

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
CAMPUS MARECHAL CÂNDIDO RONDON - PR
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS - CCA
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO RURAL
SUSTENTÁVEL**

JULIE MATHILDA SEMIGUEM PAVINATO

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO
FAMILIAR E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL**

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON
PARANÁ - BRASIL**

2018

JULIE MATHILDA SEMIGUEM PAVINATO

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO
FAMILIAR E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável do Centro de Ciências Agrárias da Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável.

Linha de pesquisa: Desenvolvimento Territorial, Meio Ambiente e Sustentabilidade Rural.

Prof. Dra. Irene Carniatto de Oliveira – Orientadora

MARECHAL CÂNDIDO RONDON

PARANÁ - BRASIL

2018

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Semiguem Pavinato, Julie Mathilda
A Importância da Administração para Agroindustrialização Familiar e sua Influência no Desenvolvimento Rural Sustentável / Julie Mathilda Semiguem Pavinato; orientador(a), Irene Carniatto, 2018.
147 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Marechal Cândido Rondon, Centro de Ciências Agrárias, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, 2018.

1. Agroindustrialização Familiar. 2. Administração e Administração Rural. 3. Diagnóstico da Agroindústria Familiar. 4. Análise do Gerenciamento da Unidade de Produção familiar. I. Carniatto, Irene. II. Título.



unioeste

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Marechal Cândido Rondon - CNPJ 78680337/0003-46

Rua Pernambuco, 3777 - Centro - Cx. P. 91 - <http://www.unioeste.br>

Fone: (45) 3284-7878 - Fax: (45) 3284-7879 - CEP 85960-000

Marechal Cândido Rondon - PR.



PARANÁ

GOVERNO DO ESTADO

JULIE MATHILDA SEMIGUEM PAVINATO

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PARA A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO
FAMILIAR E SUA INFLUÊNCIA NO DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de **Mestra em Desenvolvimento Rural Sustentável**, área de concentração Desenvolvimento Rural Sustentável, linha de pesquisa Desenvolvimento Territorial, Meio Ambiente e Sustentabilidade Rural, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

Orientador(a) – Prof. Dra. Irene Carniatto de Oliveira

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Câmpus de Cascavel (UNIOESTE)

Prof. Dr. Clério Plein

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Câmpus de Francisco Beltrão
(UNIOESTE)

Dra. Ortência Leocádia Gonzalez da Silva Nunes

Marechal Cândido Rondon, 10 de julho de 2018

Àqueles que me ensinaram na prática, o verdadeiro sentido do amor incondicional. Caio e Arthur, vocês são minha vida, meu sorriso e meu coração.

Com Amor....

in memoriam de Paulo Semiguem Júnior

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter-me dado força e inspiração para a realização deste projeto, que traduz um sonho.

A minha família, Paulo (pai), Gessi (mãe), Yolanda (sogra), Marcos (esposo), Caio e Arthur (filhos), aos meus irmãos queridos Paola, Paulo Júnior e Fernando por todo cuidado, carinho e apoio durante essa caminhada. A vocês, mestres na vida, meu especial MUITO OBRIGADA. AMO VOCÊS!

À Orientadora Irene Carniatto, pela paciência e serenidade com que conduziu os trabalhos dessa pesquisa.

Aos professores:

Alvori Ahlert, o “cavalheiro”, educador por excelência. Com a plenária cheia, olhos brilhavam enquanto ouvíamos sobre ética e bioética. Seminários e atas pareciam não ser suficientes para tantos conhecimentos e dúvidas, tudo em meio a debates arrebatadores. Sua serenidade e respeito à educação inspirou a todos.

Alberto Feiden, 30 anos de Embrapa, conhecimentos saindo pelos poros...pouco tempo para bebermos nessa fonte tão rica, preciosa e séria, absolutamente comprometida com a pesquisa. Teoria e prática misturadas com grande maestria. Grande professor, excelente profissional.

Adilson Francelino Alves, teoria ator – rede, estudos sobre Território, quanto receio de não alcançar a compreensão necessária, mas tudo foi resolvido numa explanação rica em detalhes e aprofundamentos acerca dos conceitos e definições por essa figura carismática e doce, que ocupa seu espaço com grande estilo e segurança. Aguardo saudosa por mais um grande encontro acadêmico, professor.

Altervir Signor, aulas em Toledo...uma semana. Metodologia de Pesquisa, métodos, técnicas, seminários, tecnologia a serviço da pesquisa, tudo apresentado com simplicidade e com o requinte que somente um hábil e grande pesquisador possui.

Clério Plein, o divisor de águas. O que seria de nós, sem suas aulas...para auxiliar a fazer as amarras que a interdisciplinaridade exige. Polanyi, Chayanov, Douglas Norton, Amartya Sen, Boiser, Abramovay, e tantos.... tantos ... tantos outros. E aí , tudo começou a fazer sentido. Seminários, debates, artigos...aulas preciosas, que não forneciam as respostas, mas que brilhantemente nos levavam a procurá-las.

Dirceu Basso, a continuidade dos entendimentos sobre agricultura familiar veio por suas mãos, professor, assim como novas racionalidades, interpretações e pensamentos. Estava certo. Ainda estou mergulhada nesse universo e necessito de mais tempo para me aprofundar. Quem sabe um dia, possa chegar perto de seu entusiasmado e de tão vasto conhecimento.

Irene Carniatto de Oliveira, a professora, assim como a orientadora, tem uma aura de encanto e serenidade contagiantes. Uma mulher de Deus, que leva a sério sua

missão de cristã, na profissão e nas caminhadas da vida. Quem diria que iria me acompanhar por tantos momentos difíceis que se apresentaram em minha vida, mas que agora não convém descrevê-los, mas cabem perfeitamente meus agradecimentos por sua preocupação e respeito por cada turbulência que me viu passar, suas palavras e sua forma de me conduzir na orientação. Hoje, posso afirmar que foram fundamentais para que essa pesquisa tivesse êxito. Mergulhei contigo no universo da pesquisa, das publicações... obrigada pela viagem, foi e está sendo indescritível. Obrigada.

Marcos Aurélio Saquet, o Senhor dos Territórios, nos ajudou a construir nossa identidade cultural, e a formar redes, territorializando e desterritorializando nossos espaços para alçar voos mais altos e sólidos, trazendo a geografia humana para nossas vidas. Obrigada, professor. Seu conhecimento assusta... mas a admiração é proporcionalmente maior.

Nardel Luiz Soares da Silva, minha visão do PPGDRS foi forjada por você, professor, quando ainda coordenador do programa, com as mãos repletas de pastas saindo para uma reunião, abriu espaço para me receber, eu que era aluna especial. Leu meu rascunho, me disse: “você tem leitura, mais não se economize, faça um bom projeto e encontrará alguém interessado em orientá-la”. O tempo que dedicou a mim, a leitura atenta que fez de meu rascunho, o livro que me emprestou (MIOR- Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento Rural) e mais tarde sua frase “Leiam, pois somente a leitura nos salvará”, serviram de inspiração e admiração por você e por todos os grandes profissionais do programa que transitam pela ciência com tanta plenitude, que se permitem estender as mãos a quem está só começando. Muito obrigada.

Nelza Mara Pallu, professora, grande profissional a quem tenho a honra de chamar de amiga. Ingressei no programa sendo aluna especial em sua disciplina, ainda receosa, conhecendo o *stricto sensu*. Você foi minha grande incentivadora a insistir e escrever o projeto para participar na seleção no mês seguinte, então... deu certo. Sua aula sobre Escrita Científica foi fundamental para alinhar minhas ideias e meu projeto. No dia a dia das aulas, nos tornamos amigas e tivemos passagens (difíceis) parecidas, o que nos aproximou ainda mais. Tenho profunda admiração pela grande mulher e profissional que és. Sem dúvida, é um grande exemplo para todas nós, mulheres, que lutam por espaço sem perder a postura. Obrigada por tudo, casa, ombro amigo...conversas, interesse e amizade.

Wilson João Zonin, sociólogo rural, o professor da integração, da interação e das grandes viagens técnicas. Foram experiências incríveis. Com senso crítico aguçado, e pontos de vista pontuais nos apresentou as alternativas para o desenvolvimento rural em vivências muito significativas que instigaram nossa investigação e alimentaram nossas esperanças por um dia construirmos e vivermos num modelo de desenvolvimento rural que seja de fato sustentável, justo, social, ambiental e economicamente acessível a todos.

Por fim, por todos os importantes conhecimentos e lições de vida transmitidos nas disciplinas do Mestrado. Meu sincero agradecimento. Faltam-me palavras para expressar tudo que esse programa significou e significa para mim: uma experiência mágica, que permitiu descobertas essenciais e despertou interesse para avançar na

busca e na interpretação da sustentabilidade para o meio rural. A dedicação, a atenção e o envolvimento de cada um e de todos vocês resplandecem a grandeza deste Programa de Pós-Graduação.

Às atenciosas e sempre tão prestimosas Lizete Maria Eckrstein e Kelnir Kunkel, por nos conduzir tão docemente pelas normas e políticas do PPDRS.

Aos colegas de Mestrado e Doutorado do PPDRS, por cada encontro e cada discussão de diálogo saudável, que renderam inspiração e fôlego para trilhar este caminho; em especial aos meus companheiros de turma: Carla, Daniela, Emerson, Elton, Fernanda, Iza, Natalia, Paulo e Renata, por todos os compartilhamentos e experiências. Saudades, gente!

Às amigas especiais Nelza, Eliane e Renata, que me deram abrigo no coração e em suas casas. Pessoas como vocês são preciosas e raras. Deus as abençoe!

Aos profissionais das instituições e organizações de Ubiratã, que dividiram seu tempo e informações para realização dessa pesquisa. Da Prefeitura Municipal: Magron, Clayton, Laudelina, Jair e Luiza. Da Emater: Emerson Bento. Da Canpar: Orlando Campos. Do Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais: Cleuzinete Prates Novaes.

Por fim, aos atores que representam a razão de ser desta investigação – os produtores, que ofertam conhecimento, experiência de vida, trabalho e amor ao meio rural. A eles, meu respeito e meu agradecimento. Merecidamente nominados, são eles:

- ❖ **Ademur Maciel e Família;**
- ❖ **Aparecido Novaes e Família;**
- ❖ **Benedito Leite e Família;**
- ❖ **Célio Mendonça e Família;**
- ❖ **Celso Saran e Família;**
- ❖ **Cilene Roberto Saran e Família;**
- ❖ **Durval Rodrigues Novaes e Família;**
- ❖ **Edma Piccin e Família;**
- ❖ **Eliane Ferreira Lopes da Silva;**
- ❖ **Evandro Felizari e Família;**
- ❖ **Francisco Luiz e Família;**
- ❖ **João Batista Almeida e Família;**
- ❖ **João Marcos Dalla Corte e Família;**
- ❖ **Lídia Marques Pessoa e Família;**
- ❖ **Luana Medeiros P. Dalla Corte e Família;**
- ❖ **Napoleão Ferreira Sucupira e Família;**
- ❖ **Orlando Ferreira Campos e Família;**
- ❖ **Osmar Manhi e Família;**
- ❖ **Oswaldo Pires e Família;**
- ❖ **Rosilene Streling;**
- ❖ **Sidney Fernandes da Silva e Família;**
- ❖ **Vima Ezídio de Aquino e Família.**

Muito Obrigada!

RESUMO GERAL

PAVINATO, Julie Mathilda Semiguem. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Abril – 2018. **A Importância da Administração para a Agroindustrialização Familiar e sua Influência no Desenvolvimento Rural Sustentável.** Orientadora: Dra. Irene Carniatto.

A presente investigação retrata aspectos da gestão das agroindústrias e da práxis administrativa das instituições ligadas a elas no Município de Ubitatã-PR, com o objetivo de descobrir de que maneira a Ciência da Administração pode contribuir para o aprimoramento das agroindústrias familiares e, assim, influenciar o desenvolvimento rural sustentável. O foco da pesquisa, portanto, será analisar se a gestão e as práticas administrativas empregadas pelas instituições ligadas à agroindustrialização no município, bem como das próprias agroindústrias têm oportunizado melhores condições de trabalho e de vida aos produtores familiares. Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva quanto à tipologia, mas dialética e fenomenológica em relação ao método, com abordagem quali-quantitativa, utilizando-se de abordagens quantitativas da estatística descritiva e correlação. Inicialmente foi efetuado levantamento em relação ao número de estabelecimentos agroindustriais, todos caracterizados por quantidade e tipo, número de pessoas e famílias ocupadas, bem como o grau de escolaridade e sexo desses indivíduos e, ainda, sobre a posse da terra, a motivação para iniciar a atividade e o tamanho das áreas das unidades familiares. Na sequência, foram apresentadas as instituições e organizações que fomentam a agroindustrialização no município, as atividades que cada uma promove com esse objetivo e o tipo de relação que cada ente mantém entre si. Em seguida, foram identificados os tipos de ferramentas e formas de controles gerenciais utilizados em cada unidade de produção familiar, seguido pela análise dos aspectos de produção, de mercado, de finanças e custos, bem como as questões legais e sanitárias. Além disso, realizou-se levantamento das fontes de renda, da participação da agroindústria na renda familiar e do significado da agroindustrialização para cada família. Com essas informações, foram identificados elementos essenciais de gestão/administração que são fundamentais ao processo e projeto de desenvolvimento rural por meio de agroindústrias familiares. Foi possível identificar ainda que a agroindustrialização familiar existente no município de Ubitatã-PR apresenta características singulares de uma agricultura familiar bem sucedida, que assume ares do tipo agricultura moderna convencional, mas que, ao mesmo tempo, preserva traços camponeses em sua identidade cultural e nas interações sociais dos indivíduos que dela fazem parte. A diversidade de tipos de agroindústria, o número de pessoas ocupadas e a qualidade de vida promovida pelo projeto de agroindustrialização familiar (como alternativa de desenvolvimento rural) revelam a necessidade de aprimoramento nas interações entre as instituições e organizações de apoio à agroindustrialização familiar no município, para que uma gestão de rede mais eficiente se consolide e incentive novas iniciativas. Quanto à gestão nos estabelecimentos agroindustriais, formas mais profissionalizadas são necessárias para que se utilizem de ferramentas e controles gerenciais por parte dos produtores, no intuito de garantir melhor adequação aos mesmos no que tange ao mercado atual e aumentar as perspectivas para buscar novos espaços e, assim, garantir sustentabilidade, autonomia e ampliação da capacidade de tomada de decisões na condução de seus empreendimentos.

Palavras-chave: Administração; Desenvolvimento Rural; Sustentabilidade; Agroindústria Familiar.

GENERAL ABSTRACT

PAVINATO, Julie Mathilda Semiguem. Universidade Estadual do Oeste do Paraná-UNIOESTE, April – 2018. **Management Importance for Family Agro-industrialization and its Influence on Sustainable Rural Development.** Advisor: Dr. Irene Carniatto.

This research depicts aspects of the management of agro-industries and the administrative praxis of institutions that are related to Ubiratã-PR municipality in order to find out how Administration science may contribute to agribusiness family improvement and thus influence the sustainable rural development. Thus, this research aimed at analyzing if the management and administrative practices, employed by institutions related to agro-industrialization in this city as well as their own agribusinesses, have provided better conditions of work and life to improve farmers' families. This research is characterized as exploratory and descriptive about typology, dialectic and phenomenological, concerning the method, and quality-quantitative approach, using quantitative approaches of descriptive statistics and correlation. Firstly, a survey was made according to the number of agroindustrial establishments, by quantity and type, number of individuals and families, sex and educational level, as well as land tenure, motivation to start an activity and areas size of the families. As a result, the institutions and organizations that promote agro-industrialization in Ubiratã were presented, as well as the activities that each one promotes as well as what kind of relationship each entity keeps with each other. Then, the types of tools and management controls were identified and used in each unit of household production, followed by the analysis of aspects such as production, market, health, financial and legal aspects and costs. In addition, it was made a survey of: income sources, agroindustry participation on family income and agroindustrialization significance for each family. Based on this information, key-elements were identified concerning management/administration, which are essential for process and rural development design through agricultural industries family. It was possible to identify that the presence of familiar agro-industries in Ubiratã-PR city has unique features of a successful familiar agriculture, as a successful kind of modern and conventional agriculture. But, at the same time, it keeps peasants' characteristics in its cultural identity and social interactions. Those several kinds of agro-industry, number of persons employed and quality of life put forward by the familiar agro-industrialization project (an alternative of rural development) have disclosed the need to improve interactions between institutions and support organizations to agro-industrialization in this Municipality. This happens to consolidate some more efficient network management and encourage new initiatives. But, in relation to the management in agro-industrial establishments, better professional features are necessary to use tools and managerial controls on producers' part, in order to guarantee better adaptation to them with regard to the current market and to increase the perspectives to look for new spaces and, thus guaranteeing sustainability, autonomy and expansion of decision-making capacity on carrying out their enterprises.

Keywords: Management; Rural Development; Sustainability; Familiar Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa Município de Ubitatã	25
Figura 2: Variáveis Estudadas pelas Teorias Administrativas	35
Figura 3: Processo Administrativo	36
Figura 4: Ambiente Organizacional	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição Produtiva Macrorregional dos Produtos da Agroindústria Rural (2006).....	56
Tabela 2: Número de Estabelecimentos com Processamento, Valor Total da Venda da Agroindústria (R\$) Valor Agregado Total (R\$) dos Estabelecimentos, segundo Macrorregiões Geográficas (2006).....	61
Tabela 3: Número de Estabelecimentos Rurais com Processamento, Valor Total das Despesas, Valor Total da Venda da Agroindústria e Valor Total Agregado do Estabelecimento, segundo Tipo de Produto (2006).	62
Tabela 4: Número de Estabelecimentos que Agroindustrializam Alimentos por AF E ANF (2006).....	63
Tabela 5: Índice Geral Ubiratã.....	67
Tabela 6: Tipo de Agroindústrias, Número de estabelecimentos, Famílias Ocupadas, Pessoas Ocupadas em Ubiratã - PR (2017)	68
Tabela 7: Início da agroindústria; geração familiar; Localização da Agroindústria; Posse da Terra; Tamanho da Propriedade; Tempo de Atividade; Forma de Organização; Contrato de Mão de Obra;	72
Tabela 8: Caracterização da Extensão Rural e Assistência Técnica	95
Tabela 9: Características da Comercialização: tipos de agroindústrias, canais de comercialização, responsáveis pela comercialização, emissão de notas fiscais e preço de venda.....	116
Tabela 10: Características do Processamento: quanto ao tipo de agroindústria, matéria-prima do processamento, tipo de processamento, quantidades ofertadas para comercialização	118
Tabela 11: Embalagem e Rotulagem: quanto ao tipo de agroindústria, embalagens utilizadas, fornecedores, informações nos Rótulos	120
Tabela 12: Aspectos Ambientais e Sanitários: em relação à água no processamento, ao descarte dos dejetos, destinação do lixo e órgão fiscalizador.....	122
Tabela 13: Características dos Controles Gerenciais: Registro de informações, área de maior destaque, tempo destinado ao trabalho administrativo, levantamentos de custos, renda, participação da agroindústria na renda familiar.	124

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Destino da produção total vendida nos estabelecimentos familiares Brasileiros (2006)	60
Gráfico 2: Brasil - Produção Total da Agroindústria Segundo Tipo de Estabelecimento (2006)	64
Gráfico 3: Sexo dos Ocupados na Agroindústria.....	70
Gráfico 4: Idade dos Familiares Ocupados na Agroindústria	70
Gráfico 5: Escolaridade dos familiares ocupados na agroindústria	71
Gráfico 6: Tempo de Atividade da Agroindústria	74
Gráfico 7: Custos de Produção (Mês)	126
Gráfico 8: Rendimento mensal das agroindústrias por estabelecimentos	126
Gráfico 9: Participação da Agroindústria na Renda Familiar	128
Gráfico 10: Correlação Custos X Renda por tipo de agroindústrias	128
Gráfico 11: Tomada de Decisão	129
Gráfico 12: Fontes de Renda da Família além da agroindustrialização	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural

ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária

CANPAR - Cooperativa do Agronegócio do Noroeste do Paraná

CMMAD - Comissão Mundial para o Meio Ambiente e o Desenvolvimento

DRS - Desenvolvimento Rural Sustentável

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMATER - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IICA - Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

IPARDES - Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social

IPC - Índice de Preços ao Consumidor

IDH - Índice de Desenvolvimento Humano

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário

ME - Microempresa

ONG - Organização Não-Governamental

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

PIB - Produto Interno Bruto

PODC - Planejamento, Organização, Direção e Controle

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNATER - Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural

PROAGRO - Programa de Garantia da Atividade Agropecuária

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PPDRS - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIF - Serviço de Inspeção Federal

SIM - Serviço de Inspeção Municipal

SIMPOA - Sistema de Inspeção Municipal de Produtos de Origem Animal

SUASA - Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária

TGA - Teoria Geral da Administração

TO - Teoria das Organizações

UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO GERAL	19
II. MATERIAL E MÉTODOS	23
ARTIGO 1.....	26
PERSPECTIVAS E CONCEPÇÕES DO DESENVOLVIMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO	26
1. INTRODUÇÃO.....	26
2.1 DESENVOLVIMENTO RURAL.....	29
2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	30
2.3 ADMINISTRAÇÃO – CONCEITOS E ELEMENTOS ESSENCIAIS	32
2.4 ADMINISTRAÇÃO RURAL.....	40
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	48
ARTIGO 02.....	52
DIAGNÓSTICO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ-PR	52
1 INTRODUÇÃO.....	52
2 A Agroindústria Familiar.....	53
2.2 PERFIL DA AGROINDUSTRIA RURAL NO BRASIL	55
2.3 OS MERCADOS PARA OS PRODUTOS DA AGROINDÚSTRIA RURAL	57
2.4 AGREGAÇÃO DE VALOR NAS AGROINDÚSTRIAS RURAIS.....	60
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	65
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	66
4.1 Dados econômicos e sociais do Município de Ubiratã - pr segundo o censo 2006 e o ipardes 2000	66
4.2 A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ.....	67
4.3 CARACTERÍSTICAS DAS AGROINDÚSTRIAS.....	67
4.4 PERFIL DAS AGROINDÚSTRIAS.....	72

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
6 REFERÊNCIAS	78
ARTIGO 3.....	79
ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS RELEVANTES AO DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR	79
1. INTRODUÇÃO	79
2 COMPREENDENDO A GESTÃO E SEUS ELEMENTOS	80
2.1 FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES	84
2.2 O PAPEL DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E DA EXTENSÃO RURAL (ATER) ..	86
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	89
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	91
4.1 GESTÃO PÚBLICA	91
4.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – ATER.....	93
4.2.1 Perspectivas dos Produtores sobre a Assistência Técnica e Extensão Rural.....	95
4.3 A COOPERATIVA	97
4.4 ATUAÇÃO DA ENTIDADE DA CLASSE	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6 REFERÊNCIAS.....	104
ARTIGO 4.....	106
ANÁLISE DA GESTÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIARES.....	106
1 INTRODUÇÃO	106
2 GESTÃO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR - PARTICULARIDADES	107
2.1 Aspectos Mercadológicos	109
2.2 Aspectos de Processamento: Adequação dos fatores e escala de produção	111
2.3 Aspectos Legais	111
2.4 Aspectos Financeiros e de Custos	113
.....	114
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	115

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	116
4.1 OS MERCADOS.....	116
4.2 A PRODUÇÃO.....	118
4.3 ASPECTOS LEGAIS AMBIENTAIS E SANITÁRIOS.....	122
4.4 FINANÇAS E CUSTOS	124
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	132
6 REFERÊNCIAS.....	135
APÊNDICE A - FORMULÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ- PR (Produtores) Artigos 1 e 3.	140
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES LIGADAS A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO FAMILIAR EM UBIRATÃ – PR – ARTIGO 2.....	147

I. INTRODUÇÃO GERAL

A agricultura familiar, além de ser um dos meios relevantes quanto ao processo de organização de trabalho e produção, também surge no mercado nacional como uma das forças que abastecem a população com a produção de cereais, hortícolas e frutas, considerados alimentos de qualidade para quem os consome. O produtor familiar é um ator com particularidades e singularidades significativas, posto que está imbuído de uma racionalidade substantiva, a qual valoriza as relações entre as pessoas, e interpreta o lucro como uma das formas de melhoria no que se refere à qualidade de vida ao invés de acumular riquezas, que devem ser consideradas à medida que se pretenda estabelecer qualquer tipo de projeto junto aos produtores. Logo, interpretar suas relações com os mercados e com o trabalho tem sido demasiado complicado, visto que a opção proposta a eles comumente está associada às plataformas de homogeneização da produção e às formas de gestão.

O desconhecimento no que tange às práticas e ferramentas gerenciais tem repercutido diretamente na relação dos produtores familiares e de seus estabelecimentos com os mercados. Tal fato refere-se às propostas de divulgação, à busca por novos espaços para seus produtos como também à correta identificação dos custos e controle financeiro das agroindústrias.

A falta de literatura específica e de modelos de gestão, assim como de ferramentas úteis e empregáveis às unidades de produção familiares, são aspectos relevantes para a compreensão do paradigma da administração no meio rural familiar. Outros fatores determinantes são a insuficiência e, muitas vezes, a ausência de projetos de capacitação nessas áreas para os produtores familiares.

Tomando-se como parâmetro essa explanação, a presente pesquisa indaga de que maneira a Ciência da Administração pode contribuir para o aprimoramento das agroindústrias familiares e, assim, influenciar o desenvolvimento rural sustentável. A partir desse questionamento, a pesquisa busca subsídios nas agroindústrias familiares, instituições e organizações responsáveis para articular o desenvolvimento rural no município de Ubiratã-PR. O objetivo principal é analisar se a gestão e as práticas administrativas empregadas por elas têm oportunizado melhores condições de trabalho e de vida aos produtores familiares, não apenas na

geração de renda, mas também na conscientização de uso e melhor aproveitamento dos recursos materiais e ambientais disponíveis em suas vidas, para que possam construir um projeto de desenvolvimento rural sustentável.

Assim, esta pesquisa visou estudar as relações existentes entre a práxis de gestão e a administração tanto nas agroindústrias como nas organizações que fazem parte do desenvolvimento rural sustentável no município, a fim de discorrer sobre práticas e ações que, de algum modo, são elementos que os interconectam e auxiliam para que a agroindustrialização da produção familiar se constitua como projeto de desenvolvimento rural justo, social e ambientalmente viável para o município.

Desse modo, a agroindústria familiar é pensada como perspectiva para o desenvolvimento rural sustentável, partindo da análise das configurações organizacionais, da ação da gestão pública, das políticas de ATER, interpretando-as não apenas como externalidades, mas como parte de um projeto sistêmico que se constrói por meio de várias mãos e também por organizações. Nesse contexto, a administração/gestão destaca-se como um conjunto de ações fundamentais ao enfrentamento do mercado, visto que é o campo de estudo dedicado à gestão em teorias e metodologias, as quais têm evoluído ao longo do tempo e, portanto, têm condições de oferecer o aparato para o cuidado dos processos, da tecnologia e, principalmente, das pessoas, admitindo-se que essa ciência tenha responsabilidades para com o desenvolvimento da sociedade.

A pesquisa é apresentada no formato de artigos, sendo que o primeiro foi dedicado à revisão de literatura sobre as perspectivas e definições acerca do desenvolvimento, do desenvolvimento rural e da sustentabilidade. Esses temas foram abordados segundo a visão de autores como Celso Furtado (1968), (1972); Amartya Sen (2000); Ignacy Sachs (1996), (2002), (2004); José Eli da Veiga (1987), (1998), (2000); Zander Navarro (2001); Caporal (2007); dentre outros. Ainda, nessa perspectiva teórica apresentam-se algumas temáticas delineadoras da construção do pensamento administrativo enquanto ciência, sob o olhar de autores como Idalberto Chiavenato (1993), (1994), (2002), (2009); Eunice L. Kasniska (1995), (2006); Peter Drucker (1974), (1986), (2001); Mota (2006); Andrade e Amboni (2009); Stoner (1999); Morgan (2002); Vieira (1997). Dessa maneira, a Administração fica ancorada em seus pilares essenciais e permite aos leitores

acompanhar o desenrolar da pesquisa à luz do primado dessa ciência, técnica e arte.

O segundo artigo destaca as definições acerca de administração e administração rural, condições essenciais para a compreensão de como a gestão pode organizar e conduzir estratégias por meio da leitura administrativa dos fatos e fenômenos. Para esse artigo, os dados foram coletados por meio de entrevista com 24 produtores, sendo esse o público da pesquisa, na qual se apresenta o perfil das agroindústrias e dos produtores presentes no município de Ubiratã-PR, com indicação do número de produtores existentes, bem como sobre suas diversidades, escolaridade, tempo de atuação e de posse da terra, motivação para início da atividade, dentre outras características. Essas informações são primordiais para se pensar as demandas, assistências e projetos necessários para esse segmento. Esse segundo artigo é elementar sob o ponto de vista administrativo, pois é impossível pensar a administração e o desenvolvimento sem primeiro possuir informações e conhecimentos acerca das características e particularidades das pessoas e estabelecimentos a que se pretenda dedicar esse tipo de atenção. Em suma, esse é o primeiro passo em direção à compreensão e direcionamento de objetivos e estratégias.

O terceiro artigo é dedicado na apresentação do ambiente organizacional onde se inserem as agroindústrias no município de Ubiratã, e como essas instituições e organizações influenciam as atividades desse setor por meio de sua gestão. Para esse artigo foram efetuadas entrevistas com os produtores e com membros de instituições ligadas à agricultura familiar no Município, sendo elas: Prefeitura Municipal, Emater, Canpar, Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais e Vigilância Sanitária, num total de seis entrevistas. Compreende-se que a agroindustrialização faz parte de um todo e que, embora possua autonomia, também atua em um regime de interdependência, à medida que necessita de subsídios dessas instituições e organizações para sua manutenção e sobrevivência. Considera-se, portanto, que quanto mais forças forem conjugadas para a promoção da agroindustrialização, melhores serão os resultados para o sucesso desse projeto.

Por fim, o quarto e último artigo apresenta a análise da gestão das unidades de produção familiar, destacando as ferramentas e controles gerenciais empregados pelos produtores, além da situação da produção, da comercialização, da legalização e dos aspectos financeiros das agroindústrias. Nessa fase da pesquisa, além das

entrevistas com cada um dos produtores identificados e que efetivamente atuam na agroindustrialização (24 produtores/famílias ativos), foram realizadas visitas a algumas unidades de produção cujos produtores permitiram a entrada.

O intuito do trabalho é destacar a importância da prática administrativa para o acompanhamento e o monitoramento dos estabelecimentos agroindustriais, como ferramenta que pode auxiliar na qualidade de vida dos produtores, à medida que lhes permite conhecer melhor sua realidade para, com isso, traçar planos e objetivos mais eficazes, a fim de que possam ser tomadas decisões mais acertadas em prol dos objetivos traçados.

II. MATERIAL E MÉTODOS

Considerando-se que a metodologia apresenta os caminhos a serem trilhados para que a pesquisa tenha êxito, esta representa a coerência entre o planejamento e a execução da investigação.

Quanto ao método, a pesquisa foi construída com base na Dialética, estabelecendo ponderações sobre os relacionamentos e transformações ocorridos no universo pesquisado. Para Engels, apud Politzer (1979), a dialética tem como pressuposto fundamental a ideia de que as coisas do mundo devem ser investigadas considerando-se o movimento e as alterações, uma vez que o conhecimento gerado não tem um fim em si mesmo; passa por transformações constantes, que conduzem a novos produtos, sendo um movimento cíclico, no qual as conclusões de uma investigação conduzem a um novo começo. Foi também funcionalista, à medida que procurou compreender a sociedade e as instituições como se fossem sistemas interdependentes e interagentes, pois "(...) o método funcionalista estuda a sociedade do ponto de vista da função de suas unidades, isto é, como um sistema organizado em partes" (MARCONI E LAKATOS, 2005, p.112). Considerando que as partes influenciam e são influenciadas pelo todo, trata-se de um método voltado mais para a interpretação do que propriamente para a investigação.

Quanto ao tipo de pesquisa, esse estudo apresenta bases nas pesquisas exploratória, bibliográfica e no estudo de caso. Exploratória, à medida que pretende descrever com maior realidade e detalhes as relações entre uma situação e suas variáveis (CERVO E BERVIAN, 2002). Pode ser apontado na problemática do estudo o seguinte questionamento: de que maneira a administração pode contribuir para o aprimoramento das agroindústrias familiares e, assim, influenciar o desenvolvimento rural sustentável?

A pesquisa bibliográfica foi importante por representar o primeiro passo do conhecimento científico, partindo de obras publicadas para conhecer e analisar as contribuições científicas existentes sobre determinado assunto, tema ou problema. Na pesquisa em questão foram investigadas as definições de agricultor familiar, a fim de caracterizar esse ator dentro do universo pesquisado; a perspectiva da administração no contexto da ruralidade e a gestão nas unidades de produção agroindustriais. Por meio desses quesitos inferiram-se as atividades e a maneira

como estão organizadas e se atendem adequadamente às demandas dos gestores rurais.

O estudo de caso também foi relevante nesta pesquisa, pois, segundo YIN (2005, p. 24) constitui técnica apropriada para as situações em que o pesquisador precisa responder a questões “como” e “por que”. Destaca a importância do diagnóstico realizado de modo fidedigno, apontando a realidade das agroindústrias familiares situadas no município de Ubiratã – PR.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, foi utilizada entrevista estruturada e também semiestruturada, visto que a pesquisa trata de dados não totalmente conhecidos e publicados (CERVO e BERVIAN, 2002). Nesse caso, foram caracterizados os empreendedores rurais quanto aos dados relativos à identificação de seu perfil (idade, sexo, escolaridade, tempo no meio rural, consciência ambiental, etc.) e em relação ao seu empreendimento rural (histórico da agroindústria, tipo de atividades desenvolvidas, tecnologia empregada, número de colaboradores), com o objetivo de conhecer esses atores e seus estabelecimentos e obter elementos para uma análise confiável e uma interpretação adequada da realidade dos produtores de agroindústrias em Ubiratã-PR, considerando-se que cada cenário se constitui em espaço e contexto únicos e que devem ser levados em conta no processo de alavancagem estratégica de desenvolvimento.

Um segundo momento foi dedicado às particularidades na forma de gestão das organizações e instituições ligadas à agricultura familiar, tais como Prefeitura Municipal, Divisão de Agricultura e Pecuária; Departamento de Vigilância Sanitária e Inspeção Municipal, juntamente com os agentes de assistência rural, como Emater, entidade de classe, Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais e a Cooperativa de Agricultura Familiar (Canpar). Estas instituições foram investigadas com o intuito de identificar e analisar os contornos da gestão institucional na participação e motivação da agroindustrialização familiar para o desenvolvimento rural sustentável.

Um destaque também foi dado à análise da gestão dos estabelecimentos agroindustriais do Município, objetivando identificar as características da administração empregadas pelos produtores no manejo e produção, na comercialização e nos controles financeiros, custos e investimentos, bem como as peculiaridades sobre as fontes de renda e a perspectiva dos produtores sobre a agroindustrialização enquanto forma de propiciar o desenvolvimento rural.

Os dados foram tratados de maneira qualitativa, predominantemente, e quantitativa de forma secundária. A abordagem qualitativa aconteceu quando a pesquisa se voltou à descrição e caracterização de cenários, como, por exemplo, o tipo de desenvolvimento rural estabelecido, os princípios de sustentabilidade, a industrialização rural, o manejo, a transformação, a descrição e apresentação das políticas públicas no estudo do clima organizacional e estilo de liderança do empreendimento. A abordagem quantitativa, por sua vez, ocorreu na identificação do número de empreendimentos rurais dedicados à industrialização e da natureza da atividade por eles desenvolvida, além de contribuir para o levantamento dos custos com a produção e no retorno financeiro dos empreendimentos.

A região pesquisada neste estudo é o município de Ubitatã – PR, que tem uma área territorial de 652.759 km² e população estimada de 21.558 habitantes. Destes, 18.397 residem em área urbana e apenas 3.161 em área rural. Da população economicamente ativa e ocupada, 8.650 habitantes estão na cidade e 1.593 no campo (IBGE /CENSO, 2010). A Figura 1 destaca o Mapa do Município e as cidades circunvizinhas.

Figura 1: Mapa do município de Ubitatã-PR.



Fonte: Cidades IBGE/2016

Ubitatã é um município onde a atividade agropecuária é muito importante para a geração de renda e empregos, como também para o fortalecimento do comércio local. Possui 1.433 estabelecimentos rurais, sendo 351 famílias dependentes da agricultura familiar (EMATER, 2017).

ARTIGO 1

PERSPECTIVAS E CONCEPÇÕES DO DESENVOLVIMENTO E DA ADMINISTRAÇÃO

Resumo

O objetivo desse artigo é discutir definições, teorias e perspectivas do desenvolvimento e da administração na agricultura familiar, de forma a apoiar sua análise e interpretação nos diferentes tipos de organizações e ambientes do qual o meio rural também faz parte. Tanto o desenvolvimento quanto a administração são processos construídos com base no contexto histórico. Assim, compreender esses contextos, definições e teorias são exercícios fundamentais para sua prática adequada, considerando o equilíbrio e a justiça social no campo.

Palavras-chave: Agricultura familiar; Desenvolvimento; Administração; Teorias e Concepções.

1 INTRODUÇÃO

Pensar o desenvolvimento requer uma proposta que leve em conta todos os atores, agências, instituições, organizações e sociedade, de modo que cada ação esteja previamente ordenada e que sua prática não implique em efeitos nocivos e irreversíveis em outras áreas ou camadas da sociedade.

O processo de desenvolvimento é permeado por decisões, dentre as quais, as administrativas. As atividades na área administrativa visam principalmente a análise do ambiente, onde são identificadas todas as instituições, agentes e estruturas que estejam direta ou indiretamente ligados às atividades dos estabelecimentos. Ao se constituir esse cenário, se estabelecem estratégias para que os objetivos pretendidos pela instituição possam ser alcançados utilizando-se dos recursos de que ela dispõe para isso, compreendendo-se que a administração é uma ação que se faz com e por meio de pessoas, visando principalmente ofertar satisfação, conforto e melhores condições de vida a estas pessoas.

O texto traz uma revisão dos conceitos e definições sobre desenvolvimento, administração e suas teorias, passando por suas diferentes abordagens, destacando ainda suas contribuições e limitações ao longo do tempo. Trata-se de uma revisão de literatura que se justifica pela importância dessas temáticas quando voltadas ao meio rural e em especial, para a agricultura familiar, onde há escassez de referencial teórico, sobretudo sobre gestão de unidades familiares.

Ao longo do tempo, o conceito de desenvolvimento esteve relacionado a diversos fatores, sendo um deles o crescimento econômico, tendo por medida do processo de industrialização os indicadores econômicos e o Produto Interno Bruto (PIB). Nessa visão, quanto mais industrializada mais desenvolvida seria considerada aquela sociedade em termos de desenvolvimento social, humano e ambiental. Cada um desses elementos aponta referenciais específicos que não se anulam; na verdade, completam-se e permitem uma definição adequada sobre o tema.

O aspecto econômico oferece uma análise sobre a produtividade em termos técnicos, de maneira objetiva e comprobatória. Já o aspecto social refere-se à forma como os recursos gerados são revertidos para a população no que concerne à saúde, educação, transporte, cultura, etc. Da aplicação positiva desses fatores, tem-se o desenvolvimento humano, na medida em que são acessíveis tais prerrogativas. Na estrutura de desenvolvimento humano, o desenvolvimento abrange o bem-estar das pessoas e a expansão de suas capacitações e funcionamentos. Já a industrialização compreende todo o processo produtivo, desde a retirada da matéria-prima, seguida do processamento e descarte de dejetos e sua concretização num bem, até o uso e investimentos em tecnologia e a busca por inovações.

Celso Furtado (1968, p. 72) ressalta que “o conceito de desenvolvimento compreende a ideia de crescimento, superando-a”. Nesse sentido, percebe-se a tendência em considerar o desenvolvimento como um fenômeno que está além da acumulação e da distribuição de capital. O crescimento econômico é uma simples variação quantitativa do produto, enquanto o desenvolvimento envolve mudanças qualitativas no modo de vida das pessoas e das instituições.

Sobre essa questão, Amartya Sen ressalta que

uma concepção adequada de desenvolvimento deve ir muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do Produto Nacional Bruto e de outras variáveis relacionadas à renda. Sem desconsiderar a importância do crescimento econômico, precisamos enxergar muito além dele (AMARTYA SEN, 2000, p. 28).

Para o autor, a qualidade da vida humana não deve ser medida pela riqueza das nações, mas pelas liberdades proporcionadas aos indivíduos. Liberdades políticas, facilidades econômicas, oportunidades sociais, garantia de segurança e transparência são exemplos de políticas aplicadas em instituições que, na

concepção do autor, agem de forma interligada e contribuem para o aumento da liberdade individual.

As liberdades individuais de que fala Amartya Sen são aquelas próprias do ser humano, que podem ser ampliadas pelos programas governamentais de saúde, de educação, de saneamento básico e de habitação, entre outros que servem às necessidades dos cidadãos.

Sen não interpreta a liberdade como o fim do desenvolvimento econômico; ao contrário, ela é vista como uma forma de atingi-lo. Para o autor, existem duas razões para o processo de desenvolvimento ter a liberdade em sua centralidade: a razão avaliatória e a razão da eficácia. Por razão avaliatória entende-se que o desenvolvimento econômico ocorre a partir do momento em que se nota um aumento nas liberdades dos indivíduos. Pela razão da eficácia, no entanto, percebe-se a necessidade de que as pessoas tenham livre condição de agentes, para que, então, ocorra o progresso pretendido (SEN, 2000).

Sachs (2004), por sua vez, explica que o desenvolvimento é um conceito em construção, que amplia seu escopo ao abrir espaço para o olhar sobre as desigualdades promovidas pelos processos anteriores, de forma que não se restrinja unicamente à dimensão ambiental.

Como uma concepção de um projeto de desenvolvimento, a sustentabilidade deve envolver toda a sociedade de modo que cada elemento, seja econômico, social, geográfico/espacial, cultural ou ecológico, segundo Sachs (1995), comece a fazer parte dos diálogos e receba do Estado a mesma dedicação e projeção para a concretização de ações que reduzam os riscos sociais, preservando a natureza e o meio ambiente do qual o ser humano é parte.

Como se pode perceber, sob diferentes formas e em variados aspectos, o desenvolvimento tem representado um grande desafio tanto para a sociedade em geral como para todas as ciências na difícil tarefa de interpretar e, principalmente, apresentar soluções para um modelo de desenvolvimento que seja justo para todos, ou seja, um projeto em que realmente exista desenvolvimento em todas as dimensões e que este alcance todas as nações.

2.1 DESENVOLVIMENTO RURAL

O desenvolvimento rural é um processo de construção histórica que tem características multifuncionais, sendo formado pela ação de diversos atores, perpassando junto à sociedade na busca da ampliação da qualidade de vida das pessoas, respeitando suas crenças e costumes, apoiando a liberdade de opções e caminhos, sem perder de vista, de forma inseparável, os períodos naturais nos quais os grupos sociais estão imersos.

Historicamente, o processo de desenvolvimento se deu, no Brasil, de maneira excludente, baseado na expansão da fronteira agrícola, apoiada na agricultura patronal (FURTADO, 1973). Nesse modelo, foram privilegiadas a monocultura e a condição tecnológica, que receberam motivação através das políticas públicas, as quais promoveram o acesso ao crédito àqueles que apresentassem condições de amortização de seus financiamentos através da oferta de garantias. Contudo, somente os grandes produtores possuíam acesso a essas transações. Nesse cenário, o pequeno produtor foi impedido de participar, já que não dispunha de capital nem de meios para consegui-lo.

Para mudar esse quadro, e estruturar um processo de desenvolvimento rural que permita a possibilidade de ingresso do agricultor familiar, é de fundamental importância a retomada do diálogo sobre a reforma agrária, sendo esta uma condição necessária para qualquer ação nesse sentido. Com isso, espera-se que o desenvolvimento rural sempre possibilite a inclusão de pessoas que vivam à margem da sociedade, fomentando economias locais (VEIGA, 2000).

Para Veiga (2000), não existe “o desenvolvimento rural” como fenômeno concreto e separado do desenvolvimento urbano. Segundo o autor, por ser um processo demasiado complexo é que se recorre à simplificação e, com isso, à separação do assunto em diversas dimensões, como desenvolvimento econômico ou desenvolvimento rural, em que se analisa separadamente a dimensão retratada.

Veiga diz ainda (1998, p. 11) que o desenvolvimento rural é “um processo sistêmico mediante o qual uma economia consegue simultaneamente crescer, reduzir desigualdades sociais e preservar o meio ambiente”. A lógica sistêmica procura entender as inter-relações entre as diversas variáveis que compõem o ambiente, de modo que para compreender o todo é preciso observar as partes, pois

os sistemas não podem ser plenamente compreendidos somente pela análise separada de cada uma das partes.

Na opinião de Navarro (2001), o desenvolvimento rural é o processo que deve ser entendido no âmbito operacional no seu uso prático e normativo, em que as ações do Estado representem estratégias capazes de modificar e/ou melhorar a qualidade de vida no meio rural. Nessa perspectiva, o desenvolvimento rural representaria o conjunto de projetos e ações conjuntas da sociedade, comunidade e poder público que possam oportunizar às pessoas condições dignas de sobrevivência e de permanência no campo.

2.2 DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Na atual conjectura, não podemos mais falar de desenvolvimento sem mencionar o desenvolvimento sustentável, que se constitui a partir da manutenção do meio ambiente, para garantir aos indivíduos condições de vida com o uso adequado dos recursos naturais. Ao contrário do que se pensa, o desenvolvimento sustentável compreende um conjunto de elementos que se inter-relacionam no âmbito social, econômico, ecológico, espacial, cultural, político e institucional, os quais representam os ideais de desenvolvimento na atualidade. Para Silva (2006), desenvolvimento sustentável de fato comporta estas múltiplas dimensões, iniciando nos segmentos particulares e avançando para o geral.

A sustentabilidade é uma concepção, um projeto de conscientização que precisa ser compreendido pela sociedade para que possa haver a construção de um novo modelo de desenvolvimento em que todas as dimensões recebam o mesmo suporte e projeção por parte do Estado e das organizações, a fim de que, na construção de ações sustentáveis, ocorram melhorias nas condições de vida, saúde, cultura e educação da população. Além disso, essas ações contribuem para a diminuição dos fatores de riscos sociais e também para a geração de emprego, aumento da renda e preservação dos valores e características ambientais.

Nos países desenvolvidos, a sustentabilidade torna-se possível em razão do uso correto de recursos e da conservação e recuperação de áreas degradadas, sempre levando-se em consideração as diferenças conjunturais e estruturais das localidades; já os países em desenvolvimento têm um caminho mais longo para

atingir objetivos semelhantes, tendo como tarefa primária, alcançar êxito na busca pela justiça agrária e pela equidade das divisas.

Segundo Sachs (1996), o conceito de sustentabilidade seria formado por cinco dimensões: a sustentabilidade social (1), que trata da desigualdade e da busca por equidade; a sustentabilidade econômica (2), voltada para a distribuição de bens e riquezas; a sustentabilidade ecológica (3), ligada à preservação da biodiversidade e à qualidade ambiental; sustentabilidade geográfica/espacial (4), que se refere à concentração e à distribuição das pessoas nos territórios; e a sustentabilidade cultural (5), que visa a preservar a práxis local, os hábitos e costumes.

Na verdade, o ideal seria promover o desenvolvimento observando-se todas as dimensões de modo integrado e com o mesmo grau de importância; contudo, as relações de poder tendem a representar forte influência nesses processos, ascendendo sobre as variáveis que favorecem determinadas classes em detrimento de outras.

É fundamental fomentar o debate para a compreensão de que, embora não haja pacificação em relação aos conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, há ao menos um ponto de convergência: a ideia de que a exploração dos recursos naturais pautada no capital e no lucro é, no mínimo, indevida. A exploração desenfreada dos recursos naturais deve-se ao modelo consumista incorporado por toda a sociedade atualmente, o que enriquece o debate a respeito dos limites adequados entre produção e consumo (BUARQUE, 1991).

Em razão disso, mostra-se relevante ressaltar que a qualidade de vida não deve ser conseguida a partir da degradação do meio ambiente e de seus ecossistemas. Ao contrário, deveria ser almejada a conciliação do processo de crescimento econômico com o desenvolvimento social, humano e ambiental.

Diversas são as propostas para o desenvolvimento rural, sendo a agroindustrialização uma delas, e representa um caminho que requer unidades de pesquisa e extensão ativas e determinadas na investigação e análise das características e dos cenários que compõem esse universo agrícola, resguardando sua diversidade e identidade local e regional. Os resultados apresentados podem contribuir na criação de políticas públicas adequadas e relevantes para cada tipo de produto, produtor e região, de forma que a cobertura dos planos seja uniforme e equilibrada.

2.3 ADMINISTRAÇÃO – CONCEITOS E ELEMENTOS ESSENCIAIS

A administração é regida por meio de todo o processo histórico e construtivo das Teorias Gerais da Administração, que envolvem as ações gerenciais, buscando produtividade e eficiência, demonstrando a gestão como prática.

Para Andrade e Amboni (2011), administrar representa um processo técnico e político de gerenciar recursos e de liderar pessoas na busca de objetivos organizacionais e sociais.

Segundo PARK (1997), “a administração é uma filosofia em ação”, pois parte da observação da realidade, sobre a qual se constroem ideias que são postas em prática (ação), sendo a mediadora entre a compreensão e a extensão das ideias.

DRUCKER (2001, p.13) frisa: “Administrar é aplicar o conhecimento à ação”, uma vez que a administração transforma a informação em conhecimento e este em ação.

De acordo com Chiavenato (2003) as teorias administrativas surgiram como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E cada uma delas buscou compreender e apresentar alternativas segundo um foco específico, conforme é possível observar no quadro 1.

Quadro 1 - Principais teorias, autores, foco e enfoques da administração

Teoria	Autores Principais	Foco	Enfoques
Administração científica (1903)	Frederick Taylor Henry Ford	Tarefa	Racionalização do Trabalho nível operacional
Teoria da Burocracia (1909)	Max Weber	Estrutura	Organização formal burocrática; Racionalidade organizacional;
Teoria Clássica da Administração (1916)	Henri Fayol	Estrutura	Organização formal; Princípios Gerais da Administração;
Teoria das Relações Humanas (1932)	Elton Mayo Victor Vrom	Pessoas	Organização informal; Motivação, Liderança e comunicações; Dinâmica de Grupo;
Teoria Estruturalista (1947)	Lévi-Strauss Karl Marx Max Weber	Estrutura	Múltipla abordagem; Organização formal e informal; análise intra-organizacional e Inter organizacional.
Teoria dos Sistemas (1951)	Ludwig Von Bertalanfly	Ambiente	Organização auto reguladora; Sistema Aberto;

Abordagem sociotécnica (1955)	E. Trist F. Emery	Ambiente Tecnologia	Mudança organizacional planejada; Abordagem sistema aberto;
Teoria Neoclássica da Administração (1954)	Peter F. Drucker Ernest Dale Harold Koontz Cryril O'Donnel	Estrutura	Análise intraorganizacional e análise ambiental; Abordagem sistema Aberto;
Teoria Comportamental (1957)	McGregor Maslow Herbert Simon Herzberg	Pessoas	Estilos de Administração; Teoria das decisões; integração dos objetivos; organização com os indivíduos.
Teoria do Desenvolvimento Organizacional (1962)	Leland Bradford	Pessoas	Mudança Organizacional planejada; Abordagem sistema aberto.
Teoria da Contingência (1972)	A. Chandler Jr	Ambiente Tecnologia	Análise Ambiental Abordagem de sistema aberto (imperativo do ambiente)
Novas Abordagens na administração (1990)	Adam Smith David Ricardo	Competitividad e	Caos e complexidade; Aprendizagem organizacional; Capital Intelectual.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Chiavenato (2000), Mota (2006), Andrade e Amboni (2011) consideram que cada teoria da administração apresentou, conforme o momento histórico, uma preocupação, um objeto de análise, de tal forma que, desde a menor unidade do trabalho (a tarefa), assim como a organização dessas tarefas em cargos/funções, a criação de normas e políticas de trabalho, o estudo e valorização do homem no ambiente de trabalho foram, em algum momento, foco de estudo da administração. O autor destaca ainda que, apesar de todos os esforços em aperfeiçoar as teorias, foram cometidos equívocos que eram confrontados pela teoria seguinte na tentativa de corrigir tais desvios e problemas.

Chiavenato (2003) diz que, na medida em que a Administração se defronta com novas situações que surgem no decorrer do tempo e do espaço, as doutrinas e as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las para continuarem úteis e aplicáveis.

Segundo Mota (2006), Andrade e Amboni (2011), a Teoria dos Sistemas surge de estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950

e 1968. Para este autor “um sistema pode ser definido como um complexo de elementos em interação”. A lógica sistêmica procura entender as inter-relações entre as diversas variáveis que compõem o ambiente, demonstrando que é preciso observar as partes para compreender o todo. Por isso, os sistemas não podem ser plenamente compreendidos somente pela análise separada de cada uma das partes. Essa teoria considera que o comportamento das organizações interfere nas demais e vice-versa.

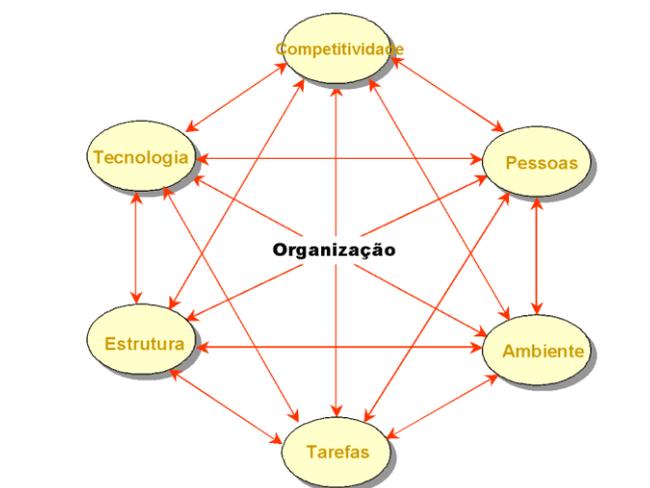
A Abordagem Contingencial marca o surgimento de um modelo nas organizações denominado “orgânico”. Esse modelo valoriza a flexibilidade, a descentralização e a desburocratização. É colocado como alternativa para ambientes em constantes mudanças e condições instáveis, contestando, de certa forma, o modelo mecanicista que prevalece em situações e ambientes relativamente estáveis. No que se refere à organização do trabalho, esta abordagem privilegia a análise tecnológica, entre as diversas contingências, no sentido de dar limites à reorganização do trabalho, e está associada à participação do trabalhador, uma vez que os estudos desenvolvidos na área estabelecem que essa inclusão está relacionada às variáveis de condições estruturais, que facilitam ou dificultam a interação trabalhador/gerência e a propensão dos trabalhadores para buscar a participação. De certa forma, essa abordagem desmistifica a administração científica do trabalho e reconhece os fatores contingenciais que interferem nas organizações e nas relações funcionais. Essa teoria considera que não há uma única forma ou um jeito certo de administrar, entendendo que tudo depende das situações e ou circunstâncias que permeiam as instituições e/ou organizações (MOTA, 2006) e (ANDRADE; AMBONI 2011).

Considerando o universo da agricultura familiar e suas particularidades, a teoria dos sistemas e a teoria contingencial, principalmente, representam o conjunto ideal para analisar a prática administrativa no interior desse modelo de agricultura, haja vista que são teorias que tratam dos processos e procedimentos administrativos como algo concernente ao ambiente e que, portanto, devem observar e respeitar sua práxis natural efetuando uma interferência participativa em que esses atores possam expor sua forma de ação e decidir sobre quais ferramentas e procedimentos devem ser absorvidos e colocados em prática em seus estabelecimentos. Pois, como diz Mota (2006), não existe uma forma única ou um jeito único de administrar

a situação, sendo o ambiente que envolve as organizações o responsável por apresentar as perspectivas e variáveis que devem ser consideradas para sua práxis.

A Teoria Geral da Administração (TGA) estuda a administração das organizações sob o ponto de vista de variáveis interdependentes que foram enfatizadas por suas teorias e abordagens.

Figura 2. Variáveis Estudadas pelas Teorias Administrativas

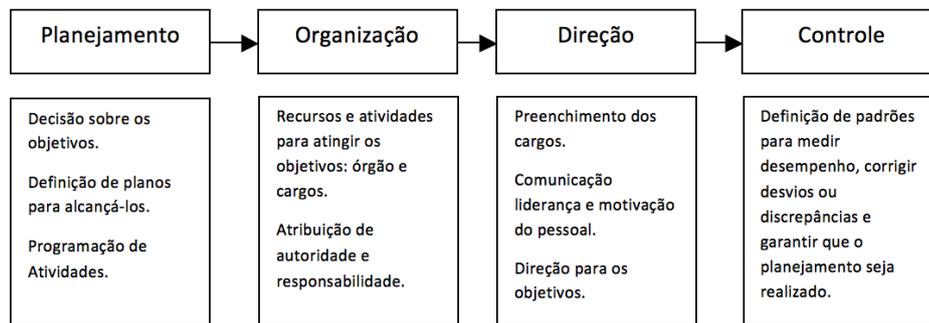


Fonte: Chiavenato (2005, p.27)

A Teoria Científica enfatiza sua preocupação com o trabalho do operário em seu posto, ou seja, com a tarefa; As Teorias Clássica, Estruturalista, Burocrática, Neoclássica se preocupavam com a estrutura; As Teorias das Relações Humanas e Comportamental se dedicam a estudar as pessoas, enquanto as teorias mais recentes, como a dos Sistemas e Contingencial, preocupavam-se com o ambiente, a tecnologia e a competitividade.

O processo administrativo reúne o conjunto de atividades cíclicas que deve permear todas as funções dentro da organização: produção, marketing/comercialização, recursos humanos, logística e finanças.

Figura 3. Processo Administrativo.



Fonte: Chiavenato, 2000.

O processo administrativo destaca as funções principais de um administrador na condução de seu estabelecimento, que consistem em: (1) planejamento, no qual são definidos os objetivos e elaborados planos de trabalho, devendo ainda ser apontados os recursos necessários e os cursos de ações, tendo como base o estudo do ambiente; (2) a organização, que é a função responsável por definir as condições para que se possam executar os planos definidos no planejamento e abrange a definição das atividades do estabelecimento, o agrupamento dessas atividades para que os recursos sejam usados eficientemente e ainda faz a ligação entre hierarquia e divisão do trabalho; (3) a direção, que tem o objetivo de nortear os membros da organização para executar suas tarefas de forma eficiente, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis e envolvem atividades de delegação, motivação, comunicação, caracterizando-se como uma função que considera o aspecto humano como fator primordial; e (4) controle, função responsável pelo acompanhamento das atividades do estabelecimento para verificar se os objetivos estão sendo atingidos. Nessa etapa, programam-se padrões e efetuam-se verificações constantes do processo administrativo.

Cabe ressaltar, contudo, que a administração é muito mais que simplesmente planejar, organizar, dirigir e controlar. Ela envolve um complexo jogo de decisões e ações aplicadas a uma variedade de situações, em uma ampla diversidade de organizações.

Sander (1982) destaca que a relevância é o critério que mede o desempenho administrativo em termos de significado, valor, importância e pertinência das ações da organização para os participantes. Ou seja, a relevância de um projeto é definida pelos significados concretos de suas ações na qualidade de

vida dos atores e esta é determinada pela percepção de valor incorporada nos sistemas simbólicos dos grupos sociais.

A administração representa o processo de realizar coisas. É o ato por meio do qual pessoas se reúnem para que objetivos sejam atingidos. Esses objetivos, por sua vez, apresentam-se por diferentes racionalidades.

As organizações, não importando a forma que se edificam (grandes ou pequenas, públicas ou privadas), possuem algumas características em comum: são “entidades sociais”; são “orientadas por metas”; são “projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturados e coordenados”; são “ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2014, p.12). Os diferentes tipos de organização têm por essência a busca por atingir certos objetivos, de modo que todos os esforços empreendidos dentro dos diferentes tipos de organização refletem a busca pelo alcance desses objetivos que, normalmente, estão ligados à demandas da sociedade.

Chiavenato (2000) conceitua que os objetivos são unidades simbólicas ou ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. O autor explica, ainda, que a definição de objetivos é propositada, mas nem sempre lógica. Trata-se de um processo de interação entre a organização e o ambiente. A pesquisa dos objetivos das organizações identifica as relações entre elas e a sociedade em geral. Os objetivos podem representar finalidades múltiplas como a orientação para uma situação futura que se deseja atingir, podendo se constituir também na própria razão de ser do estabelecimento ou ainda podem servir como padrões - unidades de medida que permitem ao empreendedor enxergar a evolução de seu empreendimento.

Independentemente do tipo ou do tamanho do empreendimento, os objetivos são essenciais para que seja possível estabelecer o caminho a seguir; são eles que irão orientar a administração do empreendimento. O produtor que não estipula objetivo mascara os fenômenos que acontecem ao seu redor e não tem a clara visão do negócio, atuando sempre reativamente, isto é, sendo um dirigente puro e simplesmente situacional.

Segundo Chiavenato (1993), administrar significa fazer uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo das funções administrativas, ou seja, do planejamento, organização, direção e controle mediante o esforço de todos, realizado em todas as

áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos propostos da maneira mais adequada à situação que se apresenta no momento.

O processo de tomada de decisões é, sem dúvida, a função principal de qualquer gestor, pois é por meio desse processo, altamente racional, que se confirma o grau de conhecimento possuído pelo dirigente sobre os aspectos que envolvem o empreendimento, compreendendo-se que tudo que é percebido e entendido por ele fará parte do processo e irá influenciar na tomada de decisões, enquanto que os aspectos que ele desconhece são deixados de lado, não interferindo nesse processo.

Esse efeito é denominado racionalidade limitada, visto que são racionais apenas os aspectos que são percebidos e interpretados. Por isso, deve-se ter o maior número de informações possíveis e também um grau de conhecimento necessário para analisar e aproveitar essas informações, canalizando-as no processo de decisões. A tomada de decisão reflete o caminho a seguir; é um elemento norteador e fundamental para a escolha de um norte e para o conhecimento do ambiente, que representa tudo que envolve um empreendimento, conforme demonstra a figura 4.

Figura 4. Ambiente Organizacional



Fonte: Certo e Peter (1993, p. 47).

O ambiente geral (macro ambiente) é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos, como variáveis tecnológicas, políticas,

econômicas, legislativas, sociais, demográficas e ecológicas que envolvem e influenciam de forma diferente todas as organizações. Não se trata de uma instituição concreta com a qual a organização possa interagir diretamente, mas representa um conjunto de condições às quais ela deve estar atenta, pois, embora não esteja contida no empreendimento, pode afetar seu funcionamento (CERTO; PETER, 2005).

O ambiente interno ou ambiente tarefa ou ainda microambiente é aquele que difere em cada tipo de organização. O ambiente de tarefa é o mais próximo do produtor rural; é onde ele atua com mais influência. Dele fazem parte os consumidores, fornecedores e também os concorrentes, que devem ser profundamente estudados e analisados na tomada de decisões. O que produzir, como produzir e para quem produzir são apenas algumas indagações que surgem quando se analisa essa parte do ambiente (CERTO; PETER, 2005).

No desenvolvimento de suas atividades, as organizações podem afetar o bem-estar da sociedade, fazendo emergir a questão de sua responsabilidade pelos efeitos que causam em seu ambiente. Os fatores que têm despertado a atenção das organizações para as questões sociais e ambientais estão relacionadas ao fato de que, embora a racionalidade conduza para o alcance de benefícios econômicos e pelas decisões de mercado, o pensamento de sistemas mais amplos revela custos e benefícios que não são propriamente econômicos, denunciando a crescente consciência da sociedade em relação à urgência de se repensar essas questões.

Almeida (2004) reafirma que a aceleração nas modificações naturais que ocorrem na atualidade é fruto do impacto das modernas tecnologias. Isso apoia a noção de que a organização, como parte desse contexto, não está imune aos reflexos das mudanças que estão acontecendo no seu entorno, muito menos de ser transformada por elas.

De acordo com Certo e Peter (2005), a análise ambiental tem como propósito geral avaliar o ambiente onde está inserido o empreendimento, para que a administração possa reagir adequadamente e, assim, intensificar resultados positivos. Cada ambiente, segundo os autores, retrata um conjunto específico de elementos que necessitam ser acompanhados, pois destacam conhecimentos essenciais para o bom andamento do negócio.

2.4 ADMINISTRAÇÃO RURAL

A administração é um processo que também se aplica à propriedade rural, já que ela também apresenta um sistema de entrada, processamento e saída de bens, produtos ou serviços, além do fluxo de capital, assim como nas demais empresas. Embora o gerenciamento de gastos e receitas seja um aspecto importante no contexto produtivo, geralmente é desconsiderado na prática da atividade agrícola familiar, o que torna a estruturação dos processos de gestão no campo um desafio para a maioria dos agricultores, especialmente no tocante ao controle financeiro da atividade.

Para Hoffmann (1987), a Administração Rural é o estudo que considera a organização e a operação agrícola, visando o uso mais eficiente dos recursos para obter resultados compensadores contínuos.

De acordo com Holz (1994),

a administração rural é a ciência que ajuda o produtor a entender as suas decisões. É onde estão as informações necessárias para os técnicos ajudarem os produtores a tomar as decisões". ... "a busca da eficiência no setor agrícola faz da administração um fator de produção capaz de fazer ou quebrar o negócio.

Para que o agricultor familiar possa realmente ter consciência sobre as decisões que devem ou não ser tomadas em relação ao seu negócio ou empreendimento, ele precisa de subsídios, que são as informações coletadas e registradas pelas diversas áreas funcionais como marketing/comercialização, distribuição, finanças e custos. Pelo intercâmbio dessas informações é que será definida a ação administrativa necessária para que os objetivos do produtor sejam alcançados; logo, a prática da administração como fonte de informação e articulação para a tomada de decisões é indispensável diante da competitividade imposta pelo modelo de organização agrícola convencional.

Contudo, vale ressaltar que a administração rural, na agricultura familiar, apresenta-se em abordagens diferenciadas na perspectiva de sua análise e prática. Uma primeira abordagem entende a atividade rural como empresa e, dessa forma, os processos organizacionais estabelecidos para outros tipos de organizações lhe cabem, uma vez que o lucro continua prevalecendo como resultado almejado no processo produtivo.

Como apontam Lunardi e Santos (2000), uma análise da situação rural brasileira possibilita o entendimento de que os produtores familiares são também empresários e que suas unidades de produção constituem empresas rurais. Assim sendo, tais produtores são passíveis de receber e adotar a administração rural.

Santos também argumenta que enxergar e conduzir a propriedade rural como empresa é entender que o negócio vai além das fronteiras (cercas) que delimitam uma propriedade e seu sistema de produção adotado; o negócio está dentro e fora da propriedade. Além disso, a administração rural não é apenas da produção em si, mas de todas as atividades, que se desenvolvem antes, durante e depois da produção (SANTOS, 2006).

Todavia, a segunda abordagem compreende a atividade rural numa perspectiva de diversidade de tipos e formas de empresas e/ou atividades rurais e, dada essa natureza, na qual os atores (agricultores familiares) tomam para si o processo decisório e agem para cumprir seus objetivos, necessitam de diferentes formas de administração. Nesse caso, a atividade rural é parte da interação entre o trabalho e a vida dos produtores, e assim sendo, permite que, embora se continue a buscar por objetivos, estes podem ser diversos, não se limitando apenas à obtenção de lucro.

Dentre as diferentes abordagens sobre a administração rural, Lima (1991, p.20) a define como “um ramo da ciência da administração que estuda os processos racionais das decisões e ações administrativas em organizações rurais”. Essa definição faz referência ao processo decisório e de ação, ou seja, da execução daquilo que foi decidido, sendo um aspecto importante para os estudos sobre gestão do agricultor familiar.

Assim, a racionalidade administrativa pode ser explicada como as decisões dos agentes quanto à organização dos seus recursos (meios) para atingir objetivos (fins) determinados, sendo as ações administrativas (as escolhas, as decisões) condicionadas pelos objetivos e finalidades impostos pelo agente (família) à unidade de produção (Lima et al., 2001). Darolt (2000) percebe a racionalidade do agricultor como a capacidade de planificar, organizar, agrupar, dirigir, coordenar e controlar o uso de recursos, avaliar os fatores e fixar os objetivos da unidade de produção, sendo essa percepção bastante similar a Lima et al. (2005).

Michaud (1989) definiu a gestão agrícola como

a ciência e a arte que busca a utilização racional dos fatores de produção (internos e externos), do ponto de vista técnico, econômico e social, respeitando os valores culturais do produtor rural, sua família, e ainda, suas organizações e o meio ambiente.

Em se tratando da agricultura familiar, essa é a definição mais adequada por contemplar aspectos e especificidades característicos desse tipo de organização, em que nem sempre o lucro é o fator dominante, pois existem relações sociais e culturais fortes que excedem as relações essencialmente econômicas.

Para a prática da administração em unidades rurais, deve-se considerar as particularidades e especificidades desse tipo de organização. De acordo com Carrieri e Aguiar (1993), ao organizar seus sistemas de produção, os produtores estão manejando processos e ciclos biológicos que, diferentemente dos procedimentos de fabricação mecânica, não podem ser controlados totalmente.

Neste sentido, Hoffmann et al. (1987) definem algumas características que são próprias da agricultura:

- A terra como fator de produção: para a indústria é quase exclusivamente um lugar para construções. Para a agricultura, contudo, é o meio em que se desenvolve um processo biológico de crescimento e, por isso, ela está interessada nas qualidades da terra associadas a esse processo;

- O clima e as estações do ano não têm papel vital para a indústria e condicionam todas as atividades agropecuárias. Juntamente com o solo e a localização em relação aos mercados, o clima determina as explorações dentre as quais o produtor deve escolher seu tipo de agricultura;

- Produção associada: em agricultura, praticamente não há um produto que possa ser produzido sozinho. A produção agrícola é obtida em um número grande de pequenas unidades;

- Especial importância no sistema de posse de terra: a manutenção da fertilidade da terra implica, normalmente, sacrificar parte dos lucros atuais em benefício dos lucros futuros;

- Oferta estacional para uma demanda permanente: além de influir nos preços, esse fenômeno leva à existência de intermediários que estejam dispostos a conservar os produtos para entregá-los ao consumidor na medida de suas necessidades;

- Produtos perecíveis: muitos produtos agrícolas são de difícil conservação e exigem movimento rápido entre o momento de sua colheita e de seu consumo;

- Riscos: a agricultura está exposta a grandes perdas imprevisíveis por efeito de calamidades meteorológicas (secas, inundações, granizos, etc.), como também biológicas (pragas e doenças). A repercussão que esses fenômenos têm nas atividades agrícolas, principalmente para os pequenos e médios produtores, faz com que se considere que o seguro agrícola pode chegar a ser tão importante quanto o crédito agrícola.

Diante de todas essas características da agricultura, torna-se indispensável o uso da administração rural para o melhor desempenho das atividades do setor agrícola.

Apesar disso, segundo Perondi (1999),

as unidades de produção familiar são distintas da empresa capitalista típica, pois organizam e realizam a produção através da força de trabalho familiar. Na agricultura familiar não existe a separação entre os proprietários dos meios de produção e os trabalhadores, sendo a família ao mesmo tempo, proprietária e a principal fonte de trabalho da unidade de produção (...) vista por outro ângulo, a unidade de produção se constitui num patrimônio familiar e um local de trabalho.

Esse fato não diminui a necessidade e a importância dos processos gerenciais nessas unidades, pois, como afirmam Meggison et al. (1986) sobre a administração:

Esta prática não está restrita às empresas, mas é "[...] necessária em todos os tipos de atividade organizada e em todos os tipos de organização. De fato, a administração é necessária onde quer que as pessoas trabalhem em conjunto e procurem alcançar uma meta comum. [...] A administração é necessária às atividades produtoras de bens e serviços, em empreendimentos privados e públicos, e em grandes e pequenos grupos" (MEGGINSON et al. 1986, p. 5, 6).

Evidentemente, toda e qualquer intervenção iniciada necessita de uma mudança de atitude em relação à gestão: coletar, registrar e analisar dados deve tornar-se um hábito que seja tão natural para o produtor rural quanto o cuidado com a produção. Como apontam Batalha, Buainaim e Souza Filho (2005, p. 58), "Os dados, para se tornarem úteis às práticas gerenciais, necessitam passar pelas etapas de coleta, registro, análise e correção de desvios significativos".

O resultado satisfatório com a gestão rural se dá com a adequação das iniciativas ao porte da propriedade, para que questões como custos, tecnologia,

cultura e estilo de vida sejam respeitados. Importar práticas e ferramentas sem a devida compreensão e percepção de sua necessidade por parte do produtor pode significar a sua não utilização a médio e longo prazo, conforme relatam profissionais de assistência e extensão rural. Pesquisas apontam para inúmeras tentativas fracassadas de impor a esses atores práticas e ferramentas de gestão que eles desconhecem em importância e real valor para o seu dia a dia.

Assim sendo, esse processo, para ser válido, deve acontecer de modo participativo, consciente e gradativo, respeitando as demandas da unidade de produção e dos atores envolvidos. Embora reconhecendo a natureza impactante da administração, sua prática pode representar ao produtor rural mais autonomia para que possa alcançar seu desenvolvimento econômico, político e social, pois, quanto mais domínio tiver do seu trabalho e do mercado, melhor e mais ativa pode ser sua atuação.

A gestão ainda representa, para a agricultura familiar, um paradigma que necessita ser vencido, já que não há como negar e nem fugir da estrutura econômica vigente.

Quanto a isso, Spies (2010, p.16) diz que para ter sucesso:

É imprescindível que o agricultor familiar se profissionalize. Novas atividades produtivas e tecnologias requerem novas habilidades e competências; caso contrário, aumentam o risco. Melhorar a gestão das propriedades também é fundamental para acertar mais e errar menos nas decisões que devem ser tomadas pelo produtor. Quem não controla seu negócio não consegue administrar, e quem não planeja também não gerencia, não tem futuro, tem apenas destino. A melhoria da gestão deve ocorrer não apenas em relação à área de produção, mas também nas áreas de mercado, administração financeira e administração das pessoas na propriedade rural.

Até mesmo grandes estudiosos do campesinato, como Wanderley (1996), relatam que o saber tradicional do camponês não é mais suficiente para orientar o comportamento econômico. A atividade agrícola passou a exigir, após a modernização, novas tecnologias, e com elas novos conhecimentos para o trabalho, seja ele com plantas, animais ou máquinas, exigindo ainda que haja, por parte do produtor, o controle de sua gestão, fato que o transforma num indivíduo com uma profissão multidisciplinar.

Souza Filho e Batalha (2005) apontam para as dificuldades e necessidades das unidades de produção familiares em questões econômicas e sociais e enfatizam

a importância da gestão e das ferramentas gerenciais e de controle para superar essas adversidades. Contudo, advertem para o fato de que, embora esses instrumentos possam ser adaptados, como não foram construídos para subsidiar as demandas dessas unidades, aspectos fundamentais de sua lógica podem ser negligenciados em seu uso.

Refletindo sobre as práticas administrativas e ferramentas para a unidade de produção familiar, torna-se pertinente a abordagem de Lima et al (2001), que pensam a administração rural de maneira endógena/local, através da qual seria possível construir um modo de administrar em conjunto com os agricultores, levando em consideração sua realidade. Nessa proposta, observa-se a prática administrativa desses agricultores com o objetivo de compreender sua lógica e, assim, construir um modelo de gestão adequado às suas demandas.

Carrieri (1992) considera que a prática cotidiana do produtor faz com que o mesmo tome decisões baseadas tanto em seu bom senso e conhecimento empírico, quanto na visão global de seu meio. E isso permite que o produtor possa fazer uma análise de todo um complexo de consequências, de acordo com os objetivos que pretende atingir. Significa que existe uma articulação lógica entre condições, meios e fins na estratégia por ele adotada, o que configura uma gestão informal/intuitiva. Não se trata, então, de ausência de administração, mas de um modo particular de articular esse conhecimento, que pode ser enriquecido por modelos e ferramentas da administração formal.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tem sido árdua a busca por um projeto de desenvolvimento inclusivo e socialmente responsável para o produtor rural, o que permite refletir se ao pensar em desenvolvimento seria realmente necessário fazer algum recorte para concebê-lo como: sustentável, econômico, social e humano, ou seria possível tratá-lo simplesmente por “desenvolvimento” e inferir que desenvolver significa: ser justo com as pessoas e com o meio ambiente.

Nesse projeto em construção, cada ciência, ainda que de modo subjetivo, deve ser convidada a participar, revendo ações e oferecendo suas contribuições. A administração, por exemplo, dedicada ao estudo das organizações, tem muito a rever, seja em método de trabalho ou no trato com as pessoas, assim como na oferta de técnicas e ferramentas para gestão e direção das instituições para que o bem comum seja privilegiado.

A excessiva racionalização e a busca por produtividade (tão empregada pelas primeiras teorias administrativas) ainda preserva influências, uma vez que os objetivos organizacionais se voltam ao lucro mais do que ao bem-estar da sociedade.

Ao longo do tempo, o que se esperava era que a boa gestão de recursos levasse à melhoria da qualidade de vida das pessoas, como de fato a industrialização e a tecnologia fizeram ao apresentarem grandes avanços nas mais diversas áreas como a medicina, a educação e a agricultura, dentre outras. Mas é preciso considerar também que tanto a industrialização quanto a tecnologia conduziram a sociedade a uma perda de valores, passível de ser observada nos diversos mecanismos de estimulação ao consumo, promovido principalmente pelo conjunto de ações realizadas pelo marketing e as mídias diversas, que se tornaram bastante eficientes na transformação de desejos em necessidades e de pessoas em máquinas.

De fato, a desumanização é uma supervalorização do “ter” ao invés do “ser”, e essa inversão de valores acabou sendo um fator preponderante na condução do mundo a esse processo de desumanização e materialismo. Assim, o papel da administração, nesse contexto, seria justamente propor modelos de gestão orientados para o respeito aos valores ambientais e humanos de modo mais objetivo.

As mudanças que são necessárias na forma de se conceber a administração devem ser iniciadas através de projetos de trabalho desenvolvidos por políticos, empresários e órgãos da sociedade que interferem na promoção de valores e na forma com que o trabalho e os recursos serão empregados. Se suas propostas se voltarem para objetivos sociais e ambientais, a sociedade como um todo será compelida a dirigir-se nesse sentido, reproduzindo os reflexos de suas ações. Dessa forma, a administração contribuirá para a gestão de um processo de desenvolvimento autêntico e duradouro.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N.. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BALDERAS, M. de la L. *Administración de los servicios de enfermería*. México, Interamericana/McGRAW-HILL, 1995.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; FILHO, H. M. de S. *Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. São Carlos: EdUFSCar, 2005.

BATALHA, M. O. *Gestão Agroindustrial: GEPAl: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M. O.; SCARPELLI, Moacir. **Gestão da cadeia agroindustrial**. In: WORKSHOP O GRONEGÓCIO NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO, 2002, Brasília. Anais do Workshop O agronegócio na sociedade da informação. Brasília DF: Programa Sociedade da Informação - MCT, 2002.

BUAINAIN, A. M. et al. **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos**. Campinas: UNICAMP, 2007. 238p

BUARQUE, C. **A desordem do progresso: o fim da era dos economistas e a construção do futuro**. São Paulo: Paz e Terra, 1991.

CARRIERI, A. P. **A racionalidade administrativa: os sistemas de produção e o processo de decisão-ação em unidades de produção rural**. 1992. 208 p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Universidade Federal – Minas Gerais.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C. **Aspectos Administrativos da Pequena Produção Familiar**. In: II Seminário de Administração Rural, 1993. Concórdia. Anais. Florianópolis: EMBRAPA, 1993. p. 303-328.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Análise do Ambiente**. In **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. SP: Makron Books, 1993. p.37-38.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração Financeira. Uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 9a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAROLT, M.R. **As dimensões da sustentabilidade: um estudo da agricultura orgânica na região Metropolitana de Curitiba**, Paraná. 2000. 297f. Tese (Doutorado em Meio Ambiente e Desenvolvimento), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná.

DRUCKER, P.F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo, Nobel, 2001.

FURTADO, C. **Análise do Modelo do modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

FURTADO, C. **Teoria e política do desenvolvimento econômico**. 2ª edição, Editora Nacional. São Paulo, 1968.

HOFFMANN, R. et al. **Administração da empresa agrícola**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.

HOLZ, É. **Fundamentos teóricos da gestão agrícola**. Epagri, 1994, 31p.

LIMA, A. P. et al. **Administração da unidade de produção familiar – Modalidades de trabalho com agricultores**. Ijuí, UNIJUÍ. 2001

LIMA, A.P. de.; BASSO, N.; NEUMANN, P.S.; SANTOS, A.C. dos.; MULLER, A.G. **Administração da Unidade de produção familiar: modalidades de trabalho com agricultores**. 3. ed. Ijuí: Editora UNIJUÍ, 2005. 224p.

LIMA, A. J P. **A natureza da prática administrativa na produção familiar: um estudo na comunidade de Santana, município de Tapejara (RS)**. Lavras, 1992. Dissertação (Mestrado)

LUNARDI, S. M.; SANTOS, A. C. **O programa de gestão agrícola da extensão rural do Rio Grande do Sul e Santa Catarina: uma análise na perspectiva dos agricultores familiares**. Revista de Administração da UFLA, v.2, n.2, 2000. p.16-33. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/28479/o-programa-de-gestaoagricola-da-extensao-rural-do-rio-grande-do-sul-e-santa-catarina--uma-analise-naperspectiva-dos-agricultores-familiares>. Acesso em: 06 fevereiro 2015.

MEGGINSON, L. C.; M., Donald C.; PIETRI JÚNIOR, P. H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MICHAUD, R. **Relatório final de missão em administração rural**. Embrater, Brasília, 1989, 71p.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NAVARRO, Z. **Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro**. Estudos Avançados, São Paulo, v. 15, n. 43, p. 83-100, set./dez. 2001.

PARK, K. H. (coord.) **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo, Pioneira, 1997.

PERONDI, M. Â. **As estratégias de reprodução de sítiantes no oeste de Minas Gerais e de colonos no sudoeste do Paraná**. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 1999.

RICHARDSON, R. J; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro. Garamond, 2002.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro. Garamond, 2004.

SACHS, I. **Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir**. São Paulo, 1996. Vértice.

SANDER, B. **Administração da educação no Brasil: é hora da relevância**. Educação Brasileira, Brasília, v. 4, n. 9, p. 8-27, 2º sem. 1982.

Santos, F.E.G. **Curso Administração da Propriedade Rural**. SESCOOP - Amazonas 2006.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.

SOUZA FILHO, H. M de. **Desenvolvimento Agrícola Sustentável**. BATALHA, M. O. (Coord.) Gestão Agroindustrial 1. 2ª ed. GEPAL. São Paulo: Atlas, 2001. cap.1. p.585-626.

SOUZA FILHO, H. M. ; BATALHA, M. O. (org.) **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdUFScar, 2005. 359p.

SOUZA, et al. **A Administração da fazenda**. 4. ed., São Paulo: Globo, 1988.

SOUZA, I. A.; MAYBUK, S. L; AVELAR, J. M. B; CRISPIM, J; ROCHA, J. A – **Viabilidade Econômica e Social Ecologicamente Correta de uma Usina de**

Reciclagem de Plásticos (PET) na Região de Campo Mourão, PR. Anais do XI Simpósio Brasileiro de Geografia Física Aplicada – USP Pós 4685 e 4698 – 2005.

SOUZA, R. S. de. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural.** Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

SPIES, A. **Desafios e oportunidades para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.** Revista Agropecuária Catarinense – RAC.v.23,n2,jul.2010.http://www.epagri.sc.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2028:rac-edicao-de-julho-de-011&catid=46:publicacoes&Itemid=1. Acessado em 22 de novembro de 2017.

VEIGA, J.E. **A face rural do desenvolvimento- natureza, território e agricultura.** Porto Alegre: Editora Universidade/UFRGS, 2000. 197 p.

VEIGA. J. E. **Desenvolvimento Rural:** o Brasil precisa de um projeto. SOBER p. 153,1998.

WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. **Raízes históricas do campesinato brasileiro.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 20., Caxambu, 1996. **Anais...** Caxambu, 1996.

ARTIGO 02

DIAGNÓSTICO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ-PR

RESUMO:

O presente artigo apresenta o perfil das agroindústrias e dos produtores de Ubiratã – PR, com intuito de apontar as vocações e características da agroindustrialização no município. Os dados foram levantados por meio de documentos das instituições e entidades de assistências e por entrevista estruturada com os produtores. As agroindústrias destacam-se pela diversidade produtiva e variabilidade na forma organizativa, pela posse da terra e pelo potencial na geração de empregos e a participação da família. A identificação do perfil reúne aspectos fundamentais para a administração e gestão de instituições e propriedades rurais para que a agroindustrialização rural assuma caráter de projeto de desenvolvimento no campo.

Palavras-chave: Agroindústria familiar; diversidade; alternativa para desenvolvimento rural.

1 INTRODUÇÃO

Para que a agroindustrialização realmente aconteça nos municípios como projeto de desenvolvimento rural, é importante que se conheça a realidade e as características fundamentais desses municípios, que são essencialmente diversas da agricultura familiar praticada nas demais localidades do Brasil.

Pelo levantamento do perfil das agroindústrias no município de Ubiratã, é possível destacar as principais características de cada estabelecimento e de seus representantes, sendo possível, portanto, apresentar soluções adequadas a cada demanda, respeitando-se a condição e as características de cada unidade e de cada produtor. Tentar homogeneizar e padronizar as atividades da agricultura familiar é um caminho que tem apresentado inúmeros fracassos, pois cada produtor e cada unidade traz em si um conjunto específico de particularidades que devem ser discutidas e respeitadas. As condições de produtores familiares que também trabalham com agricultura são totalmente diversas de produtores familiares que se destacam em outros segmentos como olericultura ou agroindustrialização, por exemplo.

Assim, no processo de administração e gestão da agroindustrialização familiar, é elementar o embasamento em informações precisas sobre quem são esses atores, o que fazem, como fazem, e quais são suas principais motivações e

aspirações. Dessa forma, pode-se compreender e desenhar propostas adequadas e possíveis a cada grupo e/ou unidade de trabalho e apresentar um projeto de desenvolvimento rural que realmente se baseie nas perspectivas e características dos atores que representam a configuração da agroindústria local.

2 A AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Mior (2005, p. 191) considera que a agroindústria familiar rural “é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo, à produção de valor de troca que se realiza na comercialização”.

Segundo o autor, a legitimidade de estratégias de agroindustrialização rural teve lugar a partir dos anos 90, em que processar alimentos foi fundamental para a trajetória de desenvolvimento da agricultura familiar. O fato de utilizar, em sua maioria, matéria-prima própria, de não intensificar o uso de máquinas e equipamentos, de utilizar os integrantes da família como mão de obra e, ainda, manter processos artesanais, é o que caracteriza e constitui a agroindústria rural familiar (MIOR, 2005).

Para Prezotto (2000), agroindústria familiar é um ambiente onde a matéria-prima é produzida e processada no ambiente rural pelo produtor, que conta com mão de obra familiar. Essa matéria-prima, normalmente própria, pode, também, ser adquirida através da força de trabalho de vizinhos ou parceiros, no caso de organização em grupos. Já o gerenciamento depende da forma de organização: pode ser individual ou coletivo, como em associações e cooperativas.

As estruturas organizadas em associações contam com maior possibilidade de inserção no mercado, considerando-se o caráter integrador de recursos que lhes assegura maior competitividade. Sobre esse aspecto, Oliveira (2003) ressalta que, por mais favoráveis que sejam as condições naturais, é importante configurar uma estrutura organizacional que possibilite a criação de uma rede de relações que assegure espaço e participação no mercado.

A união das pessoas do campo em torno de estruturas coletivas favorece a utilização dos recursos de produção e da estrutura instalada nas propriedades, interferindo positivamente também no processo produtivo, que conta com a participação de um número maior de pessoas na colheita e no processamento dos grãos e produtos extraídos pelos produtores. Prezotto (2000) também destaca a

importância do gerenciamento das pequenas agroindústrias ser realizado por agricultores familiares associados.

É relevante destacar que nas organizações em estruturas coletivas, como as cooperativas, existem variáveis (como o número de sócios), além de questões legais e sanitárias que dificultam esse tipo de arranjo, mas que constituem importantes aspectos em indústria com essas características (MIOR, 2005).

A questão da qualidade e da padronização também se torna um desafio importante para as agroindústrias rurais na atualidade. A organização em redes sociais de processamento, comercialização e distribuição assume um caráter institucional à medida que as exigências do mercado e de fiscalização tornam-se mais pontuais, devido à importância desse segmento para a agricultura como um todo.

Assim, parece estar evidente que a implantação de pequenas agroindústrias representa para o meio rural uma alternativa de desenvolvimento capaz de garantir renda e, ainda, gerar novos postos de trabalho, inspirando a permanência dos mais jovens no campo.

De acordo com Wilkinson (2008), o objetivo das agroindústrias é desenvolver iniciativas autônomas e capacidades próprias para explorar mercados tradicionais. O processo de transformação estabelece o diferencial dos produtos, sendo estes, em grande parte, pertencentes à propriedade e preparados com mão de obra oriunda do trabalho familiar.

Obviamente, as características das agroindústrias mudam conforme os contextos territorial e temporal em que estão inseridas, mostrando-se diversificadas, tanto na estrutura produtiva quanto na comercialização. O seu surgimento também possui características próprias, pois está ligado às estratégias sociais e produtivas dos agricultores familiares e demais membros, sejam eles ligados por vínculos de parentescos ou de reciprocidade (WESZJUNIOR, TRENTIN e FILIPPI, 2006).

Nesse novo papel de pluriatividade ou de várias funções, a criação de pequenas agroindústrias pode ser apontada como uma das alternativas econômicas para a permanência da agricultura familiar e para a construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, que pensa o rural como um todo e não mais apenas ligado à produção agrícola (MATTEI, 1998, *apud* PREZOTTO, 2002, p.137).

Enquanto o processamento e a transformação de alimentos ocorrem, geralmente, na cozinha das agricultoras, a agroindústria rural se constitui num novo espaço e num novo empreendimento social e econômico. A atividade artesanal de transformação de alimentos, sobretudo pela mulher agricultora, evidencia ainda a existência de aspectos culturais associados aos hábitos alimentares de uma determinada região (MIOR, 2005, p.191).

Para o autor, a transformação da atividade de processamento de alimentos para a agroindústria familiar rural é vista como um dos maiores desafios para a consolidação dessa nova estratégia de produção e consumo de alimentos. Para que isso aconteça, são várias as exigências impostas, que vão desde questões fiscais até às ambientais e, principalmente, sanitárias. Tais situações estão sendo enfrentadas pelos agricultores familiares com dificuldade, pois ainda que existam diferenças consideráveis entre as pequenas unidades de produção e as médias e grandes agroindústrias, todas precisam atender praticamente aos mesmos requisitos para sua legalização e funcionamento.

Apesar de todos os obstáculos enfrentados, segundo o entendimento de Prezotto (2002, p.133), a agroindústria familiar representa uma das alternativas para a reversão das consequências sociais desfavoráveis no meio rural. Havendo, no meio rural, atividades que não sejam exclusivamente agrícolas, podem ser desencadeados processos que impulsionem, através da agroindústria familiar, a geração direta e indireta de novos postos de trabalho e de renda aos agricultores familiares, promovendo sua (re) inclusão social e econômica.

2.2 PERFIL DA AGROINDUSTRIA RURAL NO BRASIL

Baseado em informações do Censo Agropecuário 2006, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, juntamente com o programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul realizou, entre 2010 e 2011, um projeto que permitiu traçar o Perfil da Agroindústria Rural no Brasil, momento em que foram discutidos aspectos como o Perfil produtivo da Agroindústria Rural nas regiões brasileiras, os Mercados e seus Canais de Comercialização, a agregação de valor das Agroindústrias Rurais e também as agroindústrias Rurais Familiares e Não familiares.

Pelos dados apurados pelo censo agropecuário (2006), a agroindústria Rural processa/beneficia cerca de 32 produtos, desde carvão vegetal, carne verde, algodão em pluma, arroz descascado e café torrado, até produtos mais tradicionais como embutidos, queijos, farinhas (milho/mandioca), panificados, rapaduras, doces e geleias.

Segundo o Relatório do Perfil da Agroindústria Rural (2013), dada à dificuldade em trabalhar com todos os produtos listados pelo Censo, o projeto de pesquisa selecionou apenas nove produtos/categorias para compor suas análises, sendo eles: aguardente de cana, fubá (farinha de milho), farinha de mandioca e tapioca (goma), queijo e requeijão, rapadura, pães e biscoitos, doces e geleias e embutidos. A seleção levou em conta os produtos mais característicos na agroindústria rural familiar (MIOR, 2005).

A distribuição produtiva por região pode ser observada na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição produtiva macrorregional dos produtos da agroindústria rural (2006).

	Nordeste	Sudeste	Sul	Norte	Centro-Oeste
Principal Produtora	Farinha de mandioca Goma ou Tapioca Rapadura	Aguardente de cana; Doces e geleias; Queijo e requeijão	Doces e geleias Embutidos Panificados		
Segunda Produtora	Aguardente de cana; Doces e geleias; Queijo e requeijão	Embutidos Goma ou tapioca Panificados Rapadura	Fubá de milho	Farinha de mandioca	

Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Tabulação especial realizada pelo IBGE (2010) Relatório Perfil da Agroindústria Rural – Projeto entre Ipea e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 2010-2011

Como pode ser percebido na tabela, as Regiões Nordeste, Sudeste e Sul se destacam pela produção dos nove produtos selecionados para análise e alternadamente como principais produtores de três categorias de produtos, com exceção apenas de um, a farinha de mandioca, único destaque da Região Norte. Já

a Região Centro-Oeste não se destaca como grande produtora de nenhum dos produtos e, segundo dados do Relatório do Perfil da Agroindústria Rural (2013), isso se deve ao fato de haver uma concentração de grandes estabelecimentos agropecuários na região, sendo a maioria deles agroindústrias do tipo não familiar.

Restou configurado também que os tipos de produtos processados representam traços culturais de cada região, assim como a escala de produção apresenta características similares para alguns produtos, como os doces e geleias e os embutidos. Já a produção de fubá de milho, queijo, requeijão e rapadura apresenta comportamento diverso em relação à escala produtiva entre os principais produtores das Regiões Sudeste e Nordeste e os demais produtores que produziram menos. Para a goma e tapioca, pães, bolos e biscoitos, a escala produtiva se manteve constante entre as cinco regiões, independente da quantidade produzida. Para a aguardente de cana e a farinha de mandioca, nas principais regiões produtoras (Sudeste e Nordeste; Nordeste e Norte), as escalas produtivas variaram, de modo que uma dessas regiões produziu, em agroindústrias, o que em média produziam em menor escala, enquanto outra produziu em agroindústrias de maior escala. As quantidades produzidas destacam as características do relevo e clima das regiões (Relatório Perfil da Agroindústria Rural do Brasil, 2013).

2.3 OS MERCADOS PARA OS PRODUTOS DA AGROINDÚSTRIA RURAL

De acordo com o relatório do Perfil da Agroindústria Rural do Brasil (2013), a pesquisa estabeleceu como canais de comercialização: a) os intermediários, que representam os varejos como supermercados, mercearias e lojas de especialidades, cuja venda dos produtos é efetuada diretamente ao consumidor e o produtor é o responsável pela comercialização; b) outros, representados pelas indústrias, cooperativas, governo e exportação.

Os mercados para comercialização de cada tipo de produto da agroindústria se encontram distribuídos da seguinte forma, de acordo com o Relatório do Perfil (2013):

1) Aguardente da Cana - todas as regiões, exceto a Sul, apresentaram como principal canal de comercialização os intermediários. A Região Sul, por sua vez, teve como principal canal a venda direta ao consumidor. Em relação ao preço médio para

comercialização, constatou-se que a venda direta é o circuito que apresenta os melhores preços, especialmente no Norte e Sul, onde as diferenças entre os valores pagos na venda direta são bem superiores aos valores da comercialização por meio de intermediários.

2) Doces e geleias - todas as cinco regiões tiveram como principal canal a venda direta ao consumidor, o que indica que a natureza do produto interfere na natureza do canal de comercialização. No que se refere ao preço pago pela produção, a venda direta se destaca com os valores mais elevados nas Regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste. Somente no Norte o canal intermediário oferece preços superiores daqueles pagos pela venda direta ao consumidor, diferentemente das demais regiões brasileiras.

3) Embutidos – para esse tipo de produto, todas as regiões destacaram como principal canal de comercialização, a venda direta ao consumidor e, com exceção de dois estabelecimentos da Região Nordeste, os embutidos não são comercializados em “outros” canais, ou seja, para o governo, indústria, cooperativas e exportação. Em relação ao preço médio de venda, os valores pagos na venda direta são maiores em todas as regiões, principalmente no Sudeste e Centro-Oeste, onde os valores são bem expressivos. Somente na Região Norte essa situação se difere, sendo o canal intermediário o melhor pagador, com valor realmente superior ao da comercialização na venda direta.

4) Farinha de Mandioca – Para todas as regiões, exceto a Sudeste, os intermediários são o principal meio de comercialização. No Sudeste, o principal canal é a venda direta ao consumidor. Vale ressaltar que as Regiões Norte e Nordeste, juntas, representam 97% da produção desse produto e respondem por 90% dos estabelecimentos rurais que processam esse tipo de farinha. Com relação ao preço de venda, as Regiões Norte, Nordeste e principalmente Sul obtêm os melhores preços com a venda direta, sendo que na última região a diferença entre os canais chega a quase um terço. Nas Regiões Sudeste e Centro-Oeste a comercialização aos intermediários propicia os melhores valores aos produtores.

5) Fubá de Milho – em todas as regiões, o principal canal de comercialização é o intermediário, sendo a Região Nordeste a maior expoente. Um dado importante é o fato da Região Centro-Oeste não apresentar fabricação desse produto. Em relação ao preço médio, a venda direta representa o circuito que apresenta os melhores valores pagos aos produtores.

6) Goma ou Tapioca – tem a maior concentração produtiva no Nordeste e, nessa região, o canal de comercialização mais utilizado é o intermediário. A região se destaca também pela quantidade de produto não comercializada (quase 55% dos produtores não comercializa o produto), num montante de 23,5% da produção.

Nas demais regiões brasileiras, a venda direta ao consumidor é o principal canal de comercialização. Em relação ao preço médio pago aos produtores, o melhor canal é a venda direta, sendo que os valores percebidos são melhores para as Regiões Norte, Nordeste, Sudeste e Sul. Somente na Região Centro-Oeste o canal intermediário paga melhor os produtores do que a venda direta.

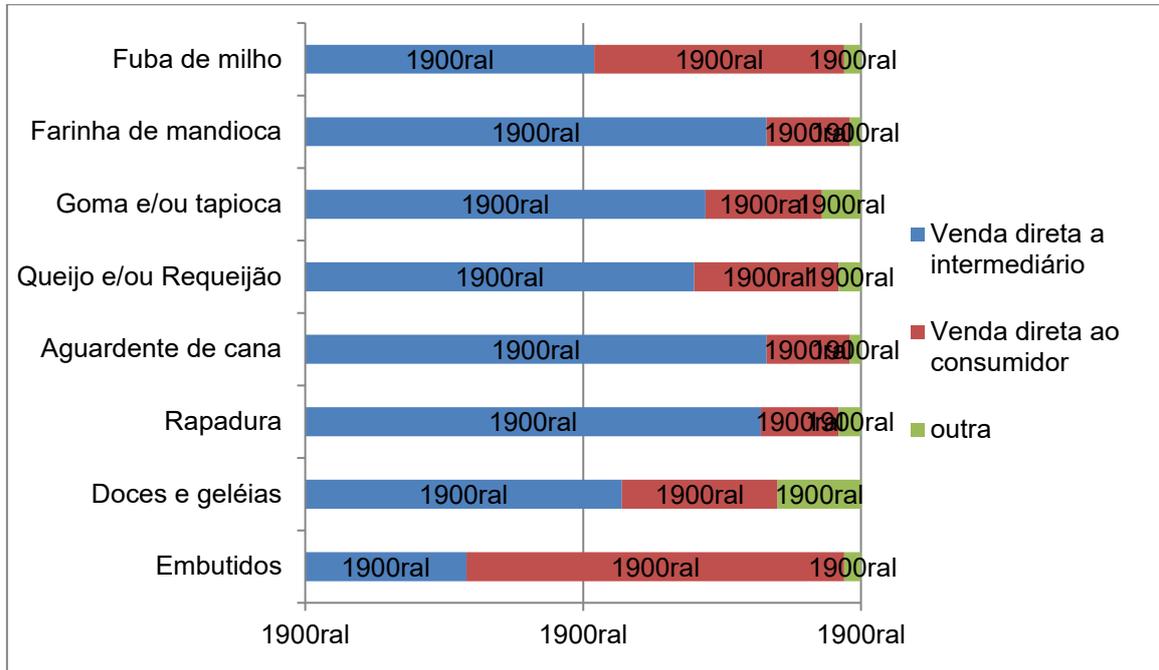
7) Pães, bolos e biscoitos – a venda por intermediários é o principal canal de comercialização desse tipo de produto em todas as regiões brasileiras, exceto para o Nordeste, onde o destaque é a venda direta ao consumidor. Em relação ao preço médio, a venda direta ao consumidor nas Regiões Nordeste, Sudeste e principalmente no Sul representa o canal com melhores valores, enquanto que nas Regiões Norte e Centro-Oeste os preços pagos pelos intermediários são mais elevados.

8) Queijo e Requeijão – a Região Sul é a única onde a venda direta ao consumidor é mais acentuada que a revenda aos intermediários. Nas demais regiões esse canal (intermediário) foi o mais utilizado. Em relação ao preço médio obtido pelos produtores nos diferentes canais de comercialização, a venda direta ao consumidor, sem exceção, representa o circuito com valores mais elevados.

9) Rapadura – a Região Sul se destaca pela venda direta ao consumidor, e esse canal também é o mais relevante para as regiões Norte, Sudeste e Centro-Oeste, enquanto o Nordeste depende consideravelmente de intermediários. Porém, em relação ao preço médio que costumeiramente é maior na venda direta, no caso da Região Sul o valor pago pelos intermediários é superior ao da venda direta ao consumidor. Já nas outras regiões, a venda direta continua sendo mais interessante do ponto de vista da agregação de valor ao produto.

Os mercados mais acessados pelas agroindústrias brasileiras por tipo de produto e canal de comercialização pode ser observado no gráfico 1.

Gráfico 1: Destino da produção total vendida nos estabelecimentos familiares brasileiros (2006)



Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Tabulação especial realizada pelo IBGE (2010)
Relatório Perfil da Agroindústria Rural – Projeto entre Ipea e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 2010-2011

A venda a intermediários é o canal mais acessado para todos os produtos, exceto os embutidos, visto que para esse a venda direta ao consumidor tem maior destaque. O canal indicado como outros, com destaque para o mercado institucional, a exportação e a comercialização por unidades coletivas como associações e cooperativas, é pouco acessado comparado aos outros canais, com um pouco de ênfase apenas para a produção de doces e geleias (Relatório Perfil da Agroindústria Rural, 2013).

2.4 AGREGAÇÃO DE VALOR NAS AGROINDÚSTRIAS RURAIS

Segundo Mior (2005), a agregação de valor é um fator primordial para a agroindústria rural familiar, que se destaca por dois fatores fundamentais: a) o fato das agroindústrias contarem com recursos próprios como matéria-prima, força de trabalho e processos artesanais de produção que normalmente ocorrem em pequena escala; b) o “saber fazer”, ou seja, um conhecimento próprio da cultura do local, repleto de tradições e saberes passados de geração em geração que

oferecem aos produtos características muito particulares que os diferenciam dos outros, por apresentarem uma imagem de produto artesanal, colonial e local que por vezes influencia a preferência do consumidor.

Na tabela 2 é possível conferir o total de estabelecimentos com processamento, o valor total da venda da agroindústria e o valor agregado total em moeda nacional de acordo com as regiões do país, segundo dados do censo agropecuário 2006.

Tabela 2. Número de Estabelecimentos com Processamento, Valor Total da Venda da Agroindústria (R\$) Valor Agregado Total (R\$) dos Estabelecimentos, segundo Macrorregiões Geográficas (2006).

Região	ESTAB (A)	CNPJ	%	VEND_IND (B)	VAL_A_IND (C)	(B/A) %	(C/A) %	(C/B) %
Norte	82.761	244	0,29	535.996.040	78.132.396	6.476	944	14,6
Nordeste	281.083	1.192	0,42	1.159.930.140	161.606.313	4.126	574	13,9
Sudeste	60.794	791	1,30	797.321.947	88.970.316	13.115	1.463	11,2
Sul	133.372	869	0,65	270.099.996	31.280.336	2.025	234	11,6
Centro-Oeste	13.633	127	0,93	271.512.929	16.339.296	19.915	1.198	6,0
Brasil	571.643	3223	0,56	3.034.861.052	376.328.656	5.309	658	12,4

Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Tabulação especial realizada pelo IBGE (2010).
Relatório Perfil da Agroindústria Rural – Projeto entre Ipea e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 2010-2011.

As Regiões Norte, Nordeste, Sul e Sudeste são mais expressivas em valor agregado, enquanto a Região Centro-Oeste apresenta a menor relação (apenas 6,0), o que pode significar o processamento de produtos com menores margens de valor adicionado, diferente das demais regiões que se destacam por adotarem uma lógica produtiva que privilegia produtos com maiores valores adicionados (Relatório Perfil da Agroindústria Rural, 2013).

Na tabela 3 é possível acompanhar o número de estabelecimentos rurais com processamento, o valor total das despesas e o valor total da venda da agroindústria e, ainda, o valor total agregado do estabelecimento, segundo Tipo de Produto.

Tabela 3. Número de Estabelecimentos Rurais com Processamento, Valor Total das Despesas, Valor Total da Venda da Agroindústria e Valor Total Agregado do Estabelecimento, segundo Tipo de Produto (2006).

Produtos	Estabelecimentos (A)	CNPJ	%	VEND_INDU (B)	VAL_A_IND (C)	(B/A)	(C/A)	(C/B) %
Aguardente de cana	11.124	220	1,98	132.903.199	37.291.433	11.948	3.352	28,05
Doces e geleias	14.647	161	1,10	35.617.842	2.169.929	2.432	148	6,09
Farinha de mandioca	264.882	626	0,24	820.393.855	194.241.852	3.097	733	23,67
Fubá de milho	7.438	28	0,38	11.485.464	3.343.651	1.544	450	29,11
Pães, bolos e biscoitos	34.829	142	0,41	36.288.567	2.990.357	1.042	86	8,24
Queijo e requeijão	80.825	546	0,68	475.402.703	65.690.063	5.882	813	13,81
Rapadura	14.680	61	0,42	51.468.462	14.618.141	3.506	996	28,40
Embutidos	17.722	109	0,62	30.766.093	3.312.760	1.736	187	10,76
Goma ou tapioca	40.251	98	0,24	92.073.490	11.523.999	2.287	286	12,51

Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Tabulação especial realizada pelo IBGE (2010).
Relatório Perfil da Agroindústria Rural – Projeto entre Ipea e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 2010-2011.

Pela análise do valor agregado, os produtos que mais se destacam são a aguardente, que apresenta uma grande margem de diferença em relação aos outros produtos que aparecem em segundo e terceiro lugar, respectivamente: a rapadura e o queijo e requeijão. O fato dos produtos com maiores valores agregados terem como matéria-prima principal a cana de açúcar destaca a importância dessa cultura na agregação de valor para iniciativas a nível regional e nacional.

A importância desses dados permite apontar possíveis estratégias de agroindustrialização que possam ser influenciadas pelos valores agregados que os diferentes produtos podem gerar em uma propriedade rural (Relatório Perfil da Agroindústria Rural, 2013).

Na tabela 4 é possível identificar o número de estabelecimentos que processam alimentos e são conduzidos por produtores familiares e também por produtores não familiares. Isso mostra a importância da agricultura familiar na geração de alimentos e para a soberania alimentar.

Tabela 4. Número de Estabelecimentos que Agroindustrializam Alimentos por AF E ANF (2006)

Produtos agroindustriais	Agricultura familiar	Agricultura não familiar	Total
Fubá de milho	6.306	1.132	7.438
Farinha de mandioca	245.582	19.300	264.882
Goma e/ou tapioca	36.558	3.693	40.251
Queijo e/ou requeijão	66.064	14.761	80.825
Aguardente de cana	9.229	1.895	11.124
Rapadura	13.066	1.614	14.680
Doces e geleias	12.838	1.809	14.647
Embutidos	16.004	1.718	17.722
Total	405.647	45.922	451.569

Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Tabulação especial realizada pelo IBGE (2010)
Relatório Perfil da Agroindústria Rural – Projeto entre Ipea e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 2010-2011

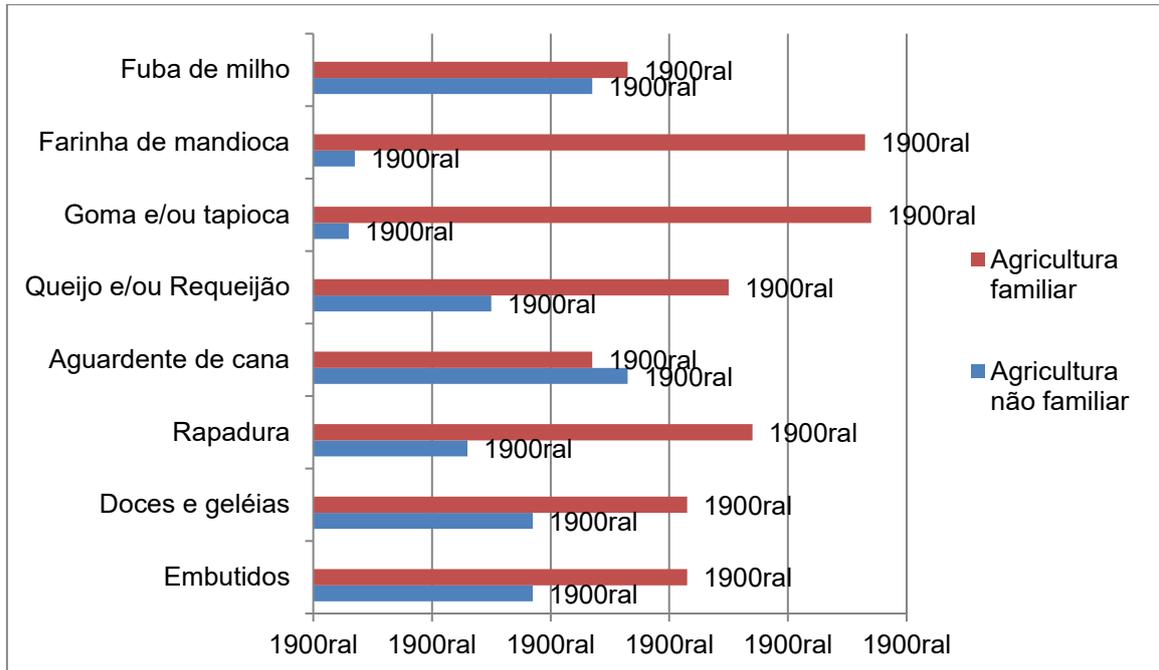
De acordo com o Relatório do perfil da Agroindústria Rural (2013), ao analisar-se os dados sobre o número total de estabelecimentos, é possível verificar uma situação entre as agroindústrias familiares (AF) e não familiares (ANF) muito parecida com a estrutura agrária do país: são 84% de agroindústrias familiares e 16% apenas de agroindústrias não familiares.

Em relação aos produtos é possível verificar que por estabelecimentos as AF obtêm, como resultados de processamento, 82% no queijo e requeijão e 93% para farinha de mandioca. Ainda em patamares elevados, 91% para a goma ou tapioca e 90% em relação aos embutidos.

As ANF obtiveram resultados na ordem de 18% de queijo e requeijão, 17% de aguardente e 15% de fubá de milho. Números bem menos expressivos, portanto, que os apresentados pelo processamento realizado pelas AF.

No gráfico 2 é possível acompanhar o volume de produção por tipo de estabelecimento.

Gráfico 2. Brasil - Produção Total da Agroindústria Segundo Tipo de Estabelecimento (2006)



Fonte: Censo Agropecuário 2006 – Tabulação especial realizada pelo IBGE (2010)
Relatório Perfil da Agroindústria Rural – Projeto entre Ipea e Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Rural da Universidade Federal do Rio Grande do Sul de 2010-2011

Conforme se observa no gráfico, há uma supremacia da AF em relação à maioria dos produtos, sendo somente a aguardente da cana (47%) e o fubá de milho (53%) os produtos que ficam abaixo dos 60% na produção total. Para os demais, a AF exibe uma vantagem considerável, sendo responsável por 63% da produção de embutidos, 70% dos doces e geleias, 74% da rapadura e 82% de queijo e requeijão. Já para a farinha de mandioca e goma ou tapioca, a produção chega a 93%, sendo 94% da produção nacional.

Para a ANF, a produção mais expressiva está relacionada à aguardente (53%) e o fubá de milho (47%).

O relatório da agroindústria rural do Brasil, realizado pelo Ipea juntamente com o Programa de Pós-graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul traz, como se pode perceber, importantes e valiosas informações sobre as agroindústrias em todo país. Para esse trabalho foram observados apenas alguns resultados do relatório, os quais destacam de forma relevante a necessidade de se conhecer e aprofundar as pesquisas em todo território nacional sobre essa alternativa para o desenvolvimento rural que é a Agroindústria Familiar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do diagnóstico das agroindústrias familiares no município de Uiratã-PR, primeiramente foram pesquisados os responsáveis pela fiscalização e assistência desses estabelecimentos no município, sendo eles a Prefeitura Municipal, o Instituto Embater e o Sindicato de Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais. Uma vez identificados, foi realizado um levantamento, junto a essas instituições, visando à obtenção dos contatos dos proprietários das agroindústrias, considerando que são eles o público-alvo dessa investigação. Os dados foram reunidos e compilados em uma lista única, com um grupo de dezoito produtores, o qual foi ampliado no decorrer da pesquisa, à medida que se descobriam novas agroindústrias, chegando-se, ao final dessa investigação, a um grupo de 24 produtores entrevistados.

De posse dessas informações, foi elaborado um roteiro de visitas por localidades para aplicação do instrumento de coleta de dados. O instrumento utilizado foi questionário totalmente estruturado por blocos de questões, para identificação do perfil das agroindústrias. Os dados foram tratados de modo qualitativo, pois foram levantadas informações sobre as características e variedades de agroindústrias, dados demográficos dos proprietários dos estabelecimentos e também do número de estabelecimentos, pessoas ocupadas, produtos desenvolvidos, etc.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 DADOS ECONÔMICOS E SOCIAIS DO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ - PR SEGUNDO O CENSO 2006 E O IPARDES 2000

De acordo com dados do Censo (2006) a atividade agrícola no Município possui uma área de 59.662 hectares (ha), dos quais 50.329 ha são dedicados a lavouras temporárias (soja, milho, etc.), representando, também, a maioria dos estabelecimentos, que são 1.222 ha. A segunda atividade em extensão de terras é a pecuária, com 8.498 hectares e 180 estabelecimentos.

Na maioria dos estabelecimentos, a atividade agrícola é desempenhada pelos proprietários, sendo 1.134 estabelecimentos numa área de 53.397 hectares. Outros 234 estabelecimentos encontram-se arrendados, com uma área de 4.561 hectares. Há, ainda, a presença de assentados, parceiros, ocupantes e produtores sem-terra em pequeno número de estabelecimentos e áreas, comparando-se com os outros tipos de produtores (CENSO, 2006).

O Município possui 1.433 estabelecimentos rurais, sendo 351 famílias na agricultura familiar (EMATER, 2017).

A maior área é destinada aos cultivos de lavouras temporárias, sendo a soja, o milho e o trigo, nessa ordem, as atividades de maior destaque, com 65.300 hectares, 212.733 toneladas de produção e rendimento médio de 3.258 kg/ha, com valor de produção de R\$ 203.525,00 para a soja. Quanto ao milho, são 37.200 hectares, 242.300 toneladas, rendimento médio de 6.513 kg/ha e valor de produção de R\$ 85.287,00. O trigo, por sua vez, ocupa 19.000 hectares, com 44.745 toneladas produzidas, com rendimento médio de 2.355 kg/ha e valor da produção em R\$ 26.086,00. Produtos como arroz, feijão e algodão, entretanto, já não compõem o rol de culturas desenvolvidas no município, o que demonstra o avanço da chamada agricultura moderna, a qual restringe a diversidade e admite, com ênfase, a monocultura (CENSO, 2006).

Além dos dados econômicos da atividade agrícola, mostra-se oportuno apresentar e analisar, também, os indicadores sociais que oportunizam a caracterização do município, os quais serão apresentados a partir do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Para compor essa medida, são considerados

elementos como: emprego/renda, educação e saúde. Na tabela 57 é possível acompanhar o índice geral do município, formado a partir das variáveis do IDH.

Tabela 5. Índice Geral de Desenvolvimento Humano (IDH) de Ubitatã

Município	2005	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ubitatã	0,65 00	0,68 02	0,68 17	0,68 99	0,71 09	0,73 99	0,76 19	0,77 43

Fonte: IPARDES (2017)

O índice geral apresenta uma análise de três variáveis: emprego/renda, saúde e educação conjuntamente; a avaliação é feita por escala de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior o desenvolvimento. Quando menor que 1, mais crítico. O município encontra-se numa posição favorável, pois com o passar dos anos o índice melhorou, já que em 2013 alcançou 0,8558 em educação e 0,9140 em relação à saúde (IPARDES, 2000).

4.2 A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO NO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ

Para identificar as agroindústrias em sua diversidade e quantidade, foi realizado um levantamento prévio junto à Prefeitura Municipal, a EMATER, ao Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais e à Cooperativa do Agronegócio do Noroeste do Paraná – CANPAR. Contudo, no decorrer da pesquisa foram identificados mais estabelecimentos do que os inicialmente levantados, e também obtidas informações de unidades de produção que se encontram inativas e que não eram de conhecimento dos entes supramencionados.

Esta pesquisa é o primeiro documento oficial dedicado a identificar e conhecer a realidade dos produtores familiares de agroindústrias do município de Ubitatã, o que aumenta a responsabilidade e a importância desta investigação.

4.3 CARACTERÍSTICAS DAS AGROINDÚSTRIAS

Foram levantados dados sobre a quantidade e a variedade existentes, famílias ocupadas e pessoas ocupadas para caracterizar o perfil das agroindústrias, por estabelecimento presente no município. Esses dados estão apresentados na Tabela 6.

Tabela 6. Tipo de Agroindústrias, Número de estabelecimentos, Famílias Ocupadas, Pessoas Ocupadas; em Ubiratã - PR (2017)

Tipos de Agroindústrias	Quantidade de estabelecimentos	Famílias Ocupadas	Pessoas Ocupadas
1. Abatedouro de frango caipira	01	02	04
2. Derivados do mel	01	01	01
3. Doces e compotas	02	02	04
4. Doce de amendoim	01	01	02
5. Embutidos;	01	01	03
6. Frigorífico de peixe	01	03	04
7. Lenha	01	01	01
8. Massas	01	01	02
9. Óleo de abacate;	01	01	04
10. Coleta de ovos	01	01	02
11. Panificados	05	05	10
12. Polpa de frutas;	01	01	03
13. Queijos	03	03	06
14. Temperos	03	05	10
Total	24	28	56

Fonte: Autora, (agosto a dezembro 2017).

De acordo com o Censo (2006), as agroindústrias rurais brasileiras processam cerca de 32 produtos. Ao observarmos os dados do município de Ubiratã, percebe-se que são consideráveis os tipos de produtos presentes, o que reflete a diversidade da agricultura familiar local.

Dentre os tipos de agroindústrias existentes no município, aparecem aquelas que são características da AF¹ e, conforme destaca Mior (2005), como sendo as de produção de doces e geleias, pães, queijos e embutidos. Reforçando também o que aponta o relatório sobre o Perfil da Agroindústria Rural (2013) no qual a Região Sul se destaca como a principal processadora de três desses produtos (doces e geleias, pães e embutidos). Normalmente, os tipos de produtos processados são selecionados de acordo com as características culturais e também de relevo e clima da região.

Outro dado importante a ser destacado: o número de famílias na agroindustrialização é superior ao número de estabelecimentos. Isso se deve ao fato de haver, entre os núcleos familiares, o compartilhamento das unidades, assim como do maquinário e das instalações, cuja utilização é definida através de decisões em comum acordo entre as famílias, sem formalização, havendo assim a otimização dos recursos de produção conforme menciona (PREZOTTO, 2002).

¹ AF – Agricultura Familiar

Nesse contexto, as relações de parentesco criam um ambiente menos burocrático, e a reciprocidade e a solidariedade transparece com relevância. Essa situação é presente na Indústria de Temperos Carajás, que é utilizada por 03 famílias (irmãos); outras unidades, como o Frigorífico de Peixe e o Abatedouro de Frango Caipira, são exploradas em conjunto pelas famílias, com a divisão do trabalho e dos rendimentos. Como apontam Mior (2005) e Prezotto (2002), são características da agroindústria familiar a força de trabalho familiar, a cooperação e a busca por melhores condições de vida, elementos estes que impulsionam a reinserção social desses atores.

Estão ocupadas nas agroindústrias 56 pessoas, fortalecendo a ideia de que esse tipo de projeto é capaz de gerar emprego e renda (MIOR, 2005), e se estabelece como uma forma de desenvolvimento local.

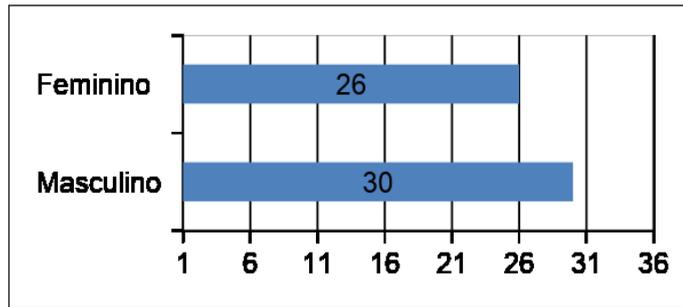
As agroindústrias que ocupam mais pessoas são: de peixe, 5 pessoas; frango caipira, 4 pessoas; óleo de abacate, 4 pessoas; polpa de frutas, 4 pessoas; embutidos, 3 pessoas. Nas demais, o trabalho é realizado pelo casal, e somente em duas agroindústrias, de tempero e de mel, o trabalho é realizado por uma única pessoa.

Embora o número de pessoas ocupadas seja um dado interessante, pensado em termos de estratégia de agroindustrialização, é mais importante observar o tipo de produto processado de modo a se concentrar naqueles que apresentam maior valor agregado (Relatório Perfil da Agroindústria Rural, 2013), assim é possível oportunizar melhor geração de renda ao estabelecimento rural.

Na agroindústria familiar, é comum a participação feminina, visto que o aproveitamento do excedente é uma prática muito comum nas propriedades familiares, onde as cozinhas são as primeiras unidades de produção, conforme Prezotto (2003).

Em Ubiratã, a participação entre homens e mulheres é bem dividida nas agroindústrias, como se pode perceber no gráfico 3.

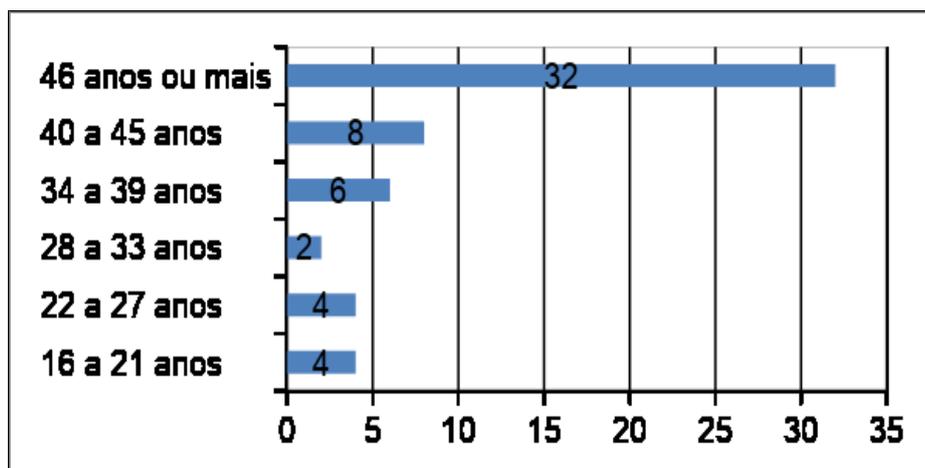
Gráfico 3. Sexo dos Ocupados na Agroindústria.



Fonte: Dados da pesquisa, (agosto a dezembro 2017).

Entre as pessoas ocupadas, não há uma grande variabilidade entre homens e mulheres; na maioria dos casos, atua somente o casal; em raros casos, há a participação de filhos e algum auxiliar. Os filhos normalmente participam do trabalho enquanto estão cursando o ensino fundamental e médio. Quando deixam o ambiente familiar para cursar o ensino superior, o trabalho na agroindústria fica sob a responsabilidade somente dos pais. Uma consequência desse processo é que a partida dos jovens dificulta a sucessão no negócio. Dessa forma, a sucessão é uma variável que preocupa principalmente os agricultores com idade avançada, que percebem essa dificuldade com mais pesar. A Idade dos Ocupados nas Agroindústrias são destaques do Gráfico 4.

Gráfico 4. Idade dos Familiares Ocupados na Agroindústria



Fonte: Dados da pesquisa (agosto a dezembro 2017)

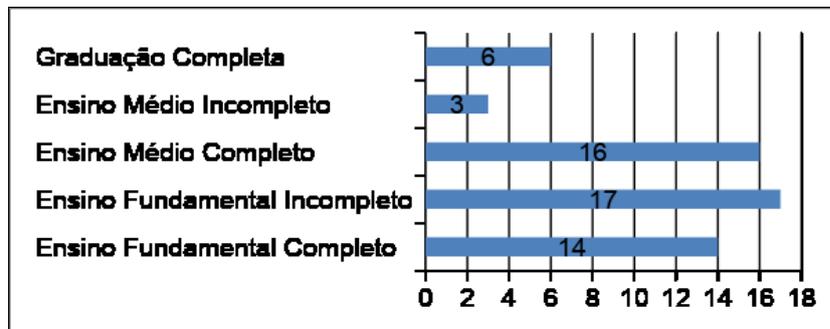
□

Como se pode observar, a maioria dos produtores encontra-se na faixa de 46 anos ou mais. Durante os diálogos, poucos agricultores apontaram o interesse

dos filhos em dar continuidade ao negócio da família, destacando assim a dificuldade de sucessão no campo. A incapacidade dos jovens em visualizar qualidade de vida com o processo de trabalho na agricultura familiar prejudica seu desejo de criar raízes nesse espaço, e tem influenciado significativamente suas escolhas para estudar as áreas do conhecimento que não possuem relação com a vida que eles levam como produtores familiares.

No decorrer das entrevistas, somente três jovens que estão cursando ou cursaram ensino superior optaram por áreas que podem contribuir com a atividade da família.

Gráfico 5. Escolaridade dos familiares ocupados na agroindústria



Fonte: Dados da pesquisa (agosto a dezembro 2017)

A baixa escolaridade é um complicador na condição do produtor em acompanhar e perceber as mudanças em seu ambiente, de modo a se adequar a elas e buscar novas oportunidades. Portanto, o fator mais relevante em relação à maior escolaridade é a ampliação da capacidade de identificação e interpretação das informações. O desenvolvimento humano passou a nortear as ações do Estado há pouco tempo (quando se faz um comparativo com o desenvolvimento econômico), e em razão disso, o público com idade mais avançada teve menos acesso à educação devido às condições estruturais e conjunturais do país.

Uma quantidade considerável de agricultores concluiu o ensino médio e até algum curso de graduação. Dos graduados, as áreas de formação são: Administração, 1; Agronomia, 2; Medicina Veterinária, 1; Biologia, 1; Letras, 1.

No decorrer da pesquisa, 5 agroindústrias encontravam-se inativas, sendo elas: de leite, 1; salgadinhos, 1; doces e compotas, 2; panificados, 1. Os agricultores alegaram motivos de doença de aparentados que necessitam de cuidados específicos. Além disso, citaram falta de apoio no que diz respeito à legislação

sanitária e prospecção de novos mercados que justificassem investimentos na infraestrutura predial e em maquinários para dar continuidade ao negócio. Mior (2005) defende que muitos são os desafios que se apresentam para os produtores nas agroindústrias. Dentre eles se destacam as exigências legais, fiscais e ambientais que embargam o processamento e afetam diretamente os produtores na busca por consolidar esse tipo de produção e consumo de alimentos.

4.4 PERFIL DAS AGROINDÚSTRIAS

A caracterização das agroindústrias é uma importante ferramenta para o desenvolvimento, visto que apresenta as particularidades dos estabelecimentos, permitindo identificar elementos essenciais de sua constituição que são decisivos para a elaboração de estratégias tanto de manutenção como para seu crescimento. Estão apresentados na tabela 7.

Tabela 7. Características encontradas nas agroindústrias de Ubitatã, 2018.

ELEMENTOS PESQUISADOS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
1. Sobre o início da atividade	(21) iniciativa do produtor; (2) com a família; (1) outros. (incentivados por cursos) (comprou de terceiros).
2. Quantas gerações atuam na agroindústria	(24) Estão na 1º geração; embora muitos conhecimentos tenham sido passados de geração em geração.
3. Localização da agroindústria	(21) zona rural; (3) zona urbana.
4. Sobre a posse da terra	(19) Própria; (2) cedida.
5. Tamanho da propriedade zona rural	(19) inferior a 20 ha; (1) 20 a 30 ha; (1) 40 a 60 há.
6. Tempo de Atividade da Agroindústria	(9) acima de 10 anos; (6) entre 6 e 8 anos; (4) 3 a 5 anos; (4) 1 a 2 anos; (1) menos de 1 ano;
7 Forma de organização	(13) Familiar; (1) Associação; (10) Cooperativa;
8. Contrato de mão de obra	(16) Não contrata mão de obra; (4) contrata colaboradores permanentemente; (3) eventualmente; (1) permanente e temporariamente.

Fonte: Autora (agosto a dezembro de 2017)

Na maioria dos casos, a vontade do próprio agricultor foi o que motivou o início da atividade com a agroindústria. Na verdade, esta é uma característica da agricultura familiar: o aproveitamento do excedente, mesmo que este não se destine ao comércio (MIOR, 2005). O incentivo de órgãos de extensão e assistência técnica,

como a EMATER, destaca-se como forte impulsionador, tanto para a abertura do empreendimento quanto para a continuidade das suas atividades.

As agroindústrias iniciadas por motivação familiar não destacam a presença da sucessão, mas do trabalho solidário e conjunto, pois se trata de negócio de pais, filhos e irmãos que decidiram se unir para dar início ao projeto de agroindustrialização. Mior (2005) e Prezotto (2000) apontam que a força de trabalho familiar é uma característica importante na agricultura familiar, pois permite a ocupação dos familiares e dessa forma se fortalece sua permanência no campo. E como existe a junção de famílias para um mesmo empreendimento, são determinados em conjunto os dias em que cada família irá manufacturar o produto. Já em relação ao cultivo, fica a critério de cada agricultor.

Há somente um caso em que a agroindustrialização foi iniciada por terceiros e adquirida posteriormente. Nesse caso, foram adquiridos os maquinários, já que as benfeitorias prediais tiveram de ser construídas; o desejo de obter uma renda e contribuir com a família foi o estímulo apontado.

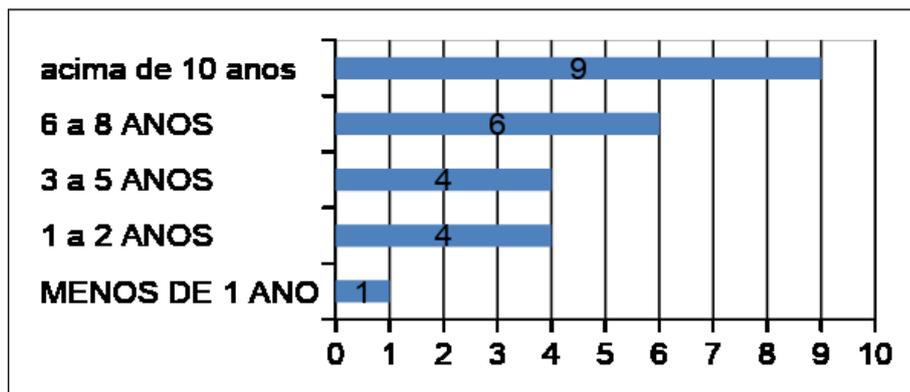
As agroindústrias estão localizadas na zona rural, e como destaca Mior (2005), a agroindustrialização no campo é um aspecto importante da agricultura familiar, havendo apenas três delas na cidade. Contudo, alguns produtores residem na cidade e mantêm moradia no sítio tanto para facilitar o trabalho na agroindústria e na agricultura quanto para ocupação nos fins de semana. Em função da idade avançada de alguns pais, aliada à necessidade de manutenção dos filhos na escola, mudar-se para a zona urbana foi uma alternativa necessária.

Sobre a posse da terra, para efeito dessa análise, foram consideradas somente as agroindústrias da zona rural; a maioria absoluta, 19 áreas, é de propriedade do agricultor, sendo apenas 2 cedidas por familiares, que no futuro serão herdadas.

Em 19 propriedades, a área é inferior a 20 hectares; numa delas, entre 20 a 30, e uma entre 40 e 60 hectares. Conforme apresenta o Relatório do Perfil da Agroindústria Rural (2013), no tocante à produção total no comparativo entre AF e ANF, uma menor extensão territorial não indica menor capacidade produtiva, pois quando se trata de produção e processamento de alimentos, as agroindústrias familiares têm uma forte supremacia.

Quanto ao tempo de início das atividades, as informações estão destacadas no Gráfico 6.

Gráfico 6. Tempo de Atividade da Agroindústria



Fonte: Dados da pesquisa (agosto a dezembro de 2017)

A agroindustrialização não é um projeto novo no município; a maioria das agroindústrias existe há mais de dez anos. Na verdade, as políticas públicas PAA² e PNEA³ podem ser consideradas como a principal influência para a agroindustrialização no Município de Ubitatã-PR, tendo sido apontadas, pela maioria dos produtores, como a principal razão para que iniciassem a atividade. Isso consolida as afirmações de Wesz Junior, Trentin e Filippi (2006), quando ponderam que o surgimento das agroindústrias possui características próprias, e se relaciona às estratégias sociais e produtivas dos agricultores familiares e demais membros. No caso do Município de Ubitatã, a ação social e econômica fortalecida pelas Políticas Públicas PAA e PNEA.

Quanto à comercialização dos produtos, constatou-se que muitos produtores da região se dedicam somente à negociação com o mercado institucional, o que pode ser um risco, principalmente com a crise política pela qual o Brasil está passando. O Relatório da Agroindústria Rural (2013), inclusive, já aponta que esse canal não é muito explorado, diferentemente da venda direta ao consumidor e para o canal intermediário.

Em relação à forma de organização, 13 das agroindústrias estão organizadas apenas com a família; 10 fazem parte da Cooperativa de Agronegócio do Noroeste do Paraná – Canpar Cooperativa, criada no Município de Ubitatã; 1 está organizada em associação. Como esclarece Prezotto (2000) e Oliveira (2003), as organizações coletivas fortalecem essa forma de produção e aumentam as possibilidades de articulação dos produtores com os mercados, ampliando os

² PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

³ PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

aspectos dessa forma de pensar a agricultura como um todo e não apenas como agrícola.

No que tange à força de trabalho, a maioria (16 unidades de produção), utiliza apenas a família no trabalho. Segundo Mior (1995), uma das grandes contribuições da agroindustrialização para a agricultura familiar é a possibilidade de gerar emprego aos membros da família e, com isso, mantê-los no campo. Em termos de produção, também é mais eficiente, visto que as pessoas que pertencem ao projeto têm envolvimento e preocupação maior com ele, realizando o trabalho com mais interesse e motivação. Esses aspectos foram apontados pelos produtores que não contratam mão de obra.

Mas há aqueles produtores que efetuam contratação de mão de obra para auxílio nas tarefas de seus empreendimentos. A investigação detectou que isso acontece em 4 agroindústrias, onde existem contratos permanentes de mão de obra, sendo que em outras 3 existem contratos para trabalhos eventuais, enquanto que em apenas 1 delas existe mão de obra permanente e também temporária, que atua somente em períodos de produção.

A contratação de terceiros acaba sendo necessária considerando as características do trabalho em alguns tipos de agroindústria como a de frango, peixe e óleo de abacate, que reúnem atividades complexas que requerem o auxílio de mão de obra excedente, sem a quais não seria possível fazer a colheita/retirada a tempo para o processamento. Esse tipo de produção possui especificidades próprias, e em razão disso, torna-se uma forma de agricultura que trabalha com o mínimo de aditivos químicos; além disso, os tempos de plantar e de colher não se definem ao gosto do produtor, mas no tempo que a natureza estabelece.

São muitos os desafios, assim como são muitas as possibilidades e potencialidades da agroindustrialização familiar. Em razão disso, ela desponta como processo capaz de reverter as consequências sociais desfavoráveis no meio rural (PREZZOTO, 2002). Na voz de Matei (1998 *apud* PREZZOTO, 2002), a abertura de novas agroindústrias pode impulsionar um novo modelo de agricultura familiar que aponte para uma forma de desenvolvimento que seja sustentável, pensando o meio rural não apenas como agrícola. No município de Ubiratã, isso seria muito bem recebido, considerando o alastramento da agricultura convencional também sobre os produtores familiares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento impreciso de dados sobre a quantidade e a diversidade de agroindústrias em Ubiratã implica um olhar incompleto sobre a realidade local, e repercute diretamente no direcionamento e na apresentação de soluções e, também, nas formas possíveis de se promover a assistência aos produtores.

Motivar a agroindustrialização sem o devido conhecimento das particularidades e vocações dos indivíduos inseridos no processo pode induzir ao erro, uma vez que abraçar projetos que foram desenvolvidos para agroindústrias que possuem o maior número de pessoas ocupadas ou que tenham a maior renda pode não corresponder às necessidades de seus atores. Dessa forma, compreender essas características é essencial para não se confundir a racionalidade dessas pessoas com “preguiça” ou falta de empreendedorismo, entendendo-se que cada um deles prefere articular as atividades dentro de sua cultura e tradição familiar.

A diversidade dos estabelecimentos agroindustriais destaca a riqueza da agricultura familiar no município de Ubiratã. Logo, mesmo sendo um espaço de forte atuação da agricultura convencional, há uma presença importante da agricultura familiar. São 14 tipos de agroindústrias, sendo: 1 abatedouro de frango caipira; 1 de mel; 2 de doces e compotas; 1 de doces de amendoim; 1 de embutidos de carne suína; 1 frigorífico de peixe; 1 de lenha - madeira de reflorestamento; 1 de massas; 1 de óleo de abacate; 1 de coleta de ovos; 5 de panificados; 1 de polpa de frutas; 3 de queijo; 3 de tempero. Assim, ao todo são 24 estabelecimentos agroindustriais, nos quais 26 famílias estão ocupadas, com a geração de 56 empregos, fator de destaque para o desenvolvimento rural.

A maioria do pessoal ocupado está na faixa etária de 46 e 70 anos, e este é um dado preocupante quando o assunto é sucessão; porém, à medida que a agroindustrialização comece a apresentar resultados positivos, essa situação pode mudar, já que poderá haver o interesse dos filhos na continuidade dos negócios da família.

Em relação à escolaridade, a maioria das pessoas possui ensino fundamental incompleto, o que pode representar um problema aos produtores, visto que a taxa de escolaridade interfere na capacidade de articular as informações e se adequar a mudanças.

As agroindústrias funcionam, em sua maioria, na zona rural, e apenas 3 delas estão localizadas na área urbana. Os produtores são possuidores das terras ocupadas, e apenas duas propriedades são oriundas de cedência de algum familiar. Importante ressaltar também que o impulso para iniciar a atividade foi predominantemente dos agricultores, inspirados pela ATER.

A maioria das propriedades rurais tem até 20 hectares, destacando-se, pela quantidade de terra que, de fato, tratam-se de pequenos produtores, embora esta não seja a única característica que os define.

Estes produtores estão organizados em núcleos familiares, na maioria dos casos, mas também se estruturam em associação e cooperativas, sendo essa uma iniciativa nova e em processo de construção no município. A forma em que se organizam pode garantir aos produtores maior representatividade e força no diálogo e na reivindicação de melhorias com vistas ao desenvolvimento rural.

Em relação aos contratos de mão de obra externa, eles ocorrem em poucas agroindústrias onde o labor é realmente pesado.

A Fiscalização Sanitária Municipal e a Vigilância Sanitária são órgãos essenciais para o funcionamento das agroindústrias, mas ambos encontram empecilhos no desempenho de seus papéis, uma vez que os produtores, por terem certa dificuldade de compreensão das normas legais que devem ser cumpridas na administração das agroindústrias, acabam, por vezes, descumprindo-as. Os produtores, por sua vez, percebem esses órgãos como limitadores de suas atividades, pois não os enxergam como portadores das normas, mas como seus executores. Portanto, fica evidente a necessidade de promoção de diálogos entre os órgãos para que possam articular a linguagem utilizada na criação de normas e regras, bem como a forma de conduzir as ações junto aos produtores para que estes percebam que existe uma linguagem única e acessível entre esses órgãos, o que pode facilitar o entendimento entre as partes.

Além disso, a aplicação das políticas públicas PAA e PNEA, de forma mais articulada e organizada, pode auxiliar no crescimento e no fortalecimento da agroindustrialização no município.

A partir dessas informações, é possível traçar um roteiro e dialogar com os atores envolvidos na agricultura familiar a respeito de suas demandas com mais assertividade. Também é possível incentivar a agroindustrialização nos moldes da realidade local, respeitando as tradições, a cultura e as vocações dos produtores.

6 REFERÊNCIAS

IPARDES: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal – 2000: Anotações sobre o desempenho do Paraná**. Disponível em: http://www.pr.gov.br/ipardes/pdf/idmh_2000.pdf. Acesso em jun., 2016.

IPEA: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O Perfil da Agroindústria Rural no Brasil – Uma Análise com base nos dados do Censo Agropecuário 2006**. Coordenação Geral: FERREIRA, Brancolina; ALVES, Fábio. Coordenação da Pesquisa: SCHNEIDER, Sergio; XAVIER, Leonardo. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/relatoriopesquisa/130319_relatorio_perfil_agroindustria.pdf. Acesso em: Abril, 2018.

MIOR, L. . **Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento Rural**. Chapecó: Argos, 2005.

OLIVEIRA, H. **Criando as condições para a valorização dos territórios**. In: MDA Referências para o desenvolvimento territorial sustentável. Texto para discussão 4. 2003.

PREZOTTO, L. L. **A agroindústria rural de pequeno porte e o desenvolvimento local/regional**. In: Anais da Conferência Internacional de Desenvolvimento Sustentável e Agroindústria. Lageado – RS, 2000.

PREZOTTO, L.L. **Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte**. Revista de ciências humanas, Florianópolis, n.31, p. 133-154, 2002.

WESZ JUNIOR, V. J.; TRENTIN, I. C. L. FILIPPI, E.E.; **A Importância da Agroindustrialização nas Estratégias de Reprodução das Famílias Rurais**. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, XLIV, Fortaleza, 2006. Anais... Brasília: SOBER.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

ARTIGO 3

ANÁLISE DAS CONFIGURAÇÕES ORGANIZACIONAIS RELEVANTES AO DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

RESUMO

Este artigo apresenta o conjunto de instituições e organizações presentes no projeto de agroindustrialização familiar no Município de Ubiratã-PR e aponta as principais atividades desempenhadas por esses entes na gestão desse processo. Destaca, ainda, as políticas públicas presentes e a perspectiva dos atores sobre cada organização, com o objetivo de ilustrar que o desenvolvimento se constrói a partir da reunião e união de forças das pessoas, das organizações e das instituições das quais fazem parte. Os dados foram coletados junto ao responsável de cada órgão e entidade por meio de entrevista não estruturada e com os produtores através de entrevista estruturada. As organizações presentes no município são oportunas e adequadas para a demanda do projeto, porém é vívida a necessidade de se construir um diálogo estreito entre elas para que a agroindustrialização atinja um patamar superior na articulação para a gestão desse projeto, de tal forma que consiga inspirar a participação dos produtores.

Palavras-chave: Desenvolvimento; Conjunto organizacional; Gestão conjunta.

1. INTRODUÇÃO

A agroindustrialização representa um projeto que acontece num cenário amplo e não apenas nas propriedades rurais. O processo de transformação pode, sim, ser representado no interior dessas unidades, mas seu desenrolar e crescimento se deve ao conjunto de instituições e organizações que deveriam acompanhar esse processo continuamente.

O conjunto de ações desempenhadas por cada organismo destaca o empenho e o foco que o projeto recebe em cada gestão. Assim, tanto o poder público quanto as entidades de classes e unidades assistenciais assumem um papel de destaque na efetivação desse tipo de projeto com vistas ao desenvolvimento rural. Entretanto, embora seja importante a presença de cada uma dessas organizações para a construção desse programa, a simples presença não é suficiente; é fundamental o diálogo e uma agenda conjunta para seu êxito. Articular projetos, pessoas e recursos faz parte do conjunto de atividades que esses órgãos e gestores têm de administrar para que os objetivos sejam atingidos.

Logo, o grande desafio para os projetos de desenvolvimento rural é justamente o alinhamento de objetivos das instituições, gestores e produtores para a construção de um projeto que seja capaz de atender às expectativas de todos,

considerando-se as atividades paralelas que ocorrem independentemente da agroindustrialização.

Além disso, cada instituição possui outras obrigações que estão sob sua responsabilidade, mas uma ação articulada em conjunto com os todos os entes envolvidos pode resultar numa divisão de tarefas (sem a sobrecarga de nenhuma instituição) que permitirá o fortalecimento dos projetos para a agroindústria.

Esse artigo se dedicou a investigar quais são as organizações e que tipo de atividades elas exercem para apoiar a agroindustrialização no município de Ubatã-PR. Foram abordados aspectos da gestão dessas instituições de modo a observar se sua práxis de fato tem contribuído para fomentar e auxiliar a agroindustrialização. Os dados foram coletados por meio de entrevista semiestruturada com profissionais que atuam diretamente com esses estabelecimentos, que abrangem instituições de representação, fiscalização, assistência técnica e de forma organizativa dos produtores. Também foram entrevistados os produtores para verificar sua perspectiva a respeito do trabalho de ATER – Assistência Técnica e Extensão rural.

2 COMPREENDENDO A GESTÃO E SEUS ELEMENTOS

A partir do momento em que existam pessoas partilhando de um mesmo ideal, alocando recursos, buscando alternativas para concretizar esse objetivo, a necessidade de gestão se faz presente.

Chanlat (1999, p. 31) conceitua gestão como “um conjunto de práticas e de atividades fundamentadas sobre certo número de princípios que visam uma finalidade”. Gerir, então, significa planejar, organizar, coordenar esforços humanos e materiais para que a “finalidade”, o objetivo ou meta seja conquistado, respeitando-se, necessariamente, as questões impostas pelo ambiente. A escolha das práticas e a forma como estas são dispostas destaca o tipo de gestão que é praticado na organização e estabelece o nível de influência exercido por ela entre os participantes diretos (funcionários) e indiretos (sociedade).

Para Araújo (2007, p. 09), os modelos de gestão definem as políticas públicas.

Os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos. Os resultados das políticas públicas dependem, em boa medida, do modelo de gestão adotado e da forma como ele funciona. Naturalmente que as contingências que estão presentes no ambiente também influenciam a implementação das políticas públicas e, em última análise, os resultados.

De acordo com Ferreira (2012), o gestor público deve compreender que o processo de transformação da sociedade é necessário e inevitável, e para gerenciar instituições, departamentos e órgãos públicos, é preciso se adaptar a essas mudanças que, trazidas pelo atual cenário mundial, afetam diretamente as organizações.

Para Chanlat (1996), muitas conquistas da sociedade, sejam elas culturais, econômicas, sociais, técnicas e científicas ou ainda industriais, se relacionam a algum tipo de organização, tanto pública quanto privada.

Sandroni (1994, p. 248) define uma organização como um “conjunto de relações de ordem estrutural (direção, planejamento, operação e controle) [...] Consiste num sistema por meio do qual os desempenhos pessoais são operacionalizados e coordenados”. Nesse caso, a organização é vista como um conjunto de funções que depende fundamentalmente da habilidade humana (administrador) para estar em atividade.

As organizações podem ainda ser entendidas como “constructos sociais” em que são importantes as instalações físicas, as relações interpessoais, a natureza humana e as relações externas. Nesse contexto, destaca-se a importância da cultura (valores, crenças e regras de conduta) na organização, o que a caracteriza como “organismo vivo”, “contextualizado”, “sistêmico”, “complexo” e com “seres que aprendem” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 27). A organização é vista como um sistema aberto que influencia e recebe influências do ambiente, no qual as pessoas, seus comportamentos, conhecimentos e interatividade são elementos necessários tanto para a existência da organização como para a produção do conhecimento.

Por ambiente das organizações entende-se “as instituições ou forças que estão do lado de fora e que têm potencial de afetar seu desempenho” (Robbins, 2012, p.420).

Conforme pondera Schultz (2016), as organizações estão inseridas em contextos em que dependem de outras organizações e são influenciadas por elas.

Esse entendimento torna-se fundamental para a prática da gestão, já que dificilmente se encontrarão organizações/instituições que não estabeleçam relações umas com as outras.

Assim, manter a comunicação é muito importante para a sobrevivência das organizações, como explica Kunsch (2003, p. 69),

interdependentes, as organizações devem se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua retroalimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização.

Os diferentes tipos de organização têm, por essência, objetivos, de tal forma que todos os esforços empreendidos dentro dela refletem a busca por esses objetivos, que normalmente estão ligados a demandas da sociedade.

De acordo com Chiavenato (2000), os objetivos são unidades simbólicas ou ideais que a organização pretende atingir e transformar em realidade. Toda organização deve buscar condições para manter-se e funcionar com eficiência.

Chiavenato (1993) conclui dizendo que a definição de objetivos é propositada, mas nem sempre lógica. Trata-se de um processo de interação entre a organização e o ambiente. Nesse sentido, a pesquisa dos objetivos das organizações identifica as relações entre elas e a sociedade em geral.

Dalft (2014, p. 12) complementa essa ideia ao dizer que

é difícil enxergar as organizações. Podemos ver os sinais externos, como altos edifícios, uma estação de computador ou um funcionário educado, mas, a organização como um todo é vaga, abstrata e pode estar espalhada em diversas localidades, até mesmo ao redor do mundo. Sabemos que as organizações estão ali porque elas afetam a todos, todos os dias. Na verdade, elas são tão comuns que as tomamos por algo que sempre esteve ali. Mal percebemos que nascemos num hospital, somos registrados em um cartório, estudamos em escolas e universidades, crescemos com alimentos produzidos em fazendas corporativas, somos assistidos por médicos integrantes de uma equipe, compramos uma casa construída por uma construtora e vendida por uma imobiliária, pegamos dinheiro emprestado de um banco, recorremos à polícia, e aos bombeiros quando estamos com problemas, usamos empresas de transporte para fazer mudança de casa, recebemos benefícios de órgãos do governo. A maioria de nós para muitas horas trabalhando numa organização de um tipo ou de outro.

Souza (2012) contribui com o tema para destacar a importância das organizações quando discute a respeito do quanto elas fazem parte da vida do

homem, seja para o trabalho e para o lazer, seja para a movimentação política. A sociedade atua em organizações, de modo que a vida humana e suas ações se dão sob condições organizacionais. O autor explica, ainda, que as organizações se desenvolvem em meio a condições sociais, políticas, culturais, cognitivas e ambientais. Por isso, elas mesmas são estruturas que dependem do contexto situacional. Isso quer dizer que as organizações são condicionadas por uma série de variáveis que são capazes de modificá-las e que limitam sua previsibilidade, o controle e a racionalidade dos resultados.

Ploeg et al. (2000) exemplificam que na experiência europeia de desenvolvimento rural, embora esse processo tenha se apresentado sob a forma de uma abordagem descentralizada, em que as novas relações que surgem entre o local e o global possam fortalecer o processo, essa não é uma verdade absoluta. Há casos em que as políticas e os programas são usados para proteger os interesses de determinados grupos.

A consideração do conflito como parte inerente das relações políticas destaca a dificuldade dos processos de geração de políticas amparados por interesses convergentes. O papel exercido pelos intercessores políticos compreende a presença de vários atores sociais (individuais ou institucionais) que disputam entre si diferentes projetos políticos. As disputas e dilemas nessa seara se devem a questões vinculadas a diferentes momentos conjunturais da vida do município.

Apesar de todas as dificuldades, a participação dos agricultores na tomada de decisão é muito importante, e conforme aponta Marques (2003), esse requisito é recente e se deve, principalmente, ao processo de democratização brasileira, que contribuiu para dar força à ideia de participação popular para o avanço democrático, e também às agências multilaterais de financiamento de projetos de desenvolvimento, que passaram a recomendar a participação dos envolvidos para aumentar a eficácia em termos da utilização dos fundos contratados.

Contudo, a participação dos agricultores nos conselhos e processos de decisões políticas envolve a ideia de paridade. Para que ela seja efetiva na tomada de decisão, segundo Tommasi (1997), é urgente a aquisição de competências, e para que isso aconteça, deve ser disponibilizado aos produtores o acesso à informação e à formação, considerando que a real participação no campo político requer conhecimentos específicos, que não se resumem à quantidade dos participantes, mas a sua capacidade de arguir, perceber e interpretar os fatos. Por

isso, a abertura desses espaços aos produtores deve ser conduzida concomitantemente a um processo de capacitação e comunicação.

Mesmo os projetos de planejamento para implantação das agroindústrias devem ser precedidos de muita informação e diálogo com os produtores, para que estes estejam realmente cientes de todas as exigências e requisitos necessários ao funcionamento da agroindústria. Ocorre que em alguns casos os agricultores são devidamente inspirados a abraçar esses projetos, sem, contudo, receber a devida preparação sobre as normas para legalização e fiscalização sanitária, nem tampouco recebem a capacitação necessária para o gerenciamento da agroindústria.

2.1 FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DOS PRODUTORES

Em relação à organização dos produtores, eles podem atuar de modo individual, no âmbito familiar, ou em unidades coletivas, em cooperativas e/ou associações.

As agroindústrias familiares autônomas ou isoladas são caracterizadas pelo Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar (BRASIL, 2010, p. 10) como “aquelas unidades agroindustriais familiares individuais ou grupais que não mantêm nenhum nível de relação entre si e, conseqüentemente, atuam de forma isolada em todas as etapas da cadeia produtiva”. Já as organizadas em rede são definidas, pelo mesmo programa (BRASIL, 2010, p. 10), como “aquelas unidades familiares agroindustriais individuais ou grupais que mantêm algum nível de relação entre si para a solução de problemas, de estrangulamentos e de acesso a serviços, sempre com o objetivo de reduzir custos e riscos, bem como aumentar a sua eficiência e eficácia”.

As vantagens das organizações coletivas residem no fato de os produtores poderem adquirir os insumos necessários para a produção por preços bem menores do que se adquirissem isoladamente. A partir da organização da produção, também é possível conseguir melhores preços pelos seus produtos em função da escala, resultante do processo organizacional.

De acordo com Deser (2009), uma rede de agroindústrias familiares pode se organizar de diversas formas por meio de uma ou várias cooperativas, com uma

central de comercialização, em uma ou várias cadeias produtivas, em âmbito municipal, regional ou estadual. O mais importante para a democratização é a transparência nas tomadas de decisão, admitindo-se a gestão descentralizada, com vistas a uma atuação participativa, da qual façam parte grupos familiares de agricultores das comunidades rurais. Também é fundamental a inclusão dos jovens em idade de trabalho (sem prejuízo de seus estudos) e a participação efetiva das mulheres nas tomadas de decisão, em igualdade de condições em relação aos homens.

O Manual de Orientações sobre formas associativas e redes de agroindústrias da agricultura familiar explica que

rede de agroindústrias é a união de várias agroindústrias constituindo um grupo associativo, ou uma forma de articulação ou parceria entre várias agroindústrias. Com isso, as pequenas agroindústrias, ao invés de concorrerem entre si, formam uma Rede para desenvolverem algumas ações em conjunto (Brasil, 2010).

Para Mior (2003), a união de grupos de agricultores os torna mais fortes econômica e politicamente, resultando numa base para a formação de grupos de cooperação, unidos por solidariedade, igualdade e união. A integração facilita a inserção no mercado, construindo-se assim um ambiente com capacidade para gerar postos de trabalhos, renda e qualidade de vida, além de propiciar a produção a baixos custos.

De acordo com Brasil (2010), as principais características das agroindústrias que se organizam nas Redes são:

Pequenas unidades de agroindustrialização descentralizadas instaladas no meio rural; a utilização da matéria-prima e da mão de obra das próprias famílias associadas; a diferenciação dos produtos – orgânicos aspectos culturais locais etc.; a incorporação dos resíduos no processo produtivo; não uso ou diminuição de agrotóxicos e outros cuidados ambientais; etc. Esses fatores demonstram a preocupação das redes em “construir e consolidar um modelo de desenvolvimento para as famílias associadas, duradouro e sustentável do ponto de vista econômico, social, ambiental e cultural”.

Marchioro (2006) esclarece que a organização de redes fortalece as agroindústrias, por evitar que os agricultores fiquem isolados, favorecendo assim sua inserção no mercado e na produção. As redes de agroindústrias familiares contribuem, ainda, para a prospecção de novos mercados, na capacitação dos agricultores para novas práticas (produção de matéria-prima, processamento e qualidade dos produtos), oportuniza a compra conjunta de embalagens, materiais de

construção, equipamentos e insumos, permite a organização do material de divulgação, organiza o acesso ao crédito, à responsabilidade técnica e ao controle financeiro, de gestão e rótulos.

A organização em redes se fundamenta na abordagem estruturalista da administração quando enfatizava a importância da autossuficiência e da independência na gestão. Isso, de acordo com Pettan (2004, p. 45), significa que

(...) a interdependência encontra-se no âmago da economia em rede e se manifesta quando um ator não pode controlar internamente todas as condições necessárias para alcançar o resultado desejado. Integrar-se a uma rede para obter recursos, capacidades e competências distintas inovadoras aparenta estar no centro do esforço competitivo das empresas, independentemente da dimensão, indústria ou país de origem.

Trabalhar de forma organizada e por meio de uma metodologia adequada, considerando todos os aspectos envolvidos no processo de educação e informação, em que os objetivos coletivos prevaleçam sobre os objetivos individuais, é uma ação que exige muito daqueles que se propõem a trabalhar nessa direção. De nada adianta o conhecimento e as recomendações técnicas se estes elementos não estiverem contidos num contexto maior, em que a visão de produto se torne o segundo plano, permitindo prevalecer a visão de processo de forma coletiva.

2.2 O PAPEL DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA E DA EXTENSÃO RURAL (ATER)

A ATER representa o serviço de educação e acompanhamento no campo. O papel dos agentes extensionistas mudou consideravelmente com o passar dos anos, e a adequação a essa nova realidade tem sido um grande desafio. De acordo com a Política Nacional de ATER (2007), diferentemente da prática extensionista convencional, que atua por meio da transferência de pacotes tecnológicos, a nova ATER pública deve atuar partindo do conhecimento de práticas e cultivos sustentáveis, com uma abordagem holística e integrada a estratégias de desenvolvimento, numa perspectiva sistêmica que permita atuar com equidade e inclusão social, adotando bases tecnológicas possíveis às dinâmicas ecológicas.

Nessa perspectiva, o compromisso da ATER com os produtores e também com a sociedade visa a garantir que os resultados econômicos e socioambientais percebidos por sua ação não sejam frutos de uma intervenção pautada em

recomendações técnicas contraditórias, como ocorreu no período da modernização da agricultura com o incentivo ao uso de insumos externos.

Para endossar esse compromisso, é necessária uma nova postura institucional, assim como um novo perfil profissional dos agentes, que esteja baseado em uma práxis que respeite os diferentes sistemas culturais, que contribua para o resultado positivo dos indicadores de sustentabilidade dos agroecossistemas, com a conservação e recuperação dos recursos naturais e que incentive a produção de alimentos limpos e acessíveis ao conjunto da população. Esse novo tratamento dispensado pela ATER requer, ainda, que seus agentes, sejam eles técnicos, agricultores ou outras pessoas que vivem e trabalham no meio rural, possuam os conhecimentos e habilidades necessários para a execução de ações compatíveis com a nova Política Nacional da ATER.

A Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010, define Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) da seguinte forma: serviço de educação não formal de caráter continuado, no meio rural, que promove o processo de gestão, produção, beneficiamento e comercialização das atividades e dos serviços agropecuários, inclusive das atividades agroextrativas, florestais e artesanais (BRASIL, 2010).

A ATER destaca-se como instrumento fundamental para desencadear outras políticas públicas do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) para a agricultura familiar. Tem um papel importante na construção e ampliação de políticas públicas para a produção familiar brasileira, dialogando com outros eixos estratégicos da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF-MDA), à qual estão vinculados: gênero, crédito, fomento, sustentabilidade dos sistemas de produção, geração de renda, agregação de valor, combate à pobreza rural e segurança alimentar (Silva e Gregolin, 2009).

A política atual da ATER é exclusiva para a produção familiar, portanto, trata-se de um serviço público visto como um direito voltado para favorecer iniciativas que contribuam com o desenvolvimento da agricultura familiar no território nacional. E, como direito, é fundamental que seja exercitado com continuidade, para que possa, de fato, ser capaz de promover a educação e a informação que os produtores familiares tanto necessitam.

Assim, é importante destacar o que Bastos (2000, p.27) versa sobre o serviço público

O serviço público deve ser prestado de maneira contínua, o que significa dizer que não é passível de interrupção. Isto ocorre pela própria importância de que o serviço público se reveste o que implica ser colocado à disposição do usuário com qualidade e regularidade, assim como com eficiência e oportunidade (...). Essa continuidade afigura-se em alguns casos de maneira absoluta, quer dizer, sem qualquer abrandamento, como ocorre com serviços que atendem necessidades permanentes (...). Diante, pois, da recusa de um serviço público, ou do seu fornecimento, ou mesmo da cessação, ou mesmo da cessação indevida deste, pode o usuário utilizar-se das ações judiciais cabíveis, até as de rito mais célere, como mandato de segurança e a própria ação comunitária (BASTOS, 2000, p. 27).

Conforme Silva (2013), os serviços da ATER estão sendo instituídos como instrumento de política agrícola, econômica e territorial para a agricultura familiar, por meio de um processo multiforme. Uma rede de serviços foi organizada com a instituição da Política Nacional de ATER (PNATER), composta por organizações governamentais e não governamentais e também privadas. Ainda segundo o autor, a dinâmica do serviço de ATER e do MDA caracteriza-se por manter o caráter público, sendo executada de forma terceirizada, via licitação, através da modalidade “Chamada Pública” e, subsequente celebração de contrato com instituições tanto de caráter público (entidades estaduais ou municipais) como privado (Organizações Não Governamentais – ONG, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OCIP, Cooperativas e Empresas).

Em face da grande dependência dos produtores familiares aos serviços da ATER, que, às vezes, ultrapassam a esfera da informação e educação para o processo produtivo e comercialização, esses agentes ainda assumem o papel de líderes, motivando e inspirando boas práticas e novas atividades. Por conseguinte, o compromisso institucional e profissional assumido junto aos produtores toma ares mais profundos e sérios no desenho do desenvolvimento rural sustentável, requerendo uma postura ainda mais clara e articulada para defesa desses interesses.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar a práxis administrativa/gestões desenvolvidas pelas instituições e organizações que trabalham junto às agroindústrias familiares em Ubitatã-PR, foi realizado um levantamento para identificar quem são e quantos são esses entes e que tipos de atividades têm desempenhado para a organização, a estruturação e a articulação da agroindustrialização familiar no município.

O levantamento foi realizado com base nas informações e conhecimentos oferecidos pelas disciplinas do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável da UNIOESTE, campus de Marechal Cândido Rondon, que apresentou as instituições, órgãos e organismos mais comumente responsáveis por essas atividades. As instituições e organizações pesquisadas em Ubitatã-PR foram a Prefeitura Municipal (Secretaria de Desenvolvimento Econômico - Divisão de Agricultura e Pecuária, responsável pelo Sistema de Inspeção Municipal (SIM) e (SIMPOA) – Secretaria de Saúde – Vigilância Sanitária), o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural, Instituto Emater, a Cooperativa do Agronegócio do Noroeste do Paraná (Cooperativa da Agricultura Familiar) e o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais.

A coleta de dados foi realizada por meio de 06 entrevistas semiestruturadas, observação e questionário totalmente estruturado com 24 produtores. As entrevistas foram aplicadas aos responsáveis de cada área nas instituições supracitadas. Agendadas, elas ocorreram num período de três meses: novembro e dezembro de 2017 e janeiro de 2018, conforme conveniência/disponibilidade de cada profissional e instituição.

A observação aconteceu durante reunião do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural, em fevereiro de 2018, e ilustrou a forma de atuação desse órgão face às demandas da agricultura familiar no município. Além disso, houve reunião com produtores, realizada pelo Instituto EMATER no início de fevereiro, cuja pauta foi o cronograma de atividades do órgão para 2018.

Finalmente, o questionário foi direcionado aos produtores familiares, para verificar sua perspectiva quanto à atuação dessas instituições.

Os dados foram tratados qualitativamente, visto que o objetivo se constituía em levantar as características e os comportamentos administrativos dessas

instituições e organizações para o fortalecimento da agroindustrialização familiar em Ubiratã-PR.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O projeto de desenvolvimento requer parcerias e inter-relações institucionais e organizacionais para que possa se constituir e consolidar. Não há como construir de maneira sólida e permanente um projeto para desenvolvimento sem a participação do poder público e demais entidades ligadas ao segmento observado. Conforme explica Schultz (2016), as organizações, de modo geral, mantêm relações entre si, sendo fundamental para os gestores a análise entre as organizações. Desse modo, para analisar a gestão do projeto de desenvolvimento da agroindústria familiar no município de Ubitatã faz-se necessário identificar as instituições e organizações que atuam para o destaque desse projeto, descrevendo o tipo de ação intermediada por elas. As informações ora apresentadas são frutos de entrevistas com os responsáveis por essas entidades e com os produtores de Ubitatã.

No município, percebe-se a presença da Prefeitura Municipal, do Instituto EMATER, da Assistência Técnica e Extensão Rural, do Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais, da Cooperativa do Agronegócio do Noroeste do Paraná (CANPAR) e dos principais interessados, os produtores familiares, como agentes apoiadores da agroindustrialização familiar. Conforme afirmam Souza (2012) e Dalft (2014), a presença das organizações se faz perceber porque elas afetam a todos, todos os dias, durante a vida acadêmica, no trabalho, nos momentos de lazer, enfim, elas se fazem presentes do nascimento à morte dos indivíduos.

4.1 GESTÃO PÚBLICA

A Prefeitura Municipal conta, atualmente, com as seguintes secretarias: Administração, Assistência Social, Desenvolvimento Econômico, Educação e Cultura, Esporte e Lazer, Finanças e Planejamento, Gabinete, Obras, Saúde, Serviços Urbanos e Serviços Rurais.

Como se pode observar, não consta na estrutura organizacional da prefeitura um órgão destinado exclusivamente à agricultura familiar. Mas, como explica Souza (2012), as organizações se desenvolvem em meio a condições sociais, políticas, culturais, cognitivas e ambientais. Por isso, elas mesmas são estruturas que dependem do contexto. A agroindustrialização familiar é uma realidade no município, mas para seu desenvolvimento são necessários

determinados recortes na estruturação de órgãos e instituições pois, segundo Araújo (2007), os modelos de gestão pública influenciam a abordagem que o governo utiliza para organizar os recursos e transformá-los em serviços públicos.

As ações para fomento da agroindustrialização no município estão sob os cuidados da Secretária de Desenvolvimento Econômico, em parceria com a Secretaria de Educação e Assistência Social, que são responsáveis pela coordenação das políticas públicas PAA e PNEA no município, e com a Divisão de Agricultura e Pecuária, responsável pelo sistema de inspeção municipal.

O município faz parte ainda do projeto Cidades Sustentáveis, tendo sido premiado, no ano de 2017, em dois quesitos. Funciona, também, em Ubitatã, o Conselho do Desenvolvimento Rural, previsto em sua lei orgânica, cujo presidente, Sr. Ademur Maciel, é produtor familiar. Segundo Marques (2003), a participação dos agricultores na tomada de decisão é muito importante. Porém, conforme explica Tommasi (1997), para que ela seja efetiva deve ser precedida da aquisição de competências para que a participação dos produtores nesses espaços seja conduzida por meio de um processo de capacitação e comunicação que possibilite aos mesmos o acesso à informação e à formação.

Possuem cadeiras no Conselho do município a Prefeitura, a EMATER, o Sindicato Patronal, o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais e as Cooperativas de Agronegócios COAGRU e Integrada. Representando os produtores familiares, encontram-se o Sr. Ademur e o Sr. Luiz, membros também da feira. A CANPAR, cooperativa destinada à agricultura familiar, que até o presente momento não fazia parte do Conselho do Desenvolvimento Rural, a partir de maio do ano corrente (2018) o fará, como resultado da interação dessa pesquisa em reunião do conselho, que se reúne uma vez por mês.

Está em fase de criação, no município, o Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA), previsto para iniciar as atividades no primeiro semestre de 2018, ao qual o Conselho de Desenvolvimento Rural deverá estar subordinado. Chiavenato (1993) em sua interpretação sobre os objetivos das organizações diz que a definição de objetivos é propositada, mas nem sempre lógica. Retrata um processo de interação entre a organização e o ambiente. A criação do conselho reflete o entendimento da gestão municipal para com as urgências da soberania alimentar.

A prefeitura tem atuado também em projetos de capacitação por meio do oferecimento de cursos como o de rotulagem e boas práticas de fabricação (BPF), e também no encaminhamento de projetos de inicialização de agroindústrias, com apoio da Divisão de Agricultura e Pecuária, onde trabalham um agrônomo e um veterinário, cuja atuação na inspiração e motivação para o trabalho nas agroindústrias tem sido um referencial entre os produtores familiares. Essa divisão ofereceu suporte para a criação e a estruturação da Cooperativa CANPAR, que foi pensada justamente para atender aos produtores familiares. Segundo Brasil (2007), são desafios do Programa de Agroindustrialização da Produção Familiar, a consolidação da capacitação em: elaboração de projetos; gestão contábil, administrativa, financeira, previdenciária e trabalhista; Boas Práticas de Fabricação – BPF da produção.

Serviços como a criação da arte para os rótulos dos produtos, embora não façam parte da seara de atuação da prefeitura, também têm sido oferecidos aos produtores, assim como capacitação para orientá-los sobre os quesitos vistoriados pela fiscalização e pela vigilância sanitária. Os projetos dos produtores para participar das políticas públicas são organizados pelo agrônomo da Prefeitura, sem o qual não seria possível participar desse processo.

A lista de agroindústrias apresentada pela prefeitura conta com 12 estabelecimentos no município; no entanto, no desenvolvimento dessa pesquisa, foram encontrados 24 estabelecimentos distribuídos em 14 tipos.

Observou-se que, dentre os principais desafios encontrados pela gestão pública, está a necessidade de costurar as ligações entre seus órgãos internos juntamente com as demais entidades fomentadoras da agricultura familiar no município. Conforme explica Kunsch (2003), as organizações são interdependentes e devem se comunicar entre si, para sobreviver. Por isso elas devem buscar, no ambiente onde estão inseridas, outras instituições, informações e conhecimentos que lhes permitam se aprimorar e garantir sua continuidade.

4.2 ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL – ATER

A EMATER está presente no município desde 21 de agosto de 1968. Em 2005, seu regime jurídico foi modificado, passando de empresa para a condição de

autarquia, com a denominação: Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural – EMATER, sendo este o órgão oficial de assistência técnica e extensão rural no Município.

Contudo, das 24 agroindústrias pesquisadas no Município, apenas dez constavam na lista disponibilizada pelo órgão como estabelecimentos assistidos. Para este ano (2018) a EMATER prevê, em seu cronograma de atividades, o planejamento de produção de olericultura, mas ainda não são contempladas as agroindústrias. Para isso, um profissional de outra regional poderá ser acionado para agendar o atendimento, e dessa maneira, sempre que os produtores necessitarem deverão se direcionar à EMATER e fazer a solicitação. O fato de não haver um profissional para esse fim dificulta o pronto atendimento e o monitoramento continuado e organizado das agroindústrias. Como salienta Bastos (2000), o serviço público deve ser executado com continuidade e constância, para não haver prejuízos para a atividade desempenhada. A EMATER atende conforme cronograma de atividades realizado no fim de cada ano para atendimento do período seguinte.

A EMATER de Ubitatã-PR atualmente conta com apenas um profissional técnico agrícola para cuidar das atividades de assistência e extensão rural no município, devido às constantes alterações na reestruturação dessa entidade, que foram modificadas ao longo do tempo, inclusive na redução do corpo técnico de trabalho que já chegou a contar com dois agrônomos e três técnicos.

A redução de pessoal implica diretamente na qualidade do trabalho ofertado, visto que não são apenas as agroindústrias as responsabilidades desse único profissional; e mesmo que o fossem, elas são de 14 tipos, e embora isso seja muito positivo em termos de diversidade, exigem diferentes formas de manejo e preparo, diferentes pesquisas e instruções, e para um único profissional fica realmente complexa a organização da rotina de trabalho. Talvez seja o caso da gestão municipal se atentar para as informações que traz Silva (2013) quando explica que o serviço da ATER pode também ser terceirizado, pois dessa forma todos os produtores das agroindústrias poderiam ser assistidos.

A EMATER também realiza chamadas públicas para a venda dos produtos da agricultura familiar. A chamada pública é um dispositivo legal para facilitar a compra de alimentos provenientes da agricultura familiar pelo poder público; contudo, os preços devem estar de acordo com o mercado. Há dificuldades em reunir e organizar os produtores, mas as chamadas públicas atenderam 200

agricultores no município num período de três anos, de agosto de 2014 até agosto de 2017.

De acordo com o técnico da EMATER em Ubitatã, Emerson Bento, o problema dos produtores do município não reside na comercialização, mas no planejamento da produção, o que tem acarretado excesso de produção num período e escassez em outros. Isso interfere diretamente na capacidade de comercialização dos produtores nos mercados públicos e também privados, e, por isso, um cronograma foi elaborado para atender os produtores nesse aspecto. Essa é uma preocupação esboçada na definição da ATER quando orienta que este serviço deve promover o processo de gestão, produção, beneficiamento e também a comercialização das atividades e dos serviços agropecuários (BRASIL, 2010).

4.2.1 Perspectivas dos Produtores sobre a Assistência Técnica e Extensão Rural

Os produtores familiares apresentaram suas perspectivas sobre a assistência técnica, que estão dispostas na tabela 8, a saber:

Tabela 8. Caracterização da Extensão Rural e Assistência Técnica

ELEMENTOS PESQUISADOS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
1. Entidade responsável pela assessoria	(14) Emater; (3) Secretária de Agricultura e Pecuária; (4) Canpar; (3) Não é visitado.
2. Como recebe notícias sobre o setor	(20) Agente extensionista; (2) Clientes e amigos de segmento; (2) Televisão - programas de culinária.
3. Temas mais importantes para a agroindústria	(12) Manejo e tecnologia; (1) Controle de custos; (6) Sustentabilidade; (3) Plano de custeio e investimento; (2) Outro.
4. Principais contribuições da ATER	(4) Cursos; (3) Informação; (4) Informação e cursos; (4) Visitas de acompanhamento; (3) Auxilia nas Dúvidas; (6) Não contribui. .
5. Principais dificuldades com a ATER	(8) Poucas Visitas; (4) Demora em responder às dúvidas; (3) Oferece poucos cursos; (2) Falta de Profissionais; (4) Não aponta alternativas. (1) Falsas promessas; (2) Não visitar.

Fonte: Autora, (agosto a dezembro 2017).

Embora a EMATER seja a instituição destinada à ATER no município, os produtores identificaram também as entidades que lhes prestam algum auxílio, como

os entes assistenciais, reforçando assim que de fato a prefeitura e a CANPAR tem estado presentes na rotina das agroindústrias.

Sobre as fontes de notícias mais utilizadas pelos produtores, se observa que os dados - segundo Brasil (2010), apontam a ATER como fonte de informação e capacitação ao produtor familiar, retratando dessa forma, que a entidade tem exercido seu papel de informar e preparar os produtores para as demandas do setor.

Com relação aos assuntos que mais interessam aos produtores, não é surpresa que o quesito Manejo e Tecnologia tenha sido o mais apontado, visto que o processo produtivo e a redução do peso do labor são aspectos diretamente relacionados à rotina diária dos produtores, processos nos quais eles investem maior parte do tempo, conforme apontam os estudos sobre a agricultura familiar.

Quando questionados sobre o que era “sustentabilidade para eles”, responderam que era a capacidade do empreendimento em resistir às crises e turbulências, uma resposta mais ligada à sustentabilidade econômica, portanto.

Sobre as contribuições que a ATER tem oferecido para as agroindústrias se observa que o conteúdo da Lei nº12.188, que define o que é ATER, tem sido cumprido de maneira relevante e percebido pela maioria dos produtores no que se refere ao serviço de educação continuada, que contribui para a gestão da produção (BRASIL, 2010). Contudo, um dado importante é o fato de 6 produtores alegarem a falta de visitação. Segundo informações do técnico agrícola da EMATER, isso se deve em função da instituição ter se mantido ocupada com o processo de chamada pública nos últimos três anos, e também devido à falta de pessoal.

Em relação às principais dificuldades dos produtores com a ATER, destaca-se o número reduzido de profissionais na EMATER, fato que tem repercutido na continuidade da prestação de serviços e atendimento a todos os produtores. A política de ATER é totalmente voltada à produção familiar, sendo um serviço público visto como um direito. Assim, como informa Bastos (2000), esta tarefa não pode ser descontinuada e deve ser executada com qualidade, eficiência e regularidade. Contudo, fica realmente complexa a organização do trabalho com apenas um técnico para atender a todos os produtores familiares que representam 351 famílias no município, dos quais apenas 26 famílias promovem a agroindustrialização.

No diálogo com os produtores, foi possível perceber que houve fortes incentivos para se investir no projeto de agroindustrialização, pois ele era viável e, com o tempo, processos e procedimentos seriam organizados. Isso confirma o que

diz Silva (2013) quando menciona o papel de líder e motivador que devem assumir os agentes de ATER, corroborado com aquilo a que se propõe a nova Política de ATER (2007), que dentre outros compromissos (capacitar e informar, etc.) também deve se ocupar com projetos que sejam relevantes ao desenvolvimento rural.

Contudo, esses processos não transcorreram no tempo que os produtores esperavam, fato que causou certa perda de confiança nos agentes de ATER. Muitos agricultores alegaram o desejo de descontinuar a produção e se dedicar ao plantio de hortas. Quando os agentes extencionistas assumem o papel de líderes, motivando e inspirando novas atividades, acabam assumindo junto aos produtores um compromisso ainda mais sério e profundo, o que requer uma postura ainda mais clara e articulada para defesa desses interesses (SILVA, 2013).

Pelo que foi observado nesse momento, seria interessante um nivelamento entre as agroindústrias. Esta pesquisa, ora apresentada, pode contribuir para destacar a posição em que os diversos estabelecimentos encontram-se em termos produtivos e organizacionais. Depois disso, em uma ação conjunta Prefeitura/EMATER/CANPAR/Sindicato, será possível dividir atribuições e projetos para dinamizar a atuação das agroindústrias no município. A participação do CMDR poderá ser decisiva para a organização das instituições no trabalho com as agroindústrias. Como diz Kunsch (2003), as organizações devem se comunicar. Trata-se de uma tarefa complexa, porém possível, se for conduzida por meio de reuniões e discussões sempre acompanhadas dos produtores, que são o principal elo dessa corrente.

4.3 A COOPERATIVA

A Cooperativa do Agronegócio do Noroeste do Paraná – CANPAR - fundada para fomento da agricultura familiar no município é o órgão que tem ancorado os projetos para as chamadas públicas, organizando os produtores e, principalmente, informando sobre a necessidade de legalização dos negócios e da manutenção da documentação em dia. Esse trabalho tem sido realizado em parceria com a Divisão de Agricultura e Pecuária, para a elaboração dos projetos na área. Configurando a perspectiva apresentada, Ferreira (2012) ressalta que o gestor público deve estar preparado para as transformações havidas na sociedade e se adaptar a essas

mudanças. A organização dos produtores em cooperativa é algo novo para o município, mas está em consonância com as mudanças no cenário da agricultura familiar fomentadas principalmente pelas políticas públicas.

A cooperativa foi constituída no ano de 2012, mas foi apenas entre o final de 2014 e início de 2015 que as atividades de organização tiveram seu início. Foi com o apoio da prefeitura que o corpo administrativo da cooperativa recebeu um curso sobre gestão e empreendedorismo, promovido pelo SEBRAE. O curso visava apresentar, ao menos aos dirigentes da cooperativa, práticas e controles administrativos para o acompanhamento de suas atividades. Após esse período, a cooperativa começou a reunir produtores, buscando associados, e hoje conta com um quadro de 111 associados; contudo, nas palavras do presidente, somente 35 estão realmente ativos. O problema é a contrapartida financeira que os produtores precisam oferecer para a manutenção da cooperativa: cerca de 15% da venda deveria ser revertido para esse fim, porém, nem todos os produtores concordam ou compreenderam o sentido do cooperativismo, situação observada durante as entrevistas com os produtores.

Na verdade, a perspectiva em redes - caracterizada no Manual de Formas Associativas (2010), que pressupõe a união dos produtores para se constituir um grupo que pode se articular em parceria ao invés de concorrerem entre si, ainda não foi devidamente internalizada pelos produtores associados. Aqui entraria o papel do gestor, no sentido de sensibilizar o grupo de modo que todos possam se orientar em busca de objetivos comuns. Como ressalta Chanlat (1999), a gestão se caracteriza por práticas reforçadas por determinados princípios que visam uma finalidade. Essa finalidade ou objetivos, de acordo com Chiavenato, (2000) remetem a unidades simbólicas ou ideais que a organização/instituição pretende alcançar.

Como salienta Mior (2003), as organizações coletivas podem facilitar a produção e a comercialização dos produtos, pois reúnem um número maior de produtores. Da mesma forma, podem favorecer a aquisição de materiais a preços menores, dada a quantidade do produto a ser adquirido, o que reduz custos e permite aos produtores comercializar seus produtos a preços melhores. Essa ação ainda não foi iniciada pela cooperativa, ou seja, mesmo sob essa forma organizativa, os agricultores adquirem as matérias-primas necessárias à sua produção de maneira individual, o que torna o custo dos produtos mais elevado. Cuidar das pessoas e de seus interesses, incorporando-os aos projetos para que se tornem um

ideal coletivo é uma atividade de gestão complexa, porém necessária, que pode ser atenuada pela comunicação clara e franca, como garante Tommasi (2010), pela gestão participativa. Nela, os produtores podem se sentir corresponsáveis pelas ações tomadas, mas, principalmente, pelo conhecimento demonstrado acerca dos fatos e acontecimentos que norteiam a atividade, o que requer dedicação e pesquisa constante.

São importantes, para esse tipo de organização, a comunicação e a liderança, que funcionarão como motivadores para que os produtores participem de reuniões e assembleias, e, principalmente, sejam atuantes nas tomadas de decisões. É necessário, também, um diálogo contínuo sobre o comprometimento com a direção e com os objetivos, que devem ser compartilhados, prevalecendo, sempre, o interesse coletivo sobre o individual. Pois como explica Mior (2003), a união de grupos de agricultores os torna mais fortes econômica e politicamente, e também contribui para a criação de grupos mais unidos e solidários.

4.4 ATUAÇÃO DA ENTIDADE DA CLASSE

O Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais é a entidade que representa a classe dos trabalhadores rurais familiares e sua luta pela terra e por melhores condições de vida e trabalho. Em Ubiratã, a presidente do Sindicato, Cleusinete Prates Novais está há cerca de 10 anos à frente da instituição, que promove cursos, encontro de mulheres rurais, encontros com os produtores, reuniões para chamadas públicas com a participação de outros atores sociais e visitas aos produtores. Essa última ação foi sendo reduzida ao longo dos anos, porém existe a intenção de que seja retomada o mais breve possível, segundo a presidente do sindicato.

O sindicato também articula encontros e palestras para informar os produtores de seus direitos e deveres, sobre novidades e legislação para a classe.

Para a concessão de crédito aos produtores, são acionadas, na medida de sua atuação, as unidades bancárias Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e as cooperativas de Crédito SICREDI e SICOOB.

A presença dessas instituições e organizações é muito importante para a agroindústria familiar, pois como informa Robbins (2012), o contexto do ambiente

onde estão inseridas as instituições é constituído por forças capazes de alterar seu desempenho.

Percebe-se, no entanto, certo descompasso entre essas organizações/instituições que acabam perdendo a sintonia entre suas atribuições e as agroindústrias. Dessa maneira, um trabalho conjunto e mais harmonioso deixa de ser realizado, pois falta mais comunicação entre as partes para articular esse projeto. Retomando as palavras de Margarida Kunsch (2003), a comunicação é fundamental entre as organizações, inclusive para garantir sua sobrevivência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As instituições e organizações presentes no Município de Ubiratã - PR, como Prefeitura Municipal, EMATER, Cooperativa da Agricultura Familiar e Sindicatos representam um conjunto de entes capazes de coordenar as atividades de agroindustrialização familiar, contando, ainda, com a participação das cooperativas de crédito SICREDI e SICOOB para investimentos e financiamentos. Sugere-se que essas instituições possam organizar-se em rede de cooperação, um passo mais longo e profundo na organização da agroindustrialização familiar no município. Para que possam ser consideradas “rede”, é necessário um trabalho conjunto entre essas instituições, com direcionamento e objetivos comuns, ação possível se houver organização de pessoas e recursos para esse fim.

Todavia, as ações de cada um deles, nesse momento, acontecem de forma isolada, apesar de já existir uma integração nas reuniões do Conselho de Desenvolvimento Rural, onde Prefeitura, EMATER e Sindicatos possuem uma cadeira. Portanto, uma parceria começa a ser direcionada visando a troca de experiências e informações.

Percebe-se que a ação da gestão pública da prefeitura tem buscado privilegiar a agricultura familiar no município com a realização de convênios para contratação de profissionais capacitados (como agrônomos), sendo cogitada ainda a realização de concurso público para a contratação de veterinário. A Organização dos Conselhos de Desenvolvimento Rural e Consea ilustram essa preocupação. Também os Setores de Fiscalização Sanitária (SIM) e Vigilância Sanitária necessitam articular o diálogo para um trabalho conjunto mais efetivo, visto que sua atividade é de fundamental importância para a manutenção e a sobrevivência da agroindustrialização familiar. Todavia, para os produtores, parece ainda não estar clara a necessidade de atendimento a todas as exigências apresentadas por esses órgãos.

Como ente responsável e capaz de pensar e realizar o desenvolvimento no município, dentre eles o rural, é interessante partir da prefeitura a proposta para criação de um cronograma de ação para a realização de atividades conjuntas dessas organizações, de forma que vários aspectos possam ser trabalhados: planejamento de produção, comercialização, legalização, fiscalização e gestão, que

poderiam ser incentivados, visto que essas instituições respondem por essas atividades e, conjuntamente, podem agir com mais eficiência.

A assistência técnica e a extensão rural no município possuem um trabalho complexo, visto que a EMATER conta apenas com um técnico agrícola para dar conta das 351 unidades familiares presentes no município. Desse modo, assim como ocorre em todo o país, a diversidade de aspectos - tão importante na agricultura familiar - é prejudicada por falta de recursos humanos capazes de abarcar sua demanda. Para atenuar essa situação, um profissional de outra regional que trabalha especificamente com agroindústrias poderá ser acionado pelos próprios produtores, em razão da quantidade de trabalho dessa entidade. Em razão da nova Política Nacional de ATER (2007), é necessário que esses órgãos estejam prontos a liderar e motivar a participação dos agricultores para uma prática mais sustentável.

A CANPAR, que trabalha diretamente com os produtores familiares e que nesse momento dedica-se exclusivamente ao mercado institucional, desempenha um importante papel na prospecção de mercados para os produtores familiares. Porém, a dependência dos profissionais da prefeitura para a realização dos contratos e da ATER para suporte administrativo no trabalho da cooperativa tem representado um entrave, pois seu difícil início deixou, entre os associados, uma imagem preocupante sobre a capacidade da cooperativa em coordenar os produtores e abraçar novos mercados.

A ação sindical tem atuado na promoção de cursos e palestras e cedido espaço para a EMATER organizar as chamadas públicas. Por isso, sua participação acaba sendo simbólica. Então, torna-se interessante a interação entre esses entes para uma atuação forte do Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais, visto que essa é a entidade de classe mais representativa para o setor.

Por fim, o que se pode perceber é que existem instituições com competência para gerir o projeto de agroindustrialização familiar no município, porém, o que falta é a organização e a coordenação de ações dirigidas e planejadas para esse segmento. Isso representa uma importante e complexa tarefa de gestão, visto que todos esses órgãos possuem outras atividades de igual importância, que necessitam ser atendidas.

Contudo, o planejamento e a organização são funções indispensáveis para construir-se um olhar único que possa ser compartilhado. Por isso, a agroindustrialização familiar deve estar na agenda e no cronograma de atividades e

preocupações de todas e de cada uma dessas entidades para poder ser compreendida como um projeto de desenvolvimento rural do município, ao invés de uma iniciativa cultural dos produtores, como vem ocorrendo.

É preciso considerar uma gestão sistêmica desse projeto, em que cada instituição compartilhe sua visão e suas ações, de modo que seja possível alavancar ainda mais a agroindustrialização familiar como proposta para desenvolvimento rural.

6 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de. **Avaliação da Gestão Pública: a Administração Pós Burocrática**. Universidade do Minho Portugal, 2007. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8309/3/ArtigoUNED.pdf>. Acesso em: abr., 2018.

BASTOS, C. R. **Curso de Direito Administrativo**. 4 ed. São Paulo/SP: Saraiva, 2000.

BRASIL. **Manual de orientações sobre formas associativas e redes de agroindústrias da agricultura familiar**, 2010. Disponível em: [portal.mda.gov.br/.../6_-_Manual_sobre_rede_de_agroindústrias.doc](http://portal.mda.gov.br/.../6_-_Manual_sobre_rede_de_agroindustrias.doc)

BRASIL. **Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural**. 2007. Disponível em: http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/Pnater-4.doc. Acesso: dez 2017.

CHANLAT, J. F. (Coord.) **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, MAKRON BOOKS, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 9a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DESER, IICA. **Estudo sobre a participação quantitativa e qualitativa da agricultura familiar nas cadeias produtivas do suíno e do tomate**. Acervo Tecnológico e de Infraestrutura. Curitiba, 2009.

FERREIRA, M. K. B. **As novas configurações da Gestão Pública: comunicação, conhecimento e pessoas**. Unesp. São Paulo. 2012. Disponível em: <http://www4.faac.unesp.br/publicacoes/anais-comunicacao/textos/34.pdf>. Acesso em: 22 de agosto de 2015.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2ª Ed. São Paulo. Summus Editorial. 2003.

MARCHIORO, G. **Apresentação dos desafios da Agroindústria Familiar**. Chapecó: 2006.

MARQUES, P.E.M. **Agricultura familiar, participação e desenvolvimento sustentável: percepções sobre temas emergentes no Brasil**. Proposta de pedido de bolsa de recém-doutor à FAPESP. 2003.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e território: a dinâmica das redes de desenvolvimento rural no Oeste Catarinense**. 2003. 315 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas/Sociedade e Meio Ambiente) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão**. São Paulo: Saraiva 2010.

PETTAN, K. B. **Análise comparativa da competitividade das agroindústrias familiares isoladas e em rede: o caso do Centro-Oeste Catarinense**. 2004. 105 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Agrárias) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2004.

PLOEG, J.D. van der; RENTING, H. **Impact and potential: a comparative review of European rural development practices**. *Sociologia Ruralis*, Oxford, v.40, n.4, p.529-543, Oct. 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2002.

SANDRIONI, P. **Novo dicionário da economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SILVA, A. M.; GREGOLIN, A. C. **Agricultura familiar e extensão rural: contribuições para o desenvolvimento rural sustentável**. In Melo, C., et.al. Geração de trabalho e renda, gestão democrática e sustentabilidade nos empreendimentos econômicos e solidários. Fundação Banco do Brasil, p. 124-140. São Paulo/SP, Publisher Brasil, 2009.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, R. S. **A condição organizacional: o sentido das organizações no desenvolvimento rural**. Santa Maria: Editora da UFSM, 2012.

SCHULTZ, G. **Introdução à gestão de organizações**. Porto alegre: Editora da UFRGS, 2016.

TOMMASI, L. de. A participação nos conselhos paritários: significados e limites. In: **Conselhos municipais e políticas sociais**. Rio de Janeiro: IBAM/IPEA, 1997. p.80-99. *Políticas BRASIL*. Manual de orientações sobre formas associativas e redes de agroindústrias da agricultura familiar, 2010. Disponível em: portal.mda.gov.br/.../6_-

ARTIGO 4

ANÁLISE DA GESTÃO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO FAMILIARES

RESUMO

O objetivo deste artigo é ilustrar o tipo de gestão e de controles gerenciais que são ou não empregados pelos produtores familiares no Município de Ubiratã-PR. A investigação dedicou-se aos segmentos de produção, comercialização, requisitos legais, custos e controles financeiros. O artigo é dedicado ao estudo da Ciência da Administração no ambiente rural familiar. Os dados foram coletados por entrevista totalmente estruturada e, também, por visitas aos produtores e aos locais de produção. A abordagem predominante é a qualitativa.

Palavras-chave: Administração/gestão rural familiar; autonomia; tomada de decisão.

1 INTRODUÇÃO

A administração rural e os processos de gestão utilizados na agricultura familiar representam um paradigma, e a ausência de um referencial específico é apontada por alguns autores como a grande responsável por esse fenômeno. Metodologias adaptadas muitas vezes não são capazes de absorver toda forma de produção desse tipo de ator tão particular, imerso nesse cenário de produção capitalista. Outro aspecto fundamental é a ausência de projetos de capacitação continuada com foco no gerenciamento de unidades de produção familiar, o que impede que a ciência administrativa seja incorporada nesses espaços.

Uma consideração importante a se fazer é de que a administração é uma ciência que pode ser aplicada a qualquer tipo de organização. No entanto, estabelecer um elo inseparável entre a prática administrativa e a administração de empresas tem sido um erro comum, praticado, inclusive, dentro das unidades educacionais dedicadas a essa área do conhecimento, quando utilizam somente esse tipo de organização como objeto de estudos. Nos espaços rurais, por exemplo, existem unidades de produção, como as agroindústrias, carentes de práticas administrativas que possam oferecer melhores condições de produção e, principalmente, de comercialização de seus produtos.

A agroindustrialização familiar promove a atividade agrícola por meio do aproveitamento do excedente de produção e dos subprodutos da industrialização.

Ela contribui, ainda, para o zoneamento da produção, para a estabilização dos preços da matéria-prima e para a melhor utilização dos alimentos durante o ano. Assim, a agroindústria participa significativamente da cadeia produtiva e concebe a transformação do produto rural, adquire boa parte da matéria-prima sem intermediários, representando a estruturação e organização local ou regional, que se constitui em fator decisivo para o desenvolvimento rural.

Assim, o objetivo deste estudo foi analisar a gestão utilizada nas agroindústrias familiares de Ubatã, verificando que tipo de controles e ferramentas gerenciais tem ou não sido empregadas nos processos de comercialização, produção, regularização. Para isso foram realizadas entrevistas estruturadas com os produtores e visitas aos estabelecimentos agroindustriais familiares.

2 GESTÃO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR - PARTICULARIDADES

Segundo Batalha (2001, p. 561), "a gestão do empreendimento rural, que compreende coleta de dados, geração de informações, tomada de decisão e ações decorrentes, é tratada na literatura restritamente aos aspectos econômicos da gestão do empreendimento (custos, finanças e contabilidade)". Esse olhar limitado sobre a unidade de produção rural faz com que importantes ferramentas gerenciais de áreas que estudam o mercado, a comercialização, os processos de produção e controle de qualidade, a logística de distribuição, e, atualmente, a legislação para autorização e funcionamento das unidades de produção sejam negligenciadas.

Logo, Batalha (2001) considera desafios gerenciais da agroindústria a gestão do sistema e a gestão da propriedade. A gestão do sistema diz respeito ao entendimento das nuances e características que constituem as redes de relações estabelecidas pela agroindústria familiar, de modo a preparar o produtor familiar para lidar com os agentes fiscalizadores, a indústria e o comércio, dando-lhes maior autonomia. Isso irá ocorrer quando houver a capacitação dos produtores para que estes sejam capazes de inovar e conhecer os projetos que são viáveis para a sua realidade, bem como os caminhos adequados para colocá-los em prática.

Quanto à gestão da propriedade, a dificuldade reside na falta de instrução dos produtores, o que aumenta a resistência para implantar soluções tecnológicas, como, por exemplo, a própria cultura, a falta de tecnologia e de pesquisa e

desenvolvimento nessa área, os recursos de capital escassos, que impedem a adoção de novas tecnologias, além da falta de estrutura dos agentes de extensão que assessoram os pequenos produtores. (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2001).

De acordo com Ceretta (2004), os gestores de agroindústrias têm dificuldades em gerir e avaliar as informações ligadas à sua atividade em aspectos administrativos, como de produção, finanças e comercialização. A atenção com as questões administrativas requer tempo de dedicação, contudo, não há uma divisão do trabalho familiar que contemple esse aspecto. Aliada a esse aspecto, há, ainda, a baixa escolaridade, que os inibe de acessar recursos de tecnologia de informação.

Perondi confirma essa informação quando diz (1999, p. 32):

As agroindústrias familiares não possuem a clássica especialização e divisão entre o trabalho administrativo e o operacional que, em graus diferenciados, são divididos por todos os membros da família, liderados pelo casal. As tarefas, no entanto, são divididas por idade, gênero e sexo, orientados pelas associações homem/dinheiro e mulher/sustento.

Como o trabalho na produção e no processamento envolve basicamente a rotina conhecida do produtor familiar e é o que habitual e culturalmente ele faz ao longo dos anos, representando, de fato, o que lhe promoverá o sustento, essa é a atividade considerada por ele como principal. É a ela, portanto, que ele dedica mais tempo ou todo ele, restando pouco ou nenhum tempo para o trabalho administrativo.

Para Chiavenato (2003, p. 179), "o processo administrativo não é apenas uma sequência cíclica, mas também um processo de funções intimamente relacionadas em uma interação dinâmica".

Ao se evidenciar as dificuldades enfrentadas pelos produtores familiares com o gerenciamento de suas unidades produtivas, é necessário destacar que todo o conhecimento do produtor familiar, inclusive o administrativo empírico, deve ser respeitado. Por isso, não se trata aqui de anular sua forma de gestão, mas de esclarecer que novos conhecimentos e técnicas gerenciais se fazem imperativos nesse momento.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 71), "o ambiente representa todo o universo que envolve externamente um empreendimento, isto é, tudo aquilo situado fora dele. É do ambiente que os produtores obtêm os recursos e informações necessárias para subsistência e funcionamento, e é no ambiente que colocam os

resultados de suas operações". Então, nenhuma unidade de produção existe isoladamente; ela interage com o ambiente, influenciando-o e sendo influenciada por ele.

2.1 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

Segundo Neumann (2007), um dos grandes desafios para os agricultores familiares é justamente a comercialização e o acesso aos mercados, devido à dificuldade de padronização e adequação desses atores a embalagens, instalações e tecnologia de produção em relação às normas de fiscalização.

Embora a comercialização de produtos familiares apresente um caráter social, identidade territorial, sabor peculiar por sua natureza artesanal, torna-se uma questão de justiça social, pelos produtos que aumentam a renda dos agricultores familiares. (BUAINAIN et al., 2007). Para a agricultura familiar, contudo, o mercado ainda representa um lugar de difícil acesso, dada a natureza de sua produção e a dificuldade de constituir novos canais para distribuição de seus produtos.

Os mercados tradicionalmente acessados pela agricultura familiar, segundo Wilkinson (2008) são: 1) acesso direto quando a comercialização é feita diretamente pelo produtor, sem intermediários, principalmente no mercado local, denominado informal; 2) via intermediários, venda realizada por terceiros; 3) integração com agroindústria; e 4) compras do mercado institucional. Isso se deve principalmente por que logo que o produtor começa a negociar seu excedente, os primeiros consumidores são vizinhos e amigos que conhecem a práxis do produtor e confiam em seu trabalho (MIOR, 2005).

A informalidade, como prática mercantil, é uma característica das agroindústrias familiares e representa uma estratégia de inserção nos mercados locais e em seus entornos. Normalmente, o primeiro passo em direção ao mercado, por parte dos produtores, é esse. É comum as agroindústrias familiares rurais iniciarem suas atividades de maneira informal e, somente após ter seu mercado consolidado, com consumidores fiéis e recursos suficientes para dar continuidade ao projeto, é que ocorrem os trâmites necessários para a formalização (DORIGON, 2008).

Para Lauschner (1995), a comercialização destes produtos no mercado final ou intermediário, acrescidos de outros bens e serviços possibilita aumentar o valor da matéria-prima principal, gerando mais renda ao produtor. Daí a importância do preço no processo de comercialização.

Prezzoto (2016) destaca que a diferenciação dos produtos das pequenas agroindústrias representa uma estratégia para a inserção e ampliação do espaço no mercado. Porém, essa diferenciação deve ser fortalecida por uma relação mais próxima com os consumidores. Esta relação teria base em um “conceito referencial” de qualidade, com uma categorização dos produtos, constituindo e fortalecendo marcas locais da agricultura familiar, associadas à sua cultura e à sua realidade.

As políticas públicas também têm representado formas de acesso ao mercado para os produtores familiares, por meio de programas de aquisição de alimentos, como PAA e PNAE (PREZOTTO, 2016). Esses programas têm a finalidade de fortalecê-los, garantindo sua manutenção e continuidade, embora sejam insuficientes, de modo que o correto seriam projetos que lhes assegurassem autonomia e independência de ações do Estado. Para isso, é imprescindível o investimento em pesquisa e profissionalização, preferencialmente com o mesmo aporte técnico e financeiro daquele ofertado à agricultura convencional.

Quanto à forma de organização, Prezzotto (2016) destaca algumas facilidades conseguidas pelas agroindústrias quando elas estão organizadas em grupos (redes). Dentre os serviços e gestão possíveis se pode citar: aquisição de insumos; assistência técnica na produção primária; integração da produção entre os membros da rede; assistência técnica no setor secundário; controle de qualidade integrado; aquisição de embalagens e rótulos; administração de marca em comum; comercialização em comum; aquisição e gestão de pontos de venda; meios de transporte; marketing e logística; contabilidade e administração; legalização em relação às diversas legislações incidentes nas agroindústrias.

Para Prezzotto (2016), em síntese, a estruturação em rede permite planejar e implementar uma política de gestão de serviços e de todas as etapas das cadeias produtivas contempladas no conjunto de agroindústrias, permitindo maior sustentabilidade e viabilidade.

2.2 ASPECTOS DE PROCESSAMENTO: ADEQUAÇÃO DOS FATORES E ESCALA DE PRODUÇÃO

Segundo Prezotto (2016), a viabilidade das agroindústrias é conquistada por meio do equilíbrio entre os fatores de produção, como o modelo tecnológico, o tamanho da construção e dos equipamentos, a escala de produção, a matéria-prima e a mão de obra disponíveis. Importante analisar, também, o potencial de mercado para colocação dos produtos. O autor explica que o ajustamento desses elementos contribui para obtenção de um custo final unitário menor, sem que com isso seja sacrificada a qualidade do produto.

De acordo com Prezotto (2016), é complicado estabelecer com exatidão a quantidade de produção que cada agroindústria deve ter, pois essa informação depende fortemente do ajuste entre os fatores de produção e a escala de produção, de tal forma que a quantidade de produção prevista, normalmente pequena, deverá compensar todos os custos e investimentos da unidade.

A quantidade de produção da agroindústria, por conseguinte, é particular para cada caso e deve ser determinada conforme o contexto local e por tipo de agroindústria. A viabilidade da agroindústria está atrelada a um projeto técnico adequado antes de iniciar a construção da unidade. Se o investimento for muito alto para uma produção pequena, isso afetará o custo final dos produtos que acabaram subindo e conseqüentemente o preço dos produtos também serão maiores, o que poderá provocar dificuldades na sua comercialização. Enquanto um planejamento e gestão eficientes permitem a utilização de toda capacidade produtiva instalada, admitindo um custo unitário de produção menor e com isso ampliando a competitividade dos produtos no mercado (PREZOTTO, 2016).

2.3 ASPECTOS LEGAIS

Conforme Prezotto (2016), a formalização jurídica da agroindústria está relacionada à necessidade de obter a nota fiscal para a comercialização dos produtos no mercado formal.

Para o autor, a legalização sanitária se refere ao registro sanitário que permitirá processar e comercializar os alimentos. Ele explica ainda que existe uma

divisão de responsabilidades de cada serviço, definida pela legislação sanitária vigente de acordo com o tipo de matéria-prima principal que origina os produtos, ou seja, de origem animal ou de origem vegetal.

Para os produtos de origem animal, existem os seguintes serviços: Serviço de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa); Serviço de Inspeção Estadual (SIE); Serviço de Inspeção Municipal (SIM). Para os produtos de origem vegetal, a fiscalização é de responsabilidade: o Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Vegetal (SIPOV) do Mapa, que inspeciona os estabelecimentos de bebidas (inclui polpas, fermentados acéticos e derivados de uva e vinho); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Vigilância Sanitária de Estados, Distrito Federal e Municípios, que inspeciona os demais estabelecimentos de produtos de origem vegetal (exceto os de bebidas).

A legalização ambiental trata do registro ambiental do empreendimento junto aos órgãos competentes, cujo objetivo é diminuir os impactos ambientais dos estabelecimentos.

Prezotto (2016, p. 47) também destaca outro aspecto importante para o processamento na pequena agroindústria familiar, sobre as práticas de fabricação:

Boas práticas de fabricação (BPF) é um conjunto de práticas simples e eficazes a serem adotadas nas agroindústrias. Envolve a manipulação, armazenagem e transporte de insumos, matérias-primas, embalagens, utensílios, equipamentos e produtos. São requisitos essenciais e necessários, aplicados em todas as etapas do processo produtivo, para garantir a qualidade dos produtos acabados. A legislação que aborda o tema das boas práticas é composta principalmente pela Portaria da Anvisa nº 326/1997 e a Portaria do Mapa nº 368/1997.

Ainda segundo o autor, as agroindústrias também precisam apresentar um conjunto de procedimentos denominados: Procedimentos Operacionais Padrões (POPs) e Procedimentos Padrões de Higiene Operacional (PPHOs), que podem estar em anexo ao Manual de BPF da agroindústria, que versam sobre as condições de higiene, qualidade da água, dejetos, etc.

A rotulagem é outro item necessário para a agroindustrialização, e deve constar na embalagem dos produtos. Conforme Prezotto (2016), 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, conforme segue: denominação do produto; lista de ingredientes; peso líquido; identificação da origem; marca registrada; identificação do lote; prazo de validade. Para produtos que exijam condições especiais para a sua conservação, devem ser indicados os locais de armazenamento (congelador, geladeira) e a data de vencimento correspondente. O mesmo se aplica a alimentos que possam alterar-se depois de aberta a sua embalagem. Instruções sobre o preparo e uso do alimento também devem estar contidas nos rótulos, quando necessário, assim como as advertências, que informam possíveis riscos sobre o consumo daquele alimento. Todas essas informações devem estar descritas de acordo com regulamentos específicos, como, por exemplo: contém glúten, não contém glúten, etc. (PREZOTTO, 2016).

2.4 ASPECTOS FINANCEIROS E DE CUSTOS

A competitividade de mercado, presente nos diversos ramos das atividades econômicas, tem levado o agricultor familiar a se profissionalizar, buscando novas técnicas que permitam o melhor desempenho da produção e que contribuam para a geração de renda. Para que isso ocorra, faz-se necessário um conjunto ordenado de informações, que podem ser alcançadas por meio de um maior controle. Conforme Martins (2003), “controle significa conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser e tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens e tomar atitudes para sua correção”.

Para o controle do empreendimento agrícola, é importante distinguir os custos de produção e despesas de produção, considerando-se todo o processo da formação do produto, seu acabamento e sua comercialização, para, assim, constituir um melhor rateio dos custos.

De modo geral, custos são como medidas monetárias dos sacrifícios com os quais uma organização tem que arcar a fim de atingir seus objetivos (BRUNI, 2002).

BOCACCINI (2000, p. 57) define os custos em relação à produção como:

São todos os gastos identificáveis, direta ou indiretamente, com a cultura ou criação, como: insumos (sementes, fertilizantes e defensivos), mão-de-obra direta e indireta, combustíveis e lubrificantes, manutenção e depreciação de

máquinas, equipamentos e benfeitorias, serviços de assistência técnica, entre outros.

O autor salienta ainda sobre os custos de produção, que “é a soma de valores de todos os recursos (insumos) e operações (serviços), utilizados no processo produtivo de determinada atividade agropecuária” (BOCACCINI, 2000, p.57).

A utilização de um instrumento gerencial, como o fluxo de caixa, conforme Frezatti (1997), possibilita o apoio dos processos e etapas produtivas da propriedade, orientando a tomada de decisão.

O fluxo de caixa também é reconhecido por Zdanowicz (2001) e Crepaldi (2009) como orçamento de caixa ou orçamento financeiro. Ele pode, também, ser chamado de movimentação financeira, previsão de entradas e saídas de recursos, assim como previsão de caixa.

Crepaldi (2009) afirma que o fluxo de caixa auxilia a prever tendências ligadas à necessidade de captação de recursos ou de investimentos, possibilitando garantir um maior prazo de tomada de decisão em virtude da projeção realizada de receitas e despesas.

Chiavenato (2006) destaca que a administração financeira deve prover os meios de pagamentos, bem como estimar entradas e saídas por meio de um fluxo de caixa, ou seja, providenciar para que as contas sejam pagas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a análise do tipo de gestão desempenhado nos estabelecimentos agroindustriais do Município de Ubatã-PR, foi realizada entrevista estruturada com 24 produtores, sendo 18 delas entrevistas pessoais e seis por telefone, de acordo com a disponibilidade dos produtores (produção e motivos de doença), e também das condições das estradas rurais no período de chuvas. As entrevistas ocorreram entre agosto e dezembro de 2017. Foi possível realizar visitas a algumas unidades produtivas em cujo espaço os produtores permitiram entrada. Também foram realizadas vistas em documentos, registros e controles gerenciais de algumas unidades que se propuseram a isso.

Os dados foram tratados do modo quali-quantitativo, já que a pesquisa objetivou verificar as relações desses estabelecimentos com o mercado dos quais fazem parte consumidores e fornecedores. Também se observou o processo produtivo que envolve traços da cultura e da tradição familiar, questões essas que abordam características e comportamentos que englobam o rol de elementos da análise qualitativa. Além disso, foram analisados aspectos financeiros que envolveram dados de custos, receita e renda dos estabelecimentos, dados que permitem, além da análise qualitativa, a perspectiva quantitativa também.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 OS MERCADOS

O que se pode perceber, de acordo com os pontos de comercialização, é que eles representam aqueles descritos por Wilkinson (1998) como os locais primordiais para a agricultura familiar: os supermercados locais, mercearias, açougues, feiras, mercado institucional e a venda no próprio estabelecimento.

Tabela 9. Características da Comercialização: tipos de agroindústrias, canais de comercialização responsáveis pela comercialização, emissão de notas fiscais e preço de venda

Tipo De Agroindústria	Locais de Comercialização	Responsável pela comercialização	Emitir nota	Preço de venda
Abatedouro de frango caipira	No estabelecimento; supermercados; Município	Produtor	Sim	R\$ 11,00 kg
Derivados do mel	Feira; supermercados; Mercearias; Município;	Produtor	Sim	R\$ 4,00 270 g R\$ 12,00 500g
Doces e compotas	Feira; PAA; PNEA. Município/ municípios vizinhos	Produtor/Cooperativa	Sim	R\$ 5,50 300g R\$11,60 500g
Doce de amendoim	Feira Município	Produtor	Não	R\$ 1,00 20 g R\$ 10,00 120g
Embutidos	Feira Município/ municípios vizinhos	Produtor	Sim	R\$10,00 400g R\$ 20,00 1 kg R\$ 25,00 1,5 kg
Frigorífico de peixe	Somente no estabelecimento/PAA Município	Produtor	Não	R\$ 12,50; 500g R\$ 22,50 500g
Lenha	Açougues; mercearias Município	Produtor	Sim	R\$ 6,00
Massas	PAA PNAE Município e municípios vizinhos	Cooperativa	Sim	R\$ 5,00; 500g R\$ 10,00 1 kg
Óleo de abacate	Feiras; supermercados; lojas de especialidades. Por todo Estado;	Varejistas	Sim	R\$12,00 20 ml R\$ 20,00 250 ml
Coleta de ovos	Feira Município	Produtor	Não	R\$ 4,50 dúzia
Panificados	PAA; PNAE /Supermercados/mercearias. Município/municípios vizinhos	Produtor Varejista	Sim	R\$ 5,45 sup. R\$ 8,75 P.P
Polpa de frutas	PAA; PNEA	Cooperativa	Sim	R\$ 8,00

	Município/ Vizinhos	município		
Queijos	Feira Município		Produtor	Não
Temperos	Feira; supermercados; PAA/PNAE. Município/ vizinhos	município	Produtor varejista Cooperativa	sim
				R\$ 8,00 500g R\$ 15,00 1 kg
				R\$ 4,00 250 g R\$ 10,00 500 kg R\$ 15,00 1 kg

Fonte: Autora (agosto a dezembro 2017)

Se alocados indiscriminadamente, o supermercado e o mercado institucional destacam-se como pontos privilegiados para a comercialização da agricultura familiar no município. Outro fator importante é que esses locais exigem notas fiscais e, portanto, as agroindústrias que desejam negociar com eles, devem, prioritariamente, estar com a documentação e fiscalização em dia. Nesse caso, 16 estabelecimentos encontram-se devidamente organizados.

O fato de o produtor ser, na maioria dos casos, o responsável pela comercialização, lhe permite ter maior proximidade com os consumidores e conseqüentemente lhe possibilita verificar *in loco* sua percepção em relação aos produtos oferecidos. Isso permite ainda que o produtor tenha oportunidade de conhecer as expectativas dos clientes e também de informar a eles sobre sua forma de produção. Como esclarece Mior (2005), a proximidade do produtor com o consumidor é fortalecida nas relações de confiança estabelecidas, amparados em sua reputação pessoal, e dessa forma, moldam-se as interações dos produtores familiares com o mercado.

A informalidade é um entrave para a agroindústria familiar, como salienta Dorigon (1996), pois impossibilita o acesso das unidades de produção ao mercado, dificultando o processo de comercialização. Muitos produtores gostariam de comercializar com o mercado institucional; porém, a falta de documentação no ato de desenvolvimento dos projetos tem sido um empecilho, já que essa é uma das exigências para participar do programa.

A emissão de notas fiscais, por exemplo, é um fator-chave para a comercialização, já que abre portas para o repasse de produtos em estabelecimentos que só revendem com essa prerrogativa. Embora essa realidade esteja presente na maioria dos estabelecimentos, ainda existem aqueles onde as notas são emitidas apenas quando solicitadas. Conforme aponta Neumam (2007), um dos grandes desafios para os agricultores familiares é justamente a

comercialização e o acesso aos mercados, pela dificuldade de adequação em relação a elementos como embalagens, instalações e tecnologia de produção e também no que concerne aos itens previstos nas normas de fiscalização, dos quais a imissão de notas faz parte.

É por meio do preço de venda que os produtores obtêm o melhoramento em sua renda em função da agroindustrialização. Lauschner (1995) esclarece quando aponta que a comercialização destes produtos, acrescidos de outros bens e serviços, possibilita aumentar o valor da matéria-prima principal, e assim gerar mais renda ao produtor. Em Ubiratã, os produtos são ofertados em quantidades diferentes para atender aos mercados (institucional e consumidor), o que justifica a diferenciação de preços apresentada na tabela.

4.2 A PRODUÇÃO

O aspecto produtivo observado na pesquisa levou em conta a origem da matéria-prima processada, a tecnologia empregada no processamento e as quantidades ofertadas de produto para a comercialização.

Tabela 10. Características do Processamento: quanto ao tipo de agroindústria, matéria-prima do processamento, tipo de processamento, quantidades ofertadas para comercialização

Tipo De Agroindústria	Principal Matéria-Prima Para Processamento	Tipo de Processamento	Quantidades Ofertadas De Produto Para Comercialização
1. Abatedouro De frango caipira	Frango	Mecanizado	Unidade (3 a 5 kg)
2. Derivados do mel	Mel	Mecanizado	Bisnaga 270 g pote 500 g
3. Doces e compotas	Frutas da estação banana, goiaba, mamão	Artesanal	Pote 300g e 500 g
4. Doce de amendoim	Amendoim	Artesanal	20g – 150 g
5. Embutidos	Carne suína	Mecanizado	200g – 400g – 1,5 kg
6. Frigorífico de peixe	Filé	Mecanizado	500 kg
7. Lenha	Madeira de reflorestamento	Mecanizado	7 kg

8. Massas	Trigo	Mecanizado	500 kg- 1 kg
9. Óleo de abacate	Abacate	Mecanizado	20 ml – 250 ml
10. Coleta de ovos	Ovos	Artesanal	Dúzia/650 kg
11. Panificados	Trigo	Mecanizado	800 kg-1 kg
12. Polpa de frutas	Maracujá, acerola, laranja.	Mecanizado	500 kg
13. Queijos	Leite	Artesanal	500 kg-1 kg
14. Temperos	Alho	Mecanizado	250 g – 500 kg- 1 kg

Fonte: Autora (agosto a dezembro 2017)

A matéria-prima utilizada no processamento é cultivada pelos próprios produtores na maioria dos estabelecimentos, exceto nos panificados. Como explicam Mior (2005) e Prezotto (2016), a agroindústria familiar emprega mão de obra da família e produz sua matéria-prima para produção, o que destaca a efetividade do processo produtivo na verticalização dos meios de produção.

Em relação à tecnologia de produção, a maioria das agroindústrias de Ubitatã conta com o auxílio de máquinas na execução das atividades. São maquinários simples, mas que facilitam o trabalho dos produtores, conforme é possível verificar no Anexo 2. Conforme destaca Neumman (2007) a tecnologia de produção está entre os fatores que representam um desafio para as agroindústrias, principalmente na adequação de sua escala de produção. Mas o emprego adequado dessas ferramentas depende do acesso dos produtores a recursos e capacitação.

No que concerne aos produtos, as quantidades ofertadas são diferenciadas, pois visam atender aos mercados, e representam um fator positivo dos produtores do município que estão atentos às demandas do consumidor. Como explica Prezotto (2016) quando se refere à necessidade de produtores e consumidores estarem mais próximos inclusive para que a qualidade diferencial dos produtos das pequenas agroindústrias seja discutida e percebida.

A rotulagem, por seu turno, é um procedimento muito importante por ser a responsável pela identidade do produto e pela identificação do produtor; porém, conforme cita Neumman (2007), ainda é um problema para os produtores familiares se adequarem a essas exigências. As sucessivas mudanças na legislação e normatização desses itens também podem ser apontadas como variáveis importantes nessa discussão.

Tabela 11. Embalagem e Rotulagem: quanto ao tipo de agroindústria, embalagens utilizadas, fornecedores, informações nos Rótulos

Tipo De Agroindústria	Tipo de Embalagem	Fornecedor	Informações presentes no rótulo
Abatedouro de frango caipira	Saco plástico	Varejo local	Denominação de venda do Alimento; Identificação de origem; Indústria Brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Derivados do mel	Pote e bisnaga de plástico	Representante comercial	Denominação de venda do Alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade.
Doces e compotas	Pote de plástico	Distribuidor	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Doce de amendoim	Bandeja e papel-filme	Varejo local	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Embutidos	Saco plástico/vácuo	Representante comercial	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Frigorífico de peixe	Saco plástico	Supermercado	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional
Lenha	Saco plástico	Distribuidor	Denominação de venda; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade;
Massas	Bandeja e papel-filme	Varejo local	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Óleo de abacate	Vidro	Distribuidor	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Coleta de ovos	Caixa	Reutiliza embalagens	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Panificados	Saco plástico	Supermercado e Representante	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Polpa de frutas	Saco plástico	Varejo local	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de

			validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Queijos	Saco plástico	Supermercado	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.
Temperos	Pote de plástico	Varejo local	Denominação de venda do alimento; Identificação de origem; Indústria brasileira; Identificação do lote/data fabricação; Prazo de validade; Contém ou não glúten; Informação nutricional.

Fonte: Autora (agosto a dezembro 2017)

A embalagem que predomina é o plástico, que normalmente é adquirido em varejos locais, e são poucos os produtores que adquirem de distribuidores ou representantes de fábrica, diminuindo assim consideravelmente seus custos. Conforme destaca Prezotto (2016), as agroindústrias, se organizadas em redes, têm facilidades na execução de alguns serviços como a aquisição de produtos e embalagens, por exemplo, que se tornam mais viáveis financeiramente quando comprados conjuntamente, pois isso diminui os custos da aquisição e consequentemente diminui o preço do produto final. Embora boa parte das agroindústrias faça parte da cooperativa CANPAR, essa postura ainda não foi adotada pelo grupo, por conflitos internos.

A rotulagem foi apontada pela Agente da Vigilância Sanitária (Sra. Laudelina) como um grande desafio para o município, haja vista que os rótulos apresentados não estão de acordo com a legislação vigente, que estabelece as informações e imagens que são necessárias, bem como define os locais apropriados de cada elemento, que devem estar em consonância com o previsto na Resolução do SESA nº 004/2017.

Conforme frisa Prezotto (2016), a rotulagem é um elemento fundamental para a comercialização. Mas como esclarece Neumann (2007), a legislação está entre as variáveis que se apresentam como desafios aos produtores. Essa questão é perceptível quando se pesquisa a legislação e a normatização para as agroindústrias familiares, cujas diretrizes passam por processos constantes de mudanças.

4.3 ASPECTOS LEGAIS AMBIENTAIS E SANITÁRIOS

A legalização da agroindústria é um processo importante que permite aos produtores comercializar seus produtos (PREZOTTO, 2016). Em Ubiratã, o registro de atividades nos órgãos competentes fica a cargo dos produtores. É uma iniciativa que deve ser conduzida por eles, mas que tem encontrado, nos órgãos públicos e privados, apoio e instrução para que esse processo transcorra rápida e ordenadamente.

Os aspectos ambientais relativos a cada novo empreendimento estão contidos nos projetos. Tanto no início da construção das instalações das agroindústrias bem como durante o andamento do processo e à medida que surgem alterações legais, as informações são repassadas aos produtores, sendo concedido prazo para que os mesmos promovam as mudanças previstas na legislação. Para Prezotto (2016), esse aspecto é muito importante, pois se não houver o acompanhamento da legislação vigente, a produção da agroindústria corre o risco de ser interrompida, o que seria um grande problema para os produtores que trabalham com produtos sazonais e perecíveis.

A exigência do curso de Boas Práticas de Produção é a forma de oferecer aos produtores conhecimentos e informações a respeito dos aspectos ambientais e sanitários que tratam dos cuidados na preparação, embalagem e acondicionamento dos produtos e também do descarte de resíduos e utilização da água (PREZOTTO, 2016). A prefeitura do município tem oferecido essa capacitação para atender às exigências da vigilância sanitária e dar aos produtores o conhecimento necessário para o processamento dos alimentos em suas agroindústrias atendendo aos aspectos legais.

Os aspectos ambientais e sanitários com relação à fonte de água, depósito do lixo sanitário e destinação do lixo da agroindústria, observados na pesquisa, estão dispostos na Tabela 12.

Tabela 12. Aspectos Ambientais e Sanitários: em relação à água no processamento, ao descarte dos dejetos, destinação do lixo e órgão fiscalizador.

ELEMENTOS PESQUISADOS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
1. Fonte de água utilizada no processamento	(8) Nascente; (10) Poço; (2) Poço artesiano; (4) Rede pública de abastecimento.
2. Local de depósito do esgoto sanitário	(21) Fossa séptica; (3) Rede pública de esgoto.

3. Destino do lixo acumulado na agroindústria	(10) Queimando; (4) coleta pública; (5) compostagem; (3) Traz para cidade; (2) Aterro sanitário.
4. Órgão de fiscalização sanitária	(16) Sistema de Inspeção Municipal (SIM); (08) Serviço de Inspeção de Produtos de Origem Animal-SIMPOA.

Fonte: Autora (agosto a dezembro 2017)

As questões relativas à legislação e à fiscalização sanitária são realmente preocupantes, tanto para os produtores quanto aos vigilantes. Mior (2005), inclusive, refere que as exigências fiscais, ambientais e sanitárias fazem parte dos desafios enfrentados pelos produtores familiares para consolidar sua forma de produção.

A sanidade da água, por exemplo, é um elemento investigado no ato da regularização da agroindústria, conforme esclarece Prezotto (2016). Essa questão é tão séria que somente é concedido alvará para as agroindústrias que tiverem os testes aprovados, ou seja, onde a água não tenha foco de contaminação. Ainda, deve haver regularidade na coleta das amostras para que sejam atestadas a qualidade e as BPF dos estabelecimentos.

A fiscalização sanitária está sob a responsabilidade da Prefeitura Municipal para os produtos de origem animal (SIPOA) e de origem vegetal (SIM). Conforme escreveu Prezotto (2016), as responsabilidades para a fiscalização das atividades nas agroindústrias foram distribuídas em órgãos competentes para organizar a atividade. Alguns produtores de Ubiratã mencionaram o fato de não serem visitados com regularidade pelo órgão competente, mas ao mesmo tempo, são cobrados pela fiscalização sanitária que promove ações de recolhimento e bloqueio do processamento em caso de irregularidades encontradas nos pontos de comercialização.

De acordo com informações do órgão fiscalizador no município, tem sido difícil fazer com que os produtores internalizem as normas sanitárias e reconheçam sua importância, visto que nem todos realizaram o curso Boas Práticas de Fabricação, exigido pela Vigilância Sanitária, e em razão disso ainda há aspectos para serem adequados nas unidades de produção.

Contudo, é preciso destacar que atender às exigências é a forma como a agroindústria familiar se torna apta à comercialização de seus produtos no mercado institucional público e também no privado. Do contrário, o produtor fica impedido de transacionar nesses âmbitos.

4.4 FINANÇAS E CUSTOS

A forma de lidar com as informações da agroindústria permite ilustrar o tipo de administração/gestão que lhe é direcionada. Esses comportamentos podem assegurar a resposta das organizações ao seu entorno (meio ambiente organizacional) em razão de aspectos como mercado, novos produtos, qualidade, produtos substitutos, leis, políticas públicas, etc. Conforme explica Martins (2003), o controle permite conhecer a realidade e conferir se ela está de acordo com os propósitos estabelecidos, e a partir disso efetuar medidas corretivas quando necessário.

Em Ubitatã, a análise da gestão, apresentada por meio de entrevistas com os produtores, resultou nas características destacadas na tabela 13.

Tabela 13. Características dos Controles Gerenciais: Registro de informações, área de maior destaque, tempo destinado ao trabalho administrativo, levantamentos de custos, renda, participação da agroindústria na renda familiar.

ELEMENTOS PESQUISADOS	CARACTERÍSTICAS ENCONTRADAS
1. Forma de registro de informações utilizada	(8) Caderno; (1) Planilha; (1) Sistema computadorizado; (11) Não utiliza; (3) Outro. Qual? Resp. Notas.
2. Participação em algum curso, palestra, ou reunião sobre gerenciamento da agroindústria	(5) Sim; (19) Não.
3. Entidade promotora do evento sobre gerenciamento	(5) SEBRAE
4. Área que recebe maior controle	(4) Despesas; (2) Matéria-prima; (9) Processamento; (3) Recursos humanos; (5) Comercialização; (1) Divulgação.
5. Acesso à internet	(14) sim; (8) Não.
6. Fonte de acesso à internet	(4) Celular; (1) Notebook; (10) Computador de mesa.
7. Tempo destinado ao gerenciamento da agroindústria	(3) Horas diárias; (9) Horas semanais; (4) Horas mensais; (2) Eventualmente. (6) Não destina tempo.
8. Levantamento dos custos	(10) Sim; (14) Não.
9. % de custo sobre a receita (estimado)	(9) 15% da renda; (7) 30% da renda; (5) 40% da renda; (3) 50% da renda.
10. Receita líquida mensal	(2) R\$ 300,00; (4) R\$ 800,00; (8) R\$ 1.500,00; (2) R\$ 2.000,00; (1) R\$ 2.200,00; (2) R\$ 3.000,00; (1) R\$ 4.500,00; (3) RS 5.000,00; (1) R\$ 12.000,00.
10. Participação da agroindústria na renda familiar	(3) 10%; (1) 20%; (2) 30%; (8) 50%; (1) 60%; (3) 70 % (1) 90%; (4) 100%.
11. Tomada de decisão	(12) Homem; (7) Mulher; (3) O casal; (2) O núcleo familiar.
11. Atividades econômicas além da agroindústria	(7) Agricultura; (3) Agricultura e leite; (3) Horta; (4) Aposentadoria; (3) funcionário de empresa na cidade.
12. Importância da agroindústria para família	(8) Renda extra; (4) Melhora qualidade de vida; (4) Fonte de sustento da família; (1) Tudo. Deixei de ser funcionário, hoje rendimento melhor; (1) Renda para itens pessoais; (3) Hobby, forma de passar o tempo; (3) Oportunidade de crescimento.

Fonte: Autora (agosto a dezembro 2017)

A ausência de registros ou mesmo registros limitados prejudicam a ação gerencial, uma vez que a base para tomada de decisão é a informação. Sem esse tipo de organização, torna-se difícil conhecer a realidade do estabelecimento ou mesmo planejar ações para o futuro, como destacam Batalha, Buainaim e Souza Filho (2001), os quais entendem que o registro, a coleta e a análise das informações são imprescindíveis para a organização e acompanhamento dos estabelecimentos.

Sobre o conhecimento em técnicas de gerenciamento ministrados em palestras, reuniões ou cursos, a maioria absoluta dos produtores disse nunca ter participado de curso dentro dessa área, sendo que apenas cinco deles disseram ter feito um curso pelo SEBRAE, com o intuito de reorganizar a CANPAR. A participação em cursos e palestras inspira os produtores a investirem em outras áreas que não as de costume, como a de produção. Importante ressaltar ainda que o conhecimento em outras searas pode contribuir também para a autonomia do produtor.

Quando se fala nas principais áreas de interesse de aprimoramento dos produtores, é natural que a produção receba maior atenção, considerando que essas atividades operacionais são mais comuns em suas rotinas. Como esclarecem Perondi (1999) e Ceretta (2004), os produtores familiares não possuem uma divisão de tarefas convencional entre atividades operacionais e administrativas, sendo esta última a menos apreciada, tanto por falta de tempo quanto pela carência de capacitação no assunto.

Embora tenham sido destacados itens importantes a serem controlados, a falta de registro, como mencionado acima, impede que os controles sugeridos sejam realmente efetivados e sirvam de base para a tomada de decisões. Como diz Chiavenato (1993), o planejamento, a organização, a direção e o controle são atividades cíclicas e fundamentais para a prática administrativa; por isso, requerem frequência e continuidade.

O acesso a informação é um item importante para informação e capacitação e é uma realidade na maioria dos estabelecimentos.

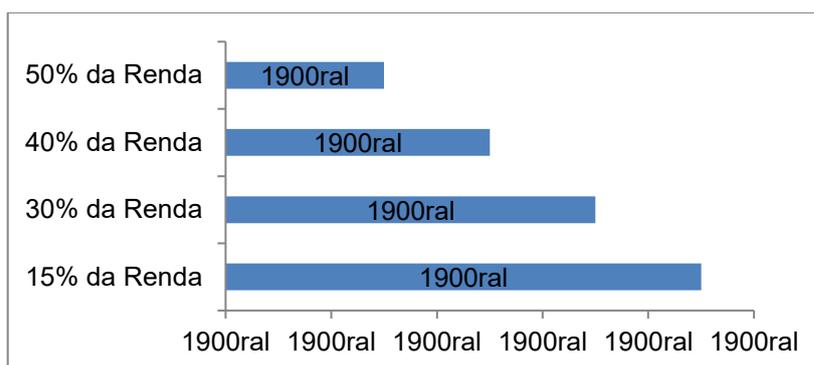
Ficou evidenciado que os produtores de Ubiratã, em sua maioria, têm destinado pouco tempo às atividades administrativas, pelas razões já elencadas, reforçadas por Ceretta (2004), quando afirma que os produtores das agroindústrias não se dedicam às atividades administrativas de produção, comercialização e finanças devido à falta de tempo e instrução necessária para fazê-lo. Diante desse

contexto, a necessidade de capacitação nessa área mostra-se como um elemento fundamental para que os produtores minimizem os desafios de gestão dos estabelecimentos.

Com relação aos custos do processo, o acompanhamento e controle desse elemento tem influência direta sobre o preço final do produto, sendo de suma importância para todo processo de comercialização. Como afirma Chiavenato (2006), a administração financeira deve prover os meios de pagamentos e estimar entradas e saídas por meio de um fluxo de caixa, ou seja, deve providenciar para que as contas sejam pagas.

Como não foi possível verificar com exatidão os custos em cada unidade, numa estimativa apontada pelos produtores foi verificada a situação apresentada no gráfico 7.

Gráfico 7. Custos de Produção (Mês)



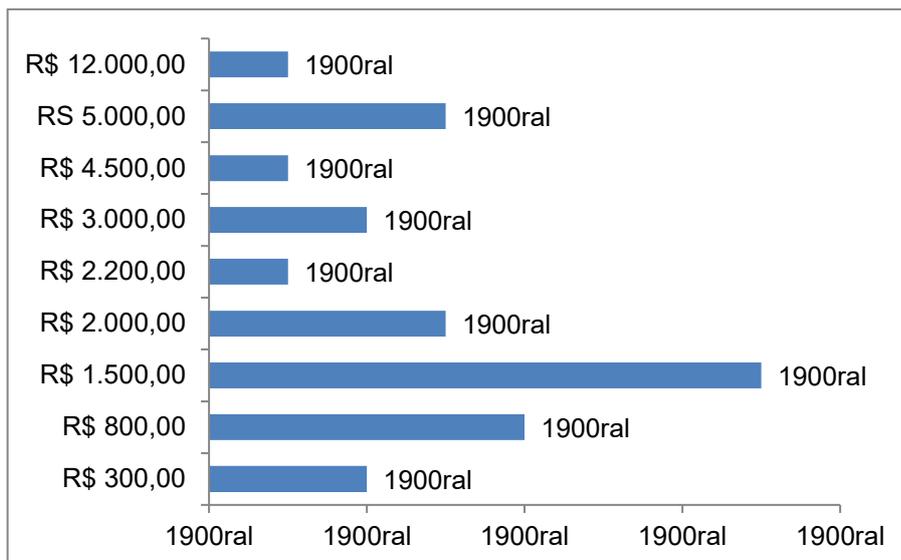
Fonte: Dados da pesquisa (agosto a dezembro 2017).

Conforme informado pelos produtores, os custos foram estimados a partir da receita líquida, ao observarem o que sobra depois de saldarem todos os compromissos com matérias-primas secundárias, salários, dentre outros.

Na maioria dos estabelecimentos os custos chegam no máximo a 30% das receitas geradas, o que indica que as agroindústrias de fato têm cumprido seu papel na geração de renda às famílias por meio do processamento, conforme afirmam Mior (2005) e Prezzoto (2016).

Para verificar a viabilidade econômica da agroindústria, foi utilizada a renda mensal dos estabelecimentos, que estão dispostos no gráfico 8.

Gráfico 8. Rendimento mensal das agroindústrias por estabelecimentos.



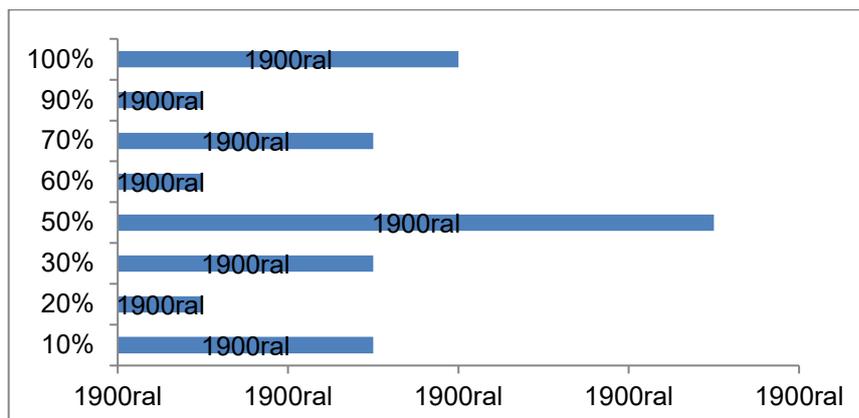
Fonte: Dados da pesquisa (agosto a dezembro 2017)

Como se pode perceber, a maioria dos estabelecimentos agroindustriais de Uiratã percebe rendas superiores a um salário mínimo, considerando-se que, em alguns casos, a agroindustrialização representa um complemento na renda familiar. Esse resultado é bem positivo. É como explica Lauschner (1995): o processamento possibilita aumentar o valor da matéria-prima principal, gerando mais renda ao produtor.

As unidades que percebem os menores valores estão iniciando as atividades e ainda precisam conquistar o mercado. Interessante notar que as agroindústrias que recebem os rendimentos mais expressivos são, justamente, aquelas cujos controles e registros de informações estão inseridos na rotina dos produtores, conforme análise por correlação dos dados. Isso comprova que, a partir de um banco de dados preciso e de uma estratégia ordenada de ações administrativas, é possível chegar a uma gestão adequada.

Identificar a participação das agroindústrias na renda das famílias é uma forma de convalidar sua importância como alternativa de desenvolvimento rural. Esses dados estão apontados no gráfico 9.

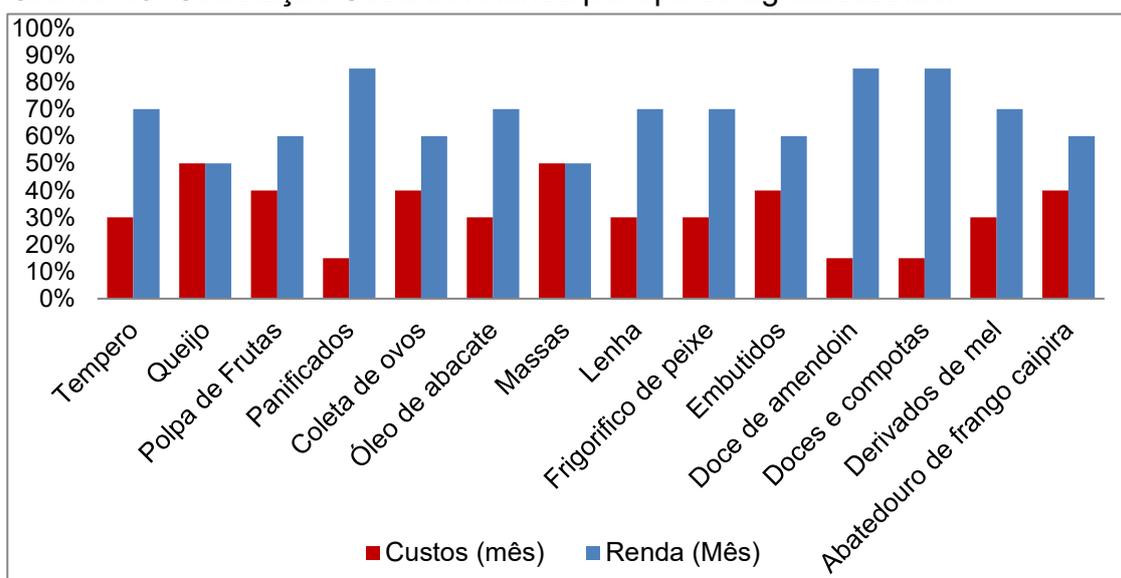
Gráfico 9. Participação da Agroindústria na Renda Familiar



Fonte: Dados da pesquisa (agosto a dezembro 2017)

Para a maioria dos estabelecimentos (aproximadamente 69,55%) as agroindústrias representam 50% ou mais de toda renda da família, o que comprova que a agroindustrialização é de fato uma atividade capaz de agregar valor econômico e social ao meio rural familiar. Sobre isso, Prezotto (2016) aponta os desafios da produção, do processamento e da comercialização como ações que sejam capazes de levar às pequenas agroindústrias oportunidade de trabalho e renda e ao mesmo tempo melhorar a qualidade de vida e promover a inclusão social.

Gráfico 10. Correlação Custos X Renda por tipo de agroindústrias.



Fonte: Dados da pesquisa (dezembro 2017)

Ao se comparar os custos com os rendimentos das agroindústrias, o que se observa é um rendimento na maioria dos casos significativo. Como diz Frezatti

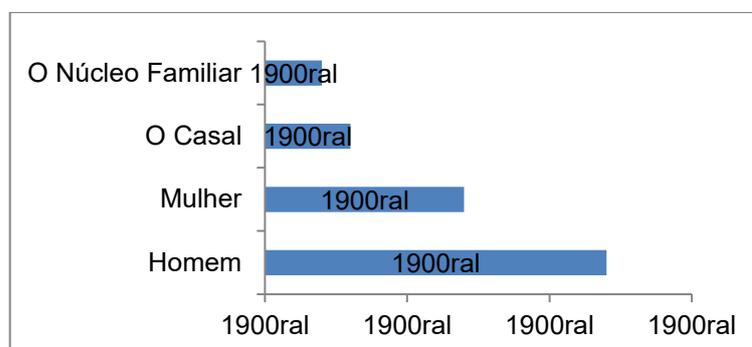
(1997), o acompanhamento financeiro permite um adequado controle gerencial, o que para Prezzoto (2016) significa que a agroindústria tem viabilidade à medida que consegue organizar seu processo produtivo, adequando produção com comercialização e evidentemente os gastos gerados por esse processo.

Os tipos de agroindústria com maior potencial de renda no município pesquisado são o frigorífico de peixe, o óleo de abacate, os alimentos embutidos, o abatedouro de frangos e os temperos. A análise dos custos destaca a produção de queijo, de massas, de polpa de frutas e a coleta de ovos como sendo as que possuem os custos mais elevados, isso por que esses produtores estão computando os financiamentos para compra de equipamentos e animais.

Conforme explica Prezzotto (2016) a viabilidade da agroindústria está ligada a um projeto técnico preciso que deve ser posto em prática antes da construção da unidade, haja vista que determinar uma quantidade específica de produção é uma tarefa complicada que depende da realidade de cada tipo de agroindústria. No mínimo, a produção deve ser suficiente para cobrir os custos e gerar renda aos produtores, o que no caso de Uiratã vem se mostrando eficiente já que a maioria dos produtores apresenta resultados expressivos de rendimento com a atividade.

Para que a gestão dos estabelecimentos agroindustriais flua de forma adequada, a tomada de decisão mostra-se como um elemento essencial. A responsabilidade pelas decisões nas agroindústrias de Uiratã está representada no Gráfico 10.

Gráfico 11. Tomada de Decisão.



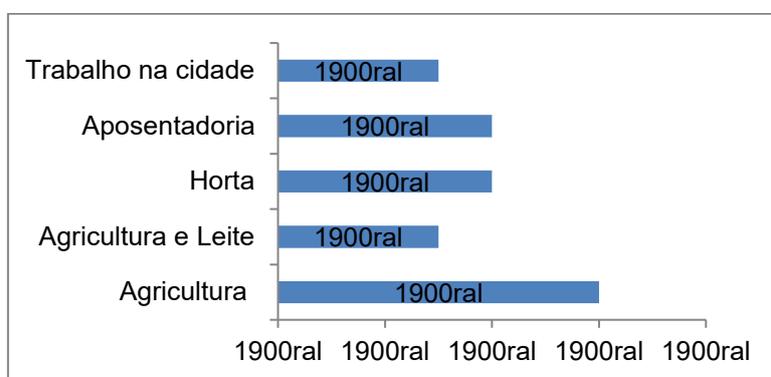
Fonte: autora (pesquisa agosto a dezembro de 2017)

Como ficou demonstrado no gráfico, o homem é a figura central na tomada de decisões nas agroindústrias de Uiratã. Perondi (1999) trata dessa questão ao

abordar que, na divisão de trabalho na organização familiar, as tarefas são divididas por idade, gênero e sexo, orientados pelas associações homem/dinheiro e mulher/sustento. Normalmente os homens se interessam pelo processamento do excedente quando ele começa a gerar renda.

A atividade de processamento representa uma estratégia de complemento da renda para a maioria das famílias nas agroindústrias de Ubitatã, que também exercem outras atividades conforme destaca o gráfico 11.

Gráfico 12: Fontes de Renda da Família além da agroindustrialização



Fonte: autora (pesquisa agosto a dezembro de 2017)

A atividade agrícola é exercida com bastante destaque pelos produtores, seja na agricultura convencional (modelo também adotado pelos produtores familiares do município), seja nas atividades de diversificação como a ordenha de leite e o cultivo de hortaliças, sendo essas de fato mais relevantes para os produtores familiares, considerando a área de cultivo, o acesso aos recursos tecnológicos e financeiros e a valorização do pequeno produtor.

Por fim, para destacar a importância da agroindustrialização, os produtores foram questionados sobre o significado dessa atividade para a família, respondendo que a agroindustrialização tem representado uma alternativa de desenvolvimento rural, pois promoveu a ocupação das pessoas da família, ampliando sua renda, propiciando com isso melhorias na qualidade de vida através da aquisição de produtos e serviços, que proporcionaram maior conforto ao núcleo familiar. Além disso, os produtores reportaram que a atividade na agroindústria permitiu melhorar a vida das famílias inclusive no aspecto cultural e social.

Pela pesquisa ficou evidenciado que a agroindustrialização familiar rural é um processo capaz de promover o desenvolvimento rural e a justiça social, ainda que de modo natural, de acordo com a tradição dos produtores de aproveitar o excedente. Isso conduz a uma reflexão sobre os benefícios e possibilidades que poderiam ser alcançados se essa proposta se tornasse alvo de pesquisas e investimentos por parte do município e unidades de suporte gerencial, técnico e financeiro.

De modo geral, a agroindustrialização familiar possibilita a valorização do produto desenvolvido e conseqüentemente os seus produtores, assim como o território de onde se originam.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado sobre as agroindústrias do município de Ubitatã-PR ensinou que planejar o futuro ou mesmo reagir às contingências do ambiente externo é um ato complexo quando não se dispõe de informações para auxiliar na tomada de decisão. Por isso, a sistematização desses processos é uma condição essencial, na atualidade, para que os produtores possam monitorar seus estabelecimentos e estabelecer objetivos futuros. Das unidades de produção pesquisadas (24 agroindústrias), apenas dez possuem dispositivos de controle, sendo eles, sistema informatizado, caderno-caixa e planilha. Nas outras quatorze, os registros são parciais ou inexistentes. Nesses casos, a gestão dos produtores é empírica e intuitiva, aquela baseada na experiência e na cultura do produtor em relação à agricultura.

O conhecimento sobre o plantio, manutenção, colheita da matéria-prima principal parece satisfatório; contudo, para o planejamento da produção, acompanhamento de custos e finanças, controle de caixa e comercialização, esse sistema é bastante ineficiente, uma vez que o produtor não assimila mecanismos elementares de controle para a coleta e registro de informações, o que atrapalha a tomada de decisão.

O controle financeiro e de custos representa um grande problema, já que esse acompanhamento praticamente não é realizado; a grande maioria dos produtores estima um custo com base na experiência. Como se trata de estabelecimentos que contam também com outras fontes de renda, é possível que as receitas de um circulem no outro, mascarando os verdadeiros resultados.

O processo de precificação também é uma variável que sofre com a falta de informações, pois uma vez que não se conhece realmente quanto custa uma unidade do produto, é possível que ele possa estar sendo oferecido a um valor insuficiente para cobrir as despesas.

Na maioria dos casos, os produtos são comercializados pelo próprio produtor, sendo que os principais locais de venda são o mercado institucional, supermercados e mercearias, além da feira do produtor e o próprio estabelecimento.

A informalidade também é um fator preocupante entre as unidades pesquisadas, pois ainda existem aquelas com documentação pendente, problema que interfere na comercialização e prospecção de novos mercados. Além disso, a

falta de rótulos nos produtos ou de informações nesses rótulos é outro dado alarmante, pois, dessa forma, não é possível comercializar os produtos em importantes locais de venda como mercado institucional e privado.

O processo decisório é centrado no homem, “chefe” da família. Esse aspecto aponta para questões de gênero que percebem a mulher apenas como esposa, mãe e dona de casa sem aspirações e responsabilidades para com a renda da família, sendo essa tarefa exclusiva do homem/marido. Nesse aspecto, ainda há muito que se avançar, principalmente no meio rural.

A agroindustrialização representa, para quatro famílias (e seus estabelecimentos), a única forma de sustento. Além da agroindustrialização, nas outras vinte agroindústrias pesquisadas, a fonte de renda provém também de aposentadorias e do cultivo da agricultura na forma convencional (hortas e gado leiteiro).

A renda das agroindústrias destaca a importância desse projeto de desenvolvimento rural, considerando-se que em quatro estabelecimentos a agroindústria é a única fonte de renda e que nos outros ela participa da renda das famílias, com rendimentos mensais que variam entre R\$ 1.500,00 até R\$ 5.000,00 para 71% das agroindústrias e que, para 4% a renda chega a R\$12.000,00. Apenas para 25% das agroindústrias a renda é inferior a um salário mínimo. É importante lembrar que se trata de uma parcela da renda do produtor e que ele ainda possui outras fontes de renda. Ao se observar que muitas pessoas assalariadas não atingem esses rendimentos em suas atividades profissionais na cidade, essa perspectiva é interessante também para estimular a sucessão familiar.

Sobre as demais fontes de renda dos produtores das agroindústrias, em apenas sete estabelecimentos ela representa menos de 50% da renda. No restante, ou seja, em quatorze estabelecimentos, a participação da agroindústria na renda das famílias varia de 50% a mais. Finalmente, considerando-se os quatro estabelecimentos onde a agroindustrialização é a única fonte de renda, são dezoito unidades, das vinte e quatro pesquisadas, nas quais a renda provém, de maneira significativa, da agroindústria.

Para os produtores pesquisados, a agroindustrialização representa, dentre muitas razões, uma importante fonte de renda, por meio da qual podem oferecer à sua família melhor educação, vestuário, lazer, transporte e moradia, resultando

numa sustentabilidade nas diversas dimensões, conforme propõe Sachs (1995): sustentabilidade política, social, econômica, ecológica, geográfica/espacial e cultural.

Por fim, ao cruzar os dados pesquisados, pôde-se verificar que, dentre as unidades pesquisadas, as agroindústrias com os melhores resultados são aquelas em que o produtor comercializa seus produtos em diversos locais, como mercado institucional e supermercados, no município e fora dele. Nesses casos, o produtor utiliza instrumentos de coleta de dados, faz levantamento de custos, mantém em dia a documentação, pesquisa novos mercados e é orientado pela ATER. Outro dado sobre o perfil desse produtor é a visão da agroindustrialização como um importante aspecto de seu trabalho e da vida da família.

Em relação aos custos com a produção e a renda obtida, observou-se que os resultados (lucros) com a produção podem ser considerados atrativos e suficientes para cobrir os custos na maioria absoluta das agroindústrias, o que ratifica sua importância econômica e social para a agricultura familiar e para o desenvolvimento rural.

6 REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**: GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

BONACCINI, L. A. **A nova empresa rural: como implantar um sistema simples e eficiente de gestão**. Cuiabá: Sebrae, 2000. Volume 1. 141 p.

BUAINAIN, A. M. et al. **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos**. Campinas: UNICAMP, 2007. 238p

BRUNI, A. L. F. R. **Gestão de Custos e Formação de Preços**: com aplicações na calculadora HP 12c e Excel, 1 edição. São Paulo: Atlas, 2002.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Rural**: Uma abordagem decisória. 5. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

DORIGON, C. **Mercados de produtos coloniais da Região Oeste de Santa Catarina: em construção**. 2008. 437 f. Tese (Doutorado em Ciências de Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração Financeira. Uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2006.

CERETTA, G. F. **As Pequenas Agroindústrias Familiares do Sudoeste Paranaense: Um Enfoque Gerencial**. Revista Faz Ciência, 06,01 (2004) pp. 333-352 UNIOESTE ISSN 1677-0439.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário: Como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.

LAUSCHNER, R. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.

MARQUES, P.E.M. **Agricultura familiar, participação e desenvolvimento sustentável**: percepções sobre temas emergentes no Brasil. Proposta de pedido de bolsa de recém-doutor à FAPESP. 2003.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9 ed. São Paulo, Atlas, 2009.

MIOR, L. C. **Agricultores Familiares, Agroindústrias e Redes de Desenvolvimento Rural**. Chapecó: Argos, 2005.

PERONDI, M. Â. **As estratégias de reprodução de sitiantes no oeste de Minas Gerais e de colonos no sudoeste do Paraná.** Lavras: Universidade Federal de Lavras, 1999.

PREZOTTO, L. L. Agroindústria da agricultura familiar: regularização e acesso ao mercado – Brasília, DF : CONTAG, 2016

SOUZA FILHO, H. M. **Desenvolvimento Agrícola Sustentável.** BATALHA, M. O. (Coord.) Gestão Agroindustrial 1. 2ª ed. GEPAI. São Paulo: Atlas, 2001. cap.1. p.585-626.

WILKINSON, J. **Mercados, redes e valores:** o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

ZDANOWICZ, J. E. **Planejamento financeiro e orçamentário.** 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

III. CONCLUSÃO GERAL

O processo de desenvolvimento definitivamente não é uma tarefa que se possa realizar considerando-se unicamente a boa vontade e o interesse dos atores. A dependência de fatores estruturais e conjunturais provenientes do Estado e também de organizações e instituições locais para gestão de recursos, pesquisa e tecnologias constituem-se verdadeiros desafios para o desenvolvimento rural sustentável.

Os produtores familiares são indivíduos com forte poder de realização e vontade para construir. Contudo, sua iniciativa esbarra no desconhecimento da realidade que os cerca quando se trata de economia e mercado. Fatores clássicos como a baixa escolaridade têm implicado significativamente na sua luta por espaço e valorização, há, portanto, a necessidade de que outros atores sociais se voltem para essa causa.

Infelizmente, em países como o Brasil, o círculo de poder e de trocas faz com que as escolhas para projetos de investimento voltem-se para aqueles que conseguem lograr maiores e melhores resultados financeiros, fazendo com que os projetos de desenvolvimento se posicionam com base em fatores econômicos.

As liberdades propostas por Amartya Sen, que são papéis do Estado, continuam sendo ignoradas, e a sustentabilidade social, ambiental e humana, mitigada. O desenvolvimento é projetado segundo interesses daqueles que conseguem se fazer ouvir, pois o capital interessa mais que o trabalho.

A administração pública ainda se ancora em projetos importados e pouco constrói de novo. Desse modo, observando sua essência e realidade, a gestão se propõe a buscar fora do âmbito local as soluções para minimizar problemas sociais de emprego, renda e qualidade de vida.

Nesse sentido, mais projetos como a agroindustrialização familiar em locais de forte predomínio da agricultura convencional devem ser criados e mais bem articulados para assumirem *status* de alternativa para o desenvolvimento rural.

Talvez, ao refletir sobre o papel da Administração no projeto de desenvolvimento, seja válido considerar que a desadministração praticada por muitas instituições públicas e também privadas é o que torna esse campo de estudo um paradigma para alguns espaços, como a agricultura familiar, por exemplo.

Em Ubitatã, existem organizações e instituições capazes de apoiar substancialmente a agroindustrialização familiar. Pôde-se perceber que entre os organismos destacados (Prefeitura Municipal, EMATER, Sindicato e Cooperativa), atividades têm sido organizadas com o intuito de fortalecer a agricultura familiar no município. Contudo, faltam ajustes nas inter-relações desses entes, devendo ser designada uma dessas instituições para assumir o papel de consolidar essas ligações e promover a troca de informações, conhecimentos e experiências, construindo assim uma rede para suportar esse projeto.

No aspecto administrativo, a ciência da administração pode oferecer suas contribuições na parte instrumental, por meio de dispositivos de controle e acompanhamento gerenciais, os quais podem proporcionar aos produtores o conhecimento sobre sua realidade a partir das informações coletadas, registradas e devidamente analisadas, o que lhes dará suporte na tomada de decisão. O agrupamento das atividades e a divisão em funções permitem ordenar mais claramente as tarefas e acompanhar o desempenho de cada uma, de forma que todas as áreas sejam assistidas de igual forma. A partir desses instrumentos pode-se, também, traçar um planejamento e estabelecer perspectivas para o crescimento e o fortalecimento da agroindústria, a qual, por sua vez, representa sua forma de reprodução e consolidação no meio rural.

No que diz respeito à gestão, a administração contribui na leitura do meio ambiente e na articulação das relações entre as organizações e instituições para se constituir um objetivo comum entre elas, fortalecendo vínculos e trabalho. O papel dos gestores é fundamental, nesse momento, para inspirar, comunicar e promover a participação dos atores e agências no projeto.

A administração se faz com base no consenso; é um ato constituído por e através de pessoas (FONSECA, 1996), de modo que são muitos olhares sobre o mesmo aspecto. Logo, concentrar esses olhares numa única direção, considerando objetivos individuais e coletivos, empenhando ações para o bem comum, sem prejuízo à sociedade e ao meio ambiente, representa o papel da administração no desenvolvimento.

A perspectiva da ciência administrativa para o desenvolvimento requer uma postura participativa e comprometida por parte dos gestores, partindo da análise ambiental e do reconhecimento das variáveis que compõe seu cenário, a fim de promover ações por meio da conjugação de forças institucionais, organizacionais e

também pessoais, admitindo-se que diferentes racionalidades não se anulem, mas complementem-se.

APÊNDICE A - FORMULÁRIO PARA DIAGNÓSTICO DA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE UBIRATÃ- PR (PRODUTORES) ARTIGOS 1 E 3.

Entrevistado:

Idade:

Sexo:

Função na Agroindústria:

Escolaridade:

1. PERFIL DO EMPREENDEDOR RURAL

1.a – Quantos são os membros da Família:

- () 1 a 4
 () 5 a 8
 () acima de 8

1.b – Quantos se dedicam exclusivamente à atividade?

R:

1c. Idade (de cada membro do núcleo familiar atuante na agroindústria):

Familiar	1	2	3	4	5	6	7
16 a 21 ANOS							
22 a 27 ANOS							
28 a 33 ANOS							
34 a 39 ANOS							
40 a 45 ANOS							
46 OU MAIS							

1.d Escolaridade (por membro do núcleo familiar atuante na agroindústria):

Familiar	1	2	3	4	5	6	7
Ensino fundamenta I Completo							
Ensino fundamenta I incompleto							
Ensino médio completo							
Ensino médio							

incompleto							
Graduação completa							
Graduação incompleta							
Pós-graduação							

2. CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA

2 a – Como se deu o início da atividade (MOTIVAÇÃO):

- iniciou-se com o próprio agricultor
 Iniciou-se com a família
 outro

2.b Quantas gerações atuam na agroindústria:

- 1º geração
 2º geração
 3º geração

2.c – Posse da unidade de processamento:

- Própria
 Cedida
 Arrendada
 Outro

2.d – Tamanho da propriedade:

- inferior a 20 ha
 20 a 30 ha
 40 a 60 ha
 acima de 60 ha

2.e - Sobre a forma de organização:

- Familiar
 Associação
 Empresa
 Cooperativa
 Outro Tipo

2.f – Tipo de agroindústria:

R:

2.g – Número de pessoas ocupadas na agroindústria:

- 1 a 5 pessoas
 6 a 10 pessoas
 acima de 10 pessoas

2.h – Contrato de mão de obra:

Eventual – sim Não N° de pessoas: _____

Permanente - sim Não N° de pessoas: _____

2.i – Órgão de Fiscalização Sanitária:

- Sistema de Inspeção Municipal (SIM)
 Vigilância Sanitária (Visa)
 Sistema de Inspeção Federal
 Sem especificação

3. ASPECTOS AMBIENTAIS E SANITÁRIOS

3.a – Qual a fonte da água usada no processamento?

- Nascente
 Poço
 Rede Pública de Abastecimento
 Cisterna
 Manancial de Superfície
 Reservatório de Chuva

3.b – Onde é depositado o esgoto sanitário:

- Céu aberto
 Fossa Séptica
 Rios
 Rede Pública de Esgoto
 Lagoas de estabilização

3.c – Qual o destino do lixo acumulado na agroindústria:

- Queimado
 Coleta Pública
 Enterrado
 Céu Aberto
 Compostagem

4 – CARACTERÍSTICAS DO PROCESSAMENTO DOS ALIMENTOS:

4.a – Qual a principal matéria-prima no processamento?

R:

4.d – Tipo de Embalagem Utilizada:

- Saco Plástico
- Vidro
- Caixa
- Pote
- Bandeja

4.e – Quem fornece e qual o custo da embalagem?

R:

4.f – O produto processado é ofertado sempre na mesma quantidade? Qual? Quais?

R:

4.h – Quais informações constam no rótulo da embalagem:

- Denominação de venda do alimento
- Lista de ingredientes
- Conteúdo líquido
- Identificação de origem
- Indústria brasileira
- Identificação do lote / data de fabricação
- Prazo de validade
- Contém ou não glúten
- Informação nutricional
- Código de barras

4.i - O processamento é:

- artesanal
- mecanizado

4.j - Quais as etapas do processamento? (descrever)

5. CARACTERIZAÇÃO DA COMERCIALIZAÇÃO:

5.a – Onde é comercializado o produto:

- Próprio estabelecimento
- Supermercado
- Sacolão
- Feira
- Mercado Institucional

5.b – Quem comercializa o produto:

- Produtor

() Intermediário

5. c – Emite nota fiscal para toda a produção:

- () sim
 () não
 () só quando o comprador solicita

5.d – Para onde comercializa:

- () Somente no município
 () Nos municípios circunvizinhos
 () Por todo estado
 () Fora do estado. Onde?

5. E – Qual o preço de venda do produto?

R:

6 – CARACTERIZAÇÕES DA ASSISTÊNCIA TÉCNICA

6.a - Qual entidade presta assistência técnica à Agroindústria?

- () Emater
 () Ong
 () Empresa Privada
 () Não utiliza
 () Outro. Qual: _____

6.b – Como recebe notícias do setor?

- () Tv
 () Rádio
 () Jornal
 () Agente de assistência técnica
 () Internet
 () Outro. Qual: _____

6.c - Participa de alguma Política Publica:

- () Pronaf
 () PNEA
 () PAA
 () Outro. Qual: _____

6.f - Quais temas considera mais relevante para sua área?

- () Manejo e tecnologia
 () Controle de custos
 () Sustentabilidade
 () Plano para custeio e investimento
 () Outro.

6.g - Quais as principais contribuições da Assistência Técnica para a Agroindústria?

R:

6. h- Quais as principais dificuldades com a Assistência Técnica?

7. CARATERIZAÇÃO DA GESTÃO

7.a - Qual tipo de controle utiliza?

- () Caderno
 () Planilha impressa
 () Sistema computacional
 () Outro. Qual?
 () Não utiliza

7.b - Participou de algum curso, palestra ou reunião cujo tema tenha sido – O Gerenciamento da Agroindústria? (em caso afirmativo, quem promoveu o evento, qual a duração e contribuição?)

R:

7.c - Qual controle considera mais importante, em uma escala de 1 a 5, sendo 5 a mais importante?

Controles	5	4	3	2	1
Despesas					
Compra Matéria-Prima					
Processament o					
Recursos humanos					
Comercializaç ão					
Divulgação					

7.d - Tem acesso à Internet? (em caso de resposta negativa, passe para questão 7.f)

- () sim () não

7.e - Qual a fonte de acesso a internet:

- () Celular
 () Computador notebook
 () Computador de mesa/Desktop
 () Unidade de Assistência
 () Outro

7.f - Quanto tempo destina ao gerenciamento da Agroindústria? (anotações/cálculos/ despesas/ folha de pagamentos/ relatórios de resultados etc.)

- () Horas diárias
 () Horas semanais
 () Horas mensais
 () Eventualmente
 () Não destina tempo

7.g - Conhece totalmente os custos de seu produto?

- () sim () não

7.h Qual o custo dos itens de produção (mês)?

Energia Elétrica:	R\$	Água:	R\$
Matéria-prima (MP)	R\$	Material de Limpeza	R\$
Mão de obra	R\$	Manutenção equipamentos	R\$
Aluguel	R\$	Outros	R\$

7.i - Qual o rendimento líquido mensal da Agroindústria?**R:**

7.j - A agroindústria participa com que porcentagem da renda familiar?**R:****7.k – Possui outras atividades além da agroindústria? qual:****R:**

Fonte: Adaptado da Cartilha Realidade da Agroindústria Artesanal, Governo de Minas Gerais, Emater: 2008.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AS INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES LIGADAS A AGROINDUSTRIALIZAÇÃO FAMILIAR EM UBIRATÃ – PR – ARTIGO 2

Entidade:

Setor:

Responsável:

1. Em que consiste as atividades desenvolvidas por sua instituição/organização para com a agroindustrialização familiar?
2. De que recursos dispõem para conduzir tais atividades?
3. Quantos estabelecimentos agroindustriais são atendidos por sua instituição/organização?
4. Quais os principais desafios para gestão dessa atividade?
5. Que tipo de relação mantém com os produtores?
6. Há um cronograma de atividades?
7. Existe algum tipo de interação com outras instituições/organizações que também atuam com as agroindústrias? Qual?
8. Atualmente, quais são as principais características dos produtores que são atendidos pela organização/instituição? Isso mudou com o passar dos anos?
9. O trabalho de assistência técnica e extensão rural atuante no Município vêm acompanhando tais transformações? Como?
10. Do início das atividades até os dias atuais, foram construídas articulações (apoios) entre essa organização/instituição e outras? Quais? Como?
11. Existe pretensão de construir outros tipos de articulações? Quais?
12. Qual o objetivo e a importância dessas articulações?
13. Essas articulações favoreceram melhorias econômicas, sociais e ambientais para a agroindústria familiar no Município? Como?
14. Atualmente, quais as maiores dificuldades no estabelecimento dessas articulações?
15. Há políticas públicas que favorecem a ampliação dessas articulações? Quais?
16. Poderia mencionar alguns resultados, positivos e negativos, obtidos com a construção dessas articulações?
17. Em sua opinião, qual a relação entre a construção dessas articulações e a concepção de processos de desenvolvimento rural mais preocupado com questões socioeconômicas, ambientais e culturais?
18. Quais os projetos futuros para esse segmento?