

Caracterização da gestão na agroindústria familiar no município de Guaraniaçu, Paraná

Gilnei Saurin¹

Junior Chaves Rodrigues²

Luciana Oliveira De Fariña³

Resumo: Ao longo de muitas décadas, a agricultura familiar tem enfrentado inúmeras dificuldades para se manter no meio rural, devido à estruturação do sistema agrário brasileiro, que se baseia em latifúndios e na usurpação das classes menos favorecidas. Além disso, a gestão das unidades produtivas também apresenta desafios cotidianos. Para melhorar as condições da agricultura familiar, a agroindústria familiar surge como uma ferramenta essencial nesse processo. Este artigo tem como objetivo compreender o planejamento e a organização da gestão das agroindústrias familiares no município de Guaraniaçu, no Paraná. Para alcançar esse objetivo, foram pesquisadas 11 agroindústrias nos dias 25 e 26 de agosto de 2022, por meio da aplicação de um questionário com perguntas de natureza quantitativa, caracterizando a pesquisa como descritiva. Em relação às considerações finais, observa-se que, em grande parte, essas agroindústrias contam com apoio técnico, mas não utilizam ferramentas de gestão que as auxiliem no planejamento e na tomada de decisões. Assim, é necessário oferecer apoio administrativo especializado aos agricultores, fornecendo as ferramentas e informações necessárias para melhorar a gestão de seus empreendimentos rurais.

Palavras-chave: Agroindústria. Gestão. Agricultura Familiar.

Characterization of management in family agroindustry in the municipality of Guaraniaçu - Paraná

Abstract: For many decades, family farming has faced numerous challenges in sustaining itself in rural areas due to the structure of the Brazilian agrarian system, which is based on large estates and the marginalization of the less privileged classes. In addition, managing production units also presents daily challenges. To improve the conditions of family agriculture, family agribusiness emerges as an essential tool in this process. This article aims to understand the planning and organization of management in family agribusinesses in the municipality of Guaraniaçu, Paraná. To achieve this goal, 11 agribusinesses were surveyed on August 25th and 26th, 2022, through the application of a questionnaire with quantitative questions, characterizing the research as descriptive. As for the final considerations, it was observed that, in large part, these agribusinesses have technical support, but do not use management tools that assist them in planning and decision-making. Thus, it is necessary to provide specialized administrative support to farmers, providing the necessary tools and information to improve the management of their rural enterprises.

Keywords: Agribusiness. Management. Family Farming.

¹Bacharel em Ciências Econômicas. Professor do Centro Universitário Assis Gurgacz (FAG). Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (PPGDRS), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Email: gilsaurin@hotmail.com

²Bacharel em Engenharia Agrônoma. Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (PPGDRS), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6732-1285> E-mail: jrjuniorxaves@gmail.com

³Doutora em Ciência e Tecnologia de Alimentos pela Universidade Federal de Viçosa/UFV - MG. Professora do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável (Mestrado e Doutorado), da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5466-4887> Email: luciana.farina@unioeste.br

Introdução

A agricultura do agronegócio ocupa atualmente uma posição hegemônica no meio rural brasileiro. Iniciada na década de 70 durante o regime militar, sob aspectos de modernização conservadora e em sua estrutura latifundiária, gradualmente evoluiu para uma agricultura intensiva no uso de aparatos biotecnológicos que auxiliam na reprodução do capital e potencializam a exploração dos trabalhadores e do meio ambiente, ampliando a concentração de terras e renda (GUIMARÃES; MESQUITA; BRECHT, 2010).

Dessa forma, pequenos agricultores familiares tendem a enfrentar dificuldades para se desenvolverem nas suas parcelas de terra, devido a adversidades relacionadas à estrutura produtiva do agronegócio, bem como situações pontuais específicas de cada realidade. De acordo com Picolotto (2014), ao longo do tempo, a agricultura familiar foi negligenciada tanto pelo Estado quanto pelos setores dominantes, em favor da exploração agropecuária, que foi considerada a única forma de garantir divisas para o país por meio das exportações de produtos agrícolas.

Para superar essas dificuldades, os produtores buscam agregar valor aos seus produtos, beneficiando-os em suas propriedades, seja usando matérias-primas produzidas pela própria família ou por vizinhos. Esse processo de agregação de valor ocorre por meio da criação de agroindústrias familiares.

Portanto, esses empreendimentos surgem como uma ferramenta dos agricultores para tentar se manter no campo, permitindo a diversificação da renda familiar. As agroindústrias familiares surgem de diversas maneiras, mas sempre estão relacionadas à temática econômica da manutenção familiar na propriedade.

No entanto, há questões em torno da gestão desses empreendimentos, uma vez que esses aspectos são estranhos aos agricultores, que muitas vezes não possuem práticas, acesso a informações e/ou assistência técnica relacionada à gestão empresarial.

Para formular essas considerações, foram realizadas pesquisas em 11 agroindústrias familiares, com o objetivo geral de compreender o planejamento e a forma como esses empreendimentos agroindustriais familiares são geridos no município de Guaraniaçu-PR.

A busca pela compreensão da gestão desses estabelecimentos se justifica pela possibilidade de fornecer ferramentas para entidades e atores responsáveis, ajudando na tomada de decisões para mitigar problemas e aumentar o sucesso dessas agroindústrias familiares.

Revisão de Literatura

Agricultura Familiar

Os conceitos mais antigos de agricultura familiar remontam aos Estados Unidos e às ideias de *Family Farming* originadas no século XX naquele país, que tinham por base a predominância da mão de obra da família na produção e na vida rural norte-americana (CASTRO, 2016a). Nesse formato original, são comuns as conceituações relativas à agricultura familiar para a formulação de leis e diretrizes governamentais.

No Brasil, a agricultura familiar é definida pela Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006, a qual está relacionada às atividades desenvolvidas no meio rural em áreas menores que quatro módulos fiscais, que utilizam predominantemente mão de obra familiar para as atividades agrícolas e que possuem um percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas de seu estabelecimento ou empreendimento (BRASIL, 2006).

Segundo Picolotto (2014), citando a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (Contag) e a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (Fetraf), a agricultura familiar é um modelo de organização agropecuária baseado em unidades familiares de produção. Nesse modelo, a família detém os meios de produção e é responsável pelo planejamento, gestão e execução das atividades produtivas, com a força de trabalho sendo predominantemente familiar. O autor também destaca que esse modelo apresenta vantagens sociais, econômicas e ambientais em comparação com o modelo de exploração patronal.

No entanto, Castro (2016a) destaca que essas concepções não bastam para compreender a complexidade da agricultura familiar latino-americana. É preciso considerar análises mais profundas sobre o reconhecimento de sua cultura, modo de vida e outros costumes concernentes aos círculos de convivência social.

Conforme destacado por Picolotto (2014), a emergência da categoria agricultura familiar e dos agricultores familiares é algo relativamente recente no contexto brasileiro, especialmente nas últimas duas décadas, com a consolidação da agricultura familiar como um modelo agrícola e uma identidade política para grupos de agricultores. Segundo o autor, esse processo teve início na década de 1980, mas seus resultados mais expressivos foram observados na década de 1990. Além disso, o autor destaca que três atores desempenharam papéis fundamentais na construção e disseminação da agricultura familiar no Brasil: o debate acadêmico, as ações do Estado e o movimento sindical dos trabalhadores rurais.

Ao utilizar o termo “agricultura familiar”, é fundamental destacar que essa prática se baseia na gestão familiar da unidade produtiva, com a utilização de recursos naturais concentrados no meio rural. Nesse contexto, é importante ressaltar que os agricultores familiares constroem suas próprias narrativas, discursos e ações, por meio de movimentos sociais, ocupações, assentamentos, organizações setoriais, lutas por reforma agrária e outras manifestações que, em última análise, representam formas de resistência e reivindicação (CASTRO, 2016b).

Agroindústrias Familiares

A agroindústria familiar rural tem sido uma presença constante no Brasil, operando em sinergia com a atividade agrícola. Essa prática une a produção econômica e a proteção ambiental, como peculiaridades culturais e sociais em uma única atividade familiar. Além disso, na maioria dos casos, esses agricultores beneficiam a própria produção agrícola, o que é uma vantagem adicional (SCHINAIDER *et al.*, 2018).

Segundo Mior (2005), a agroindústria familiar é definida pela sua localização em áreas rurais, pelo uso de equipamentos e máquinas em menor escala, pelo uso de matérias-primas próprias ou adquiridas de vizinhos, e pela utilização de mão de obra familiar. Essas características, em geral, levam à produção de produtos com um toque artesanal.

Considerando o conhecimento e definição de agroindústria familiar, Vieira (1998) afirma que a industrialização em propriedades rurais pode ter duas motivações principais. A primeira, e mais comum, é o aproveitamento dos excedentes que o produtor não consegue vender nos mercados. A segunda motivação, que também é frequente, ocorre quando os preços da produção agrícola são desfavoráveis, e o agricultor vê na agroindustrialização uma oportunidade de agregar valor aos seus produtos.

Dessa forma, as agroindústrias familiares se apresentam como uma opção produtiva para superar os desafios diários de comercialização enfrentados pelos agricultores familiares. No entanto, para que esses empreendimentos familiares alcancem o sucesso necessário para impulsionar o desenvolvimento rural, é crucial que estejam intimamente integrados ao contexto local e regional de produção.

Em um estudo de revisão bibliográfica, Junior, Trentin e Filippi (2008) buscaram trabalhos que analisaram as agroindústrias nos três estados do sul do Brasil. Segundo os autores, as agroindústrias surgiram para o aumento ou complementação da renda, a diversificação e o estímulo das economias locais, a descentralização da produção e das fontes de renda, a valorização das

especificidades locais e a preservação dos hábitos culturais, o estímulo à proximidade entre o produtor e consumidor, a ocupação e geração de emprego no meio rural, a redução do êxodo rural e o estímulo ao cooperativismo e associativismo, dentre outros fatores.

Gestão nas Agroindústrias Familiares

As agroindústrias familiares têm enfrentado desafios decorrentes das mudanças no mercado, principalmente em seu ambiente competitivo, ao longo das últimas décadas. Para superar essas adversidades e garantir a sobrevivência dos empreendimentos, é preciso adotar estratégias de gestão profissional, por meio da busca de novos conhecimentos. Segundo Batalha, Buainaim e Souza Filho (2021), a boa gestão organizacional depende do conhecimento não formal (saber fazer) e do conhecimento administrativo, que pode ser adquirido por meio de capacitações e treinamentos. De acordo com Ahlert (2015), é essencial capacitar os integrantes da agricultura familiar para que possam utilizar eficientemente as ferramentas de gestão, o que permitirá planejar, analisar e controlar de forma eficaz, além de produzir de maneira lucrativa.

A agroindústria pode se beneficiar da utilização de ferramentas de gestão, como a implantação do planejamento estratégico. Segundo Chiavenato e Sapiro (2016), é preciso empenho por parte dos envolvidos no processo para implementar e executar o planejamento estratégico na agroindústria familiar. Isso ocorre porque o objetivo do planejamento estratégico é mostrar o caminho a ser seguido para alcançar os resultados desejados, bem como os esforços necessários para concretizá-los por meio da gestão estratégica.

Schinaider *et al.* (2018) destacam que é essencial implementar o planejamento estratégico com base no cenário atual e definir estratégias para alcançar os objetivos propostos. Nesse sentido, é fundamental fazer alguns questionamentos-chave, como: onde estamos? Para onde queremos ir? E como chegaremos ao objetivo almejado?

O planejamento nas agroindústrias familiares não difere muito do que é realizado em outros empreendimentos, sendo necessário planejar as principais áreas de gestão, tais como produção, marketing, finanças e recursos humanos. As agroindústrias familiares possuem características próprias, como a presença de mão de obra familiar, baixo nível tecnológico e controle financeiro limitado, dentre outros. No entanto, as mudanças na dinâmica de produção, decorrentes da implantação da agroindústria, exigem maior eficiência na gestão dessas propriedades, o que nem sempre é atendido pelos agricultores, conforme destacam Schinaider *et al.* (2018).

Embora o planejamento estratégico não seja muito diferente entre as agroindústrias familiares e outros empreendimentos, Albuquerque (1985) e Batalha, Buainaim e Souza Filho

(2021) afirmam que a gestão rural possui algumas particularidades, demandando adaptações nos instrumentos de gestão utilizados nas agroindústrias familiares, ajustando-os de acordo com as particularidades e especificidades de cada estabelecimento, sob pena de aspectos fundamentais da gestão ficarem de fora da análise.

Os autores também apontam que as agroindústrias familiares enfrentam dois desafios gerenciais importantes. O primeiro é a gestão do sistema, que envolve a preparação do produtor rural para lidar com outros agentes das cadeias agroindustriais, como indústria, comércio e fiscais. O segundo desafio é a gestão da própria agroindústria, ligado à baixa escolaridade de alguns gestores, o que pode levar à resistência à implantação de novas tecnologias e dificuldade para investir em pesquisa e desenvolvimento. De acordo com Ceretta (2004), a baixa escolaridade dos gestores e a falta de divisão do trabalho na agroindústria familiar também podem dificultar a gestão adequada de áreas como produção, comercialização e finanças.

Gestão da Produção e Operações

Para uma agroindústria manter a qualidade de seus produtos e viabilidade, é necessário alcançar um equilíbrio entre diversos fatores de produção. Investimentos em equipamentos e tecnologia, tamanho da agroindústria, quantidade de produção e de matéria-prima, e disponibilidade de mão de obra são alguns desses fatores. A busca pelo equilíbrio desses fatores permitirá que o custo final do produto seja reduzido. No entanto, é importante também levar em consideração o potencial de mercado para absorção dos produtos (PREZOTTO, 2016).

O autor destaca que uma das principais dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias familiares está na quantificação precisa da produção. Isso ocorre devido aos diversos fatores de produção disponíveis e à escala geralmente pequena de produção, que deve cobrir todos os custos do empreendimento. Esse mesmo autor também ressalta a importância de um projeto técnico viável para a construção de uma agroindústria. Esse projeto deve garantir a viabilidade econômico-financeira da agroindústria e permitir o aproveitamento total de sua capacidade instalada. Isso é crucial, pois, se o investimento na implementação da agroindústria for alto e a produção pequena, o custo unitário dos produtos será afetado, com impacto direto no preço e, conseqüentemente, na distribuição dos produtos. É importante destacar que esses aspectos dependem das particularidades de cada agroindústria e do local onde ela será estabelecida.

Corrêa e Corrêa (2022) destacam que o objetivo principal das operações agroindustriais é garantir a entrega de valor ao cliente, alinhando-se ao processo de gestão e estratégia da empresa.

Para atingir esse objetivo, é importante que a agroindústria adote ações mercadológicas que visem alcançar seu público-alvo, ou seja, o consumidor.

Gestão Mercadológica

Embora uma agricultura familiar seja capaz de produzir alimentos com um sabor diferenciado, devido à sua natureza artesanal, ainda enfrenta grandes obstáculos em relação à comercialização e ao acesso aos mercados. Isso se deve às dificuldades na inovação de embalagens, normas de fiscalização, instalações e na busca por novos canais de distribuição para seus produtos (BUAINAIN *et al.*, 2007). Nychai (2005) destaca que o acesso aos mercados e à venda de produtos aos consumidores finais são grandes desafios para o desenvolvimento das agroindústrias familiares.

Dorigon (2008) destaca que uma das estratégias utilizadas pelas agroindústrias familiares para a comercialização e inserção nos mercados é a atividade informal. Isso começa com a venda dos produtos no entorno da agroindústria, para vizinhos e consumidores locais, e somente após a consolidação no mercado é que ocorre a formalização do empreendimento.

Segundo Prezotto (2016), a diferenciação dos produtos nas pequenas agroindústrias e um relacionamento próximo com o consumidor são estratégias importantes para a inserção e ampliação de mercados. Essas ações fortalecem as marcas locais da agricultura familiar, que estão intimamente relacionadas à identidade e à cultura local.

O autor também aponta que a dificuldade no acesso ao crédito é um dos gargalos enfrentados pela agroindústria familiar. Ele enfatiza que o crédito disponível para a agroindústria familiar deveria ser equivalente ao oferecido para a agricultura convencional, a fim de tornar a agroindústria mais competitiva por meio de investimentos em pesquisa, desenvolvimento e tecnologia.

Diante das dificuldades no que tange ao acesso aos mercados e à comercialização das agroindústrias, faz-se necessário adotar estratégias de gestão de marketing. Segundo Chiavenato (2021), o marketing está ligado diretamente ao cliente e ao mercado, permitindo que o produto chegue ao consumidor final e que os produtos sejam divulgados. Nessa mesma linha de raciocínio, Cobra (2015) afirma que o marketing se relaciona com todas as ações de mercado que necessitam ser melhoradas, originada em uma relação profícua entre a agroindústria e o consumidor final. Segundo Kotler (2019), um produto ou marca só será conhecido no mercado, se for ofertado para apreciação, aquisição ou consumo e atender às expectativas e necessidades dos consumidores.

Outro componente fundamental dos produtos oferecidos pelas agroindústrias familiares é o preço, o que exige uma gestão cuidadosa, uma vez que é um importante fator de acesso ao mercado. Conforme Kotler (2019), o preço representa a quantia de dinheiro que os consumidores devem desembolsar para adquirir um produto ou serviço, e está diretamente relacionado aos custos e finanças envolvidos na agroindústria.

Gestão Financeira e de Custos

Na gestão financeira ou de custos de uma agroindústria familiar, existem diversas ferramentas disponíveis para controle, porém, sua utilização demanda dedicação e conhecimento por parte do agricultor, especialmente em relação à coleta e registro de dados essenciais para análise da situação financeira e de custos da agroindústria (RÉVILLION; BADEJO, 2011).

A fim de garantir a sustentabilidade e viabilidade da agroindústria familiar, é fundamental que haja um controle adequado dos custos de produção, especialmente para utilizá-los de maneira estratégica na formação dos preços dos produtos, como afirmam Révillion e Badejo (2011). Para Martins (2018), o controle financeiro e de custos na agroindústria familiar permite compreender a realidade, compará-la com o que foi planejado e, caso necessário, corrigir o curso das ações. Uma ferramenta simples, mas eficiente, para orientar a tomada de decisões na agroindústria é o fluxo de caixa. De acordo com Crepaldi (2019), o fluxo de caixa, também conhecido como previsão de entradas e saídas de caixa, possibilita ao agricultor prever a necessidade de captação ou investimento de recursos, auxiliando na projeção das receitas e despesas efetivamente realizadas no empreendimento. Conforme destaca Chiavenato (2022), essa ferramenta permite prever as entradas e saídas de caixa, além de possibilitar o pagamento das contas da agroindústria.

Contudo, como destacam Zuin e Queiroz (2015), no meio rural, especialmente nas pequenas propriedades, o agricultor é responsável por quase todas as atividades, priorizando e dedicando-se principalmente às questões técnicas de produção, deixando de lado a gestão, principalmente financeira e de custos. Dessa forma, além do planejamento e controle dos custos e finanças, é necessário realizar uma gestão eficiente de pessoas na pequena agroindústria familiar.

Gestão de Pessoas

Nas agroindústrias familiares, além de ser importante ter o controle financeiro, gerenciar a mão de obra - seja ela familiar ou contratada - é fundamental. Isso requer que o agricultor possua habilidade para capacitar e qualificar a equipe de trabalho de acordo com as necessidades do

empreendimento, conhecimento da legislação trabalhista e proporcionar o bem-estar aos trabalhadores envolvidos no processo. Um dos maiores desafios enfrentados pelas agroindústrias familiares, que exige uma gestão eficiente de pessoas, está relacionado à migração dos membros da família para as cidades em busca de trabalho em atividades urbanas, perdendo o interesse pelas atividades da agroindústria familiar (TOLEDO, 2017).

Por meio de pesquisa realizada em agroindústrias familiares, Lima (1992) identificou que, em muitos desses empreendimentos, cada membro da família desempenhava um papel diferente na gestão. Embora a divisão do trabalho seja informal, todos se sentem responsáveis pelo sucesso geral da agroindústria. Segundo Chiavenato (2020), a gestão de pessoas tem como objetivo permitir que os indivíduos envolvidos no processo produtivo colaborem para alcançar tanto os objetivos da agroindústria quanto os objetivos pessoais. É por meio do saber fazer que esses objetivos são alcançados.

Procedimentos Metodológicos

O estudo em questão foi realizado por meio de visitas técnicas a campo em 11 agroindústrias nos dias 25 e 26 de agosto de 2022. Essas agroindústrias foram selecionadas de forma aleatória a partir de uma lista de 24 agroindústrias cadastradas no Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR-Paraná) de Guaraniaçu-PR. Em cada empreendimento, foi aplicado um questionário aos responsáveis, contendo perguntas previamente elaboradas especificamente para esta pesquisa. Os entrevistados tiveram a opção de selecionar múltiplas alternativas como respostas, e o estudo caracterizou-se como uma pesquisa de natureza qualitativa. Todos os dados coletados foram tabulados usando planilhas eletrônicas disponibilizadas pelo software *Microsoft Excel*.

Sob essa perspectiva, o estudo é classificado como descritivo, o qual, de acordo com Gil (2019), tem como propósito descrever as características de uma população, fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. A pesquisa também se caracteriza pela padronização das técnicas empregadas na coleta de dados.

Com relação ao questionário, este foi construído com questões de natureza qualitativa. Conforme apontado por Richardson (2017), os estudos que adotam uma abordagem qualitativa têm a capacidade de descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de variáveis específicas, compreender e classificar os processos dinâmicos experimentados por grupos sociais. Além disso, tais estudos podem contribuir para o processo de mudança de um grupo

É importante ressaltar que o município de Guaraniaçu é atravessado pela rodovia BR-277, uma das mais importantes vias da malha rodoviária estadual e federal. Essa rota cruza o estado do Paraná e conecta as regiões agrícolas do Oeste com os portos de exportação e as principais cidades da costa Leste brasileira. Devido à sua localização estratégica, desempenha um papel fundamental nas relações comerciais de troca de bens e mercadorias.

No que se refere ao clima, o município de Guaraniaçu encontra-se na zona subtropical, caracterizado por verões quentes e úmidos, e invernos frios e úmidos, devido à sua localização em um planalto com altitude relativamente elevada. Além disso, o solo da região é predominantemente argiloso e apresenta uma fertilidade relativamente boa, como apontado pela Prefeitura Municipal de Guaraniaçu (2022).

O município de Guaraniaçu também se destaca pela diversidade de produção no setor agropecuário. Existem aproximadamente 3.000 produtores rurais na região, e 80% deles são agricultores com pequenas propriedades e produção diversificada, incluindo culturas como feijão, milho, arroz, algodão e mandioca. Cerca de 15% dos produtores são considerados médios agricultores, enquanto os 5% restantes possuem grandes extensões de terra e se dedicam principalmente à produção de soja, milho e trigo (JUNIOR *et al.*, 2020).

Assim, pode-se afirmar que Guaraniaçu apresenta grande potencial para o desenvolvimento da agricultura familiar. A região possui uma localização privilegiada em termos de circuitos de comercialização, bem como condições climáticas favoráveis para a agropecuária. Além disso, a predominância de agricultores familiares com uma grande diversidade de produção pode ser explorada de forma consciente e articulada para promover o desenvolvimento rural sustentável na região.

Características das agroindústrias de Guaraniaçu-PR

Com o objetivo de caracterizar as agroindústrias do município de Guaraniaçu e obter informações detalhadas sobre as propriedades, os proprietários foram questionados sobre uma variedade de aspectos, abrangendo tanto aspectos gerais quanto específicos relacionados à gestão das agroindústrias.

As respostas ao questionário, após o tratamento dos dados, revelaram, conforme apresentado na Tabela 1, que a maioria das agroindústrias pesquisadas possui mais de 10 anos de atuação, o que indica viabilidade na geração ou complemento de renda para a atividade rural. Isso é confirmado pelo fato de que mais de 80% dos respondentes afirmaram que os recursos investidos na implantação do empreendimento vieram de fontes próprias, o que mostra a determinação dos

agricultores em ter uma atividade geradora de renda. Durante a pesquisa, também foi observada a dificuldade dos proprietários das agroindústrias em obter acesso a linhas de crédito formais, especialmente para iniciar suas operações. Isso evidencia a crença sólida dos agricultores e suas famílias de que esses empreendimentos terão sucesso, o que é confirmado pelos resultados apresentados na Tabela 6. Mais de 70% das agroindústrias pesquisadas têm planos de expandir suas estruturas de produção e se desenvolver nos próximos anos. Segundo Prezotto (2016), um dos principais obstáculos enfrentados pelas agroindústrias familiares é a dificuldade de acesso ao crédito, tanto para a instalação quanto para a expansão do negócio.

Tabela 1: Características gerais das agroindústrias

Perguntas	Sim	Não	Total
Possui responsável técnico?	7 63,6%	4 36,4%	11 100%
Possui razão social?	1 9,1%	10 90,9%	11 100%
Possui marca em seus produtos?	11 100%	0 0,0%	11 100%
Recebe apoio de entidades locais?	10 90,9%	1 9,1%	11 100%

Pergunta	3 a 5	5 a 7	7 a 10	Mais de 10	Mais de 20	Total
Qual o tempo de funcionamento da agroindústria? (em anos)	2 18,2%	2 18,2%	1 9,1%	5 45,4%	1 9,1%	11 100%

Pergunta	Própria do Agricultor	Linha de Crédito	Total
Qual a principal fonte de recursos utilizada para instalação da agroindústria?	9 81,8%	2 18,2%	11 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Cerca de 90% das agroindústrias que foram pesquisadas não possuem razão social, mas ainda assim processam e comercializam seus produtos por meio da Nota Fiscal do Produtor. No entanto, para fornecer informações nutricionais, prazo de validade e informações do produtor, todas as embalagens dos produtos contêm um rótulo com o nome da agroindústria. Além disso, essa estratégia permite que as agroindústrias divulguem sua marca no município e na região. É importante ressaltar que mais de 45% dessas agroindústrias estão no mercado há mais de uma década, tendo apoio de entidades locais e de um técnico responsável que atua junto às agroindústrias familiares, fornecendo conhecimento e informações por meio da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER). Nesse contexto, destacam-se as iniciativas promovidas pelo

Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR), pela Prefeitura Municipal de Guaraniaçu, pelo Sindicato Rural, pelo Celeiro dos Agricultores (um local onde ocorre a comercialização diária dos produtos das agroindústrias familiares) e pelos técnicos da vigilância sanitária local. Tais atividades desempenham um papel fundamental no crescimento e fortalecimento das agroindústrias familiares no município de Guaraniaçu, no estado do Paraná.

A Tabela 2 apresenta os principais fatores para o surgimento das agroindústrias pesquisadas no município de Guaraniaçu-PR. Embora algumas agroindústrias tenham citado mais de um motivo para seu estabelecimento, é notável que muitas delas surgiram devido à vocação familiar, necessidade de diversificar as atividades na propriedade e oportunidades de negócios. Em menor quantidade, algumas agroindústrias foram criadas devido aos incentivos concedidos pelo poder público e por profissionais técnicos, bem como por meio da participação dos membros da família em cursos e palestras. Além disso, destaca-se que a habilidade e conhecimento adquiridos por meio da vocação familiar também foram impulsionadores para o início das agroindústrias, permitindo a realização do sonho de ter um negócio próprio.

Tabela 2: Surgimento das agroindústrias

Motivo	Valor Absoluto	Valor relativo
Necessidade de diversificação na propriedade	4	23,5%
Vocação Familiar	5	29,4%
Oportunidade de Negócios	4	23,5%
Participação da família em cursos e palestras	2	11,8%
Incentivo do poder público	1	5,9%
Incentivo de órgãos técnicos	1	5,9%
Total de Respostas	17	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme apontado por Vieira (1998), as agroindústrias familiares surgem por diversas razões, seja para aproveitar excedentes de produção ou para lidar com preços desfavoráveis recebidos por seus produtos, o que leva à sua agroindustrialização. Por sua vez, Junior, Trentin e Filippi (2008) afirmam que as motivações para a implantação de uma agroindústria no meio rural incluem o aumento ou complementação da renda, a necessidade de diversificação na propriedade, a valorização das especificidades locais e a preservação dos hábitos culturais, o estímulo à proximidade entre produtor e consumidor, a ocupação e geração de empregos no meio rural, a redução do êxodo rural, o estímulo ao cooperativismo e associativismo, entre outros fatores.

Com relação ao conhecimento técnico, há uma grande variedade de produtos, muitos deles de origem vegetal, com destaque para massas e panificados, como bolachas e pães, bem como produtos derivados da cana-de-açúcar, como açúcar mascavo, cachaça, rapadura e melado, conforme apresentado na Tabela 3. Além disso, outras agroindústrias em Guaraniaçu-PR produzem e comercializam produtos como geleias, salgadinhos de mandioca, colorau de urucum, vinho de jabuticaba, queijos e fubá.

Tabela 3: Origem das atividades, principais produtos e frequência de produção das agroindústrias

Pergunta	Vegetal	Animal	Vegetal/Animal	Total			
Qual é a origem dos produtos da agroindústria?	9 81,8%	1 9,1%	1 9,1%	11 100%			
Principais Produtos Produzidos		Quantidade de Agroindústrias					
Bolachas				3			
Conservas				1			
Cucas				1			
Derivados da banana				1			
Derivados da cana-de-açúcar				3			
Derivados da mandioca				1			
Derivados do leite				1			
Derivados do milho				1			
Geleia				1			
Hortaliças				1			
Massas				3			
Mel				1			
Pães				3			
Temperos				1			
Vinhos e licores				1			
	Total			23			
Pergunta	Todos os dias	01 vez por semana	02 vezes por semana	01 vez por mês	01 vez por ano	Esporádico	Total
Qual a frequência de produção?	2 18,2%	2 18,2%	1 9,0%	2 18,2%	2 18,2%	2 18,2%	11 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

A Tabela 3 também apresenta a frequência com que os agricultores produzem seus produtos. Apenas duas agroindústrias pesquisadas trabalham diariamente, enquanto as demais têm menor frequência de produção, algumas inclusive produzindo apenas uma vez por ano, dependendo da sua própria colheita. Isso evidencia a característica de complemento de renda da propriedade por meio da agroindústria familiar, em que a família dedica grande parte do tempo às atividades agrícolas e alguns dias ou meses específicos para a produção na agroindústria.

Essa variedade de produtos agroindustrializados está relacionada ao “saber fazer”, como afirmam Schinaider *et al.* (2018), que está muito ligado às características culturais e sociais das

famílias rurais, ou seja, à sua cultura. Outra característica que explica a produção variada e diversificada das agroindústrias familiares, conforme Mior (2005), está na produção tipicamente artesanal, utilizando matéria-prima própria ou de vizinhos.

A mão de obra utilizada nas agroindústrias é exclusivamente familiar, composta principalmente pelo casal e pelos filhos. Ao analisar a Tabela 4, é possível observar que mais de 80% desses trabalhadores buscaram capacitação para exercer a atividade. Cerca de 63% das agroindústrias possuem em média 2 ou 3 trabalhadores, número diretamente ligado à frequência e quantidade de produção, bem como à característica da atividade, que é de complementação de renda familiar. É importante destacar a idade média dos trabalhadores, que em grande parte situa-se na faixa entre 41 e 50 anos. Além disso, verificou-se que, em 36,4% das agroindústrias pesquisadas, a idade média dos trabalhadores estava acima dos 60 anos. Esses resultados indicam um envelhecimento daqueles que estão à frente das agroindústrias, o que pode trazer desafios para a continuidade dos negócios familiares.

Quando se trata do nível de instrução dos gestores das agroindústrias, este é considerado satisfatório, com mais da metade tendo o ensino médio completo, caracterizando assim o conhecimento não somente adquirido por meio das gerações, mas também por meio da formação escolar.

Tabela 4: Caracterização dos trabalhadores das agroindústrias

Pergunta		Sim	Não	Total	
Houve capacitação específica para a mão de obra envolvida na atividade?		9 81,8%	2 18,2%	11 100%	
Pergunta	Até 1	De 2 a 3	De 4 a 7	Total	
Quantidade de pessoas que trabalham na agroindústria?	2 18,2%	7 63,6%	2 18,2%	11 100%	
Pergunta	31 a 40	41 a 50	51 a 60	Maior que 60	Total
Média de faixa etária dos principais envolvidos na agroindústria? (em anos)	1 9,1%	5 45,4%	1 9,1%	4 36,4%	11 100%
Pergunta	Fundamental completo	Médio completo	Superior completo	Total	
Qual o nível de escolaridade?	3 27,3%	6 54,5%	2 18,2%	11 100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com a Lei n.º 11.326, de 24 de julho de 2006, que define a agricultura familiar, é necessário utilizar predominantemente a mão de obra da própria família para as atividades desenvolvidas na propriedade. Esse fato foi observado em todas as propriedades pesquisadas. Para uma boa gestão de pessoas, Toledo (2017) afirma que é necessário ter conhecimento, capacitação

e qualificação. Esse fato é observado pelo nível médio de escolaridade dos envolvidos na atividade e pela participação em cursos de capacitação da mão de obra.

A Tabela 5 apresenta as diversas formas de comercialização utilizadas pelas agroindústrias familiares pesquisadas. É interessante observar que o celeiro do agricultor é uma importante forma de venda direta ao consumidor, mas não é a única utilizada pelos agricultores. Outras modalidades de vendas incluem a venda para supermercados e cooperativas, bem como programas governamentais, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Além disso, algumas agroindústrias possuem loja própria e vendem seus produtos porta a porta, o que demonstra a diversificação de estratégias utilizadas para alcançar o mercado consumidor.

Tabela 5: Aspectos da comercialização dos produtos das agroindústrias

Pergunta	Feira de agricultores (Celeiro)	Mercados e cooperativas locais	Porta a porta	Programas do governo	Loja própria	Total
Onde são comercializados os produtos?	8 29,7%	7 25,9%	4 14,8%	6 22,2%	2 7,4%	27 100%
Pergunta	Municipal	Regional	Estadual	Federal	Total	
A comercialização ocorre em nível?	10 55,5%	6 33,3%	1 5,6%	1 5,6%	18 100%	

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Para se adequarem ao mercado e ampliarem seu alcance de vendas, todas as agroindústrias pesquisadas possuem embalagens que identificam o produto, sua composição e informações nutricionais. Entretanto, uma das principais dificuldades enfrentadas é a restrição geográfica na comercialização dos produtos. Devido à falta de constituição jurídica, essas agroindústrias têm permissão para vender apenas dentro dos limites do município. Essa restrição também se aplica aos programas institucionais, como os programas de aquisição de alimentos do governo estadual e federal. Apesar disso, algumas agroindústrias conseguem comercializar em regiões vizinhas, principalmente em municípios próximos. No entanto, elas não podem transportar seus produtos, o que torna os consumidores dependentes de buscar os produtos diretamente nas agroindústrias.

Os dados obtidos pela pesquisa corroboram o que é descrito por Nychai (2005), quando afirma que um dos grandes desafios da agroindústria familiar é o acesso aos mercados e a venda de seus produtos. Essa dificuldade, segundo Dorigon (2008), leva as agroindústrias a comercializarem seus produtos de maneira informal. Com relação a esse aspecto, as agroindústrias de Guaraniaçu-PR têm uma vantagem, pois contam com o celeiro dos agricultores, uma espécie de mercado da agricultura familiar, onde podem comercializar seus produtos diretamente ao

consumidor, permitindo maior aproximação com o mercado consumidor. Embora apresentem potencial para crescer, ainda enfrentam desafios para ampliar sua área de atuação. De acordo com Cobra (2015), Kotler (2019) e Chiavenato (2021), é essencial empregar estratégias que tornem a marca e os produtos conhecidos, e as agroindústrias têm utilizado embalagens e rótulos como meio de identificação dos produtos para alcançar esse objetivo.

No que se refere à gestão formal de planejamento e controle das atividades agroindustriais, incluindo produção, marketing, custos, finanças e recursos humanos, pode-se observar que, das 11 agroindústrias pesquisadas, somente uma delas possui um sistema formal de controle financeiro e de custos implantado, utilizando planilhas. Outras duas agroindústrias realizam o controle financeiro de forma parcial, e uma delas faz isso manualmente, registrando apenas uma parte das transações financeiras do empreendimento. Por outro lado, as outras oito agroindústrias pesquisadas não possuem nenhum registro da movimentação financeira e de custos, o que impede que saibam o resultado financeiro do negócio e, portanto, tomem decisões relacionadas à captação e investimento de recursos. Apesar disso, mais da metade das agroindústrias afirmaram que realizam o planejamento da produção e dos custos de produção. Isso sugere que o planejamento é feito de forma intuitiva, sem o suporte formal de dados econômico-financeiros do empreendimento.

Outro aspecto a ser destacado é o crescimento das agroindústrias, com mais de 80% delas expandindo sua estrutura produtiva desde sua fundação. Mesmo sem um controle formal das finanças e dos custos, essas agroindústrias realizam investimentos para aumentar sua capacidade produtiva. No entanto, devido à falta de registros financeiros adequados, não é possível determinar com precisão se os investimentos são provenientes do lucro da própria agroindústria ou de outras fontes de renda na propriedade. Além disso, constatou-se que mais de 70% das agroindústrias pesquisadas têm planos de expandir sua estrutura produtiva e aumentar suas vendas nos próximos anos.

Um fator que limita a expansão das agroindústrias é a situação de não estarem constituídas juridicamente. Mais de 90% delas estão cadastradas como produtor rural, o que não permite a ampliação dos negócios além do território municipal, como já apresentado na Tabela 5. Isso também afeta diretamente a renda gerada, visto que somente uma agroindústria possui renda acima de três salários mínimos mensais, enquanto quatro possuem renda de até três salários mínimos e outras quatro possuem renda de apenas um salário mínimo.

A Tabela 6 também apresenta que cerca de 45% das famílias têm renda familiar proveniente principalmente da agroindústria, enquanto, para outros 45%, a renda gerada pela agroindústria é utilizada como complemento à atividade agrícola. Para uma agroindústria, uma

parcela significativa da renda familiar é proveniente de atividades fora da propriedade. Portanto, há uma grande dependência das famílias em relação à renda gerada pelo estabelecimento, o qual precisa expandir sua área de atuação mercadológica e aprimorar aspectos de gestão, sobretudo financeiro e de custos.

Tabela 6: Caracterização da gestão das Agroindústrias

Perguntas	Sim	Não	Sim, parcial	Total
Existe algum controle sobre os custos de produção, gastos com transportes, custos da matéria-prima, etc.?	1 9,1%	8 72,7%	2 18,2%	11 100%
Existe planejamento da produção, dos custos, controle de estoque e da comercialização?	6 54,5%	5 45,5%	0 0,0%	11 100%
A agroindústria, desde que foi implantada, cresceu de forma esperada ou planejada?	9 81,8%	2 18,2%	0 0,0%	11 100%
Possui algum plano/estimativa de crescimento da agroindústria para os próximos anos?	8 72,7%	3 27,3%	0 0,0%	11 100%

Pergunta	Produtor Rural - NPR	Individual	Total
Quanto à estrutura de administração, a agroindústria é:	10 90,9%	1 9,1%	11 100%

Pergunta	Até 1 salário mínimo	Até 3 salários mínimos	Acima de 3 salários mínimos	Não informado	Total
Qual a renda média mensal da família conseguida com a agroindústria?	4 36,4%	4 36,4%	1 9,1%	2 18,1%	11 100%

Pergunta	Das demais atividades da propriedade	De atividades fora da propriedade	Da agroindústria	Total
Qual a origem da principal fonte de renda da família?	5 45,5%	1 9,0%	5 45,5%	11 100%

Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Como mencionado anteriormente, a gestão formal das agroindústrias, por meio do uso de ferramentas de controle financeiro e de custos, não é utilizada em praticamente todas as agroindústrias. Nesse sentido, Ahlert (2015) aponta para a necessidade de qualificação dos integrantes das agroindústrias para o uso das ferramentas de gestão. Autores como Batalha, Buainaim e Souza Filho (2021) afirmam que há desafios a serem superados na implementação da gestão nas agroindústrias familiares, principalmente devido ao grau de instrução dos gestores, o que pode gerar resistência. Entretanto, essa observação não se aplica às agroindústrias pesquisadas, uma vez que se constata que as pessoas envolvidas possuem níveis de instrução mais elevados em

comparação com pesquisas já realizadas. Nesse sentido, seria importante realizar capacitações com os gestores das agroindústrias, a fim de qualificá-los para o uso de ferramentas de gestão, sejam elas financeiras, de custos, mercadológicas ou relacionadas ao controle da produção.

Com relação à renda gerada pela atividade do empreendimento, os dados confirmam as afirmações de Junior, Trentin e Filippi (2008), quando em suas pesquisas apontaram que as agroindústrias fornecem a elevação e complementação da renda. Neste caso, percebeu-se que a renda gerada pela agroindústria proporciona às famílias rurais a complementação da renda gerada na atividade agrícola.

Considerações finais

O objetivo desta pesquisa foi compreender o planejamento e a gestão dos empreendimentos agroindustriais familiares no município de Guaraniaçu-PR. Essas agroindústrias têm como objetivo principal manter os pequenos agricultores no meio rural, mesmo quando suas atividades estão interligadas ao meio urbano, além de diversificar as fontes de renda e contribuir para o sustento familiar.

Para caracterizar a gestão nas agroindústrias, primeiramente buscou-se entender aspectos relacionados às suas características, à motivação para o seu surgimento, quais produtos compõem o *mix* produtivo, à frequência de produção, à mão de obra utilizada e à forma como ocorre a comercialização da produção.

Como resultado da pesquisa, foi constatado que as agroindústrias de Guaraniaçu-PR são estabelecimentos consolidados no mercado, com a grande maioria delas existindo há mais de 10 anos. Elas são assistidas pela Assistência Técnica Rural e recebem apoio de entidades locais, como IDR, Prefeitura Municipal e Vigilância Sanitária. A maioria dos empreendimentos não possui razão social e se caracterizam como Produtores Rurais. Além disso, a implantação das agroindústrias foi financiada com recursos próprios, sem a utilização de capital de terceiros.

Quanto à motivação para a instalação de uma agroindústria no meio rural, três foram os grandes motivadores: a vocação familiar (saber fazer), a necessidade de diversificar a produção (gerar renda) e o surgimento de oportunidades de negócios (comercialização). Cada agroindústria se especializou na elaboração de produtos relacionados ao “saber fazer”, à disponibilidade de matéria-prima na propriedade e às oportunidades de negócios percebidas no mercado, tendo assim uma diversidade considerável de produtos, apesar de a produção não ser frequente em boa parte dos empreendimentos.

Com relação à mão de obra utilizada, ela é predominantemente familiar, composta por 2 ou 3 pessoas capacitadas para a atividade, com escolaridade em sua maioria de nível médio. Entretanto, essa mão de obra está envelhecendo, com uma parcela significativa de trabalhadores na faixa etária entre 41 e 50 anos, e outra parcela considerável acima dos 60 anos. Esse cenário evidencia que o meio rural está envelhecendo, e não há uma perspectiva a curto prazo para a sucessão agroindustrial familiar.

Um dos pontos fortes das agroindústrias familiares pesquisadas é a comercialização de seus produtos, muito graças ao apoio técnico recebido e, principalmente, à criação do celeiro dos agricultores, que permite aos pequenos agricultores comercializar seus produtos e manter proximidade com os consumidores finais. Essa facilidade de comercialização ocorre no âmbito municipal, não sendo possível ampliar a fronteira geográfica além do espaço municipal, devido às características de produtor rural. Outro ponto positivo das agroindústrias familiares de Guaraniaçu-PR é que seus produtos possuem embalagem padronizada e rótulo, identificando a marca, data de validade, informações nutricionais e contato da agroindústria.

Após listar as principais características das agroindústrias do município de Guaraniaçu-PR, o foco é caracterizar a gestão dessas agroindústrias. Nesse aspecto, o que predomina é a inexistência de ferramentas e controles, principalmente de custos, finanças, estoque, produção e comercialização. As decisões administrativas são tomadas pelos produtores com base em percepções, sem o uso de dados e sem planejamento estratégico. Apesar disso, a maioria dos entrevistados espera um crescimento da agroindústria nos próximos anos. No entanto, a renda gerada pelo empreendimento pode ser considerada de subsistência e pode complementar a renda proveniente de outras atividades agrícolas, com um faturamento bruto mensal médio de até 3 salários mínimos. Esse é um aspecto importante e que merece maior análise, uma vez que a falta de dados da gestão impede a inferência sobre se a renda proveniente da agroindústria está, de fato, complementando a renda agrícola ou se o produtor está utilizando recursos de outras atividades para manter a agroindústria.

Portanto, pode-se afirmar que as agroindústrias de Guaraniaçu-PR possuem uma estrutura adequada para suas atividades laborais e contam com apoio técnico, no entanto, não utilizam ferramentas de gestão para auxiliá-las no planejamento e na tomada de decisões. Sendo assim, é necessário que haja um apoio administrativo especializado que leve até os produtores as ferramentas e informações necessárias para a gestão de seus empreendimentos. São ferramentas de gestão que poderão contribuir na área financeira, como o controle diário de vendas, controle diário de caixa, contas a pagar e a receber, e controle de estoques. Na área mercadológica, podem ser utilizados o cadastro de clientes e fornecedores, a análise do perfil do consumidor e a pesquisa

de satisfação do cliente. Na área de pessoas, a descrição de cargos, plano de treinamentos e avaliação de desempenho podem ser úteis. E, como ferramentas úteis na área de produção, destacam-se o planejamento da produção e o plano de compras para itens não produzidos na propriedade. Dessa forma, na medida que os produtores começam a utilizar essas ferramentas, há uma grande probabilidade de um movimento ascendente em relação aos aspectos econômicos e sociais das respectivas agroindústrias.

Referências

AHLERT, Lucildo. Sucessão e herança na propriedade rural leiteira. *In*: MARTINS, Paulo do Carmo *et al.* **Sustentabilidade ambiental, social e econômica da cadeia produtiva do leite: desafios e perspectivas**. Brasília: Embrapa, 2015.

ALBUQUERQUE, Marcos Cintra Cavalcanti de. O perfil do administrador rural: uma proposta curricular. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 25, n. 4, p. 41-48, 1985. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/3zb9hCTfmKjRQF9VfmZvxvM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 set. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901985000400004>

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIM, Antônio Márcio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de. Tecnologia de Gestão e Agricultura Familiar. *In*: BATALHA, Mário Otávio; SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de (Orgs.). **Gestão Integrada da Agricultura Familiar**. São Carlos: EdUFSCAR, 2021.

BRASIL. **Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm. Acesso em: 5 dez. 2022.

BUAINAIN, Antônio Márcio *et al.* **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos**. Campinas: UNICAMP, 2007.

CASTRO, Luís Felipe Perdigão de. Agricultura familiar na América Latina: a difusão do conceito e a construção de sujeitos políticos. **Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, v. 3, n. 2, p. 73-97, mai./ago. 2016a. DOI: <https://doi.org/10.21910/rbsd.v3n2.2016.77>

_____. Agricultura familiar: perspectivas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável. **Revista Urutágua - Revista Acadêmica Multidisciplinar**, Maringá, n. 34, p. 174-189, jun./nov. 2016b.

CERETTA, Gilberto Francisco. As Pequenas Agroindústrias Familiares do Sudoeste Paranaense: Um Enfoque Gerencial. **Revista Faz Ciência**, Cascavel, v. 6, n. 1, p. 333-352, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

_____. **Administração Financeira**: uma abordagem introdutória. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos Alberto. **Administração de Produção e de Operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Rural**: Uma abordagem decisória. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GUIMARÃES, Roberli Ribeiro; MESQUITA, Helena Angélica de. Agroecologia X Agronegócio: Crises e convivências. **Espaço em Revista**, v. 12, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2010. DOI: <https://doi.org/10.5216/er.v12i2.16966>

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno estatístico**: município de Guaraniaçu. Guaraniaçu, setembro de 2022.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Portal de Mapas, 2022**. Disponível em: <https://portaldemapas.ibge.gov.br/portal.php#homepage>. Acesso em: 07 jun. 2023.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/guaraniacu/historico>. Acesso em: 08 jun. 2023.

JUNIOR, Valdemar João Wesz; TRENTIN, Iran Carlos Lovis; FILIPPI, Eduardo Ernesto. Os reflexos das agroindústrias familiares para o desenvolvimento das áreas rurais no Brasil. In: **IV Congresso Internacional de la Red SIAL**, 27 a 31 de outubro de 2008, Mar del Plata, Argentina.

JUNIOR, Valdir Serafim *et al.* Agroindústria familiar: caracterização de unidades do município de Guaraniaçu/PR. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 21, n. 1, p. 147-171, jan./jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.25110/receu.v21i1.7519>

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

LIMA, Arlindo Jesus Prestes de. **Natureza da prática administrativa na produção familiar**: um estudo na comunidade de Santana, município de Tapejara (RS). 124 p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – ESAL, Lavras, 1992.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Unochapecó; Argos, 2005.

NYCHAI, Luci. **Caracterização do modelo de agroindustrialização de pequeno porte voltado à propriedade rural familiar do município de Guarapuava-PR**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2005.

PICOLOTTO, Everton Lazzaretti. Os atores da construção da categoria agricultura familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba, v. 52, Supl. 1, p. S063-S084, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032014000600004>

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARANIACU. **Geografia e Clima**. Disponível em: <https://www.guaraniacu.pr.gov.br/detalhe-da-materia/info/geografia-e-clima/7982>. Acesso em: 11 set. 2022.

PREZOTTO, Leomar Luiz. **Agroindústria da agricultura familiar: regularização e acesso ao mercado**. Brasília: CONTAG, 2016.

RÉVILLION, Jean Philippe Palma; BADEJO, Marcelo Silveira. **Gestão e planejamento de Organizações Agroindustriais**. Porto Alegre: UFRGS, 2011. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/56451/000855962.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 28 ago. 2022.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SCHINAIDER, Alessandra Daiana *et al.* Agroindústria: conceitos e relação com o desenvolvimento rural. In: WIVES, Daniela Garcez; KÜHN, Daniela Dias (Orgs.). **Gestão e planejamento de agroindústrias familiares**. Porto Alegre: UFRGS, 2018. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad401.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

TOLEDO, Elizário Noé Boeira. **A monetarização da vida social e a gramática econômica da agricultura familiar: acumulação e sustentabilidade**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável) – Universidade de Brasília, Brasília, 2017.

VIEIRA, Luís Fernando. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de Política Agrícola**, v. VII, n. 01, p. 32-41, jan./mar. 1998.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos (Orgs.). **Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

Recebido em 28/03/23 aprovado em 30/06/23