

AS PEQUENAS AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES DO SUDOESTE PARANAENSE: UM ENFOQUE GERENCIAL

Gilberto Francisco Ceretta'

Resumo

O objetivo desse estudo é esclarecer a importância das ciências administrativas no gerenciamento das pequenas agroindústrias familiares do sudoeste do Paraná. Retratando as principais dificuldades gerenciais enfrentadas pelos produtores rurais nas diversas áreas que compreendem o seu empreendimento. Abordando-se alguns pressupostos administrativos necessários para o entendimento da administração. A caracterização das pequenas agroindústrias familiares localizadas na região sudoeste do Paraná faz se necessário para uma melhor visualização da problemática desenvolvida, partindo para o estudo dos enfoques mercadológicos, financeiros e produtivos, apresentando a problemática e lançando algumas hipóteses de solucioná-los, sempre com a mentalidade de otimizar os recursos envolvidos.

Palavras-Chave: agroindústrias, administração, propriedade familiar, processo de transformação, canais de comercialização, custos de produção.

1-Introdução

O presente estudo visa demonstrar a importância da capacitação gerencial dos proprietários de pequenas agroindústrias familiares do sudoeste do Paraná, conhecimento de fundamental importância para o desempenho do empreendimento. Atualmente, o setor agropecuário está passando por uma transformação, pela qual a produção e comercialização de commodities agrícolas, por pequenas propriedades rurais, não são suficientes para proporcionar uma rentabilidade digna para os agricultores familiares da região, levando-os a procurar novas alternativas, como o processo de verticalização da produção via agroindustrialização, alternativa esta que envolve o entendimento de um mercado complexo e com peculiaridades que precisam ser bem entendidas e exploradas estrategicamente para que os empreendimentos sejam bem sucedidos.

Os complexos agroindustriais de transformação de matéria-prima produzida pela agricultura (integração principalmente), a indústria de insumos (agrotóxicos, adubos químicos e sementes) e os responsáveis pela comercialização têm, cada vez mais, se apropriado das riquezas geradas pela agricultura. Há 50 anos atrás o agricultor produzia com insumos próprios, industrializava e comercializava sua produção, grande parte diretamente para o consumidor. A lógica moderna de produção expropriou grande parte desses benefícios,

deixando para o agricultor somente a parcela da produção, justamente a mais arriscada. Esse processo tem sido facilitado pela mentalidade individualista e centralizada no lucro, que cada vez mais domina os agricultores e a sociedade. (EWEIN, 2003, p. 32)

Tabela 1: Comparativo de Participação dos Diversos Setores de Produção e Comercialização de Alimentos nos Lucros Gerados pela Atividade no Brasil

SETOR/ANO	1945	2000
INSUMOS Inseticidas, Herbicidas, Adubo, Sementes, Máquinas, etc.	13%	24%
PRODUÇÃO Planta/Colhe, Cria/Engorda	61%	13%
AGROINDÚSTRIA Recebe, Beneficia, Industrializa	0%	36%
COMÉRCIO	26%	27%
Total Percentual	100%	100%

FONTE: EWEIN, 2003, p. 32.

A inexistência de um processo de integração vertical com a transformação dos produtos é o grande desafio dos tempos atuais do desenvolvimento regional. Estimular os agricultores a gerar um maior valor agregado e de reter esse valor na unidade produtiva, sem transferi-lo a outros agentes e que possibilite ampliar a autonomia no ciclo produtivo, diversificar o risco e, principalmente, manter os membros da família na unidade agrega-se a esse desafio.

2-Conceituação de Propriedades Familiares

Há um grande número de correntes teóricas que embasam o significado para a produção agrícola familiar, antes de adentrar ao objetivo desse artigo, deve-se citar algumas dessas conceituações para permitir ao leitor um maior entendimento sobre suas características.

Segundo Abramovay (1992, p. 45), "Agricultura familiar é aquela onde a propriedade, a gestão e a maior parte do trabalho vêm de pessoas que mantêm entre si vínculos de sangue ou de casamento".

O "Estatuto da Terra" (Lei nº. 4.504, de 30 de novembro de 1964), define no seu artigo 4º. Inciso II: "Propriedade Familiar, o imóvel rural que

direta e pessoalmente explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantido-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com a ajuda de terceiros”.

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 (PERONDI, 1999, p. 30).

Todas essas conceituações trazem em seu núcleo o esforço familiar de produção para a subsistência de seus entes, bem como, a manutenção patrimonial dos bens envolvidos nessa produção.

3-As agroindústrias Familiares

As agroindústrias familiares de pequeno porte se caracterizam pela alta taxa de informalidade, pouco aporte tecnológico e gerencial, pouca capacidade para assimilar informações técnicas gerenciais e mercadológicas e um enfoque empresarial voltado para a produção. Em decorrência dessas características, têm pouca capacidade de adaptação às mudanças do ambiente econômico, não conseguindo sobreviver a bruscas mudanças nas estruturas de oferta e demanda (VIEIRA, 1997, p.5).

A agricultura familiar no Sudoeste do Paraná é característica da colonização européia, que traz nas suas raízes culturais a aptidão natural para a transformação da produção, bem como a presente necessidade de verticalizar a produção familiar para agregar maior valor à matéria-prima, isso fez com que nos últimos anos o segmento de agroindústrias familiares de pequeno porte passasse de um perfil de escala de produção doméstica e descaracterizada, para um perfil de escala comercial profissionalizada.

Existem dois tipos de agroindústrias familiares: a primeira é aquela que produz o seu estoque de matéria-prima, isto é, a produção possui fases de declínio. Tal atividade é encarada como um acréscimo de receitas, não sendo, via de regra, a principal atividade da propriedade. A segunda é mais complexa, pode haver um estoque estratégico na própria propriedade, mas o principal fornecimento é de terceiros, não há súbitas paradas, podendo

essa matéria-prima vir de outras regiões, encarecendo os custos de fabricação. Essas unidades produtivas possuem uma escala produtiva e certificações legais, fornecendo seus produtos até para outras regiões. Como exemplo tem-se os embutidos que são repassados para vários estabelecimentos mercadistas, sendo a atividade principal do empresário rural.

Segundo os Dados do Fórum Intergovernamental e da Sociedade/ Programa Fábrica do Agricultor (1999), existiam aproximadamente 399 agroindústrias de pequeno porte na região Sudoeste do Paraná, destas 44,5% estão funcionando clandestinamente.

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)". Essa visão míope do empreendimento rural, defendida por muitos autores, faz com que aconteça um esquecimento de outras importantes ferramentas gerenciais, tais como: nos aspectos mercadológicos do produto e comercialização; nos processos de produção e controle da qualidade; da logística² necessária para o escoamento da produção entre outras.

4-Dificuldades Gerenciais

Segundo os Dados do Fórum Intergovernamental e da Sociedade do Sudoeste do Paraná/Programa Fábrica do Agricultor (1999), "identificou-se algumas dificuldades para a implantação de uma agroindústria de pequeno porte, sendo as principais: o deficiente acompanhamento técnico; a inadequação das tecnologias utilizadas; a elevada burocracia da legislação vigente para o registro dos empreendimentos e produtos agroindustriais; dificuldades de acesso ao crédito e maneiras de gerenciar o empreendimento". Delimitou-se em analisar os problemas ligados a capacidade de administrar o empreendimento, objetivo desse trabalho científico.

Segundo Perondi (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".

Um dos principais problemas enfrentados pelas agroindústrias de pequena escala está na dificuldade crescente de acesso aos canais modernos de comercialização, isto ocorre pelo encolhimento dos canais de varejo,

proporcionados pelo crescimento do ramo supermercadista como agente concentrador das vendas de alimentos.

A falta de visão empreendedora do negócio a longo prazo indica que não há a preocupação em planejar um horizonte maior, estratégico, resumindo-se a apenas previsões táticas e operacionais de curto espaço de tempo.

Outro problema enfrentado pelos gestores de agroindústrias de pequeno porte é o despreparo em gerar e avaliar informações, sejam elas ligadas às áreas de produção, finanças e ou comercialização, tal fato se justifica pela exigüidade de tempo que o gestor tem, devido, principalmente, não haver uma divisão do trabalho familiar, e também, pela baixa escolaridade dessas pessoas, as quais se tornam inibidas no processamento de dados em informações bem como das análises a serem efetuadas.

Um dos aspectos mais importantes, sem dúvida, é a falta de gerenciamento financeiro, seja na avaliação do caixa, na apuração dos custos inseridos na cadeia produtiva que está englobado, bem como, a dificuldade em formular o preço de venda com a margem de lucro que almeja. O preço de venda é de fundamental importância, pois uma margem de lucro muito alta pode deixar o produto com pouca atratividade, fortalecendo outros concorrentes diretos, como agroindústrias de grande porte, que trabalhem com uma margem de lucro menor, ou podem ter prejuízos pelo desconhecimento dos custos que estão inseridos no produto.

5-Conceitos de Administração

Para um melhor entendimento do assunto abordado, faz-se necessário um embasamento teórico das principais abordagens que envolvem as ciências administrativas, formulando assim pressupostos necessários para a análise dos fenômenos a serem discutidos.

Segundo SOUZA et al. (1995, p. 15), "administração é uma ciência e também uma arte". Ciência porque possui referencial teórico próprio, possível de ser tratado pelo método científico. E arte porque inclui, na resolução dos problemas que surgem na condução das organizações, habilidades, sensibilidade e intuição.

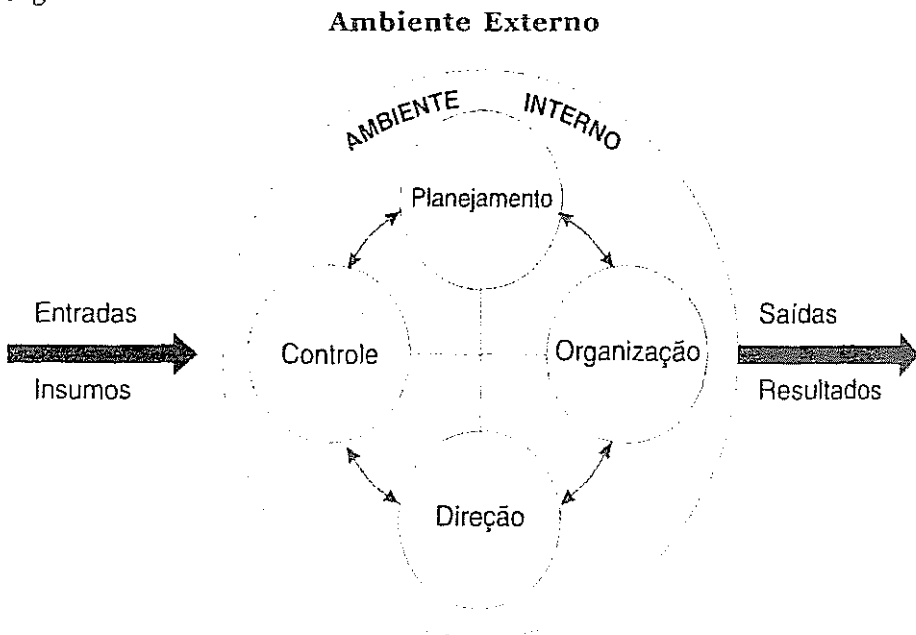
Esta prática não está restrita às empresas, mas é "[...] necessária em todos os tipos de atividade organizada e em todos os tipos de organização. De fato, a administração é necessária onde quer que as pessoas trabalhem em conjunto e procurem alcançar uma meta comum. [...] A administração é necessária 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)

As funções primordiais que um administrador deve executar em seu

empreendimento são: o planejamento é neste momento em que são definidos os objetivos gerais e específicos, bem como são traçados os planos de alcance, em que devem constar os recursos necessários, os cursos de ações, tendo como base o estudo do ambiente; a organização tem como função criar o aparato estrutural para que se possam executar os planos definidos no planejamento, envolve a definição das atividades do empreendimento, o agrupamento dessas atividades para que os recursos sejam usados eficientemente, fazer a ligação entre hierarquia e divisão do trabalho; a direção tem o objetivo de direcionar os membros da organização a executar suas tarefas de forma eficiente, evitando conflitos e dispersão dos recursos disponíveis, envolvendo atividades de delegação, motivação, comunicação, nesta função o aspecto humano é o fator decisivo para a sua eficácia; o controle é a função que avalia as atividades da organização para ver se os objetivos estão sendo atingidos, desenvolvendo padrões e efetuando as retro-alimentações do processo administrativo.

Segundo Chiavenato (2001, p. 179), "O processo administrativo, não é apenas uma seqüência cíclica, mas também um processo de funções intimamente relacionadas em uma interação dinâmica".

Figura 1 - O Processo Administrativo como um Sistema Aberto.



FONTE: CHIAVENATO, Pág. 132.

De acordo com Chiavenato (2000, 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”.

Nenhum empreendimento situa-se no vácuo, ele se interage com o ambiente e seu resultado depende das influências sofridas por este. Já em 1940, Barnard³ lançou pressupostos teóricos explicando que as organizações não eram sistemas fechados, não dependiam somente de técnicas mecanicistas de produção e eficiência⁴ de recursos e sim que eram sistemas abertos com constante interação com o ambiente. Dentro da análise ambiental, pode-se dividir o ambiente em relação às interações com a empresa em duas partes:

O ambiente geral (macro ambiente) é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem e influenciam difusamente todas as organizações. Não é uma entidade concreta com a qual a organização possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas a elas e que contribui de um modo geral para tudo aquilo que ocorre dentro de cada uma, para as estratégias adotadas e para as conseqüências das ações empresariais. O ambiente geral é constituído das seguintes variáveis: tecnológicas, políticas, econômicas, legislativas, sociais, demográficas e ecológicas (CHIAVENATO, 2000, p. 74).

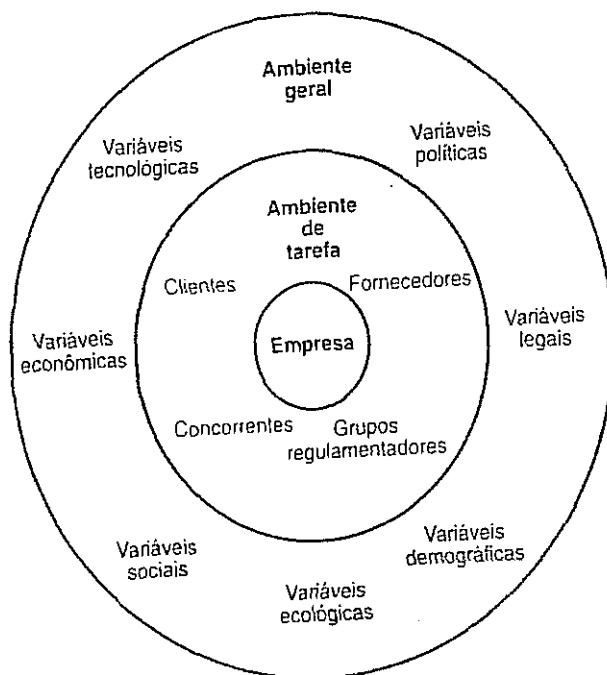
O ambiente geral é muito complexo, pois interfere mais do que é interferido pelo produtor rural, cabe a ele obter o máximo de informações possíveis em seu ramo de atuação para reduzir os riscos das ameaças proporcionadas pelo ambiente bem como flexibilizar no aproveitamento das oportunidades que possam surgir. A informação é palavra chave do processo de avaliação do ambiente geral, pois sem informações o grau de incertezas na tomada de decisões torna-se um delimitador na eficácia da administração do empreendimento.

O ambiente de tarefa é o meio ambiente específico da organização que corresponde ao segmento do ambiente geral mais imediato e próximo dela. É constituído pelas outras organizações, instituições, grupos e indivíduos com os quais uma determinada organização mantém interface e entra em interação direta para poder operar. É o contexto ambiental mais próximo dela e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos e informações, bem como a colocação e distribuição de suas saídas ou resultados. Os principais setores são:

consumidores ou usuários, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores (CHIAVENATO, 2000, p. 78).

O ambiente de tarefa é onde o produtor rural atua com mais influência, pois é nele que estão inseridos os consumidores, fornecedores, bem como os concorrentes, tríade muito estudada e analisada na tomada de decisões: o que produzir, como produzir, para quem produzir são apenas algumas indagações que surgem quando se analisa essa parte do ambiente de vital importância para a sobrevivência do empreendimento.

Figura 2 - A Empresa e seu Ambiente Geral e Ambiente de Tarefa



FONTE: CHIAVENATO, pág. 80.

A tomada de decisão é o processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que a pessoa deverá seguir.

A principal atitude esperada pelo tomador de decisões é a racionalidade explicitada na escolha da melhor alternativa de ação. A racionalidade reside na escolha eficiente dos meios para o alcance dos objetivos propostos num princípio da eficácia (CHIAVENATTO, 2000, p. 386).

O processo de tomada de decisões é sem dúvida a função mestra de qualquer gestor organizacional, já que nesse processo altamente racional que se comprova o grau de conhecimento possuído pelo dirigente, sobre os aspectos situacionais percebidos e entendido, sendo que aqueles que desconhecem são deixados de lado, não interferindo na tomada de decisão. A esse fenômeno dá-se o nome de racionalidade limitada, e só são racionais aqueles onde os aspectos são percebidos e interpretados. Parece um paradigma, de um lado deve-se ter o maior número de informações possíveis e de outro um grau de conhecimento necessário para analisar e aproveitar essas informações canalizando-as no processo de decisões.

As organizações são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo da organização é uma situação desejada que ela pretende alcançar. Dentro dessa colocação, os objetivos têm muitas funções, a saber: a) ao apresentarem uma situação futura, os objetivos indicam uma orientação que ela procura seguir e estabelecem linhas-mestras para a atividade dos participantes; b) os objetivos constituem uma fonte de legitimidade que justifica as suas atividades e até a sua própria existência; c) os objetivos servem como padrões, pelos quais os participantes e os estranhos a ela podem comparar e avaliar o seu êxito, ou seja, a sua eficiência e o seu rendimento; d) os objetivos servem como unidade de medida para se verificar e comparar a produtividade (CHIAVENATO 2000, p. 50).

Qualquer empreendimento independente do tamanho ou ramo de atuação deve através de seus dirigentes traçar objetivos claros de onde quer chegar, essas orientações servem para determinar todo o processo de administração, pois é através deles que o dirigente se orientará na tomada de decisões, servindo também como padrões de eficácia⁵ no seu atingimento. O produtor que não traça objetivos margeia os fenômenos que acontecem ao seu redor, não tendo a clara visão do negócio, atuando, muitas vezes, como um “bombeiro” apagando incêndios”, isto é, sendo um dirigente puro e simplesmente situacional.

A abordagem contingencial tem como princípio básico que não basta

apenas considerar as várias relações internas e externas à organização, mas de que a organização deverá estar pronta a adaptar-se às diferentes situações que esses ambientes possam apresentar. (...) A abordagem contingencial reconhece que as diferenças existem, que um sistema organizacional é o resultado da interação do subsistema e do ambiente. (...) A “melhor” solução é aquela que é sensível às características da situação enfrentada (KWASNICKA 1987, p. 38).

Segundo Chiavenato (2000, p. 650), “Essa abordagem enfatiza que a administração depende de um determinado conjunto de circunstâncias, isto é de uma situação”.

Figura 3 – Abordagem Contingencial



FONTE: CHIAVENATO, 2000, pág. 586.

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não implica que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a administração é ativa e não passivamente dependente, procurando aquelas relações funcionais entre o ambiente independente e as técnicas administrativas dependentes que melhorem a eficácia da prática da administração contingencial. Há um aspecto proativo e não meramente reativo na abordagem contingencial: neste sentido, a administração contingencial pode ser intitulada de abordagem do “se-então”. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são importantes para a abordagem contingencial. Porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e ajustadas. (CHIAVENATO 2000, p. 586)

Esses breves conceitos das Ciências Administrativas, que numa primeira observação parecem termos complexos e utilizados por grandes organizações capitalistas, são na verdade conhecimentos necessários a todas as organizações, sejam elas com finalidade ou não lucrativas. O produtor rural depara-se todos os dias com situações adversas e sem os conhecimentos necessários, muitas vezes, toma decisões com alto grau de incerteza. A administração independe da finalidade da organização, mesmo

ela objetiva a subsistência, fenômenos ambientais estarão coexistindo no cotidiano de suas atividades, saber analisá-las e interpretá-las é, sem dúvida, o grande desafio do pequeno proprietário agroindustrial familiar.

6-**Caracterização das Agroindústrias do Sudoeste do Paraná**

Segundo dados do Fórum Intergovernamental e da Sociedade/ Programa Fábrica do Agricultor, em 1999 existiam aproximadamente 399 agroindústrias de pequeno porte na região sudoeste. As principais linhas de transformação das agroindústrias familiares do sudoeste do Paraná são: cana-de-açúcar (açúcar mascavo, melado, rapadura e aguardente); carnes e embutidos (suínos e frangos); leite (queijo, iogurte, doce de leite), frutas e hortaliças (doces, sucos geléias e conservas); massa e panificação (macarrão, bolachas e biscoitos). Conforme o quadro, pode-se observar a proporcionalidade de agroindústrias por matérias-primas.

O levantamento do Fórum Intergovernamental e da Sociedade/ Programa Fábrica do Agricultor aponta que quase a totalidade das agroindústrias apresenta pendências nos processos de registros, quanto à pessoa física ou jurídica dos empreendimentos e/ou quanto aos produtos agroindustriais sob as óticas jurídicas, fiscais, tributárias, sanitárias e ambientais.

Do total de agroindústrias em 1999, 35,6% apresentavam registro no Serviço de Inspeção Municipal (SIM), 12,0% no Serviço de Inspeção Estadual (SIP), 2,0% no Serviço de Inspeção Federal (SIF), 2,6% no Ministério da Agricultura e 4,3% na Secretaria e Ministério da Saúde. Restando 44,5% que estavam na clandestinidade, restringindo a comercialização dos produtos no mercado informal.

No aspecto de qualidade e periodicidade na oferta dos produtos pelas pequenas agroindústrias do sudoeste, são apresentadas muitas dificuldades para se inserir no mercado por não possuir um processo organizado que possa fornecer ao consumidor o produto quando e como este o desejar.

Na organização do trabalho, verifica-se nas pequenas agroindústrias familiares a grande participação da força de trabalho feminino, isto se deve pela tradição passada de geração para geração, de receitas e preparos artesanais no processamento de alimentos; outra característica marcante na maioria desses empreendimentos rurais é a mão-de-obra familiar, podendo contar com até 02 (dois) trabalhadores fixos, bem como mão-de-obra temporária nas épocas de pico na produção.

Em termos de associativismo, segundo o Programa Fábrica do Agricultor, o sudoeste é a região que mais se destaca. Muitos projetos, principalmente em assentamentos rurais e associações comunitárias,

Quadro 1 – Proporção de Agroindústrias por Matérias-Primas no Sudoeste do Paraná – 1999

Matéria-Prima	Produto	Nº Agroindústria
Abelha	Mel, cera e própolis	03
Abóbora	Doce	05
Amendoim	Rapadura e amendoim beneficiado	07
Arroz	Arroz beneficiado	09
Ave	Carne	16
Bovino	Carne, embutido e charque	17
Cabra	Leite	02
Caná-de-açúcar	Açúcar mascavo, melado, aguardente e rapadura	57
Cenoura	Doce e conserva	03
Cereais	Cereais beneficiados	02
Codorna	Ovo ingredientes in natura e conserva	03
Erva-mate	Erva mate e chá	01
Farinha de trigo	Pão, massa, bolacha, cuca, torta, salgado e bolo	08
Feijão	Feijão beneficiado	02
Figo	Figada	02
Fruta	Fruta embaiada, polpa e doce	09
Galinha	Ovos	06
Leite	Leite pasteurizado, queijo e iogurte	60
Milho	Fubá, farinha, quirera, biju e canjica	16
Olerícola	Conserva	06
Peixe	Filé	07
Pepino	Conserva	05
Pipoca	Pipoca	02
Rã	Carne	01
Sorgo	Vassoura	05
Suíno	Carne, embutido, defumado e torresmo	43
Tomate	Massa de tomate	02
Trigo	Farinha de trigo	09
Uva	Vinho, vinagre e suco	11
Total		399

FONTE: FÓRUM INTERGOVERNAMENTAL E DA SOCIEDADE/PROGRAMA FÁBRICA DO AGRICULTOR (1999)

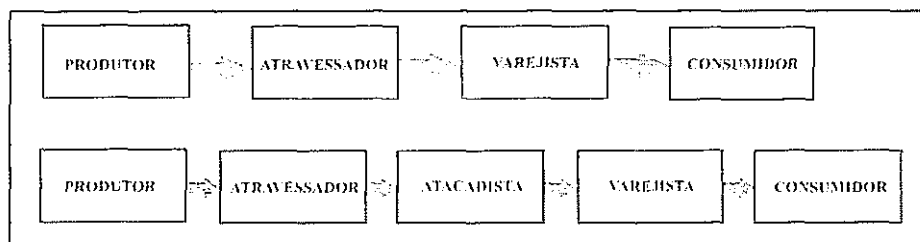
buscam no associativismo a alavancagem necessária para a produção e comercialização em escala de seus produtos, objetivando uma redução nos custos e um incremento na margem de lucro, proporcionada por um preço mais compensador, gerado por essa sinergia⁶ de produção.

7-Aspectos Mercadológicos

Um dos principais problemas enfrentados pelas pequenas agroindústrias familiares é, sem dúvida, a colocação dos produtos transformados no mercado consumidor. Devido à tradição dos agricultores familiares na produção de grãos e de sua comercialização em locais próximos da área de cultivo, sendo esses entregues a cooperativas, cerealistas ou vendidas a outros particulares, com preços formados através de commodities agrícolas ou na base de preços fixados na região. Como são produtos uniformes há uma certa facilidade de comercialização.

Quando se fala de produtos agrícolas transformados há uma grande complexidade nas relações de troca, pois de um lado tem-se um mercado consumidor exigente quanto à qualidade e também preços acessíveis, bem como, de órgãos regulamentadores que fiscalizam a qualidade e procedência dos produtos através de licenças de comercializações tais como: SIM, SIP, certificações essas necessárias para a comercialização de produtos alimentares, por outro lado tem-se um produtor inexperiente nas negociações, fixação de preços, criação de marca e embalagem bem como na tramitação de processos de certificações sanitárias. É comum no setor agrícola a figura do atravessador, que tem a função de intermediar as relações comerciais, fazendo com que o preço de venda do produtor seja reduzido e o preço final do produto ao consumidor aumentado. O sistema de economia familiar pode ser considerado como uma estrutura tomadora de preço, pois vende seu produto a um preço pré-estabelecido pelo comprador na maioria das vezes monopsonista, e o resultado é um preço maior ao consumidor final com uma grande margem de lucro.

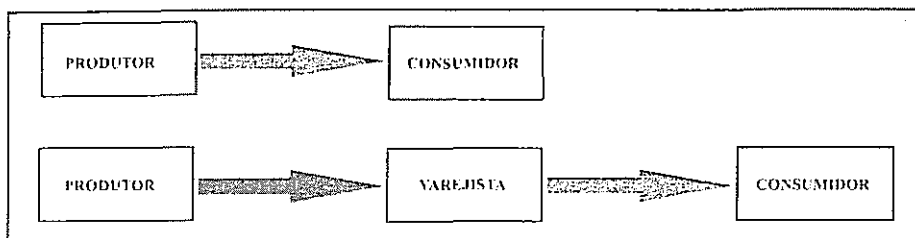
Figura 4 – Canais de Comercialização da Produção (Tipo - Longo)



Quanto maior o canal de comercialização, maior o preço ao consumidor final, pois a cada transação entre os elementos constituintes desses canais será acrescida a margem de lucro correspondente dos meios de troca.

Esses são os principais problemas presenciados nos aspectos mercadológicos. A solução para esses problemas passaria pela construção de canais de comercialização menores, objetivando a venda direta ao consumidor final, com isso seria possível deter o poder de mercado, até discriminar preços, e tendo em vista sua estrutura de custos aumentar a lucratividade, que acabe por incentivar a produção, aumentando a oferta do bem. Porém, quando não for possível vender ao consumidor final, analisar a possibilidade de eliminar a figura do atravessador vendendo direto a varejistas, para isso faz necessário um bom apoio logístico no escoamento dessa produção, que resulte em custos menores e, conseqüentemente, em lucro maior, e um preço de venda mais elevado.

Figura 5 – Canais de Comercialização da Produção (Tipo – Curto)



FONTE: DO PRÓPRIO AUTOR

Através do conhecimento repassado entre gerações, os produtos agroprocessados são em grande parte artesanais ou quase artesanais, limitados, portanto a uma pequena escala de produção. Para esta magnitude da oferta, tem-se encontrado demanda fácil nos mercados locais.

Em sua grande maioria esses produtos são informais ou mesmo clandestinos, não possuindo registros ou licenças sanitárias dos órgãos responsáveis. Quando em alguns casos esses produtos têm registro ou autorização sanitária, não possuem formato adequado ou um bom trabalho de marketing para apresentação do produto. E mais uma vez, devido a sua pequena escala de produção e por se dirigirem a um mercado local, muitas vezes informal, como feiras-livres, pequenos varejistas, etc., a falta de registro ou apresentação não tem representado um impedimento para comercialização de seus

produtos.

Entretanto dinâmica oposta ocorre nas grandes redes de supermercados brasileiros, que abastecem boa parte da população urbana. Operando num ramo muito competitivo e dinâmico, as grandes redes exigem quantidade, qualidade e apresentação de marketing, sendo imprescindível que os produtos tenham todas as autorizações previstas na legislação brasileira. O nível de exigência chega a ser tão intenso que as grandes redes exigem o pagamento de “luvas” (licença) para iniciar a colocação dos produtos nas prateleiras, em geral o primeiro lote de venda, além de exigir que o próprio produtor garanta o abastecimento da rede e a arrumação dos produtos para venda (DEL GROSSI; SILVA, 2001, p. 5).

Os agricultores familiares que transformam parte da sua matéria-prima em produtos prontos para o consumo (produtos transformados), deparam-se, frequentemente, com uma séria dificuldade, ou seja, a colocação dos produtos no mercado. Isso resulta em canais mercadológicos pouco desenvolvidos e de poucas exigências de consumo, ocasionando um retorno menor que o esperado. Com isso, os familiares das pequenas agroindústrias chegam à conclusão que devem aumentar a escala de produção com o máximo dos recursos existentes. Essa atitude traz uma série de implicações tais como: a busca de novos mercados que possam absorver essa maior produção, que exigirá um maior gasto de tempo, o volume de matéria-prima que deverá ser planejada principalmente no que diz respeito a sazonalidade dos mesmos, bem como os custos de obtenção. Com a conquista de novos mercados, cresce também a exigência dos mesmos com a qualidade e sanidade dos produtos. Nesse momento os órgãos fiscalizadores entram em ação, exigindo condições necessárias e certificações para a produção. É nesse momento que a família toma uma séria decisão, a da ampliação do negócio, que envolve desde uma infraestrutura adequada com o tamanho da produção e exigências sanitárias, a modernização dos equipamentos e a busca dos certificados de comercialização necessários a essa atividade.

8-Aspectos Financeiros

Quanto aos aspectos de controles financeiros, a pequena agroindústria familiar deixa a amostra o seu “calcanhar de Aquiles”, muitos produtores não conhece os custos de sua produção, e, por isso, muitas vezes não são capazes de vender seu produto a um preço justo. Não há precisão no controle das entradas e saídas de recursos financeiros e a apuração da lucratividade se resume a um aspecto contábil rudimentar

que negligencia o real valor dos ganhos recebidos.

Faz-se necessário a implantação de um controle dos custos para que haja uma conscientização de que todas as fases que envolvem movimentação de caixa, sejam anotadas e transcritas em planilhas de custos, sendo esses dados transformados em informações que alimentarão o processo de formação do produto acabado, mesclando o verdadeiro custo a uma margem por escala, tornando-se mais competitivo em relação a produtos similares. Um simples caderno de controle de caixa, onde há a data da operação, discriminação do fato, se é um débito (saída) ou crédito (entrada) de recursos e o saldo, poderia ser um importante instrumento de controle e um gerador de informações importante.

Há também as operações de recebimentos das vendas que precisam ser controlados para evitar uma queda brusca do capital de giro, a criação de uma carteira de recebimentos faz com que o produtor sempre tenha a possibilidade de entradas equilibradas com as saídas. Manter um capital de giro estável não é uma tarefa fácil para nenhum produtor rural, pois as variáveis, principalmente as do mercado, interferem muito na previsibilidade. As sobras precisam ser aplicadas diversificadamente, diminuindo-se os riscos de perda.

A inversão de capital, fator importantíssimo para ampliação e modernização da produção, depois de analisada e implantada gradativamente, isto é, comprar bens de capital (máquinas e equipamentos) de maneira que não haja uma excessiva imobilização de capital. Existem algumas linhas de crédito próprias para o setor, as quais, possuem juros subsidiados por órgãos públicos de fomento (BNDES, Paraná 12 meses), cobrando uma taxa bem inferior as de instituições bancárias de varejo.

A compra de matérias-primas (a matéria principal, embalagens, etc.), negociada de forma que as entradas de recursos possam cobrir essas compras sem descapitalizar o produtor rural. Os fornecedores diversificados para se ter à opção de compra e o poder de barganha.

9-Aspectos Produtivos

Quanto aos aspectos produtivos, pode se considerar que as pequenas agroindústrias familiares do sudoeste do Paraná estão passando por processos de transformação, exigidos pelas leis sanitárias e ambientais, as quais cobram uma estrutura física apropriada à atividade produtiva, principalmente na manipulação de alimentos. As pequenas cozinhas e despensas domésticas de uso familiar estão se tornando distintas das áreas de produção. Estas unidades produtivas necessitam de um layout apropriado (arranjo físico), bem como, de métodos mais eficientes para conseguir escala de produção. A grande dificuldade de muitas

agroindústrias é a matéria-prima, por se tratar de produtos de origem vegetal, sofrem a sazonalidade, como, por exemplo, em produtos para conserva (pepinos), fator que produz uma descontinuidade da produção, muitas vezes com parada total. Poderia haver um melhor aproveitamento e uma flexibilização da produção. Exemplificando-se, numa produção de geléias e doces tipo “ximias”⁷ de pêssegos (outubro à janeiro), uva (dezembro à janeiro), maçã (março à junho), abóbora (fevereiro à julho)⁸, cítricos (junho à setembro), com esse aproveitamento de culturas a produção seria contínua. A flexibilização da produção resulta na adaptação dos meios produtivos para que culturas com épocas diferentes possam ser aproveitadas, como exemplo ter-se-ia a produção de conservas (legumes) e compotas (frutas), pois o processo de produção é semelhante e abrir-se-ia uma diversificação de produtos, evitando-se a ociosidade produtiva.

A logística é outro problema dessas unidades produtivas, a dificuldade de acesso às propriedades bem como do encarecimento do frete, refletem nos custos de produção. Alguns produtores rurais investem na compra de seus próprios veículos, outros buscam no associativismo a compensação de escala para absorver o custo de transporte ou ficam a mercê dos intermediários, recebendo menos pelo produto.

Cada vez mais, os consumidores finais estão exigindo produtos com qualidade, mesmo esses feitos artesanalmente. Esse controle de qualidade acompanha todos os processos da cadeia produtiva e não se priva apenas do momento de transformação. Escolher os fornecedores é um bom começo, pois quanto mais confiável for a procedência dessa matéria-prima, maior será o grau de qualidade do produto final.

10-Considerações Finais

O presente trabalho científico abordou as pequenas agroindústrias familiares de uma forma gerencial, elencando as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de pequenas agroindústrias familiares do sudoeste do Paraná, detentor tanto dos meios de produção como de comercialização, sendo essas dificuldades semelhantes àquelas enfrentadas por dirigentes de organizações com enfoque capitalista.

Há a necessidade de capacitar esses empresários, mas não da forma de cursos intensivos de curto prazo e sim, com apoio técnico e horizonte temporal longo. Sendo esse apoio buscado através de programas de extensão e convênios, integrando as universidades, órgãos de fomento, que possibilitem até ao mais simples produtor rural, com um grau de escolaridade baixa, a inserção de técnicas administrativas modernas e o apoio indispensável na prática de tais técnicas.

A transformação agroindustrial é, sem dúvida, um grande

desencadeador do desenvolvimento de uma região, em especial, a do Sudoeste do Paraná. Possibilita a família rural não só um complemento de renda, mas a geração de riqueza e qualidade de vida, atuando também na diminuição do processo de êxodo rural, na união familiar, bem como, na opção de estar produzindo produtos saudáveis para o consumidor final.

Chega-se à conclusão que a eficácia desses empreendimentos está na maneira de gerenciá-lo, deve-se abrir mão de processos situacionais e tradicionais por processos contingênciais, que levem o produtor rural a pensar de modo mais integrado com a dinâmica do ambiente onde está inserido. Cabe às autoridades governamentais a função de capacitar e apoiar esses empreendedores rurais, criando também mais linhas de crédito que possibilitem o crescimento dessas unidades produtivas. A criação de projetos modelos que enfoquem o uso otimizado de bens de produção em minifúndios.

Não se pode esquecer de frisar o incentivo que se deve dar ao associativismo, tão importante para essa faixa de produtores rurais, o qual se processa através de uma força sinérgica, capaz de proporcionar uma maior agregação de valor em toda a cadeia produtiva.

Abstract

The objective of that study is to explain the importance of the administrative sciences in the administration of the small family agribusinesses of the Southwest of Paraná. Portraying the main managerial difficulties faced by the rural entrepreneurs in the several areas that understand his/her enterprise. Being approached some necessary administrative presuppositions for the understanding of the administration. The characterization of the small family agribusinesses located in the Southwest area of Paraná is done necessary for a better visualization of the developed problem, leaving for the study of the focuses marketing, financial and productive, presenting the problem and throwing some hypotheses of solving them, always with the mentality of optimizing the involved resources.

Key Words: agribusinesses, administration, family property, transformation process, commercialization channels, production costs

Referências Bibliográficas

ABRAMOVAY, R. *Paradigmas do capitalismo agrário em questão*. São Paulo: HUCITEC; Rio de Janeiro: ANPOCS; Campinas: Editora da UNICAMP. 1992.

EWEIN, Jorge. Ecocitrus: da produção à comercialização, a independência dos agricultores. *Revista Agroecologia & Agricultura Familiar*. Lages: Setembro, Ano VI, n. 5, 2003

BATALHA, M. O. (Coord.) (1997) *Gestão agroindustrial*: GEPAl: grupo de

- estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: ATLAS, v. 1, 573 p.
- CHIAVENATTO, Adalberto. *Administração – Teoria, Processo e Prática*. 3 ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2000.
- DEL GROSSI, Mauro Eduardo; SILVA, José Graziano da. **Estudo de Caso:** fábrica do agricultor do Estado do Paraná, sul do Brasil. Disponível em: <<http://www.fidamerica.cl/erna/documentos/b.fidfinal.pdf>> Acesso em: 01 de mar. De 2004.
- HOLOWKA, Herivelto; KIYOTA, Norma; PAZ, César R. S. **Plano de Desenvolvimento Sustentável do Sudoeste do Paraná:** Versão Agrícola. Fórum Intergovernamental e da Sociedade do Sudoeste do Paraná/Programa Fábrica Do Agricultor. Francisco Beltrão, 1999.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo : Harbra, 1986.
- PERONDI, Miguel Angelo. *As estratégias de reprodução de sítiantes no oeste de Minas Gerais e de colonos no sudoeste do Paraná*. Lavras: Universidade Federal de Lavras, 1999
- PINDYCK, R. S., RUBINFELD, D. L. *Microeconomia*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002
- SOUZA, Ricardo de et al. (Orgs.) *A administração da fazenda*. 5. ed. São Paulo : Globo, 1995.
- TROSTER, Roberto L. *Introdução à Economia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- VIEIRA, LUIS FERNANDO. *Agricultura e Agroindústria Familiar*. Disponível em <http://www.gipaf.cnptia.embrapa.br/itens/publ/artigos_trabalhos.htm#vieira97a> Acesso em 08 de fev. de 2003.

Notas

¹ Docente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste – Campus de Francisco Beltrão – PR.

² Trata todo o fluxo de materiais em uma organização, desde a previsão de vendas, passando pela compra e pelo processamento de materiais, sua estocagem, até o envio de produtos acabados para a venda, como um único sistema.

³ Chester I. Barnard, presidente da New Jersey Bell Telephone Company, autor de organization and Management. Cambridge, Harward Univerty Press, 1956.

⁴ Como as coisas são feitas. De que maneira são executadas. Ênfase nos meios.

⁵ Para quê as coisas são feitas. Quais resultados trazem. Quais objetivos alcançam. Ênfase nos fins.

⁶ Efeito multiplicador da combinação dos recursos que, quando utilizados conjuntamente, produzem um efeito resultante maior que apenas a sua adição.

⁷ Espécie de pasta doce produzido a base de polpa e derivados de frutas.

⁸ Em se tratando de uma cultura que se conserva por alguns meses após a co-