ações corretivas no futuro (BARTOLO, 2001). E é nesse cenário que, ainda de forma limitada, busca-se ampliar a consciência da busca de um desenvolvimento sustentável, preservando os recursos naturais para as gerações futuras, o que se tornou é um dever de todos e de ninguém. É o filho órfão da modernidade. O conceito de desenvolvimento sustentável adotado nesse trabalho e expresso pelo Relatório *Brundtland*, de 1987 “[...] é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46).

Apesar de ambíguo, o conceito vem sendo incorporado como “vaca sagrada” nos discursos da academia, nos mundos da política, das empresas e pelos ativistas ambientais. Para Veiga e Zatz (2008), a percepção sobre o real sentido do que significa “desenvolvimento sustentável” é fundamental na medida em que:

A expressão “desenvolvimento sustentável” parece até ter virado moda de tanto que está sendo usada, como se pudesse ser a salvação para todos os males. Está presente em todos os lugares: nos discursos políticos, nos programas de governo, nos projetos sociais de empresas e até na fachada de escolas. Por isso mesmo é que temos de tentar entender melhor o seu significado, para que não pareça ou resulte em uma expressão vazia (VEIGA, ZATZ, 2008, p. 35).

Por ser excessivamente genérico, é um conceito utópico e de difícil concretização e avaliação, e que agrega o caráter interdisciplinar, interinstitucional e intergeracional (BURSZTYN, BURSZTYN, 2012), ainda aguarda a chegada de uma concepção mais precisa. É crescente a demanda de apelos da sociedade, por meio do conhecimento dos fundamentos da sustentabilidade, que está sendo exigido nos processos da produção agropecuária, a fim de entender os impactos da produção e atuar com uma gestão atenta às questões ambientais, sociais e econômicas, que podem, inclusive, agregar valor à produção. É pertinente o destaque de Marconatto, *et al.*, (2013), que alertam sobre a importância de aliar a parte teórica com a prática e um maior aprofundamento sobre a abrangência do desenvolvimento sustentável.

Modernamente, o desenvolvimento sustentável é expresso no conceito de que “sustentabilidade significa a possibilidade de se obterem continuamente condições iguais ou superiores de vida para um grupo de pessoas e seus sucessores em dado ecossistema” (CAVALCANTI, 1994, p. 99). Essas perspectivas podem ser adotadas, de igual forma, pelos agricultores familiares em seus empreendimentos. Almeja-se que as atividades agropecuárias, de alguma forma, possam incluir as premissas da sustentabilidade defendidas por Sachs (1986, 2000, 2008), ao ponderar sobre as dimensões econômicas, sociais, culturais, políticas e ambientais que devem ser inseridas nos processos produtivos. Para Sachs (1993), a sustentabilidade possui cinco dimensões. A social, econômica, ambiental, espacial e cultural.

A social com foco na distribuição de renda de forma equilibrada entre a sociedade; a econômica através da gestão e alocação eficiente dos recursos financeiros; a ecológica que engloba as variadas ações de proteção ambiental; e espacial e cultural. No presente artigo as dimensões espacial e cultural, não são abordadas na pesquisa. O grande dilema, segundo Toledo (2019) é que:

[...] a agricultura se transformou em uma atividade econômica, que instrumentaliza o trabalho e os recursos da natureza, para transformá-los em mercadoria em busca de lucro. Decompôs-se em ofício, em uma profissão e os agricultores visam produzir excedentes econômicos, por meio das transações realizadas no mercado dos produtos agrícolas, como forma de remuneração e de reprodução material e social (TOLEDO, 2019, p. 93).

Da mesma forma, nos aspectos de produção na agroindústria, a busca pela harmonia com a demanda do mercado, objetivo da agroindústria e da sustentabilidade, tem sido uma preocupação constante. Dessa forma, é oportuna as inquietudes levantadas por Boff (2012), ao aludir o quanto é possível ganhar e produzir, em harmonia com o meio ambiente e com os próprios objetivos. Toledo *et al.*, (2019) assinalam que as tentativas de estabelecer uma relação harmônica entre a agricultura e seus empreendimentos conexos se torna difícil, quer seja pela plasticidade conceitual da sustentabilidade em quase tudo, mas principalmente porque, em termos práticos, define-se pouco, quer seja pelo contingente de negacionistas, que afirmam se tratar de um delírio conspiratório e imaginário dos ambientalistas, ou por isso representar a elevação dos custos de produção.

Um possível descompasso entre a demanda, ou seja, o crescimento populacional com a oferta de alimentos era presumido. Porém, como Boff menciona, a chamada revolução verde trouxe novas perspectivas para este contexto “a revolução verde comprovou que, com as novas tecnologias e uma melhor utilização das áreas agricultáveis, podia-se produzir muito mais do que a população demandava” (BOFF, 2012, p.101). Para levar estas informações até o consumidor, destaca-se a importância do *marketing* como aliado neste processo. Chaves *et al.*, (2014) menciona que “o *marketing* ambiental, também é conhecido como *marketing* verde, ecologicamente correto, *green marketing* ou *eco marketing* se faz necessário em uma organização, de acordo com a importância do desenvolvimento sustentável e a responsabilidade sócio corporativa” (CHAVES *et al.*, 2014, p.2).

É possível analisar as diversas tendências de consumo, porém é importante considerar os objetivos que o agricultor possui para sua agroindústria. Segundo Feiden *et al.*, (2002), a conversão pode ocorrer por diferentes motivações. Existem os que aderem a este formato por interesse na demanda de mercado e os que possuem objetivos de vida mais sustentáveis.

Segundo Nava (2004) algumas características do produto, se tratando de alimentos orgânicos, podem influenciar no momento da comercialização, “[...] conhecimento de produtos orgânicos, preferências de produtos por parte dos consumidores, motivo de compra dos produtos, identificação do produto orgânico, durabilidade, certificação dos produtos orgânicos, embalagem, marcas de produtos orgânicos entre outras informações” (NAVA, 2004, p.96).

Importante destacar que cada indivíduo e sociedade percebe e reage de formas diferenciadas sobre o ambiente em que habitam. As respostas são decorrentes dos resultados da percepção adquirida de forma coletiva ou individual, amparado por processos cognitivos, expectativas e julgamentos que cada indivíduo lê, interpreta e age, preservando o seu papel social. Segundo a UNESCO (1973), a percepção de cada indivíduo é fator que causa grande dificuldade nas ações de proteção ambiental.

### 5.3 METODOLOGIA

O presente artigo é resultado da dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, campus Erechim (RS). Este estudo buscou informações através de uma pesquisa bibliográfica, complementada com uma pesquisa exploratória/ descritiva, através da aplicação de um questionário com agricultores(a) que realizam a gestão das agroindústrias, na região do COREDE norte do estado do Rio Grande do Sul, entre setembro e novembro de 2020.

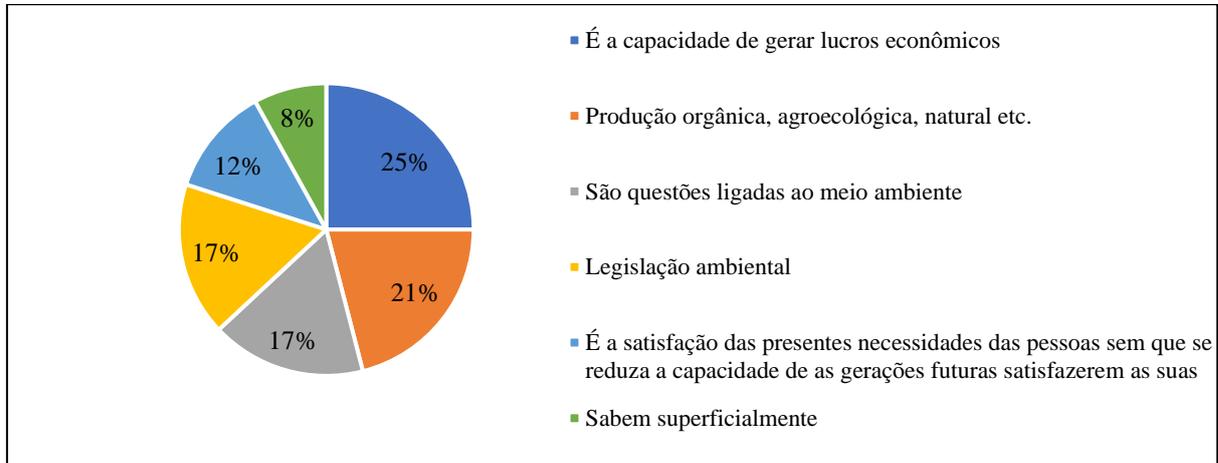
Foram pesquisadas 12 agroindústrias que fabricam produtos com matérias-primas de origem vegetal (50% das pesquisas) e com produtos de origem animal (50% das pesquisas). As agroindústrias de origem vegetal pesquisadas elaboram produtos que possuem como principal matéria-prima, por exemplo, farinha de trigo, cana-de-açúcar, frutas, entre outras. As agroindústrias com produtos de origem animal, transformam, por exemplo, a matéria-prima de carne suína, leite, entre outras. Para a pesquisa exploratória/ descritiva participaram agroindústrias nos municípios de Aratiba, Barão de Cotegipe, Erechim, Jacutinga, Paulo Bento e Ponte Preta.

## 5.4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.4.1 Percepções dos agricultores quanto a sustentabilidade

Conforme enfatiza Marconatto, et al., (2013), é importante compreender o desenvolvimento sustentável na teoria e como se dá sua inserção na prática. Neste contexto, quando questionados sobre conhecimentos no que tange à sustentabilidade, seja econômica, social ou ambiental, conforme mostra a figura 1, constatou-se que para 25% dos entrevistados é a capacidade de gerar lucros econômicos; para 21% está diretamente vinculado à produção orgânica, agroecológica, natural etc.; para 17% são questões relacionadas ao meio ambiente; para outros 17% está diretamente ligado com a legislação ambiental; para 12% é a satisfação das presentes necessidades das pessoas sem que se reduza a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas e; outros 8% tem noção superficial e pouco precisa sobre o significado de sustentabilidade.

**Figura 1 – Percepções dos agricultores sobre o que é sustentabilidade**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

Através da pesquisa, obteve-se elementos de análise sobre a percepção dos agricultores perante a sustentabilidade. A dimensão econômica da sustentabilidade, pode-se dizer que é a mais mencionada entre os agricultores. Porém, as informações financeiras sobre quanto valem os produtos retirados da horta, pomar, atividades florestais, agrícolas, de pecuária e produção animal, tanto para consumo familiar como para vendas, na grande maioria dos casos, são controladas de maneira informal e incompletas. Assim como as informações de custos fixos, variáveis, quantidade produzida, quantidade vendida, entre outros. Neste sentido, analisando

por outro viés, é possível inferir que, mesmo que algumas agroindústrias disponham de dados mais concretos (anotações, formalizadas ou não), tais agricultores ficam um tanto reticentes em repassar as informações completas, do desempenho econômico e financeiro do empreendimento, sob pena desta atitude não ser segura, conveniente, ou até mesmo estratégica, do ponto de vista interno à organização.

É de extrema importância que a tomada de decisão seja baseada na atual realidade da agroindústria. Um exemplo disso, é a gestão financeira que permite realizar uma gestão baseada em números reais e estimativas de cenários. Isso auxiliaria que os agricultores familiares tomassem decisões embasadas, visando tornar a agroindústria mais competitiva. É importante possuir conhecimento em todo o fluxo financeiro do empreendimento. Wives e Kühn (2018, p. 20), defendem a necessidade de “[...] reconhecer as variáveis que facilitam a gestão financeira, como por exemplo, o investimento em capital fixo, a receita bruta, os custos fixos e variáveis, o ticket médio e o ponto de equilíbrio em quantidade e em preço”.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), o conhecimento real da situação financeira do empreendimento é fundamental, principalmente para ter o controle do desempenho empresarial e realizar ações corretivas em tempo hábil. “[...] os controles financeiros constituem os mais importantes controles do desempenho global das empresas. As medidas financeiras permitem um denominador comum – o dinheiro – capaz de indicar os gastos totais incorridos no alcance dos objetivos da empresa” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p. 332).

#### **5.4.2 Dúvidas dos agricultores sobre o significado de sustentabilidade**

Inicialmente, os agricultores foram questionados sobre o recebimento de informações, qualificações e cursos, relativos ao tema da sustentabilidade, segundo os respondentes, estas ações foram desenvolvidas pelas seguintes instituições: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (22%); programas de rádio e TV (22%); Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural - EMATER (16%); cooperativa na qual é associado (13%); empresa na qual compra os insumos (10%); na instituição financeira (6%); em empresas privadas (6%) e; na escola (3%). Apesar de terem informações sobre o tema, percebeu-se que 67% dos agricultores alegam possuir algum tipo de dúvida sobre o tema sustentabilidade e 33% informam não ter dúvidas.

Quando questionados sobre suas percepções quanto à sustentabilidade ambiental, denotou-se que, para 22%, é o cuidado com a água, para outros 22%, significa o cuidado com as matas ciliares e reserva legal, seguintes 22%, os cuidados com o solo, 19% apontam que é o

desenvolvimento regenerativo e para 15% a proibição do desmatamento. Entretanto, quando questionados sobre sustentabilidade econômica, responderam entender por lucro da propriedade (39%); crescimento econômico, constante e duradouro (26%); pagamento dos financiamentos com o banco (13%); não ter dívidas (13%) e; ter reservas financeiras no banco (9%). Já, com relação a sustentabilidade social, para os entrevistados pode ser considerada como a manutenção da família e do estabelecimento (42%); melhora da qualidade de vida de todos ao seu redor (29%); manutenção de ações em comunidade (21%) e; ficar morando no meio rural (8%). Pode-se afirmar que as agroindústrias possuem um grande potencial para fortalecer a sustentabilidade ambiental, social e econômica no meio rural através de seus processos e produtos, pois “[...] promovem a descentralização e a diversificação da produção e o desenvolvimento local, fortalecendo os valores culturais, a sustentabilidade ambiental e a oferta de produtos diversificados e de qualidade à população” (SEAPDR, 2017, p. 3).

Na percepção dos agricultores as agroindústrias podem ser consideradas ambientalmente e economicamente sustentáveis para 75%, para 17% apenas em partes, pois consideram que ainda podem melhorar em alguns aspectos e para 8% não é considerada ambientalmente e nem economicamente sustentáveis. Embora buscou-se através da pesquisa, as percepções do agricultor perante a sustentabilidade, a dimensão econômica poderia ser confirmada através de dados formais com informações mais precisas, pois, se tratando de percepções, segundo Oliveira e Mourão – Junior (2013), podem variar de cada indivíduo através dos fatores que os influenciam. Porém, a gestão realizada pelos agricultores, em especial na parte financeira, não é formal, através de anotações manuais ou sistematizadas.

Além das percepções dos agricultores sobre a sustentabilidade, afirma-se que principalmente a econômica é essencial para a continuidade da atividade, porém, com informações formais, possibilitaria maior melhor interação no alcance dos objetivos. Para Chiavenato e Sapiro (2009) os controles são fundamentais para assegurar os resultados alcançados. “Quando se fala em resultados desejados, pressupõe-se que eles sejam conhecidos e previstos” (CHIAVENATO, SAPIRO, 2009, p. 326).

Ainda se tratando de percepções, constata-se que para 83%, a agroindústria por si só, garante a manutenção econômica do estabelecimento rural e para 17% não garante. Tais resultados (17%) podem ser justificados em partes, em razão da ocorrência da pandemia do Coronavírus (COVID-19), momento em que ocorreu redução das vendas e pela falta de políticas públicas de incentivo às agroindústrias de origem animal neste momento, em especial as liberações/autorizações para comercializar em outros municípios, entre outras questões do momento crítico da pandemia.

Com relação aos efluentes, dejetos e resíduos resultantes do processo produtivo, em 53% das agroindústrias existe fossa para realizar o tratamento primário e 47% delas mencionaram outras opções de destino ou formas de tratamento, tais como: compostagem, lixo seco coletado pela prefeitura, caixa de gordura com sumidouros, caixas ou tanques decantadores, transformação em adubo (utilizado na lavoura ou comercializado) e alimentos para animais. Esta diversidade de procedimentos acontece por se tratar de agroindústrias com diferentes produtos e processos de fabricação. Em 92% das agroindústrias nunca receberam multa por infração ambiental, apenas 8% já receberam.

Questões que provoquem danos ao meio ambiente e a saúde dos consumidores são tratadas com cautela e sempre que possível são evitadas. Esses dilemas são trazidos também por Cavalcanti (1994), que possui a preocupação em preservar para as gerações futuras. Destaca-se a preocupação dos agricultores, através do destino correto dos efluentes, dejetos e resíduos produzidos, iniciativa de produtos com características sustentáveis, coloniais e com processo de fabricação mais natural, como por exemplo o processo de fermentação natural utilizado na fabricação de pães e queijos, produtos naturais que auxiliam na conservação dos embutidos suínos, sucos sem conservantes, entre outros.

Através da pesquisa é possível afirmar que os produtos das agroindústrias pesquisadas podem ser classificados como 84% convencionais, 8% orgânicos e 8% agroecológicos. Segundo Assis (2006), a agroecologia pode se adaptar melhor em propriedades familiares. Em propriedades maiores, existe maior dificuldade, embora a prática orgânica com base na agroecologia, pode ser considerada viável. O que pode acontecer tanto em propriedades convencionais como orgânicas é a “[...] forte pressão de demanda por certos produtos orgânicos, em razão da maior facilidade de acesso a informações e a mercados diferenciados, que muitas vezes leva à busca de resultados imediatos de produtividade que põem em risco a sustentabilidade da atividade agrícola” (ASSIS, 2006, p. 78). A partir destes resultados infere-se que a grande maioria dos agricultores optam pelos produtos convencionais, porém podem inserir características artesanais, orgânicas, coloniais, entre outras, durante os processos e/ou produtos. As características diferenciadas oferecidas pelos produtos geralmente é um fator importante no momento da decisão de compra pelos consumidores e as estratégias adotadas pelos agricultores familiares podem ser decisivas no momento da comercialização.

Quanto a origem da matéria-prima, ela pode ser considerada em 51% das agroindústrias como totalmente adquirida (de origem externa à unidade de produção), 25% a matéria-prima é própria, sendo produzida na propriedade e em 24% é variada, com uma parte adquirida e outra produzida. A aquisição da matéria-prima acontece principalmente pela dificuldade de o

agricultor atuar em todas as etapas da cadeia produtiva, principalmente pela falta de mão de obra e tempo.

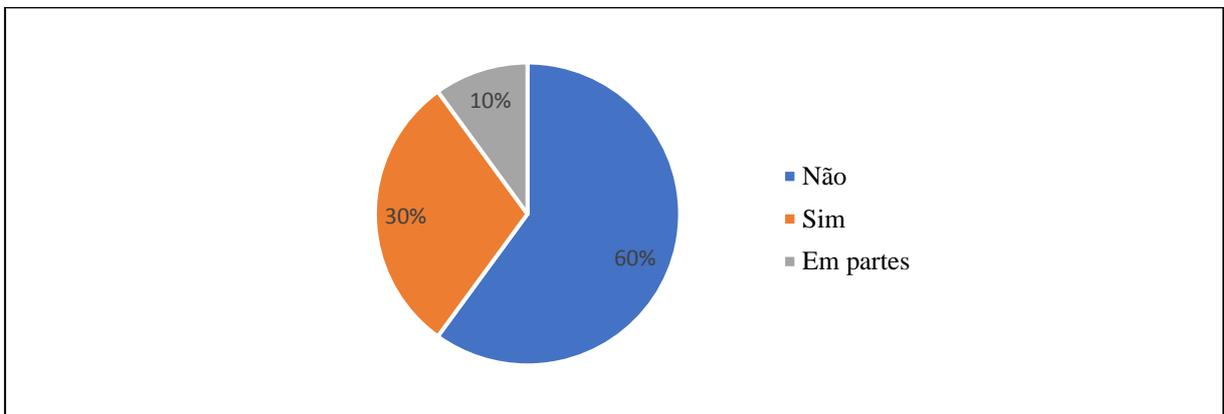
Para que os produtos sejam divulgados aos consumidores, uma maneira é o uso do *marketing*. Nichele e Waquil (2011, p. 1) acreditam que para divulgar “[...] a qualidade destes produtos é o *marketing* "boca a boca", ou seja, a confirmação da qualidade através da opinião de quem já consumiu ou mesmo da força da "palavra" entre produtores e consumidores”. As ações de sustentabilidade praticadas na agroindústria em 50% das agroindústrias são divulgadas, expostas e comunicadas ao consumidor como produto diferencial através do *marketing* boca-a-boca, expondo as características coloniais e apresentadas na embalagem. Para 42%, os produtos não são divulgados de nenhuma forma e 8% não souberam/não responderam à pergunta.

Além de produzir de forma mais sustentável, pode-se afirmar que realizar o *marketing* aos consumidores, referente aos produtos com estas características, pode ser uma forma de levar informações até eles. Atualmente o *marketing* verde e a sustentabilidade são utilizadas por empresas como diferencial competitivo e a comunicação de ações neste contexto, podem gerar benefícios tanto para quem comercializa como para quem consome. Conforme Chaves *et al.*, (2014) menciona, “a influência ecológica cresce e os efeitos econômicos aumentam consideravelmente. Os consumidores enfatizam suas preferências por empresas sustentáveis e as organizações que trabalharem bem a sua gestão ambiental” (CHAVES *et al.*, 2014, p.2).

#### **5.4.3 Abordagens recebidas sobre sustentabilidade**

Quando a pesquisa abrange questões sobre o apoio concedido para as agroindústrias, 83% das agroindústrias afirmam receber algum tipo de assessoria ou consultoria que auxilia em atividades técnicas e 17% não possuem este tipo de acompanhamento. A periodicidade da assessoria ou consultoria, em 60% das agroindústrias, acontece mais de sete vezes ao ano e em 40% pode variar entre duas a quatro vezes ao ano. Das que recebem assessoria ou consultoria (conforme mostra a figura 2), 60% afirmam não terem recebido nenhum tipo de informação sobre sustentabilidade, 30% receberam e 10% em partes, ou seja, de maneira superficial.

**Figura 2 – Durante a assessoria/consultoria recebida, o tema sustentabilidade foi abordado?**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

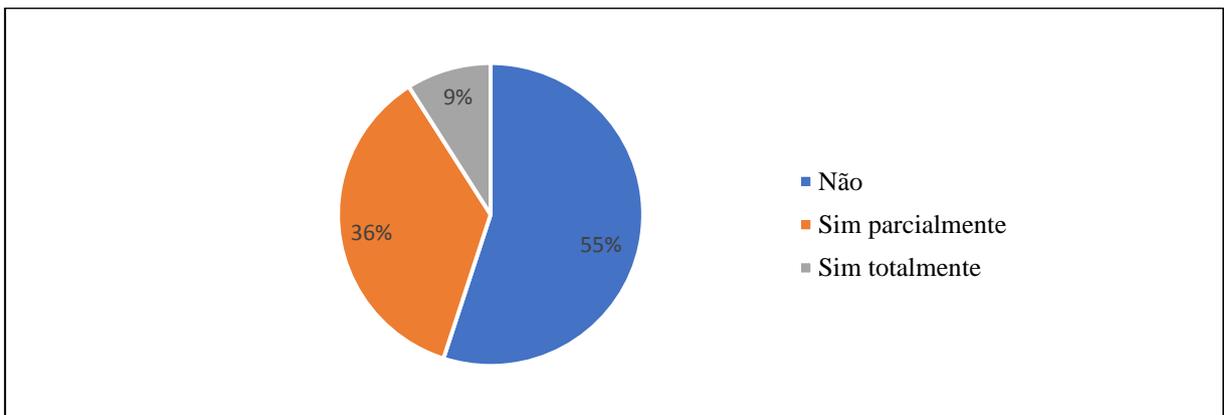
Das agroindústrias que afirmaram ter obtido informações sobre sustentabilidade, 29% foi através assessoria ou consultoria de empresas privadas, 29% pelo do Sebrae, 14% pela EMATER, 14% por Cooperativas e outros 14% por outras empresas. Embora as empresas de assessoria ou consultoria, sejam elas públicas ou privadas, através dos atendimentos técnicos ou de gestão, trabalhem as questões de sustentabilidade de uma forma mais generalista, com foco em suas implicações no desenvolvimento rural, constata-se que existe uma necessidade dos agricultores em compreender realmente as dimensões da sustentabilidade, de modo que consigam assimilar na teoria e inserir de forma prática nas ações realizadas pelas agroindústrias. Colocar em prática as estratégias de sustentabilidade é um grande desafio para os agricultores e esse tema acaba sendo deixado para um segundo momento. Para Veiga e Zatz (2008), é importante a compreensão para ter uma atuação mais eficaz. É neste contexto de incertezas, carência de informações e estratégias sustentáveis em constante alterações que Soglio e Kubo (2016, p. 10) afirmam que “Sem dúvida, o desenvolvimento sustentável não é um processo estático, ou óbvio, e, felizmente, essa temática está em constante evolução”.

#### **5.4.4 Migração de agroindústria convencional para produção mais sustentável**

No que tange a migração das agroindústrias consideradas convencionais para uma produção com características cada vez mais sustentáveis, conforme informações que a figura 3 expõe, 55% não possuem interesse em migrar para orgânica, 36% possuem interesse parcial e 9% possuem total interesse em alterar a forma atuação. Para Prezotto (2002), a produção convencional, tende a possuir maior foco no resultado econômico. Neste caso, talvez a migração poderia ter mais aderência, se os resultados econômicos estivessem expostos e detalhados, para

apoiar o agricultor na tomada de decisão. Para os que responderam sim, os principais fatores que motivariam esta decisão seriam a produção saudável (45%); tendência de mercado (22%); mudança de estilo de vida na propriedade (22%) e; valores praticados no mercado (11%).

**Figura 3 – A agroindústria convencional possui interesse em migrar para orgânica**



Fonte: Dados de pesquisa (2021).

Quanto as maiores dificuldades no processo de migração de uma agroindústria convencional para a orgânica são listadas as dificuldades para obter matéria-prima (53%); grande número de dúvidas sobre o assunto (12%); certificação burocrática e onerosa (12%); assistência técnica (6%) e; 17% deles optaram por outras questões, como pouco espaço na propriedade, dificuldade de conseguir mão de obra, propriedades grandes muito próximas dificultando o controle dos agrotóxicos, entre outros.

O fato é que a demanda por alimentos vem crescendo, assim como por produtos com características coloniais e sustentáveis. Uma das alternativas é adotar iniciativas mais sustentáveis de produção para atender essa demanda. Conforme afirmam Feiden *et al.* (2002), as formas de atuação na propriedade vão depender das estratégias que o agricultor quer seguir. Assis (2006) também ressalta que o agricultor pode ser o protagonista de suas ações. Buscando sempre, dentro do possível, alternativas cada vez mais sustentáveis. Destaca-se que o aperfeiçoamento da produção, vislumbrando uma produção mais sustentável, pode ser iniciada com pequenas ações. Conseguir a conversão total de uma agroindústria, seja para orgânica ou outros processos produtivos, não é impossível, porém necessita apoio de todos os integrantes da cadeia. A cadeia de embutidos suínos, por exemplo, requer processos sustentáveis, iniciando com o alimento para a matéria-prima, o que, em muitos casos, não depende apenas do agricultor.

Quanto a comercialização desses produtos, além das formas tradicionais, como feiras, mercados, porta a porta e etc., existem diversos programas de políticas públicas que incentivam a agricultura familiar e que proporcionam que estes alimentos estejam na mesa de muitas pessoas, por exemplo, o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, entre outros, que “ao viabilizar dinâmicas de desenvolvimento local, estas ações valorizam a diversificação dos sistemas produtivos, proporcionando agregação de valor à produção agrícola e condições favoráveis para a melhoria das condições de vida” (SEAPDR, 2017, p. 3). Neste contexto, as políticas públicas auxiliam para que tenha uma oferta diversificada de produtos. Em paralelo, embora a chegada da pandemia do Coronavírus (COVID-19) esteja causando oscilações em alguns mercados, elas influenciam positivamente nos resultados obtidos com a comercialização nas agroindústrias.

Pensando em um desenvolvimento mais justo e sustentável, segundo Soglio e Kubo (2016), os mercados alternativos dependem do engajamento de todos os atores, em especial dos agricultores e do apoio de políticas públicas. Esses mercados “[...] se fortalecem graças à diversificação dos produtos ofertados, ao reconhecimento das identidades locais, à reconexão estabelecida entre os agricultores e a sociedade, à melhoria da qualidade de vida que proporcionam [...]” (SOGLIO; KUBO, 2016, p. 129).

A partir destes resultados, infere-se que existe o desejo de atender esse apelo cada vez mais sustentável dos consumidores e que cada vez mais as agroindústrias familiares podem contribuir com a oferta de produtos artesanais, saudáveis e seguros, os quais possuem características diferenciadas e que podem, fortemente, agregar as preocupações com a sustentabilidade e ganhar espaço no mercado consumidor. Neste contexto, é possível salientar que as agroindústrias segundo SEAPDR (2017), são muito importantes do ponto de vista econômico, social e ambiental na busca pelo desenvolvimento rural sustentável. Nava (2004), complementa que atualmente as empresas “[...] buscam uma interação gradativa com o meio ambiente e a sociedade onde estão inseridas, para otimização dos seus recursos com responsabilidade social, conquistando novos mercados através da consolidação de uma bandeira focada na preocupação com o seu futuro e do planeta” (NAVA, 2004, p.139).

## 5.5 CONCLUSÕES

Inicialmente, é possível concluir que, do ponto de vista das percepções dos agricultores que realizam a gestão das agroindústrias, o tema da sustentabilidade está excessivamente

disperso, oscilando entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais. É possível considerar que a falta de clareza sobre o assunto pode impactar neste grau de variabilidade de percepções.

Do ponto de vista da existência de dúvidas, conclui-se que 67% dos entrevistados possuem dúvidas sobre o significado da sustentabilidade. Embora a grande parte das agroindústrias recebam assessoria ou consultoria, na maioria dos casos, o tema sustentabilidade não é abordado ou, quando abordado, é de forma superficial. Isto provavelmente acontece porque o foco central das atenções é direcionado para abordagens econômicas.

Considera-se que, embora exista uma preocupação com o meio ambiente, a maioria das agroindústrias convencionais não possui interesse em migrar para orgânica, principalmente em razão da escassez de matéria-prima que se encaixe nos requisitos necessários para este tipo de produto.

Desta forma, conclui-se que existem oportunidades de apoiar o agricultor através de assessorias e consultorias com informação sobre sustentabilidade, como também, desenvolver a cadeia produtiva de alimentos cada vez mais saudáveis através da diferenciação do produto com características verdes, agroecológicas entre outros, diminuir os custos de produção através do aperfeiçoamento das técnicas praticadas e complementar realizando o marketing de todas as ações realizadas.

Por fim, a pesquisa permite concluir que existem iniciativas de sustentabilidade social na maioria das agroindústrias, como por exemplo, a sucessão sendo debatida no ambiente familiar. Ações de sustentabilidade ambiental, como destino correto dos dejetos e efluentes produzidos e iniciativas de produtos com características sustentáveis, como os processos de fermentação, conservantes e ingredientes mais naturais possíveis, entre outras, também são atestadas. Além disso, há a busca constante pela sustentabilidade econômica, os agricultores afirmam que a maioria das agroindústrias, sozinhas, garantem a manutenção econômica de todo o estabelecimento rural, através da sensibilização por uma gestão aprimorada. Porém, é possível aperfeiçoar todas estas iniciativas, para que elas desenvolvam ainda mais o seu potencial.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. **A construção social de uma nova agricultura**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- ALTIERI, M. A.; SILVA, E. N.; NICHOLLS, C. I. **O papel da biodiversidade no manejo de pragas**. 1. ed. Ribeirão Preto: Holos, 2003.
- ASSIS, R. L. Desenvolvimento rural sustentável no Brasil: perspectivas a partir da integração de ações públicas e privadas com base na agroecologia. **Economia Aplicada**, 2006. Disponível em: < [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502006000100005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000100005)>. Acessado em: 7 de fevereiro de 2021.
- BARTHOLO JUNIOR, R. A mais moderna das esfinges: notas sobre ética e desenvolvimento. In: BURSZTYN, M. **A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. p. 13-26.
- BOFF, L. **Sustentabilidade O que é - O que não é**. 3ª. ed. [S.l.]: Vozes , 2012.
- BURSZTYN, M.; BURSZTYN, M. A. **Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- CARSON, R. **A primavera silenciosa**. São Paulo: Gaia Editora, 2010.
- CAVALCANTI, C. (ORG.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável**, 1994. Disponível em: < [http://www.ufbaecologica.ufba.br/arquivos/livro\\_desenvolvimento\\_natureza.pdf](http://www.ufbaecologica.ufba.br/arquivos/livro_desenvolvimento_natureza.pdf)>. Acessado em: 07 de fevereiro de 2021.
- CDRS. **Agroecologia – Conceitos**, 2021. Disponível em: < <https://www.cdrs.sp.gov.br/portal/produtos-e-servicos/publicacoes/acervo-tecnico/agroecologia-conceitos>>. Acessado em: 07 de fevereiro de 2021.
- CHAVES, E. F. et al. Marketing Verde como Estratégia de Sucesso da Imagem Corporativa. **AEDB**, 2014. Disponível em: < <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/3220237.pdf> >. Acessado em: 1 de abril de 2021.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CMMAD. **Nosso futuro comum**. 2ª. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1991.
- FEIDEN, A.; ALMEIDA, D.; VITOI, V.; ASSIS, R. Processo de conversão de sistemas de produção convencionais para sistemas de produção orgânicos. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 19, n. 2, p. 25, maio - agosto 2002.
- FERNANDES, R. S. et al. Uso da percepção ambiental como instrumento de gestão em aplicações ligadas às áreas educacional, social e ambiental. **Redeceas- Esalq**, 2003. Disponível em: < [http://www.redeceas.esalq.usp.br/noticias/Percepcao\\_Ambiental.pdf](http://www.redeceas.esalq.usp.br/noticias/Percepcao_Ambiental.pdf)>. Acessado em: 1 de junho de 2019.

MARCONATTO, D. A. B. et al. **Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: Uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade**. 1. ed. São Paulo: [s.n.], v. 14, 2013.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, MAPA. **O que são Produtos Orgânicos?**, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-produtos-organicos>>. Acessado em: 23 de julho de 2020.

MOSER, G. Psicologia Ambiental. **Estudos de Psicologia**, Rio de Janeiro, 3, n. 1, 1998. 121-130.

NAVA, E. J. R. **Estratégias de Marketing junto ao Mercado de Consumo, para Aquisição de Alimentos Orgânicos: uma abordagem do mix de marketing**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, XIV, 167 p. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis). Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88110/225009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 03 de abril de 2021.

NICHELE, F. ; WAQUIL, P. D. **Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções**. Santa Maria: Ciência Rural, v. 41, 2011.

OLIVEIRA, A. O.; MOURÃO-JÚNIOR, C. A. Estudo teórico sobre percepção na filosofia e nas neurociências. **Neuropsicologia Latinoamericana**, Juiz de Fora, v. 5, 2013.

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, n. 31, p. 133-153, Abril 2002. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25195>>. Acessado em: 10 de junho de 2020. doi: 10.5007/%25x.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. 1993. Fundap, São Paulo.

SEAPDR. **Manual Operativo**, 2017. Disponível em: <<https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202002/06092317-manual-operativo-programa-estadual-de-agroindustria-familiar-peaf-2017-2-2.pdf>>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

SOGLIO F. D.; KUBO R. R. (orgs.). **Desenvolvimento, agricultura e sustentabilidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

TOLEDO, E. N. B. **Agricultura familiar: sustentabilidade, ator e agência**. Dissertação de Mestrado, Erechim, Dezembro 2019. 159.

TOLEDO, E. N. B.; GAZZONI, A. L. A.; NONNENMACHER, M. Agricultura e sustentabilidade: um desejo e um delírio. In: RADAELLI, I. M.; MOURAD, L. A. D. F. A. P.; DEGGERONE, Z. A. **Debates sobre o rural**. Ituiutaba: Barlavento, v. 2, 2019. p. 123-153.

UNESCO. **Rapport final du group d'experts sur le project 13: la perception de la qualité du milieu dans les programmes URL' homme et La biosphère (MAB)**. Paris.: Unesco, v. (Série Des Rapports du MAB 9), 1973. 79 p.

VEIGA, J. E. D.; ZATZ, L. **Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse?** São Paulo: Autores associados Ltda, 2008.

VEIGA, J. E. D. A primeira utopiado antropoceno. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo , v. 20, Abril - Junho 2017.

WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. Gestão e planejamento de agroindústrias familiares. **Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias UFRGS**, Porto Alegre, 2018. 104. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185826/001082106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 01 de Junho de 2020.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS GERAIS

A demanda por alimentos vem crescendo, ao passo que, as agroindústrias possuem um grande potencial para atender parte desta demanda, podendo agregar valor, por meio da instrumentalização dos conceitos de sustentabilidade, ao oferecer produtos de qualidade e com características mais seguras e menos agressivas ao meio ambiente, visto que, os hábitos mais saudáveis são uma tendência evidenciada no comportamento humano nas últimas décadas.

Os dados empíricos foram coletados, formatados e analisados com o suporte das referências teóricas, o objetivo central dessa dissertação foi de analisar e compreender as percepções dos agricultores do que conhecem e entendem sobre as dimensões da sustentabilidade na gestão e condução dos empreendimentos agroindustriais familiares, na busca por atender e ampliar os mercados. Os objetivos foram alcançados por meio de suposição e testagem das três hipóteses.

A primeira delas foi possível afirmar como válida, uma vez que a maioria dos agricultores familiares não vincularam o grau de sucesso/fracasso das agroindústrias, como resultado do processo de planejamento e da gestão formal. Significa afirmar que os agricultores que realizam a gestão das agroindústrias, mesmo considerando o processo de gestão formal muito importante, adotam estratégias de maneira informais e, dessa forma, dificultam a possibilidade em afirmar as razões do sucesso ou do fracasso de seus empreendimentos. Os agricultores(as) inquiridos que alegaram não possuir todos os controles administrativos atestam dificuldades de adotar controles, falta de tempo, conhecimentos e ferramentas adequadas no momento de realizar os controles de custos e de receitas (matéria-prima, insumos, mão de obra, despesas diversas etc.), para que possam demonstrar a margem de lucros ou a consolidação de prejuízos.

Também foi possível validar a segunda hipótese, que se sugeriu que os agricultores familiares possuem dificuldades em ampliar a comercialização de seus produtos, oriundos das agroindústrias, por ausência de conhecimento dos mecanismos de mercado. Isso, conforme embasado no referencial teórico, acontece pelo fato de possuir uma crescente demanda para seus produtos, porém, para incrementarem as vendas, necessitariam um maior aprofundamento nas estratégias e conhecimento em todos os canais de comercialização. Um exemplo, são os canais de comercialização via *internet*, apenas 67% das agroindústrias utilizam esta facilidade através do WhatsApp, ferramentas como *Facebook*, *Instagram* e em sites próprios, que são utilizados praticamente apenas para divulgação da marca e dos produtos.

Sugeriu-se a terceira hipótese, que os agricultores que realizam a gestão das agroindústrias, em sua maioria, não adotam as premissas da sustentabilidade nos processos agroindustriais pela

falta de clareza e entendimento do assunto, e sim, constatou-se que realmente a insegurança em colocar em prática essas questões, dificultam o processo.

Destaca-se que a gestão das agroindústrias familiares é compreendida, através da pesquisa bibliográfica, como uma ferramenta importante para a sustentabilidade do empreendimento, ainda que muitas agroindústrias continuem realizando suas atividades baseadas numa gestão informal. Para Révillion e Badejo (2011) as agroindústrias poderão ter mais insumos para se manterem atuantes se realizarem corretamente os controles, principalmente os custos de produção. É possível considerar que uma gestão baseada em dados formais pode contribuir para que as agroindústrias desenvolvam ainda mais seu potencial, ampliando os mercados, ajustando os produtos às necessidades dos consumidores e obtendo lucro através da maior produtividade com custos mais enxutos. Avaliar, e fazer um gerenciamento equilibrado desde a matéria-prima até a comercialização é uma estratégia que pode oportunizar a viabilidade do empreendimento, garantindo assim renda e qualidade de vida as famílias envolvidas.

Considerando o acesso aos mercados, existem diversas ferramentas que podem contribuir e melhorar a atuação das agroindústrias, principalmente neste momento em que estar atento a todas as ações que envolvem a cadeia do setor de alimentos é fundamental para o agricultor. Em questão de sustentabilidade, é possível perceber que existe grande preocupação dos agricultores com relação a este tema. Compreender o tema e conhecer formas de aplicar na propriedade e nas agroindústrias, poderia contribuir para o aperfeiçoamento das atividades no campo.

As maiores implicações do presente estudo foram conhecer melhor o setor das agroindústrias e entender as dificuldades e desafios que o agricultor possui perante os assuntos de gestão, mercados e sustentabilidade. Desta forma, Universidade, empresas que prestam assessoria ou consultoria, sociedade em geral e o próprio agricultor podem ser mais assertivos quando se depararem com estas questões. Através deste estudo, buscou-se não somente uma listagem de dados, mas principalmente, transformar esses dados em informações sobre a realidade das agroindústrias familiares do COREDE Norte Gaúcho e oferecer essas informações a todos os atores, para que juntos possamos desenvolver ainda mais este setor do ponto de vista ambiental, social e econômico. O universo que abrange as agroindústrias é muito amplo e pode servir de insumo para novos estudos, como por exemplo, as políticas públicas que envolvem esse setor, benefícios econômicos que a agroindústria agrega na propriedade rural, comparação de agroindústrias que realizam uma gestão formal com as que realizam de maneira informal, análise dos processos produtivos, marketing sobre os produtos com características mais saudáveis, entre outros, nas mais diferentes regiões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. Desenvolvimento sustentável: qual a estratégia para o Brasil? **Novos Estudos**, Rio de Janeiro, p. 16, Julho 2010.

AHLERT, L. Sucessão e herança na propriedade rural leiteira. In: AL., P. D. C. M. [. **Sustentabilidade ambiental, social e econômica da cadeia produtiva do leite - Desafios e perspectivas**. Brasília : Embrapa, 2015. Cap. 3, p. 432.

ALBUQUERQUE, M. C. C. O perfil do administrador rural: uma proposta curricular. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 25, n. 4, 1985. Disponível em < [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901985000400004](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901985000400004)>. Acessado em: 03 de abril de 2021.

ALMEIDA, J. **A construção social de uma nova agricultura**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

ALTIERI, M. A.; SILVA, E. N.; NICHOLLS, C. I. **O papel da biodiversidade no manejo de pragas**. 1. ed. Ribeirão Preto: Holos, 2003.

ANJOS, F. S. D.; CALDAS, N. V.; OLIVEIRA, C. D. Agroindústria familiar e políticas públicas no extremo sul do Brasil. **Desenvolvimento Socioeconômico em debate**, v. 1, p. 156-175, 2015.

ASSIS, R. L. Desenvolvimento rural sustentável no Brasil: perspectivas a partir da integração de ações públicas e privadas com base na agroecologia. **Economia Aplicada**, 2006. Disponível em: < [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502006000100005](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502006000100005)>. Acessado em: 7 de fevereiro de 2021.

BARTHOLO JUNIOR, R. A mais moderna das esfinges: notas sobre ética e desenvolvimento. In: BURSZTYN, M. **A difícil sustentabilidade: política energética e conflitos ambientais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001. p. 13-26.

BASTIAN, L. et al. Agroindústrias Rurais Familiares E Não Familiares: Uma Análise Comparativa. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 19, p. 51 - 73, 2014.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BOFF, L. **Sustentabilidade O que é - O que não é**. 3ª. ed. [S.l.]: Vozes , 2012.

BRASIL. Lei 11.326/2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Planalto, 24 jul 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm)>. Acessado em: 5 de dezembro de 2019.

BUAINAIN, A. M. et al. Sete teses sobre o mundo rural brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, 22, n. 2, abr/jun 2013. p. 105-121.

BUAINAIN, A. M. et al. **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola.** Brasília: Embrapa, 2014.

BÜHLER, E. A. *et al.*, (2016, p.277), Conclusão - Diversidade das agriculturas empresariais e perspectivas de pesquisa: breves apontamentos de síntese. In: *Agriculturas empresariais e espaços rurais na globalização: abordagens a partir da América do Sul* [online], 2016. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/3k9jk/pdf/buhler-9786557250044-14.pdf>>. Acessado em: 02 de abril de 2021.

BURSZTYN, M.; BURSZTYN, M. A. **Fundamentos de política e gestão ambiental: os caminhos do desenvolvimento sustentável.** Rio de Janeiro: Garamond, 2012.

CARSON, R. **A primavera silenciosa.** São Paulo: Gaia Editora, 2010.

CAVALCANTI, C. (ORG.). **Desenvolvimento e Natureza: Estudos para uma sociedade sustentável,** 1994. Disponível em: <[http://www.ufbaecologica.ufba.br/arquivos/livro\\_desenvolvimento\\_natureza.pdf](http://www.ufbaecologica.ufba.br/arquivos/livro_desenvolvimento_natureza.pdf)>. Acessado em: 07 de fevereiro de 2021.

CDRS. **Agroecologia – Conceitos,** 2021. Disponível em: <<https://www.cdrs.sp.gov.br/portal/produtos-e-servicos/publicacoes/acervo-tecnico/agroecologia-conceitos>>. Acessado em: 07 de fevereiro de 2021.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHAVES, E. F. et al. **Marketing Verde como Estratégia de Sucesso da Imagem Corporativa.** AEDB, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/3220237.pdf>>. Acessado em: 1 de abril de 2021.

CMMAD. **Nosso futuro comum.** 2ª. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1991.

EMATER DF. UFRB, 2019 Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/proext/images/conceitosmercado.pdf>>. Acessado em: 01 de junho de 2020.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral.** 10. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1990.

FEIDEN, A.; ALMEIDA, D.; VITOI, V.; ASSIS, R. Processo de conversão de sistemas de produção convencionais para sistemas de produção orgânicos. **Cadernos de Ciência & Tecnologia,** Brasília, v. 19, n. 2, p. 25, maio - agosto 2002. Disponível em <<https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8803>>. Acessado em: 25 de maio de 2019.

FEIX, R. D. As aglomerações agroindustriais do Rio Grande do Sul. **Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS.** Porto Alegre: FEE, 2013. Disponível em <<https://sedetur.rs.gov.br/upload/arquivos/carga20170526/04092609-1398690180-aglomera-c3-a7-c3-b5es-20agroindustriais.pdf>>. Acessado em: 02 de abril de 2021.

FERNANDES, R. S. et al. Uso da percepção ambiental como instrumento de gestão em aplicações ligadas às áreas educacional, social e ambiental. **Redeceas- Esalq**, 2003. Disponível em: <[http://www.redeceas.esalq.usp.br/noticias/Percepcao\\_Ambiental.pdf](http://www.redeceas.esalq.usp.br/noticias/Percepcao_Ambiental.pdf)>. Acessado em: 1 de junho de 2019.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Perfil Socio Econômico do corede Norte**, 2017. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Norte>>. Acessado em: 03 de julho de 2019.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **Atlas Econômico**. Atlas Econômico Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/regioes-funcionais-de-planejamento>>. Acessado em: 22 de maio de 2020.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA. **Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplicar**, 2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>>. Acessado em: 26 de julho de 2020.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 32, p. 361-388, Novembro 2011.

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

GRAZIANO DA SILVA, J. **A modernização dolorosa: estrutura agrária, fronteira agrícola e trabalhadores rurais no Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

GRISA, C.; GAZOLLA, M.; SCHNEIDER, S. A “produção invisível” na agricultura familiar: autoconsumo, segurança alimentar e políticas públicas de desenvolvimento rural. **Agroalimentaria**, Venezuela, v. 16, p. 14, Julho - dezembro 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING - **IBC**. Qual o significado e o conceito de gestor?. 2020. disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-significado-conceito-gestor/>>. Acessado em: 07 de dezembro de 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE**. Censo Agropecuário 2006, Manual do Recenseador CI - 1.09 A. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/instrumentos\\_de\\_coleta/doc1131.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/instrumentos_de_coleta/doc1131.pdf) >. Acessado em: 19 de novembro de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE**. Censo Agropecuário 2006. 2009. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro\\_2006.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf)>. Acessado em: 19 de novembro de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE**. Resultados preliminares mostram queda de 2,0% no número de estabelecimentos e alta de 5% na área total. 2017. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21905-censo-agro-2017-resultados-preliminares-mostram-queda-de-2-0-no-numero-de-estabelecimentos-e-alta-de-5-na-area-total>>. Acessado em: 18 de outubro de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - **IBGE**. Censo Agro 2017: resultados preliminares mostram queda de 2,0% no número de estabelecimentos e alta de 5% na área total, 2018. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/21905-censo-agro-2017-resultados-preliminares-mostram-queda-de-2-0-no-numero-de-estabelecimentos-e-alta-de-5-na-area-total>>. Acessado em: 31 de janeiro de 2021.

KAGEYAMA, Â.; ET AL. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agro-industriais, Campinas, n. 113-223, 1987.

LIMA, M. J. O. Organizações empresariais do tipo familiar. **SciELO Books**, São Paulo, 2009. Disponível em <<http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372-03.pdf>>. Acessado em: 04 de abril de 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MARCONATTO, D. A. B. et al. **Saindo da trincheira do desenvolvimento sustentável: Uma nova perspectiva para a análise e a decisão em sustentabilidade**. 1. ed. São Paulo: [s.n.], v. 14, 2013.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, MAPA. **O que são Produtos Orgânicos?**, 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sustentabilidade/organicos/o-que-sao-produtos-organicos>>. Acessado em: 23 de julho de 2020

MOSER, G. Psicologia Ambiental. **Estudos de Psicologia**, Rio de Janeiro, 3, n. 1, 1998. 121-130.

NAVA, E. J. R. **Estratégias de Marketing junto ao Mercado de Consumo, para Aquisição de Alimentos Orgânicos**: uma abordagem do mix de marketing. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004, XIV, 167 p. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis). Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/88110/225009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 03 de abril de 2021.

NICHELE, F. ; WAQUIL, P. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. **Santa Maria: Ciência Rural**, v. 41, 2011. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84782011001200030](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84782011001200030)>. Acessado em: 08 de junho de 2020.

OLIVEIRA, A. O.; MOURÃO-JÚNIOR, C. A. Estudo teórico sobre percepção na filosofia e nas neurociências. **Neuropsicologia Latinoamericana**, Juiz de Fora, v. 5, 2013.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **17 Objetivos para transformar nosso mundo**, 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>>. Acessado em: 26 de maio de 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A ALIMENTAÇÃO E AGRICULTURA. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura: Representante da **FAO**

Brasil apresenta cenário da demanda por alimentos, FAO 2017. Disponível em: <<http://www.fao.org/brasil/noticias/detail-events/pt/c/901168/>>. Acessado em: 28 de maio de 2020.

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 31, p. 133-153, Abril 2002. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25195>>. Acessado em: 10 de junho de 2020.

PREZOTTO, L. L. Contag. Cartilha Agroindústria da agricultura familiar regularização e acesso ao mercado. **Contag**, 2016. Disponível em: <[http://www.contag.org.br/imagens/ctg\\_file\\_1879374735\\_13122016174616.pdf](http://www.contag.org.br/imagens/ctg_file_1879374735_13122016174616.pdf)>. Acessado em: 31 de maio de 2020.

RÉVILLION, J. P. P., BADEJO, M.S. Gestão e planejamento de Organizações Agroindustriais. UFRGS, 2011. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56451/000855962.pdf?sequence=1>>. Acessado em: 06 de abril de 2020.

RIBEIRO, A. Acesso ao mercado via canais de venda. **Endeavor**, 2012. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/marketing/acesso-ao-mercado-via-canais-de-venda-o-nome-do-jogo/>>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

RODRIGUES, M. I.; LEMMA, A. F. **Planejamento de Experimentos & Otimização de Processos**. 3. ed. São Paulo: Casa do espírito amigo fraternidade fé e amor, 2014.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI: Desenvolvimento e Meio Ambiente**. 1993. Fundap, São Paulo.

SCARABELOT, M.; SCHNEIDER, S. As cadeias agroalimentares curtas e desenvolvimento local - Um estudo de caso no município de Nova Veneza/SC, 2012. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/sergio-schneider/scarabelot-m-schneider-s-as-cadeias-agroalimentares-curtas-e-desenvolvimento-local-um-estudo-de-caso-no-municipio-de-nova-veneza-sc-faz-ciencia-unioeste-impresso-v-14-p-101-130-2012>>. Acessado em: 20 de agosto de 2020.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E DESENVOLVIMENTO RURAL - **SEAPDR**. Manual Operativo, 2017. Disponível em: <<https://www.agricultura.rs.gov.br/upload/arquivos/202002/06092317-manual-operativo-programa-estadual-de-agroindustria-familiar-peaf-2017-2-2.pdf>>. Acessado em: 02 de novembro de 2020.

SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2016. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>>. Acessado em: 02 de abril de 2021.

SEBRAE. **Coronavírus: o impacto nas vendas online**, 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acessado em: 28 de maio de 2020.

SEBRAE. **Sistema de Gestão Estratégica (SGE)**, 2020. Disponível em: <<http://www.sge.sebrae.com.br>>. Acessado em: 02 de junho de 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos)>. Acessado em: 22 de maio de 2020.

SILVA, J. G. D. **Velhos e novos mitos do rural brasileiro**. São Paulo: [s.n.], v. 15, 2001.

SOGLIO F. D.; KUBO R. R. (orgs.). **Desenvolvimento, agricultura e sustentabilidade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016.

TAGUCHI, V. O que é sustentabilidade e quando uma propriedade rural pode ser considerada sustentável? **Globo Rural**, 2014. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Colunas/fazenda-sustentavel/noticia/2014/02/guia-de-boas-praticas-o-que-e-sustentabilidade-e-quando-uma-propriedade-rural-pode-ser-considerada-sustentavel.html>>. Acessado em: 18 de outubro de 2018.

TOLEDO, E. N. B. **A monetarização da vida social e a gramática econômica da agricultura familiar: Acumulação e sustentabilidade**. Tese de doutorado, Centro de Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Brasília, Brasília, Junho 2017. p. 308.

TOLEDO, E. N. B. **Agricultura familiar: sustentabilidade, ator e agência**. Dissertação de Mestrado, Erechim, Dezembro 2019. 159.

TOLEDO, E. N. B.; GAZZONI, A. L. A.; NONNENMACHER, M. Agricultura e sustentabilidade: um desejo e um delírio. In: RADAELLI, I. M.; MOURAD, L. A. D. F. A. P.; DEGGERONE, Z. A. **Debates sobre o rural**. Ituiutaba: Barlavento, v. 2, 2019. p. 123-153.

TORRESI, S.I.C.; PARDINI, V.L.; FERREIRA, V.F. O que é sustentabilidade? **Química Nova**, 2010. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-40422010000100001](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-40422010000100001)>. Acessado em: 06 de fevereiro de 2021.

UNESCO. **Rapport final du group d'experts sur le project 13: la perception de la qualité du milieu dans les programmes URL' homme et La biosphère (MAB)**. Paris.: Unesco, v. (Série Des Rapports du MAB 9), 1973. 79 p.

VEIGA, J. E. D.; ZATZ, L. **Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse?** São Paulo: Autores associados Ltda, 2008. Disponível em <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2017000200227&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-753X2017000200227&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acessado em: 20 de abril de 2020.

VEIGA, J. E. D. A primeira utopiado antropoceno. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo , v. 20, Abril - Junho 2017.

WIVES, D. G.; KÜHN, D. D. Gestão e planejamento de agroindústrias familiares. **Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias UFRGS**, Porto Alegre, 2018. 104. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/185826/001082106.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 01 de junho de 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.



## CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA E GESTÃO

- 5) Quanto tempo de funcionamento tem a agroindústria?
- ( ) Menos de um ano. ( ) Mais de 10 anos.  
 ( ) Entre 1 a 5 anos. ( ) Não sabe/Não respondeu.  
 ( ) Entre 5 e 10 anos.
- 6) Agroindústria é própria?
- ( ) Sim. ( ) Não sabe/Não respondeu.  
 ( ) Não.
- 7) A gestão da agroindústria é realizada separadamente das demais atividades da propriedade?
- ( ) Sim. ( ) Não sabe/Não respondeu.  
 ( ) Não.
- 8) O senhor (a) considera que realizar uma gestão formal é:
- ( ) Muito importante, explique: \_\_\_\_\_  
 ( ) Importante, explique: \_\_\_\_\_  
 ( ) Nem muito nem pouco, explique: \_\_\_\_\_  
 ( ) Pouco importante, explique: \_\_\_\_\_  
 ( ) Nada importante, explique: \_\_\_\_\_  
 ( ) Não sabe/Não respondeu.
- 9) Quais as principais dificuldades encontradas para realizar uma gestão formal da agroindústria:
- ( ) Tempo.  
 ( ) Conhecimento.  
 ( ) Dificuldade em realizar os controles (de produção, matéria-prima, custos, etc.).  
 ( ) Falta de ferramentas interessantes e adequadas.  
 ( ) Outras, quais? \_\_\_\_\_  
 ( ) Não sabe/Não respondeu.

### 10) Sobre a gestão da agroindústria, os controles gerenciais são realizados de que maneira?

Ação	Realiza controle (sim ou não)	De maneira informal (Sem anotações)	De maneira formal	Explique
Entradas / receitas				
Saídas / Despesas				
Custos de cada produto				
Custos totais da agroind.				
Produtividade				
Lucratividade				
Estoque matéria-prima				
Estoque produção				
Vendas				
Processos				
Fornecedores				
Principais clientes				
Metas				
Planejamento estratégico				
Padronização de processos				

- 11) Quais temas são levados em consideração no momento do aperfeiçoamento do Planejamento Estratégico ou desenvolvimento das estratégias da agroindústria?**  
 Resultados financeiros.  
 Manutenção das características do produto.  
 Sustentabilidade.  
 Demandas de mercado.  
 Sucessão familiar.  
 Outros, quais: \_\_\_\_\_  
 Não sabe/Não respondeu.
- 12) No que se refere à gestão de finanças, é realizado a separação da agroindústria com o restante da propriedade?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 13) A agroindústria pode ser considerada lucrativa?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 14) Qual o percentual de lucratividade da agroindústria?**  
 (.....%).  
 Não sabe/Não respondeu.
- 15) A sua agroindústria conta com algum tipo de assessoria/ consultoria que auxilia nas atividades de gestão?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 16) Em caso afirmativo, estas assessorias/ consultorias são importantes para a realização da gestão da agroindústria?**  
 Sim.  Em partes.  
 Não.  Não sabe/Não respondeu.
- 17) Na sua percepção, em aspectos de gestão, no que as empresas que prestam assistência, sejam particulares ou públicas, poderiam auxiliar mais a agroindústria?**  
 \_\_\_\_\_
- 18) Quem realiza as principais atividades relacionadas à gestão da agroindústria?**  
 Proprietário.  Empresa terceirizada.  
 Funcionário.  Outra pessoa: \_\_\_\_\_  
 Pessoa da família.  Não sabe/Não respondeu.
- 19) Utiliza mão de obra contratada?**  
 Sim.  Temporariamente.  
 Não.  Não sabe/Não respondeu.
- 20) Em caso afirmativo, quantos são contratados?**  
 0.  
 1 a 2.  efetivos  temporários.  
 3 a 5.  efetivos  temporários.  
 6 ou mais  efetivos  temporários.  
 Não sabe/Não respondeu.
- 21) O assunto “sucessão familiar” é debatido dentro do ambiente da sua agroindústria?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 22) Existe perspectiva de acontecer a sucessão familiar para a atividade da agroindústria?**  
 Sim.  Não.

- Talvez.  Não sabe/Não respondeu.
- 23) Para a família, acontecer a sucessão familiar é vista como um bom negócio?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 24) Qual foi o maior motivo para a decisão de montar uma agroindústria?**  
 Resultados financeiros.  Ser empreendedor.  
 Realização pessoal.  Outro, qual: \_\_\_\_\_  
 Diversificação da renda na propriedade.  Não sabe/Não respondeu.
- 25) Qual o fator que considera em primeiro lugar quando planeja mudanças nos seus processos ou produtos?**  
 Oportunidade de diferenciação no mercado.  Outro, qual: \_\_\_\_\_  
 Produtividade. \_\_\_\_\_  
 Custos.  Não sabe/Não respondeu.  
 Sustentabilidade.
- 26) O senhor (a) acredita que padronizar processos e inserir tecnologia pode alterar características artesanais do produto?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 27) Sobre as exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa:**  
 Não são conhecidas.  
 Algumas são conhecidas, mas não estão atualizadas.  
 Todas são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.  
 São conhecidas e mantidas atualizadas.  
 Não sabe/Não respondeu.
- 28) A agroindústria está enquadrada em algum sistema oficial de inspeção para produção de alimentos?**  
 Sim.  
 Não.  
 Não sabe/Não respondeu.
- 29) Em caso afirmativo, em qual o sistema oficial de inspeção que sua agroindústria está enquadrada?**  
 SIF ( Produtos de origem animal).  
 SIE ( Produtos de origem animal).  
 SIM ( Produtos de origem animal).  
 Registro no MAPA (Bebidas e polpas).  
 Registro na Vigilância Sanitária (Outros produtos de origem vegetal).  
 Outros. Quais? \_\_\_\_\_  
 Não sabe/Não respondeu.
- 30) Se ainda não está legalizada e não atende as exigências legais, tem interesse de se adequar?**  
 Sim.  Talvez.  
 Não.  Não sabe/Não respondeu.
- 31) Se ainda não está legalizada, qual o principal fator que dificulta esta ação?**  
 Burocracia.  
 Dificuldade em entender as normas.  
 Custo.  
 Não tem profissionais para auxiliar nesta questão.  
 Não entende como necessário.  
 Outro, qual? \_\_\_\_\_  
 Não sabe/Não respondeu.
- 32) De todas as legislações previstas para agroindústrias, qual a que o senhor (a) tem mais dificuldade de se adequar / atender?**

- Legislação trabalhista.
- Legislação fiscal/ tributária.
- Legislação sanitária.
- Legislação ambiental.
- Outra, qual? \_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

- Não sabe/Não respondeu.

**33) Na agroindústria, alguém possui certificado de Boas Práticas de Fabricação?**

- Sim.  Sim, mas desatualizado.
- Não.  Não sabe/Não respondeu.

**34) A agroindústria possui marca própria?**

- Sim.  Não sabe/Não respondeu.
- Não.

**35) O rótulo e embalagem possuem:**

- Marca.
- Selos das legislações que a agroindústria está enquadrada.
- Informações sobre sustentabilidade.
- Rastreabilidade.
- QR Code.
- Código de barras.
- Tabela Nutricional.
- Não sabe/Não respondeu.

**MERCADO E CLIENTE**

**36) Em relação à competitividade no mercado, sua agroindústria possui produtos com algum diferencial?**

- Sustentáveis.
- Rótulos e embalagens diferenciadas.
- Processos diferenciados.
- Características inovadoras.
- Características artesanais.
- Outros, quais? \_\_\_\_\_
- Não sabe/Não respondeu.

**37) De que forma é realizada a comercialização total e qual a porcentagem que representa cada produto?**

- De porta em porta:  De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  
 de 40 a 50%;  de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Feiras municipais:  De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  
 de 40 a 50%;  de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Feiras estaduais:  De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  
 de 40 a 50%;  de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Mercados institucionais:  De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  
 de 40 a 50%;  de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Internet:  De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  
 de 40 a 50%;  de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Através de revendedores:  De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  
 de 40 a 50%;  de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Outras formas: cite: \_\_\_\_\_  
 De 0 a 10%;  De 10 a 20%;  De 20 a 30%;  De 30 a 40%;  de 40 a 50%;  
 de 50 a 60%;  de 70 a 80%;  de 80 a 90%;  de 90 a 100%.
- Não sabe/Não respondeu.

**38) A agroindústria está integrada/ligada a alguma cooperativa, associação, rede ou central que de alguma forma auxilia na comercialização dos produtos?**

- Sim.  Não sabe/Não respondeu.
- Não.

**39) Que tipo de organizações ela está integrada?**

- Cooperativa.  Centro de distribuição (central).  
 Associação.  Não sabe/Não respondeu.  
 Rede de supermercados.

**40) Na sua percepção, é importante a agroindústria ser integrada/ligada a alguma cooperativa, associação, rede ou central?**

- Muito importante, explique: \_\_\_\_\_  
 Nem muito nem pouco, explique: \_\_\_\_\_  
 Pouco importante, explique: \_\_\_\_\_  
 Nada importante, explique: \_\_\_\_\_  
 Não sabe/Não respondeu.

**41) Sua agroindústria está disponível para o cliente comprar os produtos via internet?**

- Sim.  
 Não. Explique: \_\_\_\_\_  
 Não sabe/Não respondeu.

**42) Se sim, qual você utiliza para divulgação e qual a porcentagem comercializada em:**

- WhatsApp : (.....%).  
 Sim.  
 Não.  
 Não sabe/Não respondeu.  
 Instagram: (.....%).  
 Sim.  
 Não.  
 Não sabe/Não respondeu.  
 Facebook: (.....%).  
 Sim.  
 Não.  
 Não sabe/Não respondeu.  
 Site próprio: (.....%).  
 Sim.  
 Não.  
 Não sabe/Não respondeu.  
 Outros, quais: \_\_\_\_\_(.....%).  
 Não sabe/Não respondeu.

**43) Sua agroindústria já participou de alguma feira ou evento expondo os produtos?**

- Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.

**44) Sua agroindústria já recebeu ou recebe apoio de algum órgão para participar de feiras estaduais, municipais ou algum outro evento?**

- Sim. Cite quais apoios: \_\_\_\_\_  
 Não.  
 Não sabe/Não respondeu.

**45) Para sua agroindústria, as políticas públicas vinculadas as agroindústrias estão gerando resultados:**

- Positivos. Explique: \_\_\_\_\_  
 Negativos. Explique: \_\_\_\_\_  
 Não sabe/Não respondeu.

**46) Qual a sua maior dificuldade para vender e acessar novos mercados:**

- Se enquadrar nas Legislações.  
 Capacidade produtiva.  
 Dificuldade de ter matéria-prima.  
 Dificuldade de mão de obra.  
 Pouco tempo para se dedicar às vendas.  
 Concorrência.

- ( ) Logística.
- ( ) Marketing e mídias sociais (chegar até o cliente).
- ( ) Outros, quais? \_\_\_\_\_
- ( ) Não sabe/Não respondeu.

**47) Você busca conhecer quais os fatores que influenciam na decisão de compra de seu cliente?**

- ( ) Não, não tenho essa informação.
- ( ) Busco obter essa informação por meio do cliente informalmente.
- ( ) Sim, tenho instrumentos formais para conhecer os fatores que influenciam na compra.
- ( ) Não sabe/Não respondeu.

**48) As necessidades e expectativas dos clientes são conhecidas?**

- ( ) Não são conhecidas.
- ( ) São conhecidas de forma intuitiva.
- ( ) São conhecidas por meio de informações obtidas dos clientes.
- ( ) São conhecidas por meio de métodos formalizados.
- ( ) Não sabe/Não respondeu.

**49) A satisfação dos clientes é avaliada?**

- ( ) Não é avaliada.
- ( ) É avaliada, mas de forma informal.
- ( ) É avaliada e é por meio de método formal. Quais? \_\_\_\_\_
- ( ) Não sabe/Não respondeu.

**50) Os produtos são divulgados aos clientes?**

- ( ) Sim. De que forma: \_\_\_\_\_
- ( ) Não.
- ( ) Não sabe/Não respondeu.

**51) Sua agroindústria realiza ações de fidelização para os seus clientes?**

- ( ) Sim. Quais? \_\_\_\_\_
- ( ) Não.
- ( ) Não sabe/Não respondeu.

**BLOCO 2 – INGRESSOS DE RENDA E SUSTENTABILIDADE**

**52) Na sua avaliação quanto valem os produtos retirados da HORTA, para o CONSUMO FAMILIAR em R\$/ano? \_\_\_\_\_ Valor das vendas R\$/ano \_\_\_\_\_**

**53) Na sua avaliação quanto valem os produtos retirados da POMAR (FRUTAS), para o CONSUMO FAMILIAR em R\$/ano? \_\_\_\_\_ Valor das vendas R\$/ano \_\_\_\_\_**

**54) Na sua avaliação quanto valem os produtos retirados ATIVIDADES FLORESTAIS (eucaliptos e acácia), para o CONSUMO FAMILIAR em R\$/ano? \_\_\_\_\_ -Valor das vendas R\$/ano \_\_\_\_\_**

**55) Na sua avaliação quanto valem os produtos retirados ATIVIDADES AGRÍCOLAS (lavouras, milho, soja).**

Especificação	Quant. Produzida	Unidade	Quant. Vendida	Preço de Venda	Consumo Familiar
Soja					
Milho					
Aveia					

**56) Na sua avaliação quanto valem os produtos retirados ATIVIDADES DA PECUÁRIA (suínos, frangos, gado bovino, leite, peixe).**

Especificação	Quant. Produzida	Unidade	Quant. Vendida	Preço de Venda	Consumo Familiar
Leite					
Ovos					
Mel					
Peixes					
Suínos					
Frangos					

**57) Insumos das atividades de produção animal**

Especificação	Unidade	Quantidade	Valor Pago por Unidade	TOTAL
Sal comum				Sal Comum R\$
Sal mineral				Sal Mineral R\$
Rações bovinos				Ração Bovinos R\$
Ração suínos				Ração Suínos R\$
Ração aves				Ração Aves R\$
Ração - outros				Ração/Outras R\$
Produtos veterinários (antibióticos, desinfetantes, inseminações, etc.)				Produtos Veterinários R\$
Despesas com aviários				Despesas Aviário R\$
Despesa com maquinários/equipamentos				Maquinários/Equipamentos R\$
Contratação de força de trabalho				Força De Trabalho Contratada R\$ Nº de Dias/ano:
Outros insumos animais				Outros Insumos R\$

**58) Produtos processados ou beneficiados dentro do estabelecimento) - AGRINDUSTRIA**

Produto produzido	Quantidade Produzida	Unidade	Preço Médio de Venda por Unidade	Quantidade Vendida	Quant. Cons. pela Família
Banha					
Conservas/compotas					
Melado					
Manteiga					
Pão					
Queijo					
Suco					
Salame					
Geleias e doces					
Vinho					
Açúcar mascavo					
Massa caseira					

**59) Outros gastos (valores anuais)**

Discriminação	Valor R\$ (indicar se é por mês ou por ano)
ITR – Imposto da Terra	
Contribuição Sindical (mensalidade/anuidade)	
Luz elétrica	
Gás (GLP) somente para propriedade	
Água encanada (taxa, etc.)	
Telefone para fins produtivos	
Óleo diesel	
Gasolina p/prestar serviço externo	

Consertos de equipamentos em serviço externo	
--	--

**60) Sobre conhecimentos no que tange à sustentabilidade!**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Nunca ouviu falar.                             | <input type="checkbox"/> É a satisfação das presentes necessidades das pessoas sem que se reduza a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas. |
| <input type="checkbox"/> Sabe superficialmente.                         | <input type="checkbox"/> Outro, qual? _____  |
| <input type="checkbox"/> É a capacidade de gerar lucros econômicos.     | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.   |
| <input type="checkbox"/> São questões ligadas com o meio ambiente.      |  |
| <input type="checkbox"/> Legislação ambiental.                          |  |
| <input type="checkbox"/> Produção orgânica, agroecológica, natural etc. |  |

**61) Por intermédio de que o senhor conheceu a ideia de sustentabilidade?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Sebrae.                          | <input type="checkbox"/> Programas de rádio, tv.    |
| <input type="checkbox"/> Emater.                          | <input type="checkbox"/> Na instituição financeira. |
| <input type="checkbox"/> Cooperativa de onde é associado. | <input type="checkbox"/> Empresas privadas.         |
| <input type="checkbox"/> Empresa onde compra os insumos.  | <input type="checkbox"/> Nenhuma.                   |
|   | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.    |

**62) Você possui dúvidas sobre o tema sustentabilidade?**

- |                               |   |
|-------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Não. | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu |
| <input type="checkbox"/> Sim. |   |

**63) Na sua percepção, o que é sustentabilidade:**

## Ambiental

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cuidado com a água.                    | <input type="checkbox"/> Proibição do desmatamento.    |
| <input type="checkbox"/> Com as matas ciliares e reserva legal. | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento regenerativo. |
| <input type="checkbox"/> cuidados com o solo.                   | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.       |

## Econômica

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Lucro da propriedade.                        | <input type="checkbox"/> Não ter dívidas.                   |
| <input type="checkbox"/> Pagamento dos financiamentos com o banco.    | <input type="checkbox"/> Ter reservas financeiras no banco. |
| <input type="checkbox"/> Crescimento econômico constante e duradouro. | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.            |

## Social

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Manutenção da família e do estabelecimento. | <input type="checkbox"/> Melhorara qualidade de vida de todos ao seu redor. |
| <input type="checkbox"/> Manutenção de ações em comunidade.          | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.                            |
| <input type="checkbox"/> Ficar morando no meio rural.                |   |

**64) Qual os destinos dos efluentes/dejetos produzidos pela agroindústria?**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Tratamento sanitário primário. | <input type="checkbox"/> Lançamento no riacho/córrego/rio. |
| <input type="checkbox"/> Fossa sanitária.               | <input type="checkbox"/> Outros, qual? _____               |
| <input type="checkbox"/> Lançamento na rede pluvial.    | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.           |

**65) Recebeu alguma multa por infração ambiental?**

- |                               |  |
|-------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Sim. | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu. |
| <input type="checkbox"/> Não. |  |

**66) Na sua percepção, sua agroindústria pode ser considerada ambientalmente sustentável?**

- |                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Sim.       | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu. |
| <input type="checkbox"/> Não.       | Explique: _____                                  |
| <input type="checkbox"/> Em partes. |  |

**67) Na sua percepção, sua agroindústria pode ser considerada economicamente sustentável?**

- |  |                 |
|--|-----------------|
| <input type="checkbox"/> Sim.                    | Explique: _____ |
| <input type="checkbox"/> Não.                    |                 |
| <input type="checkbox"/> Em partes.              |                 |
| <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu. |                 |

- 68) Na sua percepção, sua agroindústria sozinha garante manutenção econômica do estabelecimento rural?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 69) Como o senhor classifica os seus produtos em sua agroindústria?**  
 Orgânicos. Outros: \_\_\_\_\_  
 Agroecológicos.  Não sabe/Não respondeu.  
 Convencionais.
- 70) As ações de sustentabilidade praticadas na agroindústria são divulgadas, expostas e comunicadas ao consumidor como produto diferencial?**  
 Sim. De que forma: \_\_\_\_\_  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 71) A sua agroindústria conta com algum tipo de assessoria/ consultoria que auxilia nas atividades técnicas?**  
 Sim.  Não sabe/Não respondeu.  
 Não.
- 72) Se sim, quantas vezes por ano?**  
 Uma vez.  Mais de sete.  
 Duas a quatro.  Não sabe/Não respondeu.  
 Cinco a sete.
- 73) Em caso afirmativo, esta assessoria/ consultoria abordou o tema sustentabilidade?**  
 Sim.  Em partes.  
 Não.  Não sabe/Não respondeu.
- 74) De quem recebeu assessoria/ consultoria aborda o tema sustentabilidade?**  
 Emater.  Sindicatos.  
 Sebrae.  Empresas privadas.  
 Senar.  Outras.  
 Cooperativas.  Não sabe/Não respondeu.
- 75) Quanto à procedência da matéria-prima, ela pode ser considerada:**  
 Própria.  de 50 a 60%  
 De 0 a 10%  de 70 a 80%  
 De 10 a 20%  de 80 a 90%  
 De 20 a 30%  de 90 a 100%  
 De 30 a 40%  Não sabe/Não respondeu.  
 de 40 a 50%
- 76) Quanto à procedência da matéria-prima, ela pode ser considerada:**  
 Convencional.  de 40 a 50%  
 De 0 a 10%  de 50 a 60%  
 De 10 a 20%  de 70 a 80%  
 De 20 a 30%  de 80 a 90%  
 De 30 a 40%  de 90 a 100%  
 Não sabe/Não respondeu.
- 77) Com relação aos produtos produzidos e comercializados pela Agroindústria, pode-se dizer que eles possuem a seguinte caracterização:**  
 Convencional.  de 50 a 60%  
 De 0 a 10%  de 70 a 80%  
 De 10 a 20%  de 80 a 90%  
 De 20 a 30%  de 90 a 100%  
 De 30 a 40%  Não sabe/Não respondeu.  
 de 40 a 50%  
 Orgânicos.  De 10 a 20%  
 De 0 a 10%

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> De 20 a 30% | <input type="checkbox"/> de 70 a 80%             |
| <input type="checkbox"/> De 30 a 40% | <input type="checkbox"/> de 80 a 90%             |
| <input type="checkbox"/> de 40 a 50% | <input type="checkbox"/> de 90 a 100%            |
| <input type="checkbox"/> de 50 a 60% | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu. |

**78) Se sua agroindústria é considerada convencional, existe interesse em migrar para orgânica?**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Sim totalmente.   | <input type="checkbox"/> Não analisou esta possibilidade. |
| <input type="checkbox"/> Sim parcialmente. | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.          |
| <input type="checkbox"/> Não.              |   |

**79) Se sim, qual o principal fator:**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Mudança de estilo de vida na propriedade. | <input type="checkbox"/> Valores praticados no mercado. |
| <input type="checkbox"/> Tendência de mercado.                     | <input type="checkbox"/> Outros: _____                  |
| <input type="checkbox"/> Produção saudável.                        | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.        |

**80) Quais as maiores dificuldades para migrar de uma agroindústria convencional ou mista para orgânica?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Dificuldade de matéria-prima.          | <input type="checkbox"/> A certificação é burocrática e onerosa |
| <input type="checkbox"/> Não possui tecnologia apropriada.      | <input type="checkbox"/> Outros, quais: _____                   |
| <input type="checkbox"/> Possui muitas dúvidas sobre o assunto. | <input type="checkbox"/> Não sabe/Não respondeu.                |
| <input type="checkbox"/> Assistência técnica.                   |   |

## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA  
AGRICULTORES FAMILIARES****Título do Estudo: AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE  
MERCADO, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO**

Prezado participante, você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “Agroindústrias familiares: estratégias de mercado, gestão e sustentabilidade no Norte Gaúcho” Desenvolvida por Cheila Fátima Lorenzon, discente do Mestrado em Ciência e Tecnologia Ambiental da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Erechim-RS, sob orientação do Professor Dr<sup>o</sup> Valdecir José Zonin. O objetivo central do estudo é: Identificar e analisar as percepções sobre as dimensões da sustentabilidade contempladas na inserção em mercados e na gestão das agroindústrias, na região do COREDE Norte do Rio Grande do Sul.

Este trabalho justifica-se principalmente pelo fato que as agroindústrias vêm se consolidando como estratégia fundamental de agregação de valor, gerando trabalho e renda para o setor do agronegócio e a região Norte do Rio Grande do Sul, possui uma grande concentração de agroindústrias. Compreender este setor como também as questões de mercado, sustentabilidade e gestão na percepção do agricultor é fundamental para que entidades, instituições de ensino e até o próprio agricultor entendam as dificuldades e consigam tomar decisões mais assertivas frente ao cenário que estejam inseridos. O estudo é de extrema importância para que as agroindústrias tenham um olhar mais empresarial e que visualizem seus pontos fortes, fracos e necessidade de aperfeiçoamentos em seus processos e produtos.

O convite a sua participação se deve ao fato da presente pesquisa estar sendo realizada com agricultores familiares que residam nos municípios que fazem parte do Corede Norte, sua participação é fundamental porém, não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização. Para sua segurança antes de iniciar sua participação elencamos alguns possíveis riscos durante a entrevista: Insegurança ao responder a entrevista, Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a entrevista, Cansaço ou aborrecimento. Salientamos as medidas que serão tomadas para minimizar tais riscos: Primeiro queremos deixar você consciente dos riscos acima, Caso você se recuse a participar da pesquisa, ou entenda que não está disposto, confortável ou interessado em responder, você será excluído da listagem sem nenhum prejuízo a você e a pesquisa. A qualquer momento o entrevistado poderá desistir de participar, mesmo que já tenha iniciado a entrevista, caso o pesquisador identifique algum dos possíveis riscos citados acima, a entrevista será interrompida e o entrevistado irá retornar as suas atividades normais. Se alguma informação já tenha sido coletada, ela será descartada. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desista da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Você não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, sendo sua participação voluntária. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material armazenado em local seguro. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo. A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista à pesquisadora. A entrevista consiste em perguntas simples que serão utilizadas para embasar a pesquisa. O tempo de duração da entrevista é de aproximadamente 60 minutos. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo, físico ou digital, por um período de cinco anos. A participação na pesquisa poderá causar riscos como insegurança ao responder alguma questão, em caso de algum tipo de insegurança você poderá encerrar a participação sem nenhum tipo de dano a você. O benefício relacionado com a

sua colaboração nesta pesquisa é o de colaborar para o levantamento de dados e informações sobre o setor, disponibilizar para a sociedade um estudo mais aprofundado sobre as agroindústrias, poder refletir sobre a gestão, acesso a mercados e questões de sustentabilidade que vem realizando nos processos e produtos da agroindústria, como diversos outros benefícios para outros produtores, instituições e estudantes da área. Após o processo de compilação dos dados coletados e organização das informações, será realizada a devolutiva dos resultados aos participantes da pesquisa. Os resultados deverão ser comunicados aos entrevistados de duas formas: A primeira é através da elaboração de artigos, que serão publicados em revistas e estarão disponíveis para acesso de toda a comunidade e, a segunda através de um seminário online para agroindústrias da região, onde fica contemplado a presença especialmente das agroindústrias participantes do trabalho, em evento aberto às demais agroindústrias interessadas e organizações como a UFFS, SEBRAE, EMATER, entre outras, sempre mantendo sigilo dos dados pessoais. Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via. Desde já agradecemos sua participação!

---

Local e Data

---

Cheila Fátima Lorenzon

Pesquisadora Responsável

Contato profissional com o(a) pesquisador(a) responsável: Tel: ( 54 – 99900-0707)

E-mail: [cheilalz@yahoo.com.br](mailto:cheilalz@yahoo.com.br)

Endereço para correspondência: Barão de Cotegipe, Rua Raimundo Mariga nº68, Centro, CEP: 99740-000, Rio Grande do Sul- Brasil.

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](mailto:cep.uffs@uffs.edu.br)

[http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg](http://www.uffs.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2710&Itemid=1101&site=proppg)

Endereço para correspondência: Universidade Federal da Fronteira Sul/UFFS - Comitê de Ética em Pesquisa da UFFS, Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul, CEP 89815-899 Chapecó - Santa Catarina – Brasil)

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

Nome completo do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Agradecemos a participação!

## ANEXOS

## ANEXO A – COMPROVANTE DE ENVIO E APROVAÇÃO DO PROJETO NO COMITÊ DE ÉTICA



## COMPROVANTE DE ENVIO DO PROJETO

## DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE MERCADO, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO

**Pesquisador:** CHEILA FATIMA LORENZON

**Versão:** 2

**CAAE:** 35972720.1.0000.5564

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS

## DADOS DO COMPROVANTE

**Número do Comprovante:** 083975/2020

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

Informamos que o projeto AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE MERCADO, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO que tem como pesquisador responsável CHEILA FATIMA LORENZON, foi recebido para análise ética no CEP Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS em 02/08/2020 às 16:44.

**Endereço:** Rodovia SC 484 Km 02, Fronteira Sul - Bloco da Biblioteca - sala 310, 3º andar  
**Bairro:** Área Rural **CEP:** 89.815-899  
**UF:** SC **Município:** CHAPECO  
**Telefone:** (49)2049-3745 **E-mail:** cep.uffs@uffs.edu.br

## DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

## - DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES: ESTRATÉGIAS DE MERCADO, GESTÃO E SUSTENTABILIDADE NO NORTE GAÚCHO  
**Pesquisador Responsável:** CHEILA FATIMA LORENZON  
**Área Temática:**  
**Versão:** 2  
**CAAE:** 35972720.1.0000.5564  
**Submetido em:** 24/08/2020  
**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL - UFFS  
**Situação da Versão do Projeto:** Aprovado  
**Localização atual da Versão do Projeto:** Pesquisador Responsável  
**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção: PB\_COMPROVANTE\_RECEPCAO\_1590281

## + DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

## - LISTA DE APRECIações DO PROJETO

Apreciação	Pesquisador Responsável	Versão	Submissão	Modificação	Situação	Exclusiva do Centro Coord.	Ações
PO	CHEILA FATIMA LORENZON	2	24/08/2020	02/09/2020	Aprovado	Não	

## - HISTÓRICO DE TRÂMITES

Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	01/09/2020 21:02:37	Parecer liberado	2	Coordenador	Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	PESQUISADOR	