



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL**

**GERONILSON FERREIRA PEREIRA**

**CONTROLE GERENCIAL:**  
**FERRAMENTA ADAPTÁVEL EM EMPREENDIMENTO**  
**AGROINDUSTRIAL FAMILIAR RURAL**

Salvador  
2014

**GERONILSON FERREIRA PEREIRA**

**CONTROLE GERENCIAL:  
FERRAMENTA ADAPTÁVEL EM EMPREENDIMENTO  
AGROINDUSTRIAL FAMILIAR RURAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Escola de Administração de Empresas da Universidade Federal da Bahia para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Linha de Pesquisa: Gestão do Desenvolvimento Territorial e Tecnologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Deraldo Dias Moraes Neto

Salvador  
2014

Escola de Administração - UFBA

P436 Pereira, Geronilson Ferreira.

Controle gerencial: ferramenta adaptável em empreendimento agroindustrial e familiar rural / Geronilson Ferreira Pereira. – 2014. 108 f.

Orientador: Prof. Dr. Deraldo Dias Moraes Neto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.

1. Associações, instituições, etc. - Programas de desenvolvimento gerencial – Quilombolas – Alto Bonito (BA). 2. Entrepreneurship. 3. Cooperativas - Programas de desenvolvimento gerencial. 4. Empreendedores – Zona rural. 5. Investimentos na agroindústria. 6. Agricultura familiar – Desenvolvimento regional. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD 338.18  
658.407  
354.59

**GERONILSON FERREIRA PEREIRA**

**CONTROLE GERENCIAL:  
FERRAMENTA ADAPTÁVEL EM EMPREENDIMENTO  
AGROINDUSTRIAL FAMILIAR RURAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Gestão Social da Escola de Administração de Empresas da Universidade Federal da Bahia para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social.

Aprovado em 23 de julho 2014.

---

Prof. Dr. Deraldo Dias Moraes Neto – Orientador  
Doutor em Direito Público  
Universidade Federal da Bahia - UFBA

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Elizabeth Matos Ribeiro  
Doutora em Ciências Políticas e da Administração  
Universidade de Santiago de Compostela, USC, Espanha


---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Silvana Nunes da Costa  
Doutora em Engenharia Agrícola  
Universidade Federal de Viçosa - UFV

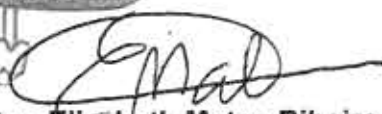
**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE GERONILSON FERREIRA PEREIRA DO CURSO DE MESTRADO INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.**

Aos vinte e três dias do mês de julho de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pelo Prof. Dr. ~~Deraldo Dias de Moraes Neto~~ (PDGS/CIAGS), orientador do aluno, pelos membros titulares Profa. ~~Dra. Elizabeth Matos Ribeiro~~ (UFBA) e pela Profa. ~~Dra. Silvana Nunes da Costa~~ (SEBRAE/BA), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: "CONTROLE GERENCIAL: FERRAMENTA ADAPTÁVEL EM EMPREENHIMENTO AGROINDUSTRIAL FAMILIAR RURAL", de autoria de Geronilson Ferreira Pereira. Após a apresentação da dissertação, o mestrando foi submetida à arguição pela comissão julgadora e ao debate. Em seguida, a comissão julgadora reuniu-se para analisar e avaliar o referido trabalho, chegando à conclusão que este merece ser APROVADO COM REVISÃO EM 60 (SESSENTA) DIAS... Nada mais havendo a ser tratado, esta Comissão Julgadora encerrou a reunião da qual lavrei a presente ata, que após lida e aprovada, vai assinada por mim, orientador, pelos demais membros da comissão e pela mestranda.


Salvador, 23 de julho de 2014.




Prof. Dr. Deraldo Dias de Moraes Neto  
(PDGS/CIAGS - Orientador)



Profa. Dra. Elizabeth Matos Ribeiro  
(UFBA)



Profa. Dra. Silvana Nunes da Costa  
(SEBRAE/BA)



Sr. Geronilson Ferreira Pereira  
(Mestrando)

Ao meu sustentáculo, minha esposa e meu filho, pela paciência, sinergia e fé.

## **AGRADECIMENTOS**

Foram tantos colegas e amigos com palavras de incentivo...

A Deus, pela força espiritual para superar tantos desafios na jornada enfrentada, em específico o cumprimento das tarefas semanais do mestrado, atividades do SEBRAE e as dezenas de viagens do interior para capital, em alguns momentos cinco traslados no mês, me abdicando do lazer de finais de semana e férias.

Ao meu orientador, prof. Dr. Deraldo Dias Moraes Neto, minha gratidão pela disponibilidade.

Aos colaboradores do SEBRAE, em especial aos que gerencio, pela compreensão.

Agradeço aos diretores do SEBRAE Bahia, Dr. Edival Passo, Dr. Lauro Ramos e Dr. Luiz Henrique, pelo investimento e oportunidade.

Agradeço a disponibilidade do colaborador Igor Farias, pelo auxílio na minha dissertação.

Agradeço as orientações do profissional Jailson Cedraz.

Agradeço a professora Elizabeth Matos Ribeiro e a gerente da Unidade de Educação do Sebrae Bahia, Silvana Nunes Costa, pelo apoio na pós-defesa.

Agradeço a acolhida e apoio do SEBRAE Ceará em especial ao colega Everaldo Peixe.

Agradeço a todos os diretores das associações, cooperativas e empresas que abriram suas portas e sem eles não teria as informações para conclusão da pesquisa.

Agradeço, por fim, aos meus familiares em geral, que ao longo dos três anos, desde a seleção, aprovação, qualificação e defesa, incentivaram-me nos momentos de incertezas.

A administração rural como ramo da ciência administrativa, o autor possibilita o acesso às suas teorias, desde a abordagem clássica de Taylor até a moderna teoria do desenvolvimento organizacional rural as áreas de finanças, comercialização, marketing e recursos humanos, sendo estas áreas tão importantes como a produção. (HOFFMANN).

O “Agro” virou negócio, neste cenário de competitividade e globalização a condução da atividade agrícola como empresa é uma necessidade. (REYNALDO CAMARGO NEVES).



## RESUMO

Tem se tornado evidente para a comunidade acadêmica, empresarial, nas ações das políticas públicas que a competitividade do mercado, até mesmo da agricultura familiar rural, somente poderá ser construída, em bases sustentáveis, por meio da adoção de práticas que estimulem a união, o controle gerencial e a cooperação entre os agentes e atores econômicos de uma cadeia produtiva e, complementarmente entre os poderes governamentais. Uma proposta junto à associação dos quilombolas do Alto Bonito de uma gestão adequada através de construção coletiva, ofertando condições para inovar que é defendida nessa pesquisa. Na verificação dos efeitos do desconhecimento ou até a utilização inadequada da gestão agroindustrial, foi realizado levantamento bibliográfico e aplicação de questionários com roteiro de entrevista junto aos representantes das agroindústrias. Nas estruturas das agroindústrias, foram identificadas lacunas com relação ao controle gerencial por meio da pesquisa exploratória qualitativa, onde se propõe a implantar um Modelo Controle Gerencial, definindo como uma ferramenta de TGS simplificada e suas etapas, com o aparato técnico de uma realidade atual, com possibilidades concretas de médio prazo. Essa implantação é destinada a empreendimentos geridos por empreendedores da zona rural na agroindústria, observando-se as práticas gerenciais, investindo-se em capacitações especializadas e políticas educativas, como ferramenta didática na preparação de jovens e atuais membros da Associação, que de forma pragmática e original, tenha um impacto na sua aplicabilidade, inclusive em outros projetos setoriais, para manter o emprego e aquecimento da economia local. Das mais diversas correntes de pensamento, admitem que uma das maneiras de fortalecer as agroindústrias rurais familiares é a gestão. Conclui-se, que esta agregação de conhecimento e tecnologia pode ocorrer de várias formas, principalmente as que estão relacionadas ao controle gerencial e comercialização. Observa-se, em boa parte das agroindústrias visitadas o desconhecimento ou até a não utilização da lógica de estratégias de controles gerencias, entre outros, havendo necessidade efetiva de orientação de maneira multidisciplinar, de forma a contribuir com a sustentabilidade econômica dos empreendimentos e consequência o desenvolvimento territorial, onde praticamente utilizam de tradicionais sistemas ou mecanismos de controle gerencial básico.

**Palavras-chave:** Controle Gerencial. Empreendimento. Agroindústria Rural.

## **ABSTRACT**

It has become evident to the academic community, business, public policy actions in the competitive market, even the rural family farms, can only be built on a sustainable basis, through the adoption of practices that encourage unity, managerial control and cooperation among economic agents and actors of a supply chain and, complementarily between government powers. A proposal with the association of the Maroons Alto Bonito proper management through collective construction, offering conditions for innovation that is advocated in this research. In verifying the effects of ignorance or even improper use of agromanagement, literature survey was conducted and questionnaires to interview script with the representatives of agribusinesses. In the structures of the agricultural industry and gaps with respect to managerial control through exploratory qualitative research, which aims to deploy a Management Control Model, defining it as a tool of TGS and its simplified steps, with the technical apparatus of a current reality were identified, with concrete possibilities to medium term. This deployment is aimed at enterprises run by rural entrepreneurs in agribusiness, observing management practices, investing in specialized skills and education policies, as a teaching tool in preparing youth and current members of the Association, which pragmatically and original, has an impact on their applicability, including in other sector projects, to maintain employment and heating of the local economy. The most diverse currents of thought, admit that one of the ways to strengthen family rural agribusinesses is management. It is concluded that this body of knowledge and technology can take many forms, especially those related to management control and marketing. It is observed largely of visits agribusinesses ignorance or even not using the logic of managerial control strategies, among others, there is need for effective guidance of multidisciplinary way, to contribute to the economic sustainability of projects and consequently the territorial development, where virtually use of traditional systems or mechanisms for basic management control.

Keywords: Management Control. Venture. Rural Agribusiness

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### **Figuras**

Figura 1 - Produção de alimentos.....	25
Figura 2 - Gestão do empreendimento.....	32
Figura 3 - O saber local.....	60

### **Gráficos**

Gráfico 1 - Com o controle se define metas.....	16
Gráfico 2 - Comercialização.....	20
Gráfico 3 - Matéria prima.....	68
Gráfico 4 - Produtos legalizados.....	68
Gráfico 5 - Comercialização.....	69

### **Quadros**

Quadro 1 - Número de empregos em MPEs e produtor.....	18
Quadro 2 - Plano de trabalho para residência social.....	52
Quadro 3 - Monitoramento e avaliação.....	73

### **Tabelas**

Tabela 1 - Números de empreendimentos por tempo de assessoramento gerencial.....	22
Tabela 2 - Plano operacional.....	29
Tabela 3 - Análise de mercado.....	30
Tabela 4 - Gerenciamento da empresa.....	42

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**ADAB** – Agência de Defesa Agropecuária da Bahia

**AFR** – Agroindústria Familiar Rural

**AGETEC** – Assistência Gerencial e Tecnológica

**APLCD** – Associação dos Produtores de Leite da Chapada Diamantina

**ARPP** – Agroindústria Rural de Pequeno Porte

**DAP** – Declaração de Aptidão ao Pronaf

**DCTF** – Declaração de Contribuições de Tributos Federais

**DIREX** – Diretoria Executiva SEBRAE

**DMA** – Declaração de Movimentação do ICMS

**DMS** – Declaração de Movimentação do ISS

**EINNE** – Encontro Internacional de Negócios do Nordeste

**FAEB** – Federação da Agricultura do Estado da Bahia

**GEFIP** – Guia de Informações do FGTS

**IDH** – Índice de Desenvolvimento Humano

**IPEA** – Instituto de Pesquisa em Estatística Aplicada

**MAPA** – O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

**MEP** – Módulo de Estruturação de Plano de Negócios

**NCR** – Negócio Certo Rural

**OSCIP** – Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público

**PDCA** – Planejamento, Execução, Verificação e Atuação

**PNUD** – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

**PPA** – Plano Plurianual

**RAIS** – Relação Anual de Informações Sociais

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SENAR** – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

**SIE** – Serviço de Inspeção Estadual

**SUDIC** – Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial

**TGS** – Tecnologia de Gestão Social

**UFBA** – Universidade Federal da Bahia

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1 CONTROLE GERENCIAL COM ÊNFASE NAS ASSOCIAÇÕES E COOPERATIVAS</b>	<b>16</b>
1.1 Empreendedorismo Agroindustrial Rural	35
1.2 Desafios da Gestão de Empreendimentos Agroindustriais Familiares Rurais	42
1.3 Conceituando Residência Social e Tecnologia em Gestão Social	45
<b>2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA</b>	<b>48</b>
2.1 Contextualizando as Comunidades Pesquisadas nos Estados da Bahia e Ceará	50
2.2 Relatos das Experiências da Residência Social	52
2.3 Análise dos Dados da Pesquisa	68
<b>3 TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL: DESENHO DE NOVOS CONTROLES GERENCIAIS ADAPTÁVEIS ÀS DEMANDAS DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS FAMILIARES RURAIS</b>	<b>71</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE A – Gráficos</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE B – Roteiro do Trabalho de Campo</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE C – Entrevista sobre Internacionalização</b>	<b>93</b>
<b>APÊNDICE D – Comparação Associação x Cooperativa</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO 1 – Aspectos Jurídicos e Legais</b>	<b>100</b>
<b>ANEXOS 2 e 3 – Mapa estratégico Sebrae Bahia e Prioridades Locais</b>	<b>106</b>
<b>ANEXOS 4 e 5 – Agronegócios e Cenário de Recursos</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 6 – Território Piemonte Norte do Itapicuru</b>	<b>108</b>

## INTRODUÇÃO

Em nível nacional, existe uma significativa quantidade de agroindústrias que utilizam o controle gerencial, e que com perspectivas de aprimoramento dos mecanismos hoje utilizados e criação de alternativas que possa contribuir de forma intensa para o não “fechamento” das atividades nas unidades agroindustriais, aumentando o risco do encerramento da produção e a instabilidade no mercado. Isso ocorre inclusive com agroindústrias atendidas com investimentos em infraestrutura significativos pela sua importância na geração de ocupação e renda.

A pesquisa concentrou-se, principalmente, no comportamento gerencial das agroindústrias diante da problemática apresentada, considerando que a implantação da Tecnologia de Gestão Social (TGS), com ênfase no aspecto gerencial poderá contribuir expressivamente para a gestão dos empreendimentos agroindustriais e, por conseguinte sua sustentabilidade, entendendo a agroindústria rural no campo de empreendimento efetivamente.

Neste estudo a proposta é de análise e implantação de controles gerenciais, visando compreender fatores que influenciam a aplicação incorreta de controle gerencial, observando de que forma aperfeiçoar e adaptar em construção coletiva, permitindo assim a sua utilização de forma didática por meio da TGS, de maneira que o controle gerencial tenha como princípio básico o planejamento.

Do exposto, o estudo tem como objetivo analisar a prática gerencial agroindustrial rural utilizada e desenvolvida pelo próprio produtor, por meio da caracterização e peculiaridade de cada unidade. Verificar os efeitos do desconhecimento da gestão gerencial em agroindústrias e o risco dos investimentos aplicados e poderão estagnar e não efetivamente contribuir com o desenvolvimento territorial rural.

A proposta do trabalho se estende em examinar por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, utilizando a técnica de roteiro de entrevista, na busca do conhecimento atual dos grupos da agroindústria e após a coleta de dados, sugerir o desenvolvimento de uma ferramenta de controle gerencial adaptável, em investigar as ferramentas já existentes e propor desenvolver um modelo de ferramenta de acordo a característica cultural e aplicável em outros projetos setoriais, tal como contribuir com a implantação da Tecnologia de Gestão Social (TGS) nos empreendimentos observados.

A pesquisa foi realizada em uma comunidade formada por agricultores familiares, basicamente por mulheres em uma agroindústria familiar, na comunidade de Alto Bonito (Tijuaçu) e demais do Estado do Ceará na residência social, bem como, na residência complementar, são agricultores (as) que transformam a produção de raízes de mandioca em produtos acabados (Bolos, doces, beijus, mingau, bolachas, farinha), localizada no Piemonte Norte do Itapicuru, onde 80 a 90% do que se produz, são absorvidos por um único cliente (Risco), e complementada na residência social 09 (nove) agroindústrias oriundas dos municípios de Caucaia, Jaguaribe, Barreira, Beberibe, Baturité, Ocara e Pracaíus com o propósito de identificar em contato pessoal no que correspondem ao campo, as ferramentas gerenciais utilizadas em empreendimentos agroindustriais, nos Estados da Bahia e Ceará onde contextualizo no item 3.1.

A questão central desta pesquisa refere-se ao papel que as associações e cooperativas possuem como proponentes das agroindústrias produtivas, ao desempenhar como instrumentos gerenciais e de compreensão do quanto os controles gerenciais são fundamentais para sustentar as unidades.

Embora, este esforço seja muitas vezes interrompido pelo processo sucessório de suas diretorias. Interferência de interesses políticos locais, e é considerada como um dos condicionantes do pouco dinamismo administrativo. Todavia, as associações têm sido vistas como uma alternativa para os produtores familiares, no entanto, quando os negócios dessas associações crescem, surgem também os problemas gerenciais que hoje é uma realidade e motivo da pesquisa.

Reuniões foram realizadas para formatação do questionário, aplicação, leitura, compreensão e identificação do problema, confirmação da existência dos dados na associação e seu histórico gerencial e aprofundamento dos dados.

Através da pesquisa exploratória qualitativa descritiva com o propósito de identificar, mediante contato pessoal, o que correspondem ao campo das práticas utilizadas em controle gerencial com o auxílio do roteiro de entrevista.

De acordo com Patton (2002 apud DAVEL, 2013), “Através de pesquisa exploratória no processo qualitativa descritiva, interagindo e observando, por meio da técnica de entrevista em face a face.” E assim foi feito, no ambiente de trabalho.

Embora possam ser realizadas em pesquisas ditas quantitativas, e neste caso, como observa Morgan (1997): “procedendo ou sucedendo a algum procedimento, em geral, a

entrevista é pertinente a investigações que se utilizam, prioritariamente de outro tipo de tratamento, o escopo do que se convencionou chamar de abordagem qualitativa.” Foi o que ocorreu exatamente na prática da pesquisa.

Os questionários foram aplicados, totalizando 29 perguntas em 14 campos (APÊNDICE B) de maneira a facilitar a análise gerencial dos empreendimentos das agroindústrias familiares das regiões estudadas, onde se definiram as tarefas para cumprimento das fases. Segundo Vergara (2008), “entrevistas podem ser trianguladas com aplicação de questionários, realização de observação, aplicação de técnicas de complemento, aplicação de técnicas de construção e outros métodos, tem a sua utilidade específica.”

Assim, com a ideia de ferramenta adaptável permitirá de que forma as funções básicas das técnicas comerciais, financeira, contábeis, registros e custos estão sendo utilizadas, propondo com base nos princípios do planejamento, execução, verificação e ação que serão fundamentais para a construção do modelo tecnológico.

Foi uma experiência, que somente no espaço da pesquisa no da Bahia não seria compatível com a necessidade da informação, sem a oportunidade da residência social a incorporação dos dados com a aplicação dos questionários em uma pesquisa exploratória agregou-se bastante do olhar empíricas as observações na técnica de entrevista.

A proposta de investigação apresenta-se em forma de tópicos e divide-se em quatro capítulos, a saber:

A introdução, que é composta pela contextualização do tema, problemática de pesquisa, justificativa, hipóteses, objetivos e abordagem teórico-metodológica da pesquisa.

O primeiro capítulo discorre nos campos 1.1, 1.2 e 1.3 sobre o controle gerencial em MPEs com ênfase nas associações e cooperativas. Ainda é abordada a importância do tema e a necessidade de estudos nesse sentido. O empreendedorismo rural, bem como, os desafios da gestão de empreendimentos agroindustriais familiares rurais. Ao mesmo tempo, conceitualizando a residência social em gestão social.

O segundo capítulo, destinado à análise de resultados contextualizando as comunidades pesquisadas no da Bahia e Ceará e os territórios. Os relatos das experiências da residência social e análise de dados da pesquisa.

O terceiro capítulo revela a tecnologia em gestão social, os novos controles gerenciais adaptáveis e as demandas dos empreendimentos agroindustriais familiares rurais.

O quarto capítulo refere-se às considerações finais.



## 1 CONTROLE GERENCIAL COM ÊNFASE NAS ASSOCIAÇÕES

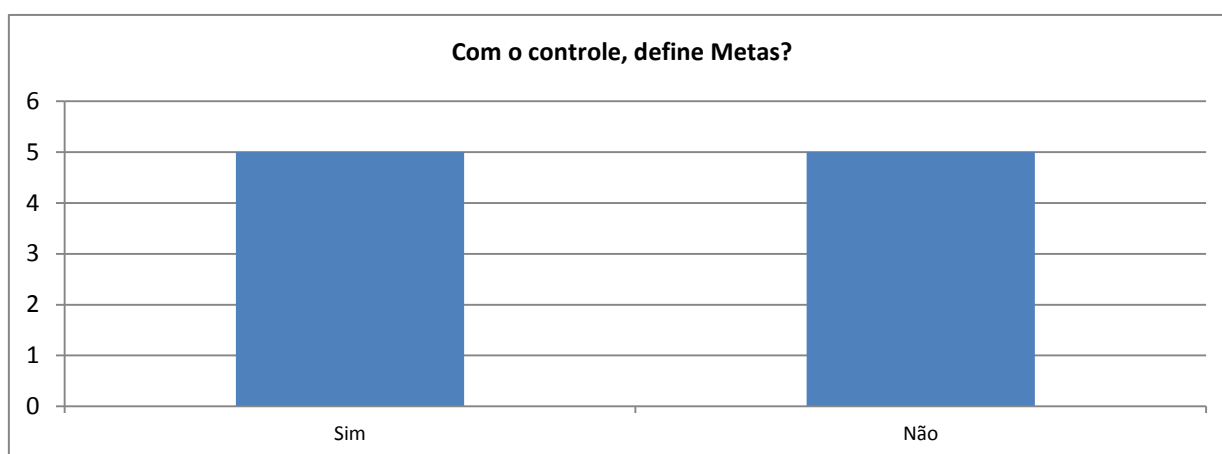
Em um cenário composto por oscilações e incertezas constantes, impostos pela acelerada modificação do perfil dos clientes, é que no ambiente econômico baseada na força de mercado é de fundamental importância definir metas e maximizar a eficiência gerencial através de controles gerenciais. Em outras palavras, os empreendimentos agroindustriais têm que incorporar elementos para estruturar organizacionalmente, os custos envolvidos, os negócios realizados, a qualidade de acesso e de produto, bem como informação do mercado.

Assim sendo observou-se que não há controles eficientes, onde a definição de metas não é uma prática exercitada e por força dessa deficiência e não sustentação de se manter no mercado competitivo, a tendência a ocorrer é a migração urbana pela necessidade e busca de qualidade de vida, pois oportunidades estão tendo, mas necessita efetivamente de assessoramento gerencial.

(PINTO et al., 2006). “A agroindústria familiar é uma atividade potencialmente geradora de renda nas economias locais, pois agrega valores relacionados com a cultura, tradição, regionalidade e tipicidade.”

Como parâmetro no gráfico 1 abaixo mesmo de forma básica, mostra o equilíbrio no que tange ao controle como mecanismo de definição de metas, 50% utilizada de forma rudimentar e 50% não exercitaram em nenhum momento, sem compreenderem que o conceito moderno de agroindústria é de fato o caminho para os negócios, pois o que se controla não é efetivamente um modelo ideal para tomada de decisão e planejamento.

Gráfico 1 – Com o controle se define metas



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Foram entrevistados e identificados de acordo roteiro de entrevista apêndice B, que nas estruturas das agroindústrias, não somente de Tijuacu, bem como no do Ceará, existem lacunas, em específico, do controle gerencial. Motivo de pensar na necessidade de propor um Modelo de Controle Gerencial, por meio de ferramenta de TGS simplificada e seu produto, com o aparato técnico de uma realidade atual, em possibilidades concretas de médio prazo, transformando o empreendimento agroindustrial rural com as práticas gerenciais, investindo em capacitações especializadas e políticas educativas, por meio de uma ferramenta didática na preparação de jovens e atuais membros da Associação em específico em Tijuacú na Associação de Alto Bonito, que de forma pragmática e original, tenha um impacto na sua aplicabilidade inclusive em outros projetos setoriais.

Assim, espera-se melhor contribuir com uma ferramenta de controles gerenciais desenvolvidas pela própria associação ou cooperativa que o SEBRAE atua no Estado, afinal, no mundo empresarial, há muitas empresas que definem suas estratégias. Por outro lado, há inúmeras delas que não elaboram seus planos estratégicos nem operacionais. E não é diferente nas agroindústrias rurais e o risco é eminente por causa da não compreensão da profissionalização efetivamente.

Prezotto refere-se ao termo agroindústria rural de pequeno porte (ARPP) em seus escritos, que não é por ser de pequeno porte que não utiliza controles eficientes e didáticos.

[...] o conceito de agroindústria familiar que ainda é recente e obscuro na literatura brasileira, já que este leva em consideração aspectos qualitativos e quantitativos dependendo de cada realidade, o que faz tornar difícil a construção de um conceito/modelo único e definitivo. (PREZOTTO, 2000).

Motivo pelo qual mesmo sendo a agroindústria familiar propriedade de pequenos agricultores e caracterizada pela verticalização<sup>1</sup> da produção, isto é, os próprios proprietários dos empreendimentos que produzem e industrializam a matéria-prima. Já a posse e a gestão da agroindústria podem ocorrer individualmente ou, de preferência, em uma forma organizacional grupal de famílias. Pensando-se em desenvolvimento, a forma associativa aperfeiçoa o espaço e o número de pessoas envolvidas, ou seja, envolve e garante a reprodução de mais atores sociais.

---

<sup>1</sup> Verticalização: é a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder, ou pelo menos tentará produzir. Foi predominante no início do século, quando as grandes empresas praticamente produziam tudo o que usavam nos produtos finais. É definida como uma estratégia em que a empresa “faz tudo”. A verticalização era decorrente da preocupação em manter o controle sobre as tecnologias de processo, de produtos e negócios (segredos industriais).

Por isso a importância do produtor rural e conseqüentemente as agroindústrias rurais no cenário nacional e que tem tido uma evolução em aportes de recurso ano após anos, consta no Quadro 1, quando são cruzadas as informações sobre o tipo de cliente e o tipo de ocupação no mercado de trabalho. Verifica-se que dos quase 3,2 milhões de Empregadores, 73% são Empresários (com CADASTRO NACIONAL DE PESSOA JURÍDICA – CNPJ), 17% são Potenciais Empresários (sem CNPJ) e 11% são Produtores Rurais.

Ou seja, estar na condição de empregador não significa que o empreendimento possui CNPJ, o que desmistifica a ideia de que todos empregadores são donos de negócios formalizados.

Por outro lado, cerca de 19,7 milhões de Conta Própria, 15% são Empresários (com CNPJ), 63% Potenciais Empresários (sem CNPJ) e 22% são Produtores Rurais. Ou seja, existe um número considerável de Conta Própria que possui CNPJ (quase três milhões), o que desmistifica a ideia de que todos os empreendimentos por Conta Própria tendem a ser informais e até mesmo a zona rural, com alguma Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) bem próximos dos 23% de empresários que possuem CNPJ.

Quadro 1 – Número de empregos em MPEs, e produtor.

Tipo de Cliente	Tipo de Ocupação					
	Conta-Própria		Empregador		TOTAL	
<b>Empresário (com CNPJ)</b>	2.927.777	15%	2.304.527	73%	5.232.304	23%
<b>Potencial Empresário (sem CNPJ)</b>	12.387.873	63%	525.028	17%	12.912.901	57%
<b>Produtor Rural</b>	4.349.327	22%	346.202	11%	4.695.439	21%
<b>Total</b>	19.664.887	100%	3.175.757	100%	22.840.644	100%

Fonte: A partir de processamento dos dados do IBGE (SEBRAE, 2011).

Considerando a importância e relevância da agricultura familiar no Brasil, vê-se que ações cooperativas embutem-se perfeitamente na conjuntura quase que elástica dos atores rurais sociais, tanto nas possibilidades de inserção nos mercados como na criação de uma esfera mútua onde a organização faz vigorar a consistência de um sucesso através da criação do capital social pela força dos respectivos territórios, todavia, para se manter no mercado um dos princípios é entender que as agroindústrias rurais, são de fatos, empreendimentos e se são empreendimentos que geram renda e ocupação tem que se profissionalizar.

[...] por mais que as condições naturais de solo, relevo e clima sejam importantes na determinação do desempenho dos territórios, não são poucos os casos onde os limites físicos foram vencidos pela capacidade organizativa, ou seja, pela construção de uma rede de relações que possibilitou ampliar as possibilidades de valorização da produção. (OLIVEIRA, 2003).

Valorização essa que pode ser concebida através de agroindústrias familiares. No entanto, aqui deparamos-nos também com a fraqueza do que deveria ser a base para vencer e conquistar os objetivos de acordo com a missão de cada associação: a ausência da união, associativismo e cooperativismo, que em sua maioria dos casos e decisões que uma Micro e Pequena Empresa toma em um só dia, que muitas vezes são necessários meses.

[...] a organização de pequenos grupos de agricultores (associação, cooperativas) favorece otimização da estrutura disponível nas propriedades e dos recursos investidos. Além disso, possibilita o envolvimento de um maior número de pessoas no processo produtivo (da matéria-prima e da industrialização). A gestão das pequenas agroindústrias também é desenvolvida pelos agricultores familiares associados. A capacitação e a assessoria técnica são instrumentos imprescindíveis para o gerenciamento e para a viabilização do empreendimento. (PREZOTTO, 2000).

Para melhor interpretar o aspecto gestão a realidade de agroindústria rural, há uma grande diferença entre gestão estratégica e planejamento estratégico tradicional. Essa distinção é decorrente da observação, da experiência e da constatação de muitos analistas, executivos e consultores de que planos elaborados pelas empresas mais famosas do mundo, ou pelos consultores mais experientes, acabam sendo engavetada, sem nunca se tornarem realidade e caindo no esquecimento, quando não no descrédito, motivo da retomada junto aos empreendimentos agroindustriais para que de fato os planos, projetos e programas se concretizem.

Sabe-se que não basta fazer um bom plano. Por melhor que ele seja, é apenas parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica. As principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas não dizem respeito tanto à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e às pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar a organização e à maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente das decisões expressar no plano. (COSTA, 2007, p. 55).

Já a MO<sup>2</sup> que sempre é familiar, podendo pertencer aos proprietários ou a outros agricultores próximos. E é neste aspecto que se percebe a forma descentralizada deste empreendimento, já que gera postos de trabalho diretos e indiretos no meio rural, além da

---

<sup>2</sup> Mão de obra

ocupação da MO totalmente familiar, a valorização dos jovens e as mulheres trabalhadores tem seu espaço que antes não era visto com bons olhos.

A quantidade de mão de obra envolvida varia dependendo do nível tecnológico da agroindústria. Na maior parte dos casos, as tecnologias são simples, necessitando, por sua vez, um número maior de envolvidos, isto é, mais trabalho familiar.

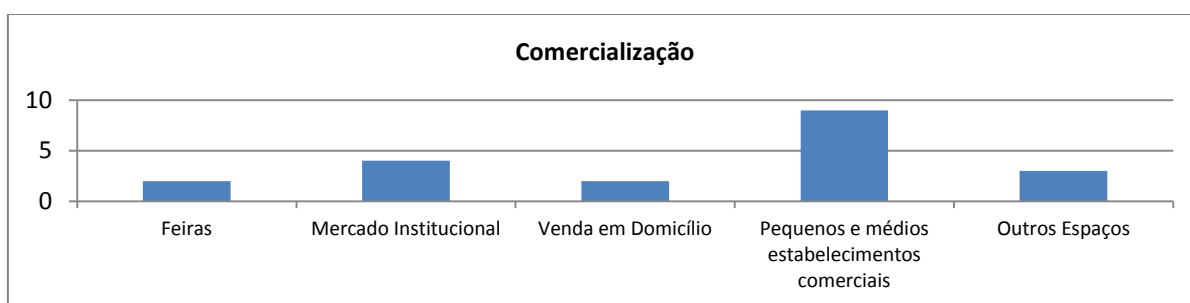
Como destaque e tem forte influência da gestão, o baixo custo no transporte de matérias-primas pode se transformar em lucros quando chega com um preço inferior ao dos concorrentes no mercado, podendo, por consequência, competir igualmente com grandes indústrias. Isso é controle gerencial e não é visto como ferramenta gerencial.

Vale ressaltar, que quando comercializado em comércios locais e regionais, o produto final possuirá algumas vantagens e isso é um exercício efetivo do controle gerencial.

Pois além de estar embutida toda identidade daquele território, terá uma origem conhecida, ou seja, ocorrerá uma valorização regional. Para tanto, há necessidade de uma consciência por parte da população consumidora para, posteriormente, valorizar determinado território. É aí que vem os planos de marketing e comercialização que está na essência do controle gerencial.

Já é sabido, que essa valorização trará um reconhecimento territorial e, conseqüentemente, um desenvolvimento rural. Tudo isso está relacionado ao planejamento e ao mecanismo de controle gerencial.

Gráfico 2 – Comercialização



Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

O Gráfico 2 é uma amostra da pesquisa nos Estados do Ceará e da Bahia, onde mostra que a comercialização é investida praticamente em pequenos e médios estabelecimentos. Todavia, alguns casos e mais precisamente em relação ao mercado institucional, a associação de Tijuáçu pesquisada adquire 90% do que é produzido, situação encontrada na pesquisa, é

absorvida praticamente pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimento (PAA).

Vejam os que o principal canal de comercialização para a maioria das agroindústrias ainda é a venda aos programas de compras governamentais, política pública que, de certa forma tem contribuído. Contudo, não deixa de ser uma dependência do setor. Durante o trabalho, houve aumento na prospecção de novos clientes privados e o aumento de participação nos programas do governo.

Considerando que “O mundo globalizado exige, cada vez mais, as empresas que queiram continuar no mercado compreendam a necessidade do planejamento e da determinação de estratégias para se tornarem organizações competitivas nesse mercado cada vez mais acirrado.” (SCATENA, 2010, p. 133).

Portanto, muito ainda tem para se fazer na preparação dos empreendimentos para atuar de forma mais qualificada no mercado privado e para isso, é sugerido, por meio das técnicas de gerenciamento para tomada de decisões e planejamento, para a garantia da entrega dos derivados processados e conseqüentemente da sustentabilidade dos negócios na linha da economia solidária profissional e com base empresarial.

Os empreendimentos rurais, principalmente as agroindústrias, sofrem constantemente com o processo jurídico de legalização, já que com isso, muitas destas se terminam antes mesmo de começar. Outras que não possuem capital de giro suficiente falem depois de não conseguir vender o produto pelo valor que agrega no final por causa dos impostos sobre o preço de venda. Mas hoje, já se pensa em uma certificação solidária, onde será a confiança que garantirá a eficiência/efetivação do estabelecimento. (TRENTIN, 2002).

Trazendo para realidade de atuação do Sebrae Bahia para melhor compreensão, das 31 agroindústrias que o Sebrae investe, em um trabalho da Unidade de Agronegócios no Estado da Bahia, uma foi fonte de pesquisa na residência complementar e considero que, de certa forma, foi uma provocação salutar através de intervenção conveniada e com tempo para findar seu exercício, onde poderá evitar que empreendimentos do porte sejam fechados e que não haja dicotomia dentro da cadeia, provocando, de certa maneira os associados ou cooperados, imergirem na questão gestão, erradicando uma possível “quebra” das agroindústrias e com atuação no mercado que tem hegemonia pela força do capital.

Para isso, como mostra na tabela abaixo no item 1.4 o quanto necessita de práticas cooperativistas, que somente 15 agroindústrias de um total de 31, estão vinculadas ao empreendimento. (SEBRAE; UAGRO 2014).

Tabela 1 – Número de empreendimentos por tempo de assessoramento gerencial

Nº de Empreendimentos Tabulados	31	Número de Empreendimentos por Tempo de Assessoramento Gerencial					
		Mais de 12 meses		Entre 6 e 12 meses		Menos que 6 meses	
		10	32,3%	16	51,6%	5	16,1%
<b>Aspectos Legais e Institucionais</b>							
ITENS A AVALIAR		Já Estava Positivado		Positivou durante o trabalho		Não Positivou	
1.1-A cooperativa está formalizada?		31	100,0%	0	0,0%	0	0,0%
1.2-Estatuto e regimento interno em prática?		22	71,0%	2	6,5%	7	22,6%
1.3-Tem DAP jurídica?		28	90,3%	2	6,5%	1	3,2%
1.4-Nº de Cooperados Vinculados ao Empreendimento		15	48,4%	12	38,7%	4	12,9%
1.5-Nº de Cooperados com DAP Pessoa Física		18	58,1%	9	29,0%	4	12,9%

Fonte: (SEBRAE; UAGRO, 2014).

De acordo com a tabela acima, no item 1.3, com o evidente potencial das agroindústrias familiares no Brasil, o PRONAF<sup>3</sup>, criou a Linha Agroindústria para agricultores interessados em investir na implantação deste tipo de empreendimento em pequena escala no meio rural. Para tanto, os juros, o capital e os anos de carência e pagamento variam, conforme a atividade a ser produzida.

Com isso, percebe-se que as políticas públicas estão direcionando seus recursos a atividades inovadoras, convincentes no seu papel social, produtivo, participativo, ambiental e descentralizado, por meio de um modelo de gestão essas oportunidades não poderão passar despercebidas.

Como já expressado, a agroindústria familiar é uma importante ferramenta para o meio rural. Primeiro porque contribui, e muito, para um desenvolvimento sustentável dos atores sociais no desenvolvimento territorial, e segundo por encaixar-se perfeitamente em inúmeras realidades, podendo, dessa forma, colaborar com os territórios de forma multidimensional e diversificada. Além de poder criar várias identidades, não ficando dependente apenas de um setor agropecuário ou, até mesmo, de uma monocultura como é o caso de muitas regiões, inclusive as pesquisadas na Bahia e Ceará.

<sup>3</sup> Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar

A agroindústria familiar não representa uma solução de todos os problemas e das necessidades dos atores. Mas ela deve ser trabalhada como parte de um conjunto de ações e de outras alternativas associadas, que busquem construir o desenvolvimento rural sustentável, nos aspectos social, ambiental, cultural e econômico, tendo por base a agricultura familiar [...]. Deste modo, os efeitos multiplicadores da agregação de valor à produção, pela agroindustrialização ocorrem tanto a montante, na atividade agropecuária, como a jusante, na estrutura de comercialização de serviços, e refletem-se na efetiva interiorização do processo de desenvolvimento. Mais ainda, as características tecnológicas do processamento agroindustrial viabilizam, para algumas matérias-primas e produtos, a implantação de unidades de pequeno e médio porte, mais acessíveis os investidores com menor disponibilidade de capital [...]. (TRENTIN, 2002).

Outros benefícios sociais importantes dos empreendimentos agroindustriais familiares são gerados pela melhoria da qualidade dos produtos processados, pela redução de perdas no processo de comercialização e pelo papel disseminador que tendem a exercer na promoção de melhorias tecnológicas nas atividades agropecuárias. No entanto, o rendimento da agroindústria retrai-se quando o espírito competitivo e “capitalista” apossa-se da consciência dos empreendedores, de tal forma que a produção conjunta é direcionada para a produção individual. E com a utilização da ferramenta adaptável gerencial proposta, surgirá para muitos a agregação do que já está sendo utilizada.

Ressalta-se que a lógica dos produtos que admitia o consumo da própria família e dificilmente comercializava-se nos mercados locais e muitas vezes trabalhavam com a troca entre os parentes e vizinhos é transformada e acaba sendo agroindústria que produz conservas, defumados, bebidas e que agrega valor, o que incrementa bastante na renda do produtor rural, o homem do campo por meio do processamento, ou seja, agregação de valores.

Pensando assim, que a transformação de alimentos faz parte da própria história do desenvolvimento da humanidade. “É por meio de alguns procedimentos aplicados pelo homem aos alimentos, que ele pode assegurar sua alimentação e conseqüentemente favorecer sua sobrevivência.” (SANTOS, 2006).

É de fato um conjunto de incorporações inter-relacionadas, o alimento, os seres humanos e o mercado. Segundo Austin (1981 apud REVILLION, 2011, p. 9) “A agroindústria é uma empresa que processa matérias-primas oriundas da agricultura, entre as quais produção vegetal e animal, e que responde, ao mesmo tempo, pelas atividades de seleção de tecnologias de processo e produto, gestão da qualidade, logística e marketing dos produtos.” De acordo com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (2014), agroindústria é “toda atividade de beneficiamento e/ou transformação de produtos agrossilvopastoris, aquícolas e extrativistas,



abrangendo desde os processos mais simples até os mais complexos”, incluindo o artesanato no meio rural.

Na grande maioria das cadeias produtivas agroindustriais, a agroindústria detém um papel de destaque na agregação de valores e na coordenação dos agentes produtivos envolvidos. Na realidade, a agroindústria representa o ponto de interface entre as necessidades do consumidor final, as exigências da distribuição, as particularidades de transformação de matérias-primas em alimentos e a adoção de novas tecnologias de processo e produto.

O segmento da agricultura familiar assume papel socioeconômico de grande destaque para o país, então o seu desenvolvimento é entendido como uma das pré-condições para uma sociedade economicamente mais eficiente e socialmente mais justa. (LOURENZANI et al., 2008).

Muitos desses empreendimentos têm uma função importantíssima na geração de ocupação e renda, em especial na zona rural e no interior do Estado. A agroindústria familiar rural é definida, por Mior (2005), como “uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo a produção de valor de troca que se realiza na comercialização.”

Assim sendo, as agroindústrias familiares possuem papel importante de alternativa para a permanência dos agricultores familiares no ambiente rural, na construção de um novo modelo de desenvolvimento sustentável, de criação de oportunidades e inclusão social para mulheres, jovens e idosos no campo, via associações rurais na busca de resultados em qualidade de vida e a não dependência do assistencialismo.

As agroindústrias familiares podem ser consideradas como um subsistema do grande sistema denominado agronegócio, pois assim como as grandes agroindústrias, “[...] as pequenas, formadas por agricultores familiares, contribuem também de maneira significativa para o desenvolvimento econômico do país.” (BUAINAIN et al., 2007).

De acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário (2014), a participação da agricultura familiar representa mais de 84% dos imóveis rurais do país, constituindo mais de 4,4 milhões de estabelecimentos do meio rural.

As atividades da agricultura familiar são responsáveis por aproximadamente 40% do valor bruto da produção agropecuária, 75% das ocupações produtivas agropecuárias e por uma parcela significativa dos alimentos que chegam à mesa da população brasileira, merecendo destaque os seguintes produtos: feijão (70%); mandioca (83%); suínos (59%); leite

(58%); milho (46%) e aves (51%). É necessária uma pesquisa minuciosa das situações e realidades das agroindústrias familiares estabelecidas com impacto relacionado ao beneficiamento nas agroindústrias familiares rurais – AFR.

Para isto, a qualificação em gestão das agroindústrias familiares, partindo de uma orientação multidisciplinar, poderá contribuir positivamente, visto que o uso de métodos de gestão nas unidades familiares favorece melhores condições para a sua inserção nos mercados e, conseqüentemente, para a geração de renda, contribuindo na sustentabilidade econômica, bem como, na melhoria da qualidade de vida no campo.

De acordo com a ilustração da Figura 1, no campo 83, veja o quanto a mandiocultura, um dos derivados primordiais do local de estudo, e que tem impacto efetivamente na economia, não somente do Brasil, bem como na comunidade de Tijuáçu, necessita de profissionalização e empreendimento com o foco no negócio.

Figura 1 – Produção de alimentos



Fonte: Secretaria da Agricultura Familiar (2014).

O agronegócio brasileiro entrou numa fase de maturidade econômica, passando a ter sua importância econômico-social reconhecida. A visão do desenvolvimento sustentável na produção de alimentos, fibras, energia e de produtos da flora e fauna, além da multifuncionalidade do setor primário mediante a agregação das atividades de lazer, turismo rural e preservação ambiental, consolidou-se. (STEFANELO, 2002 apud BATALHA, 2005, p. 27).

Pode-se ainda observar um movimento crescente de diversificação e especialização dos produtores e a organização e reestruturação das cadeias produtivas, gerando produtos para o abastecimento interno e para exportação como mercados complementares. Busca-se a

agregação de valor aos produtos e sua diferenciação, verificando-se, em contrapartida, a redução do ciclo de vida desses produtos.

Também são tendências, para Stefanelo (2002 apud BATALHA, 2005), “a redução da presença do governo nas políticas tradicionais de crédito, preços mínimos e seguro agrícola, bem como uma maior integração e dependência dos produtores em relação ao mercado.” Com isso, a sustentabilidade terá seu espaço quando os empreendedores rurais, entenderem que não outro caminho a seguir, a não ser profissionalização e para que isso ocorra é a busca de concretização de um modelo adaptável de controle gerencial.

Outras transformações que ocorrem no país e no cenário mundial e que exigem modificações na maneira de conduzir o processo de desenvolvimento de soluções tecnológicas para o agronegócio são citadas por IPEA (2004, p. 27):

[...] A mudança da geografia da produção de grãos, carnes, fibras e frutas por conta dos avanços tecnológicos, das regiões tradicionais para as áreas de fronteira agrícola nos cerrados, no semiárido e na Amazônia, em busca de vantagens comparativas dadas por topografia, propriedades físicas de solo, melhor distribuição de chuvas, possibilidades de irrigação e facilidades de escoamento, fazendo que parte da demanda imediata e potencial por tecnologia passasse a originar-se em áreas distantes das equipes e estruturas de pesquisas.

A consolidação da legislação de prioridade intelectual e o crescimento do protecionismo não tarifário, o qual se baseia em barreiras sanitárias, segurança alimentar e questões ambientais, passaram a limitar o uso das tecnologias de base já conhecidas, fazendo crescer a demanda por novas soluções tecnológicas e os estímulos aos investimentos, inclusive privados, em ciência e tecnologia.

No âmbito da ciência e tecnologia, é importante notar que cresce o interesse internacional por parcerias com o Brasil e a disponibilidade de pessoal qualificado, enquanto se enfraquecem as estruturas públicas nacionais e internacionais, de pesquisa e fomento, e aumenta a competição entre elas (recursos e fluxo de germoplasma). Fortalecem-se os fundos competitivos de pesquisa, os núcleos de excelência, e os projetos temáticos de condução multifuncional.

No campo do processamento, a ausência de pessoal qualificado é o que se faz buscar por meios de agroindústrias rurais, o avanço da tecnologia e o mercado exigente, e que está a todo vapor, mais um motivo da utilização dos critérios básicos no gerenciamento para refletir nas AFRs.

Em respeito ao perfil dos beneficiários, sobretudo os que não tiveram oportunidade de ingressar no “banco” de uma escola e o pouco do aprendizado empiricamente posto em prática, é que a identificação da possibilidade de implantação da ferramenta que contribuirá com o social no aspecto da administração desses espaços, que é a única fonte de renda e de orgulho da comunidade na maioria das vezes.

O olhar passa a ser efetivamente de entender que deveremos estabelecer um parâmetro de envolvimento da comunidade na construção de um modelo profissional, entendendo que a agroindústria é efetivamente uma empresa, sem fugir das características e ritmo dos envolvidos. Segundo, Lourenzani e colaboradores (2006), “há complexidade do funcionamento de uma agroindústria familiar rural.”

Assim, cabe ao produtor decidir, a partir das informações disponíveis, como os recursos (humanos, insumos, capital e tecnologia) serão utilizados para serem transformados em produtos finais, bem como analisar o cenário atual, lidar com essa complexidade de funções, concomitantemente. Tudo isso exige capacitação gerencial por parte dos produtores, que na maioria deles é ausente.

De acordo Rangel (2012, p. 52), “este fato torna os estudos sobre como as organizações contemporâneas vêm implantando seus sistemas de controle de gestão, principalmente sob a forma de verificações empíricas, uma forma efetiva de contribuição para a expansão do conhecimento sobre este tema.”

Com uma ferramenta didática na preparação de jovens e atuais membros das Associações, de forma pragmática e original, um modelo piloto impactará na sua aplicabilidade inclusive em outros projetos setoriais. Assim, espera-se contribuir com uma ferramenta de controles gerenciais desenvolvidas pela própria associação, considerando que a agroindústria familiar rural é uma atividade potencialmente geradora de renda na economia local, pois agrega valores relacionados à cultura, tradição, regionalidade e tipicidade.

Para isso, analisando as prioridades do ambiente associativista e os modelos gerenciais, nas agroindústrias estudadas, afim de desenvolve uma ferramenta de controles gerenciais, mapeando as ferramentas já existentes e desenvolvendo um modelo, de acordo às características culturais, aplicáveis em outros projetos setoriais, considerando as opções de elementos que possam ser transformados em derivados existentes no campo, a exemplo, do já citado, a mandioca, o alho, mel, frutas, etc.

Em meio a essas evidentes dificuldades que afligem as agroindústrias familiares rurais, busca-se uma nova mudança no modelo de desenvolvimento até então adotado. Mudança essa, que seja capaz de implementar e adequar os agricultores ao novo rural, que valoriza as regiões e territórios e que possuem, no seu interior, ações cooperativistas, associativistas e gerenciais. Essas e tantas necessidades tomam-se indispensáveis à pequena propriedade rural

subsidiada pela agroindústria familiar com uma visão de empreendimento efetivamente rural, todavia, sem perder a essência da família.

Hoje, isto é realidade de muitos agricultores, mas não em números tão expressivos, já que a monocultura tomou o tempo e o espaço de muitas famílias que se envolvem em atividades agrícolas. De acordo o conceito de empreendimento familiar e seu impacto em tempos de constantes mudanças, são importantes para qualquer empreendimento, de qualquer segmento, sendo ela familiar ou não, saber qual foi a sua origem, até para entender sua essência e suas principais características.

Nesse sentido, torna-se:

[...] importante para as famílias empresárias compreender como nascem suas empresas. A partir da compreensão das suas origens, pode-se entender melhor o significado da empresa para a família e transmitir às novas gerações a importância do legado que recebem. (GARCIA, 2001, p. 3).

A interação entre empresas e família pode ser percebida pelos discursos e pelas práticas empresariais. Estimativas indicam que 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias. Essas organizações contribuem para a constituição do Produto Interno Bruto (PIB) dos países e são responsáveis por mais de três quartos dos empregos. (GARCIA, 2001). Nesse conceito, tem que ser internalizado ao homem do campo o orgulho de atuar em organizações basicamente familiares.

Gersick e colaboradores (1997) enfatizam que 80% das empresas existentes no mundo pertencem a famílias. De acordo com Santos (1997 apud CAMPOS, 2012, p. 22), “mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) dos Estados Unidos da América é gerado por empresas familiares e um terço das companhias mais bem-sucedidas naquele país é de origem familiar.”

No entanto, como bem mostram Gersick e colaboradores (1997), 40% das empresas familiares fracassam ainda no primeiro ano de vida; 60%, em menos de dois anos; e 90%, até o final do décimo ano. Soares, Machado e Marocco (1997) apontam que 70% das empresas familiares existentes no cenário mundial não resistem à morte do fundador, ressaltando que a realidade brasileira não está distante de tal, e não é diferente no propósito agroindustrial familiar.

Bernhoeft (1989) aponta estatisticamente que no final da década de 1980, de cada 10 empresas brasileiras, nove eram familiares e que seu controle estava com uma ou mais famílias. No âmbito mundial, 60% das empresas existentes eram controladas por famílias. Oliveira (2003) ressalta que os países industrializados contam com 75% de empresas

familiares (percentual próximo ao da realidade brasileira) e empregam cerca de 55% da força total de trabalho.

Conforme pesquisa realizada nas agroindústrias, nas quais foram aplicados questionamentos, como: média de renda dos associados/cooperados, como o controle define metas, utilização da ferramenta de planejamento e tomada de decisões, se há controle gerencial, comercialização e informação dos produtos, contratação temporária e composição da força de trabalho, uma comparação é pertinente, de acordo ao plano de operações no âmbito estadual da Bahia, onde na tabela 2 abaixo, nos campos 4.8, 4.9, 4.10, os controles se destacam pela utilização em sua parte efetivamente.

Tabela 2 – Plano operacional

<b>Plano Operacional</b>						
<b>ITENS A AVALIAR</b>	<b>Já confirmado</b>		<b>Confirmado durante o trabalho</b>		<b>Não confirmado</b>	
4.1-Existe um plano de produção?	10	32,3%	13	41,9%	8	25,8%
4.2-Existe ficha de produto?	12	38,7%	15	48,4%	4	12,9%
4.3-Há uma ficha de processos para cada produto?	10	32,3%	11	35,5%	10	32,3%
4.4-O lay-out de produção é adequado?	13	41,9%	1	3,2%	17	54,8%
4.5-Mão-de-obra direta é qualificada?	17	54,8%	5	16,1%	9	29,0%
4.6-Mão-de-obra indireta é qualificada?	14	45,2%	5	16,1%	12	38,7%
4.7-Contrata serviços de terceiros?	21	67,7%	3	9,7%	6	19,4%
4.8-Existe um planejamento e controle da produção?	6	19,4%	11	35,5%	14	45,2%
4.9-Há controle de estoques de insumos / produtos acabados?	10	32,3%	16	51,6%	5	16,1%
4.10-Existe um controle de qualidade dos produtos?	18	58,1%	3	9,7%	10	32,3%
4.11-Houve aumento no volume de Produção?	1	3,2%	18	58,1%	12	38,7%

Fonte: (SEBRAE Bahia; UAGRO, 2014).

Da mesma forma, segue na tabela 3, respectivamente, situação das agroindústrias do Estado da Bahia de atuação do SEBRAE referente ao cenário de mercado, que servirá também para tomada de decisão na construção da TGS, de acordo a realidade peculiar de cada agroindústria, embasado na pesquisa no período da residência social, onde se destaca no item 2.5 da tabela 3 abaixo, que somente 8 de um total de 31 entidades Associações e cooperativas envolvidas que já estavam confirmados por meio de plano de vendas.

Um dos grandes desafios do programa é qualificar a atuação dessas agroindústrias no mercado de compras governamentais e no mercado privado. Houve avanços e melhorias com

a adoção de algumas práticas para a prospecção de novos mercados e de gestão mercadológica.

Merece destaque o índice de 41,9% do item 2.5, onde durante o trabalho ocorreram adesões das agroindústrias que adotaram a prática de fazer um planejamento de vendas para melhor planejar a produção e a captação de matéria prima junto a cooperados e a terceiros, conseguindo assim melhores preços e melhor produtividade. Também 54,8% das agroindústrias conseguiram prospectar novos clientes durante o trabalho, ou seja, nenhum dos 31 empreendimentos tinham positivados, durante o trabalho, somente 17 aderiram.

Tabela 3 – Análise de mercado

<b>Análise de Mercado</b>						
<b>ITENS A AVALIAR</b>	<b>Já confirmado</b>		<b>Confirmado durante o trabalho</b>		<b>Não confirmado</b>	
2.1-Tem cadastro de clientes?	15	48,4%	12	38,7%	4	12,9%
2.2-Faz pesquisa de mercado?	3	9,7%	10	32,3%	18	58,1%
2.3-Tem cadastro de seus fornecedores?	17	54,8%	11	35,5%	3	9,7%
2.4-Faz análise da concorrência?	6	19,4%	11	35,5%	14	45,2%
2.5-Existe um Plano de Vendas?	8	25,8%	13	41,9%	10	32,3%
2.6- Foram Prospectados Novos Clientes?	0	0,0%	17	54,8%	14	45,2%

Fonte: (SEBRAE; UAGRO, 2014).

O Destaque é merecido se tratando de mercado, afinal, o principal canal de comercialização para a maioria das agroindústrias ainda é a venda aos programas de compras governamentais. Durante o trabalho, houve aumento na prospecção de novos clientes privados e o aumento de participação nos programas do governo. No entanto, muito ainda tem para se fazer na preparação dos empreendimentos para atuar de forma mais qualificada no mercado privado.

Observa-se que implantar controles financeiros que permitam medir o desempenho empresarial é um dos pilares da metodologia. Só através da apuração e análise dos números, feita de forma adequada e com uma linguagem simples, os empreendedores poderão perceber a importância de realizar o ciclo gerencial: Planejar, Executar, Verificar (monitorar) e Ajustar.

A gestão mercadológica se sustenta como base de sucesso de qualquer empreendimento. Segundo Fagundes (2007, p. 87), “O verdadeiro processo de segmentação exige um longo trabalho de intenso aprofundamento de conceito e uma introjeção de atitudes

nas organizações. A administração segmentada deriva de uma opção estratégica por segmentos definidos [...]”.

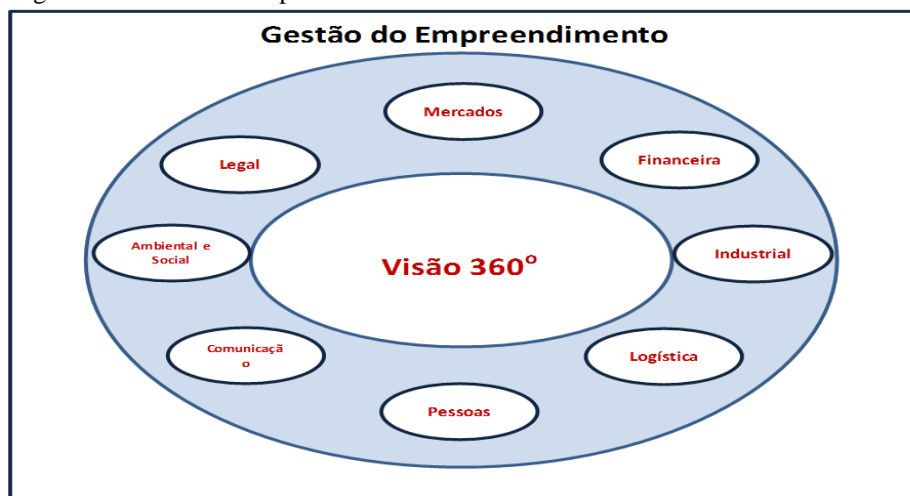
Assim sendo, o que leva à departamentalização do marketing em segmentos de relacionamento com clientes, também claramente departamentalizados especializados. Em suma, verificamos que a aplicação da filosofia de segmentação tem a necessidade de uma estratégia comercial, que passa por quatro etapas, a saber: diagnóstico da situação atual, formulação da estratégia e da estrutura de vendas, concentração dos instrumentos de administração comercial, desenvolvimento de um plano de implementação com a eficácia da gestão no processo de segmentação junto às organizações para alcançarem seus objetivos estratégicos.

É importante compreenderem primeiro a lógica e o conteúdo do Plano de Gestão, onde a gestão empresarial consiste em viabilizar o empreendimento em todos os seus aspectos, seja na produção, comercialização, investimento, etc. Assim, a gestão executa ações de um empreendimento e viabiliza as condições que precisam ser atendidas para que seu funcionamento resulte em um retorno maior (lucro).

Quando se refere à gestão do empreendimento, há necessidade de abordar todos os aspectos que o envolve, a lógica de estruturação e de implantação desse plano, que foi pensado para abordar todos os aspectos da gestão de um empreendimento, envolvendo gestão financeira, industrial, logística, pessoas, aspectos legais e estatutários, comunicação, questões ambientais e de segurança, base para a TGS, a qual terá como ênfase a compreensão do território como uma oportunidade de se fixar, gerando ocupação e renda por meio de uma tecnologia de gestão social acessível ao perfil do empreendedor. Para isso é necessário que tenha compreensão na construção da ferramenta adaptável de acordo o fluxo da gestão no empreendimento, como segue na Figura 2.



Figura 2 – Gestão do Empreendimento



Fonte: (SEBRAE; UAGRO, 2014).

Um destaque que os empreendimentos estudados e de atuação do Sebrae Bahia há de forma básica o conceito jurídico de associação e cooperativa, suas principais diferenças e o que deveremos analisar como melhor forma de gerir com oportunidade, analisando se é melhor montar uma cooperativa ou uma associação, quando montar uma ou outra, as vantagens de uma e outra e se aplicado da mesma forma.

Os dois tipos de organização baseiam-se nos mesmos princípios doutrinários e, aparentemente, buscam os mesmos objetivos. A diferença essencial está na natureza dos dois processos, enquanto as associações são organizações que têm por finalidade a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política e defesa de classe, as cooperativas têm finalidade essencialmente econômica. Seu principal objetivo é viabilizar o negócio produtivo de seus associados junto ao mercado.

A compreensão dessa diferença é o que determina a melhor adequação de um ou outro modelo. Enquanto a associação é adequada para levar adiante uma atividade social, a cooperativa é mais adequada para desenvolver uma atividade comercial, em média ou grande escala de forma coletiva.

Como exemplo a Cooperativa dos Coletores de Ostras, que para garantir melhoria na sua qualidade utilizaram do profissionalismo e servirá de reflexão e analogia as demais por ter também “falhas” gerencias mesmo com o seu porte, como segue:

Formada por extratores tradicionais de ostras do Litoral Sul do Estado de São Paulo, a Cooperostra foi criada em 1997 com o apoio das Secretarias Estaduais do Meio Ambiente e Agricultura e Abastecimento. Mesmo com todo aparato incentivado pela cultura regional,

onde se exercita o gerenciamento, verifica-se a ausência de comunicação, estoque e como consequência ingerência, levando o empreendimento a inércia e o risco de fechamento do empreendimento.

A criação de uma cooperativa surgiu da necessidade de melhoria da situação precária dos extratores de Cananeia, que coletavam clandestinamente a ostra do mangue e a vendiam a preços irrisórios aos atravessadores, que comercializavam o produto sem certificação na cidade de São Paulo e no litoral paulista, obtendo largas margens de lucro. Para garantir ganhos minimamente satisfatórios, os extratores viam-se obrigados a extrair cada vez mais ostras do mangue, desrespeitando normas básicas para preservação (tamanho do molusco e período de defeso). Conseqüentemente, o mangue da região da Cananeia estava sofrendo sérios riscos de depredação, comprometendo assim a capacidade de renovação natural do seu estoque. (LUCIO; ROCHA JÚNIOR, 2010, p. 7).

Compreendendo as técnicas de gerenciamento empiricamente, temos o exemplo da Cooperostra, que utiliza de ferramentas, a exemplo do profissionalismo comercial, é gerida pelo Conselho Administrativo (Diretoria), eleito em Assembleia Geral e conta com uma estrutura funcional enxuta que atua nas áreas de depuração da ostra, administração e vendas. Serviços de assessoria técnica e consultorias específicas (geralmente gratuitas, oferecidas por parceiros) auxiliam com programas de capacitação nas áreas de produção e gestão do empreendimento. (SEBRAE, 2014).

Por ser uma cooperativa em que os fornecedores são os próprios cooperados, isso implica uma vinculação diferenciada com relação a este público. (SEBRAE, 2014).

Cada cooperado possui um viveiro que pode variar em tamanho, de acordo com a capacidade de produção de cada um. As ostras ficam armazenadas nestes viveiros até serem fornecidas para a cooperativa. Assim, a capacidade comercial da Cooperostra depende muito do desempenho de cada membro cooperado. Esse mecanismo sem um planejamento específico e quase sempre subjetivo pode acarretar em um excesso ou em uma falta de estoque na cooperativa, o que gera uma desorganização e foi um dos principais problemas identificados, motivo de utilização inadequada. (SEBRAE, 2014).

E aí vem situação que merece atenção mesmo pela sua estrutura, repito os principais problemas identificados, por exemplo, não mantinha uma regularidade nos horários de recolhimento das ostras dos viveiros e nem na quantidade de ostras a ser recolhida. Isso podia ocorrer tanto por pedidos feitos com pouca antecedência quanto por erros em suas estimativas, quando o recolhimento era feito sem o número certo de pedidos. A falta de comunicação que vinha ocorrendo com relação ao horário de recolhimento, expressa um exemplo da importância da gestão.

Sem saber direito a que horas o recolhedor passaria ou com o atraso, alguns cooperados deixavam de fornecer suas ostras, causando insatisfação. Por sua vez, a Cooperativa, com esta falha, podia não recolher ostras suficientes para atender a todos os pedidos, o que gerava desconforto constante. A definição do roteiro a ser seguido para o recolhimento aparentava ser confuso, pouco preciso e incompatível com o modelo de Cooperativa.

A ordem de visitas aos cooperados era definida com pouca antecedência pela diretoria, que se baseava em estimativas dos próprios cooperados sobre as quantidades disponíveis em seus viveiros. Esse processo poderia desfavorecer pequenos produtores menos frequentes e ativos na cooperativa.

No modelo adotado pela Cooperostra, o cooperado recebe o equivalente a sua participação já no início da cadeia produtiva. O cooperado recebe do fornecedor suas ostras, que serão transportadas, processadas, identificadas por marca, vendidas e distribuídas. O papel do cooperado no processo é o de fornecedor de matéria-prima, a quem os resultados da empresa pouco interessam, desde que não “quebre”. É mais um exemplo concreto identificado na pesquisa, que se não ocorrer o controle gerencial efetivamente o caminho é a “falência”.

Em uma associação, os associados não são propriamente os “donos” do patrimônio, pois os mesmos, também de acordo com a lei, deverão ser destinados à atividade fim da associação, na maioria das vezes, os associados não são nem mesmo os beneficiários da ação do trabalho da associação.

A associação engessa o capital e o patrimônio, seu gerenciamento é mais simples e os custos são menores. As cooperativas são mais adequadas para atividades econômicas. Todavia, na prática os mecanismos deverão adotar formas mais profissionais.

“A Associação é o modelo para atividades sem fins lucrativos, socialização, defesa e representação de interesses comuns, como seguem abaixo os critérios.” (CARDOSO, 2009, p. 24).

O cerne da questão tem como princípio básico, as duas estruturas jurídicas que oferecem sustentação ao homem do campo, gerando ocupação e renda, bem como condição empresarial para atingir o mercado competitivo, como segue apêndice D a comparação.

## 1.1 Empreendedorismo Agroindustrial Rural

A modernização da agricultura, após o término da segunda guerra mundial, ocorreu várias transformações nas bases técnicas agrícolas consorciadas à mecanização, à especialização da cadeia produtiva do setor primário, objetivando, em partes, o aumento da produtividade e da produção de alimentos. Todavia, sem a essência do cooperativismo e associativismo a lógica do empreender na zona rural poderá comprometer na prática a utilização dos fundamentos que serão propostos de maneira inovadora e criativa na busca de padrões que o mercado exige.

As grandes agroindústrias integradoras impondo uma nova dinâmica ao processo produtivo e que, pelos novos padrões tecnológicos, exigiram um aumento na produção e nos índices de produtividade. Este processo, apesar de consistir em uma estratégia de crescimento de algumas produções familiares fez aumentar as diferenças socioeconômicas excluindo aqueles agricultores que não atingissem os padrões impostos demonstrando, assim, seu caráter seletivo. (TRENTIN, 2002).

“Os agricultores que continuaram a produzir individualmente, ou seja, sem ligação com grandes indústrias ou cooperativas, sofreram pela mudança dos padrões, diminuindo cada vez as possibilidades de participação do mercado”, como afirmou Paulilo (1990).

De certa forma, as indústrias começaram a determinar as relações sociais no meio rural, pois com a submissão do agricultor às grandes agroindústrias e com a perda de autonomia no processo produtivo ocorreu, direta ou indiretamente, o êxodo rural, que favoreceu a instalação de um modelo centralizado de indústria.

Para os agricultores excluídos do “processo de integração”, a participação nos mercados locais e regionais ficou cada vez mais difícil e complexo. Já que essa participação se torna quase que inviável para os agricultores isolados, pois estes não passaram por nenhum tipo de capacitação ou assistência técnica e nem possuem crédito para buscar novas tecnologias, mais uma vez, não há outro caminho a seguir se não for via gestão onde está a base de todos os pilares relacionados à sustentação dos empreendimentos agroindustriais gerenciável.

Segundo Batalha (2001, p. 49), “o sistema agroindustrial é um espaço ‘gerenciável’, ou seja, podem existir ações coordenadas internas que possam integrar as funções administrativas dos agentes econômicos e assegurar a competitividade sustentada de toda a cadeia.”

Tal situação de fato está no contexto atual das estruturas das agroindústrias familiares rurais, que por sua vez em curto espaço de tempo, passam seus associados ou cooperados,

assumirem o empreendimento mesmo sem o preparo ou formação para condução da gestão, considerando que o ambiente garante ocupação e renda aos respectivos membros.

Como se pode observar, segundo Prezotto (2000) a agroindústria familiar:

Vem sendo colocada como uma importante ferramenta propulsora de desenvolvimento sustentável. No momento em que se discute um novo papel para o meio rural, não mais apenas o de atividades exclusivamente agrícolas, mas de pluriatividades, o modelo de agroindustrialização descentralizado de pequeno porte, de característica familiar, é visto como uma das alternativas capaz de impulsionar a geração, direta e indireta, de novos postos de trabalho e de renda, especialmente para os agricultores familiares. Pode proporcionar, também, uma importante forma de (re)inclusão social e econômica destes agricultores, melhorando a sua qualidade de vida.

Em análise a teoria geral da administração, em sua jornada histórica, seis variáveis principais dentro de uma organização que são fundamentais para se manter no mercado: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e mercado, as quais se apresentaram como tal, ao longo da história da administração formada pelas ideias de Taylor. (SCATENA, 2010).

A partir do final da década de 1990, os estudiosos do campo da administração introduziram uma nova terminologia a ela, buscando tornar ainda mais abrangente a denominação dessa atividade humana. Assim como a palavra *administração*, a palavra *gestão* significa “gerir”, “administrar”, entretanto, é entendida pelos meios acadêmico e empresarial como mais ampla que o primeiro termo. Administrar é, dessa forma, uma aplicação da ação gerir. As ações de planejamento, organização, direção e controle são competências de gestão empresarial. Por competência, entendemos a capacidade de conhecer determinado assunto e saber aplicá-lo à prática.

Portanto, a atividade do gestor empresarial é colocar em prática o conhecimento adquirido sobre planejamento, organização, direção e controle, contudo, não é diferente nas agroindústrias rurais. Dessa forma, a atividade básica de um administrador é fazer com que um conjunto de pessoas, em comum acordo e de forma harmônica, execute uma atividade com qualidade, de maneira adequada ao que foi proposto pela organização. Isso vale para todos os níveis de funções administrativas, sejam elas de diretor, gerente, supervisor ou consultor.

Em função disso, um gestor, além de conhecer tecnicamente o trabalho que precisa ser realizado, necessita entender de relacionamento humano, precisando, para isso, ter autoconhecimento, ou seja, conhecer a si mesmo. O bom administrador é aquele que

administra bem seus conflitos pessoais, inerentes a todo ser humano e, a partir disso, consegue compreender as necessidades das pessoas com as quais convive.

Para que o gestor consiga dar direcionamento ao empreendimento, é necessário também que ele enxergue a organização em sua totalidade, incluindo o mercado onde ela está inserida. Assim, ele deve ter uma visão global, mas também a capacidade de perceber os detalhes para que possa analisar com clareza as possibilidades da empresa dentro do mercado em que esta atua, e é o que se pretende nos ambientes das AFRs.

A preocupação com o controle sobre as atividades desenvolvidas pelas organizações não é recente. Desde as primeiras teorias surgidas no início do século XX este conceito se faz presente. Taylor é um dos primeiros autores a propor alternativas para a gestão eficiente dos recursos de uma organização. Sua proposta – Teoria da Administração Científica – se caracteriza pela ênfase na divisão do trabalho e no estudo de tempos e movimentos como forma de aperfeiçoar o desenvolvimento das atividades organizacionais – identificação da melhor forma para se executar atividades. Por meio da definição de tais princípios, Taylor enfatiza a necessidade de padronização dos procedimentos e do controle de atividades pelos supervisores, como forma de garantir a eficiência na execução das tarefas dos operários. O controle se transforma em instrumento para assegurar que as atividades sejam executadas da forma como foram planejadas. (RANGEL, 2012, p. 44).

Em seus trabalhos, Fayol (1994) aprofunda a discussão sobre as funções administrativas inerentes aos trabalhos desenvolvidos por supervisores e gerentes. Nessa discussão, são identificados cinco elementos básicos da administração regidos pelos sistemas de controle: o planejamento, a organização, o comando, a coordenação, e o controle das atividades. Torna-se evidente a ênfase dada ao processo de controle em seus trabalhos e que tem base fundamental para construção da ferramenta adaptável.

Como proposta poderá utilizar o ciclo PDCA, que é fundamental para compreender a construção do produto como ferramenta. “e está baseada no pressuposto de que uma melhoria realizada no gargalo é uma melhoria no sistema como um todo.” (COSTA, 2007, p. 352).

Scatena (2010, p. 123) afirma que o PDCA é a ferramenta básica para o controle do processo: P (*Plan*): Planejamento – definir metas e escolher os métodos para alcançá-las; D (*Do*): Execução – nessa fase, os colaboradores já deverão ter sido educados e treinados e devem executar o trabalho exatamente como foi elaborado na fase do planejamento, ou seja, sem esse princípio não haverá possibilidade de iniciar o ciclo de construção da Tecnologia de Gestão Social (TGS), que na prática da ferramenta, complemento no quadro 3 (pág 73).

É importante também que seja feita a coleta de dados sobre a execução para que se possa fazer a verificação na próxima etapa da pesquisa; C (*Check*): Verificação – nessa fase, os dados registrados na execução são comparados à meta estabelecida inicialmente; A

(*Action*): Atuação – em função dos resultados obtidos pode haver necessidade de uma ação corretiva, caso resultado não tenha atingido a meta estabelecida na fase do planejamento.

De forma geral, também propõe nessa linha da pesquisa o controle sistemático das atividades como o melhor caminho para se elevar a eficiência das organizações associativas e cooperativas. Para Drucker (2010), “Gerenciamento é substituir músculos por pensamentos e força por cooperação.” E é assim nessa lógica que nenhuma empresa é melhor do que o seu administrador lhe permite ser, que a gestão está em todos os ambientes, seja na zona rural ou urbana, seja no comércio, serviço e indústria.

O fato é que para ter um negócio de sucesso tem que se ter atitude e planejamento e é nesse propósito que a pesquisa mostra o paradoxo que em forma de proposta devem-se aproveitar as oportunidades e não com postura tempestiva solucionar os problemas no âmbito rural.

A gestão rural teve sua origem no início do século XX, junto as Universidades de Ciências Agrárias, na Inglaterra e Estados Unidos da América, com a finalidade de analisar a viabilidade econômica das técnicas agrícolas. Tinha um conceito parcial da administração rural, enfocando, prioritariamente, a área de produção e a função controle. (FREITAS, 2010, p. 9).

A aplicação e os estudos de extensão rural consideram, principalmente, a alocação de recursos, registros contábeis e financeiros, sendo a contabilidade simplificada e o instrumento gerencial mais divulgado, com o conceito de evoluir junto com as atividades no meio rural. Atualmente foram agregados aos conceitos de gestão rural, finanças, comercialização, marketing, recursos humanos, sendo áreas tão relevantes quanto a produção.

O paradigma dominante confere alta prioridade à produtividade e ao desenvolvimento tecnológico, no entanto, a atualização dos meios gerenciais é tão importante nos dias de hoje quanto a modernização dos meios de produção. Só poderemos saber que determinada atividade é vantajosa, se tivermos instrumentos gerenciais e de controle que permitam a mensuração dos seus resultados físicos (produção) e financeiros (receita e gastos).

Uma das formas de se determinar a viabilidade econômica de um sistema de produção em curto prazo (por exemplo, ao longo de um ciclo de produção), é a partir do estudo do comportamento de sua produção e dos insumos utilizados, ou seja, através da análise de custos e receitas geradas no sistema produtivo, para isso, tem que dispor de ferramenta de controle gerencial.

É comum e percebido na pesquisa, entre os produtores rurais a visão de que não há necessidade de se adotar procedimentos gerenciais que avaliem os resultados produtivos, econômicos e financeiros nas atividades desenvolvidas em suas propriedades. Se fizermos os seguintes questionamentos: A atividade é vantajosa? O preço de venda remunera meus custos? Qual o preço ideal de venda dos meus produtos? Sem nem mesmo conhecer os custos de produção, o empresário fica a mercê dos compradores na hora de negociar os preços dos produtos e não sabe, ao certo, se a venda lhe proporcionou lucro ou prejuízo, situação não diferente do que foi compreendido na entrevista roteirizada.

Segundo Batalha (2001, p. 242),

no decorrer destes últimos 30 anos, a distribuição alimentar evoluiu de maneira significativa. O desenvolvimento tecnológico, notadamente da informática, possibilitou o desenvolvimento de novas técnicas de gestão, de logística e de controle de qualidade, cujo objetivo maior é satisfazer as necessidades dos consumidores.

Necessidade que na Associação em Alto Bonito, as técnicas são básicas e a agricultura entre eles é escassa, pouco se colhe, devido à seca, em específico a estiagem de 2011 a 2013 e sem o gerenciamento pode comprometer a estrutura implantada, mas muitos que conseguem utilizar desses alimentos para sobreviver e o pouco que sobra é vendido na cidade de Senhor do Bonfim ou via Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), produzindo, assim, uma policultura, como o cultivo do milho, feijão de corda, feijão de arranca, feijão-andu, mandioca, palma e outros alimentos da agricultura camponesa que, de fato, alimentam o povo brasileiro.

Com o exercício na construção e implantação proposto da Tecnologia de Gestão Social (TGS), o empreendimento terá uma tendência em se consolidar, e identificar o mercado efetivamente construído de acordo a condição da agroindústria, suas práticas e hábitos de controles que se constituíram, ao longo de sua história, em um patrimônio cultural e de base formada via capacitações, capazes de resgatar importantes aspectos do modo de vida dessas sociedades e de refletirem na agroindústria.

De acordo com os depoimentos coletados na entrevista, foi possível identificar que, além do retorno econômico que concentra basicamente em um único fornecedor, há motivação para investir na atividade relacionada ao gerenciamento da agroindústria familiar, considerando que o canal de comercialização é fundamental e é uma estratégia de gestão, afinal, “[...] as estruturas funcionais que mediante a suas operações geram a movimentação de



produtos e serviços entre os membros participantes de um mercado, ou seja, são os locais onde são disponibilizados os produtos para que o consumidor tenha acesso.” (FIGUEIREDO, 2003).

Foi o caso das alternativas gerenciais identificadas em relação ao mercado e seu direcionamento no roteiro da entrevista aplicada no campo 21 do apêndice B: (a) comercialização em feiras, (b) venda em domicílio, (c) comercialização na propriedade, (d) mercado institucional público e não público, (e) pequenos e médios estabelecimentos comerciais (supermercados, restaurantes e padarias).

E foi a base da composição do questionário que mostra o quanto no viés do gerenciamento o mercado por meio do planejamento tem seu espaço, considerando que citado na página 14, 80 a 90% estão dedicados somente a um único cliente por meio do PAA, por exemplo, e com a gestão a proposta é evitar a estagnação pela dependência de programas, como PAA e PNAE<sup>4</sup> na busca de outros mercados e que tem como parâmetro para não depender de um único cliente a utilização de controle gerencial e não somente mercado institucional.

O mercado institucional é formado por escolas, hospitais, creches, prisões e demais instituições que precisam oferecer bens e serviços às pessoas sob sua responsabilidade. Muitas dessas organizações se caracterizam por recursos financeiros limitados e clientela cativa. Na verdade, muitas empresas de alimentos montam um setor separado para atender a compradores de organizações institucionais, em razão das necessidades e características específicas desses clientes. Para atender a especificações de hospitais, universidades e presídios, a Heinz produz, embala e determina os preços do seu ketchup de maneira diferente. A Aramark Corp. possui uma vantagem competitiva no fornecimento de alimentos para prisões norte-americanas, um resultado direto do refinamento de suas práticas de compra e da gestão de sua cadeia de suprimentos. (KOTLER, 2006, p. 229).

Gestão efetivamente do empreendimento agroindustrial como negócios, é complexa, pois envolve muitas áreas relevantes, os métodos de gerenciamento dos empregados pelos agentes, de forma direta, os resultados obtidos e a sustentabilidade do negócio. Agroindústrias que permitem destacar a inadequação da maioria dos sistemas de planejamento disponível para lidar com o setor. Onde revela o pequeno esforço que vem sendo dedicado ao planejamento dos empreendimentos rurais, menor ainda quando se tratam de empreendimentos agropecuários familiares e de redes (associações, cooperativas etc.).

---

<sup>4</sup> Programa Nacional de Alimentação Escolar

Nesta direção, é necessário ampliar os esforços de desenvolvimento e aplicação de modelos de pesquisa operacional, técnicas de gerenciamento e sistemas de planejamento rural visando, sobretudo, a integração das tecnologias de produção e gestão. No entanto, ênfase especial deve ser dada ao segmento agroindustrial familiar. Neste caso, os ganhos potenciais que podem ser visualizados a partir da utilização de ferramentas gerenciais adequadas são altamente expressivos. O sucesso de ações que visem atender esta necessidade dependerá da formação e apoio a equipes multi e interdisciplinares.

## 1.2 Desafios da Gestão de Empreendimentos Agroindustriais Familiares Rurais

Quando analisado estatisticamente o gerenciamento das MPes, não é diferente a prática nas agroindústrias rurais. Na tabela 4 abaixo, fica evidente que 69% (2003), 75% (2004) e 68% (2005) das empresas fecharam por falhas gerenciais e isso não é diferente ou não será nas agroindústrias rurais, caso emergentemente técnicas de ferramentas não sejam implementadas. Vale ressaltar, que em específico as falhas gerenciais e não necessariamente a sobrevivência das MPes.

Tabela 4 – Gerenciamento da Empresa

%	2003	2004	2005
Políticas Públicas e arcabouço legal	52 71	56 74	54 73
Carga tributária elevada	42 61	43 62	43 65
Falta de crédito bancário	21 18	26 27	22 16
Problemas com a fiscalização	8 9	10 2	7 7
Causas econômicas conjunturais	54 68	60 70	62 69
Concorrência muito forte	35 24	35 24	35 25
Inadimplência/Maus pagadores	26 22	29 28	28 19
Recessão econômica no país	24 14	26 7	26 18
Falta de clientes	21 27	22 34	22 27
<b>Falhas gerenciais</b>	<b>58 69</b>	<b>60 75</b>	<b>55 68</b>
Falta de capital de giro	40 36	45 52	39 37
Problemas financeiros	20 35	21 33	18 25
Falta de conhecimentos gerenciais	11 19	11 12	10 13
Ponto/Local inadequado	7 13	7 15	6 19
Desconhecimento do mercado	5 12	5 6	4 11
Qualidade do produto/serviço	2 0	2 6	3 4
Logística operacional	31 21	32 17	36 21
Falta de mão-de-obra qualificada	12 27	10 29	16 33
Instalações inadequadas	5 10	5 7	6 6
Não enfrenta nenhuma dificuldade	5	3	4
Outras	0 5	0 6	0 4
NS/NR	0 3	0 4	0 3
<b>BASE EMPRESAS ATIVAS</b>	<b>902</b>	<b>1.052</b>	<b>6.726</b>
<b>BASE EMPRESAS EXTINTAS</b>	<b>180</b>	<b>127</b>	<b>446</b>

Fonte: (SEBRAE, 2007).

Para ter uma ideia, a cada 100 empresas criadas no Brasil, 76 sobrevivem aos dois primeiros anos de vida. É o que demonstra o estudo Sobrevivência das Empresas, divulgado pelo SEBRAE. Esse estudo demonstra que esse número tem crescido nos últimos anos e que às micro e pequenas empresas têm melhor capacidade para superar dificuldades, nos primeiros dois anos do negócio. Nesse período inicial, a empresa ainda não é conhecida no mercado, não possui carteira de clientes e, muitas vezes, os empreendedores ainda têm pouca experiência em gestão.

Em todo o Brasil, o SEBRAE oferece consultorias, treinamentos, palestras, seminários, eventos, publicações, entre outros serviços, muitos deles gratuitos. O atendimento pode ser feito presencialmente em um dos mais de 700 pontos de atendimento no país ou ainda pela internet ou pelo telefone<sup>5</sup>. Dentre os 700 Pontos de Atendimento (PAs), um fica em Jacobina e outro em Senhor do Bonfim, jurisdicionados na Unidade Regional 5, que atua no território da comunidade estudada.

Partindo de uma proposta, pode vir acontecer aprofundando no tema o que já está sendo desenvolvido e construído pelo SEBRAE Bahia, no propósito de internalizar dicas para a sobrevivência da empresa e conseqüentemente para os empreendimentos agroindustriais familiares rurais, que têm relação com a gestão, com o gerenciamento e que no viés do controle gerencial em um exercício de adaptação continuada e não pontual, poderá ser viável e sustentar os empreendimentos agroindustriais rurais familiares, com o princípio de construção de ferramenta por meio da TGS, onde complemento no tópico 3 sobre Tecnologia em Gestão Social.

Para isso, seguir os princípios do SEBRAE seja o caminho, pois é uma entidade que tem sua história onde foi composta em março de 1991, a primeira Diretoria Executiva do SEBRAE Bahia, trabalhou na elaboração do orçamento e na definição de um programa possível de ser implementado. Alguns desafios iniciais tiveram que ser enfrentados. O primeiro deles foi motivar o corpo técnico-administrativo e torná-lo consciente das dificuldades a enfrentar na reconstrução da agência e das oportunidades que surgiriam com o nascimento do novo SEBRAE.

Outro desafio foi identificar parceiros que pudessem contribuir para multiplicar a capacidade de trabalho junto à clientela. A equipe técnica da agência foi reestruturada. Técnicos que estavam à disposição de outras organizações retornaram. Foram contratados profissionais, conforme as necessidades indicadas pelo programa de trabalho.

Na área estrutural, medidas foram implementadas como a aquisição da sede própria, que possibilitou oferecer ao corpo funcional e ao empresariado instalações adequadas para um bom ambiente de trabalho.

Essa evolução até os dias atuais estão explicitamente inseridos no Mapa Estratégico 2015-2018 (Anexo 2), que consta a missão, visão, valores, os pequenos negócios, a sociedade, as soluções tecnológicas e de infraestrutura para a gestão do SEBRAE e atendimento aos

---

<sup>5</sup> [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br); 0800 570 0800.

clientes. Ao mesmo tempo uma das prioridades locais como direcionamento, aspecto qualificação para gestão em cadeias produtivas em negócios rurais da apicultura, aquicultura, bovinocultura de leite, mandiocultura, ovinocaprinocultura, de acordo (Anexo 3).

Há uma contribuição também eminente ao aspecto agronegócios, onde se busca como prioridade contribuir para reestruturação de empreendimentos agroindustriais no semiárido baiano, intensificando as ações de assistência gerencial, conforme consta na integra no (Anexo 4)

Para que efetivamente possa por em pratica os desafios da gestão de empreendimentos agroindustriais familiares rurais há necessidade de investimentos, e para isso o setor do agronegócio tem a sua prioridade e espaço no PPA 2015-2018 como segue no Anexo 5, onde o segundo orçamento do Estado se tratando de cenário de recursos do SEBRAE Bahia no PPA 2015-2018, representando 17% do total.

### 1.3 Conceituando Residência Social e Tecnologia em Gestão Social

Percebe-se o quanto o foco não está na pessoa a ser mudada, mas na participação crescente, na prática, de forma que o aprendiz defina, na interação com as demais pessoas envolvidas naquele contexto, o que é importante aprender e busque, de maneira compartilhada, como fazê-lo.

Foi assim que na residência social, local foi obtido apoio, um ambiente que não o de rotina, para avaliá-la e refletir o quanto é “rico” o respeito e a compreensão das experiências empíricas, para entender a condição de como o outro ver o externo e as premissas que muitas vezes estão nos provocando a todo o momento e não são percebidas e, muitas vezes no exercício profissional não se percebe as oportunidades de mudanças e alternativas simplistas. É a ideia da teoria em analogia a prática e a prática em outros territórios, culturas, técnicas, metodologias em outros contextos.

[...] a ideia de uma prática de residência social enquanto atividade contribuindo para a formação de gestores sociais representa uma iniciativa bastante inovadora. Tal ideia inspirou-se, parcialmente, na residência médica, que é uma prática realizada no último ano da formação de medicina, e que consiste num conjunto de atividades eminentemente práticas que são desenvolvidas pelo formando, sob a tutoria de professores supervisores. O princípio é de que o sujeito habilita-se ao exercício profissional na medida em que complementa sua formação mais teórica com vivência da prática profissional médica de modo intensivo (FRANÇA FILHO, 2002 apud FISCHER, 2006, p. 68).

A experiência da residência social parece confirmar a observação em relação a processos de aprendizagem de comunidades de prática, em que há pouco ensino e muita aprendizagem. Embora não signifique que o ensino deixe de ser importante para a aprendizagem; mais importante do que ensinar parece ser a inserção em contextos e condições sociais e culturais que fomentem aprendizagem, como engajamento em práticas concretas, em articulação com distintos saberes, com legitimidade. (LAVE; WENGER, 1991 apud FISCHER, 2006, p. 68).

Em virtude do aumento da produtividade e da produção de alimentos, propõe-se iniciar a construção de uma ferramenta de controle gerencial em forma de manual, cartilha ou até mesmo incorporar ao software citado na pág 72, como proposta sustentável das agroindústrias com foco na gestão em recursos humanos, planejamento, execução, verificação, atuação e respeito ao saber local, muito provável terá sua sustentação conforme a lógica local e territorial.

Concebe que a noção de ‘local’ contém duas ideias complementares, em um sentido, e antagônicas, em outro. Se o local refere-se a um âmbito espacial delimitado e pode ser identificado como base, território, microrregião – podendo ainda ser indicado por outras designações que sugerem constância ou uma certa inércia – contém, igualmente, o sentido de espaço abstrato de relações sociais que se quer privilegiar e,

portanto, indica movimento e interação de grupos sociais que se articulam e se opõem em torno de interesse comuns.

No entanto, se o espaço local tem um fundamento territorial inegável, não se resume a este, como assinalam os geógrafos, ao nos apontarem as muitas maneiras de se construir os espaços, refutando fronteiras institucionais e (re) construindo-as em função de problemáticas adotadas. Milton Santos fala-nos do território utilizado como categoria de análise: ‘Quando quisermos definir qualquer pedaço do território, devemos levar em conta a interdependência e a inseparabilidade entre a materialidade, que inclui a natureza, e o seu uso, que inclui a ação humana, isto é, o trabalho e a política’. (SANTOS; SILVEIRA, 2001 apud FISCHER, 2002, p. 14).

A busca da profissionalização, seja das MPEs ou nos empreendimentos agroindustriais rurais de maneira é uma necessidade pela competitividade com visão territorial e técnicas de gestão social em associações e cooperativas como empreendimentos de fato. Segundo Gaiger, 2000 citado por Fischer, 2002: “Os empreendimentos cooperativos que nascem da necessidade imperiosa de encontrar uma solução geram solidariedade como imposição da necessidade. Existindo prática anterior de solidariedade, a qual transcende objetivos econômicos, o empreendimento é favorecido.”

Segundo Moura e Meira (2000, p. 4) com base conceitual em Paul Singer,

embora apostando na experimentação, fala das dificuldades da cooperativa de produção e de certa tendência a ‘degenerar os valores de solidariedade e cooperação’, quando crescem os negócios. Cita o exemplo da grande empresa cooperativa Madragon, na Espanha, que conta, atualmente, com 40.000 pessoas, tem êxito econômico, mas segundo o autor, afastou-se dos princípios solidários.

As Agroindústrias Rurais constituem-se como uma atividade que sempre esteve intrínseca no modo de vida rural, mas sem oportunidade efetivamente da disponibilidade de ferramenta gerenciável, os investimentos por meio de Fundações, Secretarias Estaduais e até com recursos próprios passa por risco. Todavia, paralelo à evolução e incremento no setor, inicia-se a preocupação de como gerir esses empreendimentos agroindustriais.

Além disso, a agroindústria passa a ser uma forma de síntese contemporânea, pois representa a união entre o *velho* e o *novo*, representados, respectivamente, por racionalidade camponesa (relações de produção e saber-fazer) e racionalidade empresarial (gestão e administração, fiscalização, adequadas às exigências do mercado), motivo da provocação da pesquisa para melhor compreender em que estágio se encontra a prática de gestão e mais precisamente o controle gerencial, afinal, não mais está comercializando no âmbito municipal, bem como, estadual e em alguns casos fora do país no propósito de empreender.

Percebe-se que os sistemas agroindustriais ultrapassam cada vez mais as fronteiras nacionais, podendo tornar uma nação ao mesmo tempo importadora e exportadora de produtos, mão de obra e tecnologias. Assim, a competitividade das empresas passa a ser determinado pela sua capacidade de crescer frente aos concorrentes internacionais, o que envolve tanto a construção de um conjunto de políticas públicas, como a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos agentes. (BATALHA, 2005, p. 28).

As propostas para a obtenção de vantagem competitiva e sustentável parecem caminhar em uma mesma direção, para isso a TGS tem seu espaço: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber e gestão do capital intelectual. Percebe-se, nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a prosseguir frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Desta forma, surgiram novas formas de trabalhar e administrar negócios. As pessoas com capacidade de aprendizado e que conseguem transferir este aprendizado a outras pessoas são cada vez mais valorizadas como profissionais, ou seja, atributos não somente do gestor como associado, mas também do gerente, seja no ambiente urbano ou rural.

Propõem um conjunto de qualidades e atributos que um líder deve ter, levando em consideração que várias dessas qualidades também são competências que todos os funcionários devem ter, sendo elas: confiabilidade, justiça, comportamento desprezioso, capacidade de ouvir, mente aberta, sensibilidade às pessoas, sensibilidade às situações, iniciativa, com senso, liberalidade, flexibilidade e adaptabilidade, capacidade de tomar decisões precisas e oportunas, capacidade de motivar e senso de urgência. (ODERICH; LOPES, 2001 apud BATALHA, 2005, p. 29).



## 2 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Das respostas obtidas, indicou que das dez agroindústrias locais, as técnicas de gestão no processo gerencial, em específico a controles gerenciais, identificou-se a necessidade de promover a construção de uma ferramenta de gestão para minimizar o risco do empreendimento não se manter no mercado por utilizarem modelos tradicionais não adequados.

Contudo, observou-se que cada um tem suas técnicas, umas mais avançadas que outras, todavia, não têm foco no planejamento. Assim sendo, 100% das agroindústrias não dispõem efetivamente de uma ferramenta de controle gerencial que possa planejar e acompanhar a evolução do empreendimento agroindustrial.

Os agricultores familiares têm experiência com a comercialização de seus produtos, assim, como parte do aspecto gerencial, embora os agricultores comercializem coletivamente em basicamente um único canal de comercialização.

Vale lembrar, que a produção é de origem extrativista e no tocante a matéria prima, o mercado e andam juntas e tem forte relação com gestão, bem como o controle gerencial de boa parte dos empreendimentos visitados, utiliza ferramenta que poderá ser adaptável gerencialmente, desencadeando outras vertentes na linha da profissionalização, no propósito de variedade produto, armazenamento, mercado estratificado e variado, inclusive as funções bem definidas dos colaboradores, novas formas de apresentação do produto e definição de preços.

Entretanto, apesar de não se identificar claramente um paradigma predominante a este respeito, observa-se que há uma clara tendência no sentido de se superar a visão de um gerenciamento trivial pelos primeiros contatos. Observa-se, também, uma tendência em se enfocar o tema controle de gestão a partir de uma visão sistêmica e integral das organizações e como instrumento de implantação eficaz das suas estratégias na gestão do desenvolvimento territorial.

Além desses aspectos, fica evidente também que no desenho de sistemas de controle de gestão em agroindústrias contemporâneas, algumas dimensões de natureza intangível necessariamente deveriam ser contempladas no aspecto relacionado, por exemplo, ao exercício da liderança na organização tornam-se fatores críticos de sucesso e, portanto, precisam ser avaliados constantemente por esses empreendimentos.

Identificada as inconsistências na pesquisa, definir ações na agroindústria e intervenção em encontros com os membros da associação, onde ocorreram aprofundamento e coletas de dados em uma agenda sistemática das atividades que já se iniciaram com foco no planejamento das ações em análise, que se praticam atualmente, iniciando a construção das etapas para a (TGS) com foco na eficiência da organização, adaptável no que o próprio grupo identificou, avaliando o conhecimento, a compreensão e redirecionando as ações em forma de relatório e recomendações.

Válido considerar o perfil e a forma de organização social no campo da pesquisa, que é composta por Associações, Cooperativas e Micro Empresa familiar de acordo registro no gráfico 08 do apêndice A.

Observado também e tem como propósito a linha da prática do gerenciamento conforme o envolvimento dos membros, que 90% da força de trabalho dos locais pesquisados participam homens e mulheres como consta no gráfico 09, do apêndice A.

Ao mesmo tempo, 80% têm a necessidade de contratação temporária, e que na ferramenta adaptável será uma dos mecanismos utilizados para tomada de decisão, se há efetivamente a demanda ou não (apêndice A, gráfico 10).

No tocante a gestão as agroindústrias familiares visitadas, não foram observadas práticas voltadas para um planejamento e controle gerenciais. De maneira geral as agroindústrias não contabilizam como deveriam custos, resultados, desperdícios, em especial a gestão efetiva da agroindústria rural.

O grande obstáculo parece também estar ligado, sobretudo, ao nível de conhecimento de mecanismo ou ferramentas que possa dar condição de relutarem em modificar suas formas tradicionais e adoção de novas técnicas. É importante ter em mente, apesar desses obstáculos apresentados, os resultados não são desanimadores, pois são pontos possíveis de alavancagem em especial pelo fomento a gestão agroindustrial que poderá trazer mecanismo propulsor de um desenvolvimento territorial sustentável, trazendo efeitos positivos e multiplicadores para outras agroindústrias em segmento variado.

## 2.1 Contextualizando as Comunidades Pesquisadas nos Estados da Bahia e Ceará

Foram 09 (nove) agroindústrias oriundas dos municípios de Caucaia, Jaguaribe, Barreira, Beberibe, Baturité, Ocara e Pacajus com o propósito de identificar em contato pessoal no que correspondem ao campo, as ferramentas gerenciais utilizadas em empreendimentos agroindustriais no Estado do Ceará, 02 (duas) no Estado da Bahia e 01 (uma) da África que fica em Moçambique.

Nas cidades de Ocara e Pacajus, nas agroindústrias em forma de cooperativa e central (COPAC e COPACAJU), na cidade de Beberibe, nas agroindústrias JON e COLAÇO, bem como tentativa no roteiro da viagem na cidade de Pidoretama, agroindústria Tradição, todos no Estado do Ceará. Também foram entrevistados representantes das agroindústrias Frutã na cidade de Jaguaribe e Cardeal na cidade de Pacajus, MEARIM, PA RURAL e CANÃ em Barreira, e por fim Gutsamba Derivados de Frutas Nativas de Moçambique.

No propósito de melhor detalhar a localização geográfica, segue: Caucaia é um município brasileiro do Estado do Ceará que integra Região Metropolitana de Fortaleza com cerca de 1.227,9 Km<sup>2</sup> <sup>7</sup>, equivalente a 0,83% da superfície estadual, com um contingente populacional de 325.441 habitantes e densidade demográfica de 265,04 hab./km<sup>2</sup> <sup>8</sup>.

Jaguaribe é um município brasileiro do Estado do Ceará. Sua população estimada de acordo com o censo 2010 era de 34.416 habitantes. A sua área territorial é de 1877 km<sup>2</sup>, o que corresponde a uma densidade de 18,3 hab/km<sup>2</sup>. Cerca de 67% dos munícipes se localizam na área urbana do município, o que indica que a cidade possui cerca de 23.278 habitantes. Jaguaribe é o 53º município mais populoso do Estado do Ceará.

Barreira é um município brasileiro do Estado do Ceará, localizado na microregião de Chorozinho, mesorregião do Norte Cearense. Sua população estimada em 2009 era de 19.469 habitantes.

A Serra de Baturité é uma formação do relevo cearense, também conhecida como Maciço de Baturité, localizada no centro-norte do Ceará. Está distribuída pelo território de doze municípios: Canindé, Caridade, Aratuba, Mulungu, Guaramiranga, Pacoti, Palmácia, Itapiúna, Capistrano, Baturité, Redenção, Acarape.

Ocara é um município brasileiro do Estado do Ceará. Sua população estimada em 2004 era de 22.485 habitantes.

Pacajus é um município do Estado de Ceará. Os habitantes se chamam pacajuense. Vizinho dos municípios de Horizonte, Chorozinho, Pindoretama, Pacajus, se situa a 26 km a Sul-Oeste de Cascavel.

Na Bahia, a comunidade negra rural de Tijuaçu, se desenvolveu uma estratégia de casar-se entre os familiares, de maneira que a terra permaneça dentro da família, para que pessoas estranhas não sejam possuidores delas. Do que se pode inferir que D. Mariinha Rodrigues era uma mulher com acurado nível de liderança e estrategista, que conseguiu prosperar e ser proprietária das terras de Tijuaçu, via a ocupação das mesmas, mantendo as terras sob o seu domínio e criando laços familiares, que permanecem com seus descendentes até hoje.

É pertinente assinalar que segundo o IBGE, a população vem decrescendo nos últimos anos. Em 1991, ali residiam 8.749 pessoas, enquanto em 1996, apenas 6.424, fato que é coerente com a dinâmica populacional dos municípios onde esta inserida. Hoje, há uma economia enfraquecida, predominando a pequena produção nas roças, onde dependem da chuva e se cultivam milho, melancia, maxixe, batata-doce, abóbora, umbu, feijão de arranca, feijão de corda, andu, mandioca e palma e dessa forma, a agroindústria tem sido uma fonte segura de renda e ocupação.

Portanto, fica claro que boa parte da população de Tijuaçu vive do campo, onde há uma agricultura de subsistência. Partindo do entendimento da relação contraditória imposta pelas ações do capitalismo, que tenta ocultar o modo de vida e a exclusão social do camponês na atualidade.

Logo, a terra para os quilombolas não é apenas vista como um meio de produção, venda, luxo ou acumulação, mas é sinônimo de independência ou mesmo de “liberdade”, sendo comunidades bem organizadas, onde os integrantes vivem com liberdade, através de uma organização comunitária, podendo praticar sua cultura, falar sua língua e exercer seus rituais religiosos, plantar, colher e sobreviver, característica encontrada na comunidade localizada no território do Piemonte Norte do Itapicuru (Anexo 6).

Como elemento comum entre a maior parte dos produtores de cunho familiar destaca-se o grau de dependência a qual são submetidos, passando pela relação com fornecedores e clientes que perpetuam sua subordinação no processo de comercialização que em alguns casos 100% do que se produz é vendido para um único cliente, mesmo com a diversificação dos canais de comercialização, sobretudo, pela possibilidade de um mercado amplo.

## 2.2 Relatos das Experiências da Residência Social

Na residência social a instituição receptora foi o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Ceará – SEBRAE/CE (Unidade de Mercado e UAGRO), que tem como endereço a Avenida Monsenhor Tabosa, 777, Praia de Iracema CEP: 60.165-011, Fortaleza, Ceará, como Organização Proponente: Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS) da Universidade Federal da Bahia, responsável Institucional: Professora Dra. Tânia Fischer.

A residência ocorreu no período de 20/09/2013 a 04/10/2013, e teve como objetivo geral, observar e conhecer a logística do Encontro Internacional de Negócios do Nordeste (EINNE); analisar os resultados do convênio de cooperação Brasil e África e seu plano de intervenção com foco no que se pratica nos dois países em AFRs e controles gerenciais, bem como visitas em agroindústrias familiares rurais, observar os controles gerenciais nas AFRs, verificando suas práticas; observar os impactos nas AFRs e a relação controle gerencial x mercado; observar a estrutura do EINNE e seu impacto em negócios relacionados às AFRs e fazer analogia da Bahia com o estudo de caso da AFRs no Ceará.

A perspectiva quanto aos produtos esperados foi atingida através de registros dos acontecimentos: diário de bordo, relato de experiência, relatório/diário de bordo e aplicação de uma pesquisa, a mesma utilizada ou a utilizar no campo de pesquisa na Bahia, abordando o comparativo dos controles gerenciais aplicados no Estado do Ceará e na Bahia, como segue o quadro 4abaixo, no plano de trabalho para a residência social.

Quadro 2 – Plano de Trabalho para Residência Social

Período	Atividades Previstas
<b>Semana I</b> <b>20/9 a 27/9/2013</b>	Apresentação agenda de trabalho com representantes do Sebrae (Unidade de Mercado e Agronegócios). Apresentação do desenvolvimento do trabalho dissertativo do Residente. Observação da equipe do ambiente institucional da entidade acolhedora. Diálogo com analistas do Sebrae sobre convênio de cooperação Brasil e África. Compreensão do EINNE e definição do momento de contato com agroindústrias participantes. Visitas de Campo para entendimento de experiências, entrevistas e diálogos com AFRs.

<b>Semana II</b>  <b>29.9 a 04/10/2013</b>	Visitas de Campo para aplicação dos questionários (Continuidade). Análise documental e transferência para o relatório em síntese da experiência vivenciada. Reflexão sobre o diário de bordo. Esboço e sistematização da experiência. Conclusão dos registros dos acontecimentos/diário de bordo.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

Ocorreu um encontro de alinhamento do Residente com a instituição receptora na Sede do SEBRAE Ceará com o representante, Everaldo Alcione Menezes Peixe, analista da Unidade de Agronegócios e o consultor da UAGRO da empresa BR NUT Agronegócios, Rodrigo Diógenes, responsáveis por dar as boas vindas e fazer suas considerações da necessidade de atuação do SEBRAE ao desenvolvimento do agronegócio, o que está em planejamento e que o está em andamento e de acordo com a agenda, bem como o avanço no aspecto gerencial das agroindústrias<sup>6</sup> visitadas.

Os representantes do SEBRAE Ceará, solicitaram ao mestrando esclarecimentos sobre a proposta e o plano de trabalho que seria executado, o qual foi apresentado na proposta da residência, na agroindústria que está sendo pesquisada na Bahia. No momento, o que chama atenção é o foco na internacionalização<sup>7</sup> e a importância da TGS/Produto a ser desenvolvida, partindo do aspecto de modelo estruturado de controle gerencial, título da dissertação.

Apresentado a Unidade de Gestão de Pessoas, a articuladora Cláudia Ramalho e a analista Rebeca Alcântara, agendaram uma reunião para dia 23.9 às 15 h com Everaldo Peixe e Rodrigo Diógenes para oficialização dos municípios, lideranças e agroindústrias que serão visitadas na semana de 24 a 27.9.2013. Posteriormente, foi realizado o fechamento da Agenda de Trabalho para todo o período de 24 a 27.9.2013<sup>8</sup>.

Durante a manhã e parte da tarde do curso Básico para Exportação<sup>9</sup> a convite da Unidade de Mercado, oportunidade de contatos com alguns participantes que irão estar presente no EINNE, pois uma das atividades do plano de trabalho é o acompanhamento e condução da rodada, analisando o perfil dos participantes, as empresas brasileiras que serão compradoras e vendedoras, bem como os países que estarão presentes.

<sup>6</sup> Nos moldes identificados e pesquisados no Estado da Bahia.

<sup>7</sup> Mercado possível para agroindústrias rurais e que no Ceará já tem caso de sucesso.

<sup>8</sup> Primeira etapa da residência cumprida. Agenda concluída.

<sup>9</sup> Motivo da participação: Compreender em que fase uma agroindústria estará habilitada para exportar.

Na oportunidade, a empresa Frutã<sup>10</sup>, que fica aproximadamente 315 km da cidade de Jaguaribe, nos convidou a analisar a disponibilidade do tempo para uma visita. Todavia, uma agenda a se definir para dia 3.10 no EINNE (Encontro Internacional de Negócios do Nordeste).

De que forma a vivência de um empreendimento agroindustrial rural poderá avançar na busca do mercado internacional e o que os motivará no ciclo de vida diluindo riscos? E assim, observa-se que a escuta de algumas agroindústrias, não somente em forma de associação ou cooperativa, o que melhora a imagem com fornecedores, bancos e clientes, faz refletir sobre a entrada de competidores no mercado interno, estratégia de desenvolvimento da empresa, mudar a imagem de exportador temporário, criar competência na identificação, seleção e consolidação de mercados, vender a qualidade empresarial e não só o produto de qualidade, desenvolver novos negócios, pedidos casuais de importadores, alternativa às dificuldades de vendas no mercado interno, melhor aproveitamento das estações, melhor aproveitamento da capacidade produtiva e possibilidade de preços mais rentáveis.

Existem algumas vantagens por ser uma Associação, tendo foco na pesquisa: competitividade frente aos concorrentes do mercado nacional, participação em eventos internacionais (missões, feiras, rodadas de negócio)<sup>11</sup>, publicação de material promocional (catálogos comuns), resposta às demandas de escala, facilidade de acesso e créditos e financiamentos a mercados, a fornecedores de matérias-primas, a novas tecnologias e informações.

Foi a partir daí, que junto a articuladora da Unidade de Acesso a Mercados, Mônica da Rocha Tomé, para confirmação da disponibilidade da analista às 16h30min e reunião com a analista da Unidade de Mercado, onde ficou combinado para dia 23 às 11 h, uma leitura e pactuação da agenda do EINNE, disponibilidade do cadastro dos participantes no encontro, disponibilidade do modelo de convênio de cooperação Brasil X África, aplicação de entrevista com a analista. Foi uma oportunidade de conhecer melhor como funcionam os trâmites.

Na sede da Unidade de Mercado, esclarecimentos sobre internacionalização, aquisição do conteúdo do convênio de Cooperação Estratégica Institucional do SEBRAE e ABASE, um balanço das avaliações das ações em Cabo Verde e o desafio de encontrar formas de continuidade e de fortalecimento do relacionamento bilateral foram registrados. Foi

---

<sup>10</sup> Um empreendimento que já participa do ambiente de internacionalização e exportação.

<sup>11</sup> Oportunidade para ampliar mercado e não somente o mercado institucional.

disponibilizado o banco de inscrições de empresas no XVII EINNE, no qual, já identificamos uma lista de empresas para realização de entrevistas nas rodadas que ocorreriam de 2 a 4.10. Foi solicitado da analista Marta Campelo, para dia 30.9 ou 1.10, meu apoio na formatação do banco de clientes<sup>12</sup>, participantes como ofertantes e compradores.

O calendário foi confirmado para a Unidade até dia 25.9, incluindo o comprador da África (Cabo Verde), com quem estava previsto para me reuni dia 2.9, às 16 h, no Marina Park Hotel. Na oportunidade, realizei uma entrevista com Marta Campelo sobre as ações realizadas no âmbito do convênio com a ABASE, em parceria com os Estados do Nordeste, mais precisamente o Ceará e o objetivo do projeto de Internacionalização da Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Ceará junto a África.

Algo que contribuiu bastante para compreensão da internacionalização foi a entrevista com a articuladora de mercado Marta Campelo (APÊNDICE C).

Dando sequência a agenda, fui à biblioteca para leitura de parte do livro Manual de Gestão Rural para melhor compreender o conceito dos autores, a fim de embasar-me para reunião definida com a Unidade do Agronegócio. Contatei um dos autores do livro Gestão Rural<sup>13</sup>, o que me norteou para TGS e que defino como ápice da residência. A cada dia me surpreendo ou me desperto por algo que me motiva na pesquisa. Efetivamente, foi um ponto primordial, bastante motivador, por ter confiança de estar na linha certa do título da dissertação e permanecer até o momento.

No empreendimento que tem o nome fantasia Pão de Tapioca e localizado em Caucaia, está segmentado quanto aos derivados, quanto aos controles gerenciais, está programando-se para inovar e investir e o seu mercado já atinge outros Estadossss. Há um segredo nas suas técnicas de produção, pois é um preparo com tapioca e não se utiliza glúten, trata-se de uma produção de pão que substitui a farinha de trigo e essa inovação proporcionou um diálogo para possibilidade de visita de representantes das agroindústrias desde Bahia até o Ceará, para possível compreensão da nova “fatia” de mercado e o formato do preparo sem a

---

<sup>12</sup> Cadastro dos participantes do EINNE, que serviu para contatar e, posteriormente, vivenciar a participação nas rodadas para melhor compreender a gestão dos empreendimentos.

<sup>13</sup> Carlos Viana Freire Júnior, o autor que entrevistei. A base do livro é gestão de pessoas, financeira, ambiental, tecnológica, mercado e conhecimento, ou seja, a essência da minha pesquisa.



identificação do “segredo”, ou até mesmo com a disponibilidade hoje nas agroindústrias. Há um trabalho, inclusive em tão pouco tempo, de franquear O Pão de Tapioca<sup>14</sup>.

Por fim, fica uma análise do potencial do empreendimento, mesmo ME familiar e sem efetiva utilização de controles gerenciais em sua totalidade. É possível por em prática um modelo de controle gerencial e atingir todas as suas esferas, inclusive alcançando novos mercados, como é o caso do Pão de Tapioca, que é um motivo de incentivo para investimentos na agroindústria familiar de Alto Bonito, local que está sendo pesquisado por mim.

Na agroindústria Mearim (Empreendimento particular sem a participação de familiares<sup>15</sup>), localizada na cidade de Barreira no Estado do Ceará (aproximadamente 90 Km de Fortaleza, o questionário foi aplicado por meio de entrevista com o Sr. Sebastião Ricardo dos Reis, que tem a função de gerente da agroindústria ME e conheci toda a estrutura da Unidade.

Uma visita a Sociedade PA RURAL, antes uma Associação, hoje uma Sociedade Beneficente<sup>16</sup>, que fica também na cidade de Barreira, foi realizada. A entrevista e aplicação do questionário discutido com a Sr<sup>a</sup>. Ivani Gabriel de Almeida, que tem a função de agente administrativa. O questionário consta todas as informações em 29 (vinte e nove) perguntas.

Visitei a Agroindústria CANÁ (Empreendimento particular como organização social ME, com a ocupação de mais de 50% de membros da família). Um exemplo de empreendimento a ser seguido. Fica na cidade de Barreira e quem nos atendeu foi o proprietário, Sr. Moisés Guedes da Silva.

Na cidade de Baturité, a aproximadamente 100 Km de Fortaleza, conhecemos a estrutura do Escritório Regional do SEBRAE, os projetos, a equipe. No Escritório Regional do SEBRAE fomos recepcionados pela Coordenadora Regional, Sr<sup>a</sup>. Fabiana Gizele, o analista técnico Gerd Muller Brilhante Girão Barreto e o analista Alfredo Alves, sendo os últimos, gestores de projetos e ações investidas<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> É uma ME. Sua evolução e rapidez nas decisões não, é o mesmo que ocorre em Associações ou Cooperativas Rurais.

<sup>15</sup> Foi mais um parâmetro que as decisões são mais rápidas em analogia as Associações e Cooperativas Rurais.

<sup>16</sup> Empreendimento que tem uma Agroindústria com a participação de Associados.

<sup>17</sup> As soluções investidas nas agroindústrias não divergem do Estado da Bahia.

Fiz explanação das visitas nas agroindústrias jurisdicionadas ao Escritório Regional, o sentido da Residência Social e seu objetivo, o título da dissertação, bem como solicitei uma fala no aspecto das atividades já realizadas e a realizar. Alguns pontos relevantes e externados nas visitas: a defesa do comitê gestor da cajuicultura, a busca intensa da consolidação do APL e as objeções, a importância do gestor municipal por ter foco no empreendedorismo, inclusive já premiado como prefeito empreendedor.

Quando se tinha um gestor exclusivo ao projeto, e após a saída do SEBRAE e as premissas, percebeu-se uma estagnação do setor<sup>18</sup>, específico a PA rural.

Em todos os empreendimentos visitados, os principais assuntos abordados no eixo da temática que foi pesquisada, foram: identificação, organização social, força de trabalho, matéria-prima principal para o processamento, informações dos produtos, comercialização, o que se entende de controle gerencial, ter controle gerencial, o modelo utiliza como ferramenta de planejamento e tomada de decisão, como o controle define metas, como o controle gerencial poderá contribuir para o fortalecimento da agroindústria, qual o modelo gerencial mais adequado para utilização e qual a média de renda dos associados.

Registro que, em todas as unidades visitadas o processo de produção, estrutura física e diálogo com sócios e associados, registramos em fotos, aplicamos o questionário, falamos do contexto para inserção no projeto de dissertação, explanamos sobre a residência social, dando ênfase no controle gerencial básico e buscando seu avanço.

Para a maioria dos visitados, o EINNE ainda não é o momento, tem que buscar ainda o mercado local e regional. Há Empreendimentos com suas peculiaridades que enriqueceram bastante o conteúdo necessário para análise da pesquisa, como o empreendimento particular e sem a família na participação, a Mearim, empreendimento com participação de mais de 50%, de Associação para Sociedade Beneficente, PA RURAL. A ordem de importância para comercialização, a matéria prima e sua origem e por fim a ociosidade na produção, bem como ações do SEBRAE diferentes da forma de projeto dedicado, a exemplo do NCR, poderá por meio de sua metodologia acrescentar subsídio para a TGS.

Pontos relevantes, extraídos do questionário, que chamam a atenção da MEARIM são: Não há participação familiar e mesmo na zona rural, tem toda sua estrutura de ME e somente 10% da matéria prima é própria, o que vai de encontro ao praticado nas associações e

---

<sup>18</sup> O assistencialismo prevaleceu. Com a saída do Sebrae, houve estagnação. Isso é o reflexo da necessidade de uma política governamental na linha da sustentabilidade dos empreendimentos. A profissionalização da gestão em sua essência.

cooperativas rurais, de acordo com os gráficos abaixo. Mesmo com ponto favorável, o uso de planilhas é operacionalizado basicamente pelo porte e pelo fluxo de um software implantado.

Pontos relevantes e que chamam a atenção da PA RURAL, tento em vista o questionário: 90% são associados, 95% da matéria prima é própria. A Associação, hoje Sociedade Beneficente, não embala o produto, despacha para um fornecedor que tem sua marca própria, a BCAJÚ, o PNAE e PAA. São alternativas econômicas para manter todo o ano a produção do doce de caju e do hambúrguer, O mercado que absorve é, praticamente, institucional e o instrumento legal é via BCAJÚ. Um manual básico seria bastante útil para seus controles. Observa-se que há um equilíbrio na disponibilidade da matéria prima, seja própria, terceiros ou mix.

Pontos relevantes e que chamam atenção da CANÁ, extraídos do questionário: Participação familiar chega a 55% do “quadro” de pessoal do total de 42 funcionários, há uma boa definição de funções, 100% da matéria prima é adquirida de terceiros, a participação em licitação é uma pratica que garante 90% do que se produz.

Entrevista e aplicação do questionário na COPAC iniciadas com a Sr<sup>a</sup>. Leubilene dos Santos Soares, que tem a função de gerente administrativa e complementadas com o Sr. Raimundo Pereira Silva, diretor, tiveram como foco as perguntas que dão ênfase às questões gerenciais e as que extraem ao máximo o aspecto de controle gerencial.

Pontos relevantes e que chamam atenção da COPAC, extraídos do questionário: O produto é despachado para Cooperativa Central, ou seja, não há registros e marca, a embalagem é feita na central, isto é, uma cooperativa secundária que garanti aos 25 (vinte e cinco) associados as vendas. Assim, demonstra-se a força que é o cooperativismo, afinal, “Os agricultores que continuam a produzir individualmente, ou seja, sem ligação com grandes indústrias ou cooperativas, sofrem pela mudança dos padrões, diminuindo cada vez as possibilidades de participação do mercado”, como afirmou Paulilo (1990).

Na cidade Pacajus, ocorreu reunião com o Sr. Raimundo Pereira, diretor da COPACAJU, e aplicação do questionário. Dessa situação, identifiquei os seguintes pontos relevantes da COPACAJU: O gerenciamento de sete cooperativas secundárias, compra de Produtos via central Cooperativa e bem gerida, a cultura da comunidade, o fortalecimento da Cooperativa com um manual para as secundárias e posteriormente “alimentar” o fluxo gerencial via um software. 100% da matéria prima são dos próprios cooperados e o principal

cliente comprador é a rede Walmart. Segundo o diretor, Sr. Raimundo: “*Tem sido uma preocupação por estarmos na mão de praticamente um cliente*”<sup>19</sup>”.

Os controles são feitos em forma de planilhas separadas. Conforme Raimundo: “*Controlar separadamente dá uma dor de cabeça tremenda.*” Um software integrado com as cooperativas secundárias é o desejo da Cooperativa Central e a utilização de um manual básico de controle gerencial de fácil preenchimento, fácil leitura e que fosse “alimentado” no software.

Na cidade Beberibe, ocorreu reunião com o Sr. Ocimar Liberalino da Silva, proprietário da CAJUINA JON. Foi aplicado o questionário e identificado alguns pontos relevantes e que chamam a atenção da agroindústria: A vontade do Sr. Ocimar em atender as questões legais, o PNAE é base de sustentação<sup>20</sup>, mesmo sem escolaridade, consegue observar as alternativas e compreender o mercado. Ou seja, no momento o Sr. Ocimar vende a caixa do caju<sup>21</sup> por R\$ 23,00 para equilibrar os que são processados e a cultura da atividade, que a 07 (sete) anos foi identificada como um campo de geração de renda. Mesmo sendo uma ME, no pico ocupa até seis pessoas, chegando a ganhar cada um por mês, R\$ 900,00.

O que é interessante para a localidade é que a prática associativista tem dado certo. O que se produz é comercializado via Associação Rural e o mesmo nos indica que um manual de controles básicos teria uma função fundamental para os controles gerenciais. Está em fase de registro do produto, junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), mesmo com a intervenção das entidades competentes, chama atenção de eventuais práticas de controle gerencial, registrando na parede (ver Figura 3).

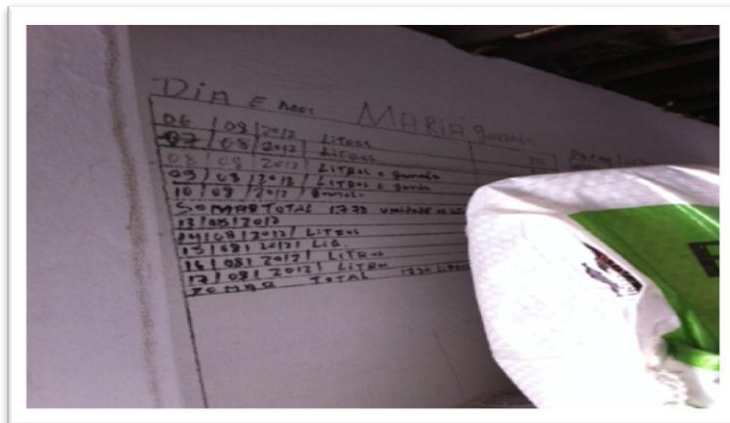
---

<sup>19</sup> Sem utilizar uma ferramenta adequada, de acordo com o Sr. Raimundo, o risco é eminente para o “fechamento” da Cooperativa.

<sup>20</sup> Outro risco para se manter no mercado: Único cliente!

<sup>21</sup> Sem processar e transformar em cajuína que é o carro chefe da agroindústria.

Figura 3 – O Saber Local



Fotógrafo: autor (2013).

Foi observado o quanto do conhecimento é empírico. De acordo a Figura 3, o quanto e tem de agregar em uma construção de modelos propostos. Lembro que o exemplo da luz que oferece o acesso à internet, a água para produção, que chegaram para o avanço e melhorias, conforme a escala de produção de alguns empreendimentos, o mesmo produtor, Sr. Ocimar Liberalino da Silva, tem disponibilidade desses recursos.

Com isso o ritmo acelerado urbano e que muitas vezes não se atinge o patamar de renda na zona urbana, o que se observa é o êxodo urbano. Para Isso, o saber local e a busca da sustentabilidade e emancipação política por meio da informação e do conhecimento já é uma realidade. Segundo Clifford (1997, p. 115) referindo-se a certas espécies de assessores governamentais e de escritores radicais: “O mundo está cheio de idiotas com QIs altíssimos”, ou seja, o bom senso representa nada mais que a pura realidade. Assim sendo, na gestão social o que prevalecerá será a construção tendo com essência o respeito ao saber local.

Com exemplo na cidade Beberibe, ocorreu reunião com o Sr. Luiz Hildemar Colaço, proprietário da COLAÇO, foi aplicado o questionário e identificado como pontos relevantes e que chamam a atenção da Agroindústria Colaço: O PNAE é base de sustentação no momento<sup>22</sup>, o Sr. Luiz Hildemar, é um servidor público aposentado e faz parte da Associação que a Agroindústria JON está inserida.

É um entusiasta do setor e pela sua formação, engenheiro agrônomo, muito tem contribuído para alavancar a organização da Associação Rural. A prática associativista tem dado certo, o que se produz é comercializado via Associação Rural da mesma forma da JON,

<sup>22</sup> Risco de mercado.

produtos que são comercializados via PNAE. Mais uma vez, o manual ou software de controles<sup>23</sup> básicos teria seu espaço, como função fundamental para os controles gerenciais.

Incorporada a agenda, foi realizada uma visita a ExpoCE, e uma tentativa de visita a Agroindústria Tradição da cidade Pindoritama. Os detalhes são: Contato com analista do SEBRAE no espaço do Produtor Rural, visita ao estande do Complexo Tradição, mas não foi possível contato com a proprietária, Socorro. Perceber como funciona o mercado e como se comporta os segmentos agroindustriais em eventos do porte da ExpoCE foi positivo<sup>24</sup>.

No estande da CONAB, mantive contato com gerente em Fortaleza, Sr. Elizeu Lima, e nos informou que está em fase de conclusão de um projeto para aquisição de derivados do caju. Fez-me remeter a questão do mercado que contribui com o critério da sustentabilidade. Uma analogia é pertinente, mas a busca de outros mercados é fundamental.

Um ponto alto da residência foi também a participação na reunião com as empresas (ofertantes) do XVII EINNE no auditório do SEBRAE. Na busca de contatos com expositores baianos, contato com analista responsável pela comitiva baiana, esclarecimentos no auditório do SEBRAE/CE sobre programação, confirmação das delegações internacionais (Cabo Verde, Angola, Moçambique, Chile, Uruguai, Argentina, Paraguai), totalizando assim, 20 (vinte) países<sup>25</sup>. Tive contato também com uma das empresas compradoras de Cabo Verde na reunião com compradores internacionais.

Fui informado que o EINNE ocorreu durante quatorze edições em Fortaleza, uma edição em PE/Recife, a última na BA/Salvador em 2012 e a XVII, em 2013, retorna a Fortaleza.

Na reunião com os compradores Nacionais e Internacionais do XVII EINNE no Marina Park Hotel com participação dos gestores Nordeste mantive contato com uma consultora especialista em mercado internacional e com a empresa ITOM Distribuidora LDA, que tem endereço no município de Praia, em Cabo Verde, na África.

O contato também se deu com o Sr. Irineu Morais, que participaria como comprador no encontro de oportunidade, com interesse em vários produtos relacionados aos alimentos e bebidas (produto de supermercado<sup>26</sup>). Fiz um breve contato com a comitiva de Moçambique,

---

<sup>23</sup> Será a proposta da ferramenta como produto/tecnologia social.

<sup>24</sup> No viés da ferramenta adaptável em controle gerencial, também é uma proposta.

<sup>25</sup> De que forma em outros países as Agroindústrias utilizam de ferramentas gerenciais.

<sup>26</sup> Oportunidade de mercado. Todavia, por em prática somente com a TGS.

Cabo Verde e Angola. Fui apresentado a todos os representantes das UFs, esclarecendo sobre a rodada de conversa e convite para abertura do evento na solenidade de Abertura do XVIII EINNE no auditório do SEBRAE CE.

Uma reunião com a proprietária da Agroindústria Frutã da cidade de Jaguaribe, que fica a 315 Km de Fortaleza e aplicação do questionário foram realizados e os pontos identificados como relevantes foram: 100% da matéria prima é adquirida de terceiros, é um médio empreendimento, e com ênfase ao título da dissertação, modelo de controle gerencial, a agroindústria tem um modelo gerencial, todavia, não identificou um software perfeito<sup>27</sup>, que se enquadre às necessidades com mais detalhes.

Na reunião com a Agroindústria Cardeal, indicada pela Unidade de Mercado, com potencial e se preparando para internacionalização, tive contato com o Sr. Paulo Rogério. Pontos relevantes e que chamam a atenção, extraídos do questionário: Já participou em eventos internacionais, com mais de cinco empresas interessadas, porém ainda não fechou negócio, vende para o mercado internacional e está preparado para atender quaisquer demandas de outros países.

O mercado para ele, sendo nacional ou internacional, a empresa tem que estar preparada e eles estão, tratando-se de controles gerenciais, necessitaria de um software que permitisse o resultado técnico ao resultado financeiro<sup>28</sup>. Que seja adequada a atividade. Motivo de entender que o mercado também internacional poderá ser uma realidade nos empreendimentos agroindustriais rurais, com ressalva, a necessidade urgente de imergir em proposta de investimentos na gestão.

Dando sequencia ao propósito de entender a nossa realidade Brasil, Nordeste e Bahia, as práticas de gestão e por motivo da não ida à África para residência social (proposta inicial), estrategicamente o EINNE foi parte do Plano de Trabalho elaborado, a fim de contatar as Câmaras de Comércio, Agricultura, Indústria e Serviços de Cabo Verde e um possível contato com uma Agroindústria de Moçambique.

Contato com um representante das Ilhas de Barlavento e um representante das Ilhas de Sotaventos mediante reunião com Ângela Sapinho, Assistente de Direção Departamento de

---

<sup>27</sup> As ferramentas gerenciais efetivamente deverão ser construídas.

<sup>28</sup> Mesmo com experiência em mercado internacional, ainda necessita de um modelo de controle gerencial adequado para direcionar com os resultados o planejamento.

Eventos, Feiras e Missões Empresariais da Câmara Comércio, Indústria e Serviço de Cabo Verde/África (Ilhas Sotaventos).

Da Cidade de Praia, como pontos relevantes da entrevista foram internacionalização como extremamente importante para as relações comerciais e que a prática de gestão/controlar gerenciais já é utilizada, mesmo de maneira básica, mas, culturalmente utilizada pelos empreendimentos familiares. A internacionalização é fundamental para suprir, em específico, a carência de alimentos e vestuários. Nisso, foi disponibilizado materiais para leitura e contatos.

Também reunião com o gestor do Gabinete das Empresas da Câmara do Comércio, Serviço, Agricultura e Indústria, Sr. Gil Costa (Ilhas Barlavento) de Cabo Verde/África. Em São Vicente, pontos relevantes da entrevista, indo ao cerne da minha pesquisa, foram que, praticamente não se utiliza controles gerenciais, nem mesmo em forma de simples planilha excel, há uma necessidade de investimento e aplicação de ferramentas para operacionalizar a gestão.

A proposta é para um futuro próximo com o SEBRAE, em cooperação técnica investindo em modelos já aplicados no Brasil. Lembro que em novembro de 2013, ocorreu na ilha de São Vicente a Feira Internacional de Cabo Verde (FIC).

Na reunião com Sr. Pedro Tomo, da Agroindústria Serviços de Moçambique (derivados de frutas) uma das agroindústrias selecionadas na África, que fica em Matola-Rio-Moçambique<sup>29</sup>, enfatizei o controle gerencial afim de analogia das demais. Assim foi o resultado: fui surpreendido mesmo em fase de conclusão de registros dos produtos e melhor qualidade na definição dos rótulos, a empresa tem um uma forma de controle gerencial.

O mecanismo dispõe de ficha por produto, por proprietário, por custo do rótulo, pessoal/mão de obra, tempo até entrega do produto ao fornecedor. Ressalto que foi um método criativo do próprio empreendedor, situação também encontrada na pesquisa realizada no Ceará e na Bahia<sup>30</sup>.

Recentemente, há uma parceria com o Instituto para a promoção das pequenas e médias empresas (IPEME), pela implantação, consolidação e desenvolvimento das Micro Pequena e Médias Empresas (MPMEs).

---

<sup>29</sup> Micro empresa constituída há oito anos.

<sup>30</sup> Aproveitar o empírico e adequar, adaptar a necessidade dos que parcialmente são utilizados.



Para conclusão da residência, participei de uma reunião do SEBRAE NACIONAL com gestores do XVII EINNE e SBDC para discutir sobre a estratégia de inserção Competitiva dos Pequenos Negócios no Mercado INTERNACIONAL. O que ocorreu foi apresentação dos resultados do projeto SBDC<sup>31</sup>, histórico de atuação do Sistema SEBRAE em comércio Exterior. Ressalto conforme direcionamento estratégico do Sistema SEBRAE 2022, o público alvo a ser contemplado por uma nova estratégia de apoio, será também o produtor rural como o eixo estratégico de preparação.

Ainda em contato com a ITOM DISTRIBUIDORA LDA, localizada na Zona Industrial Sul/Ribeira de Julião/São Vicente – Cabo Verde, em entrevista, solicitei sua percepção quanto ao controle gerencial das agroindústrias clientes da distribuidora. Pontos relevantes: bastante empírico a prática dos controles e a apresentação dos produtos, necessita de uma melhor adequação.

Segundo o senhor Julião, *“O turismo está em ascensão e não são bem apresentadas, embalagens<sup>32</sup> bem definidas para públicos específicos, a exemplo de hotéis e restaurantes, que bom seria mais aproximação de entidades como SEBRAE para capacitação, consultorias, etc.”*

O evento aproxima os países, compradores e ofertantes. Nós precisamos bastante dos produtos brasileiros. Ou seja, é um campo a ser investido e “explorado”, mas com a certeza de que a entrega seja garantida. Para isso, é necessário efetivamente a utilização de controles gerencias e a profissionalização das agroindústrias, que proponho em forma de TGS.

Em análise ao diário de bordo, esboço e sistematizo a experiência e conclusão dos registros dos acontecimentos no período de 15 dias no Ceará. Mais dois dias de deslocamento, totalizando 17 dias, onde encerrei os últimos registros às 23 h e posteriormente antes da entrega junto ao CIAGS/UFBA, revisão. Preparativos para retorno a Bahia.

Que experiência! Valeu! O meu obrigado especial aos colegas Marta Campelo e Everaldo Peixe, do SEBRAE Ceará, que de fato me acolheram mesmo estando todos nós com atividades paralelas, no nosso dia a dia do SEBRAE, debruçando-se para conclusão das atividades diuturnamente.

Na residência complementar, o objetivo foi observar e agir como profissional pesquisador, ou um profissional-reflexivo, atentando para problemas e situações corriqueiras

---

<sup>31</sup> Entidade similar ao Sebrae, atuando nos EUA e México.

<sup>32</sup> É um exercício da gestão.

do meu cotidiano profissional com um olhar buscando ativar conhecimentos e conteúdos pertinentes ao estudo em gestão social, bem como o específico em individualizar uma questão-problema no meu trabalho, buscando governá-la, resolvê-la ou tratá-la de um modo diferente do corriqueiro; assumir o “papel” do residente, buscando ativar e integrar saberes novos e antigos e por meio do que já está sendo investido via Sebrae, contribuir com uma construção de ferramenta incorporando no modelo já operacionalizado via Unidade do Agronegócios.

A vivência empírica foi na agroindústria pelo Sebrae-BA, no município de Piritiba – BA está situado no Centro Norte Baiano, Território de Identidade Piemonte do Paraguaçu, microrregião de Jacobina, limitando-se ao Norte com os municípios de Miguel Calmon e Várzea do Poço, ao leste e sul com Mundo Novo e Tapiramutá e a oeste com Morro do Chapéu. Com clima semiárido, sua sede está distante 319 quilômetros de Salvador, com acesso pelas BA-131, BA-052, BR-116 e BR-324. Possui área territorial de 990,598 Km<sup>2</sup>, temperatura média de 23,6 graus, altitude de 554 metros acima do nível do mar, latitude de 11°43'49"S, longitude de 40°33'19"O e pluviosidade média anual de 566,4 (mm).

Com uma população de 22.399 habitantes, rebanho bovino de 31.720 cabeças (IBGE/2010), com um PIB de R\$ 92.662 mil reais, figurando entre os municípios de médio Índice de Desenvolvimento Humano – IDH 0,639 (PNUD/2000).

O resultado esperado foi atingido com a apresentação de relatório, através da identificação da problemática e através da “posição” organizacional, profissional e pessoal, de observador participante. Análises de dados, incluindo cultura e valores organizacionais, definição do problema, contribuições técnicas e teóricas em/de gestão social, explicar o que consegui ativando novos recursos tecnológicos (saberes, técnicas, valores), recomendações à equipe envolvida em tal problema para uma gestão mais social, reflexão do que senti durante a experiência, mudanças percebidas, tudo isso foram dores e delícias da observação participante.

O projeto escolhido na linha reflexiva quanto à questão problema, em analogia aos modelos pesquisados, foi possível com o avanço na escuta e que teoricamente, por meio do planejamento e gerenciamento, objeto da minha pesquisa, demonstra a viabilidade econômica da implantação, no caso, da agroindústria de beneficiamento de leite que está sendo instalada num galpão construído pela Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial (SUDIC), denominado de “Indústria Cidadã”(Figura 22), cedido mediante convênio à APLCD, sob-regime de comodato.

O galpão se encontra em fase de adequação para atender às exigências legais, conforme inspeção realizada pela Agência de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB) e posterior liberação do Serviço de Inspeção Estadual (SIE). A unidade processa inicialmente a produção dos associados colocando no mercado produtos inspecionados, de acordo a IN 51<sup>33</sup> do MAPA (leite pasteurizado integral tipo C e queijos) e atende ao mercado local e regional.

Na reunião com o gestor do projeto, Jonilson Cerqueira Lima, com o profissional Jailson Cedraz e Edivaldo Dias de Souza (presidente da APLCD), foi esclarecido o propósito da atividade que compreenderam e se identificaram, em específico com o objetivo da observação e dos parâmetros gerais.

A economia do município tem funcionado, ao longo de décadas, tendo como base as atividades da agricultura de sequeiro (especialmente o cultivo de mandioca), bovinocultura de leite<sup>34</sup>, microindústria e outras rendas provenientes do comércio e do funcionalismo público.

O Governo do Estado da Bahia e instituições parceiras implantaram o Programa de Inclusão Produtiva, denominado Vida Melhor Rural<sup>35</sup>, cujo objetivo é promover, fomentar e apoiar a verticalização das cadeias produtivas priorizadas com a definição de estratégias e o desenvolvimento de ações que aumentem o nível de competitividade das agroindústrias atendidas, e contribuam para a ampliação da renda familiar do público alvo do referido programa.

Neste sentido, a atuação do programa no campo foi subdividida em três eixos: “Fortalecimento da Rede Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural<sup>36</sup>, requalificando sua atuação; Fomento das Atividades da Agricultura Familiar e Agroindustrialização e Apoio à Comercialização”. Este último eixo de atuação está sob responsabilidade do SEBRAE-BA, apoiando a Estruturação da Gestão, de acordo as ações dinamizadoras previamente pactuadas para 2014 e o Acesso a Mercado das unidades agroindustriais atendidas, que façam parte das sete cadeias produtivas priorizadas: Aquicultura e Pesca, Bovinocultura de Leite, Fruticultura, Mandiocultura, Apicultura, Ovinocaprinocultura e Oleaginosas.

---

<sup>33</sup> O MINISTRO DE ESTADO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO, no uso da atribuição que lhe confere o art. 87.

<sup>34</sup> Segmento pesquisado.

<sup>35</sup> Programa em convênio com o SEBRAE.

<sup>36</sup> O serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) consiste em visitas técnicas para identificar as necessidades e potencialidades de cada família mediante o trabalho de profissionais multidisciplinares com formações em agronomia, pedagogia, assistência social e veterinária, entre outras áreas de conhecimento.

Foi observado que as ações iniciais de sensibilização dos gestores das unidades foram fundamentais para permitir a construção de um ambiente sócio-pedagógico favorável à realização dos trabalhos, traduzido numa intensa mobilização gerada a partir de uma gradativa relação de confiança e crença no potencial de cada atividade.

O Plano de Negócio da APLCD iniciou-se a partir da realização do diagnóstico de reconhecimento e classificação quanto à sua complexidade, desenvolvido seguindo um Módulo de Estruturação de Plano de Negócios (MEP), subdividido em tópicos que demonstram em síntese uma análise do setor e do mercado potencial, um plano de marketing, operacional e financeiro, uma avaliação estratégica e um plano de ação, objetivando o alcance de resultados finalísticos.

Entretanto, em condições climáticas normais, diante da capacidade produtiva instalada e da assistência implementada na região através dos programas AGETEC-Geraleite da FAEB/SENAR e Mais Leite da Prefeitura Municipal, a produção na região onde se localiza o empreendimento é capaz de atingir 5.000 litros/dia (cenário otimista).

O estudo econômico-financeiro evidenciado neste Plano de Negócios indica resultados positivos, mesmo sem remunerar economicamente o investimento realizado. No entanto, deve-se atentar para a produção mínima necessária definida pelo Ponto de Equilíbrio para que os custos sejam cobertos.

Outro aspecto que merece bastante atenção é a necessidade da conclusão da readequação do galpão industrial para atender às exigências legais do aporte de recursos para complementação dos equipamentos e de capital de giro para as despesas pré-operacionais de registro, licenças, matéria-prima, rótulos e embalagens.

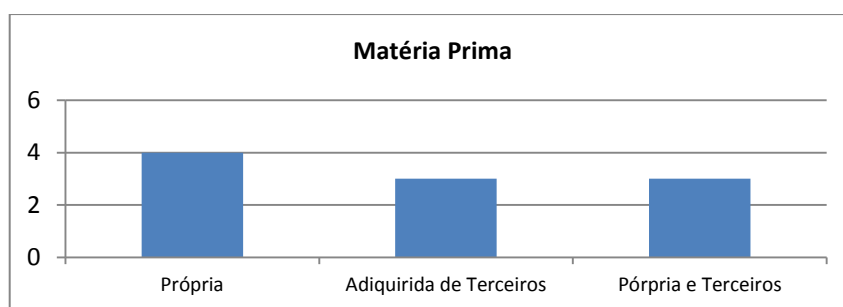
A agroindústria, em formação básica, é administrada pela APLCD, entidade constituída sob forma jurídica de Associação Privada (ver aspecto jurídico no anexo 1), cujo estatuto permite, no caso de interesse dos responsáveis, requererem junto ao Ministério da Justiça, seu enquadramento como OSCIP. A entidade não possui capital social, o seu patrimônio é constituído por meio de doações, subvenções, parcerias e convênios, com entidades públicas e/ou privadas.

### 2.3 Análise dos Dados da Pesquisa

Em Tijuacú foi identificado que 80 a 90% estão entregando o único cliente que passa ser um risco de se manter no mercado, da mesma forma demais agroindústrias visitadas no Estado do Ceará, situação que quando questionados sobre o uso de controle gerencial, a ferramenta que é básica caso fosse adaptável subsidiaria para tomada de decisões.

De acordo o gráfico 3 extraído do roteiro de entrevista (APÊNDICE B), 60% necessita de matéria prima de terceiros ou parte, assim, o que tem ocorrido em períodos de estiagem não há suporte de estocagem para atender a demanda, mais uma vez reflexo de não utilização de mecanismos gerenciais.

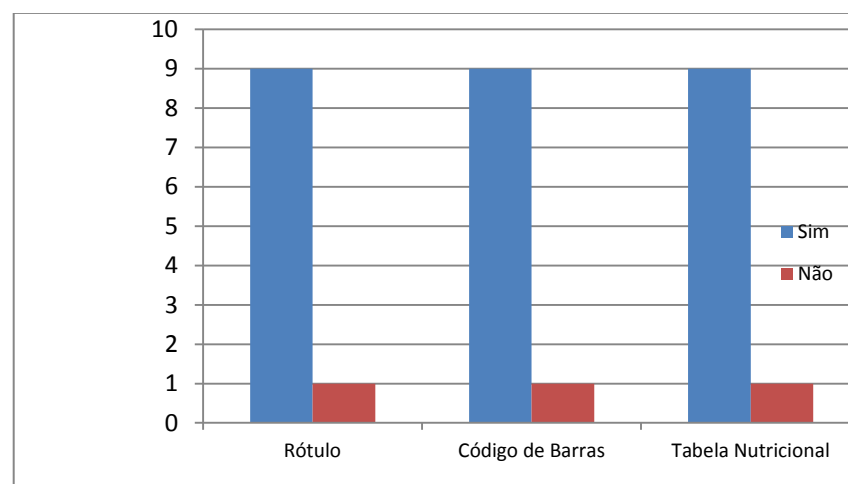
Gráfico 3



Fonte: autor

Já no gráfico 4 para surpresa 90% dos entrevistados, possuem rótulo, código de barra e tabela nutricional, situação positiva que nos remete ao contra censo de que não é o suficiente para se manter no mercado sem o planejamento, que vai de encontro aos princípios da gestão, ou seja, produtos legalizados e não há controles gerenciais para tomada de decisão.

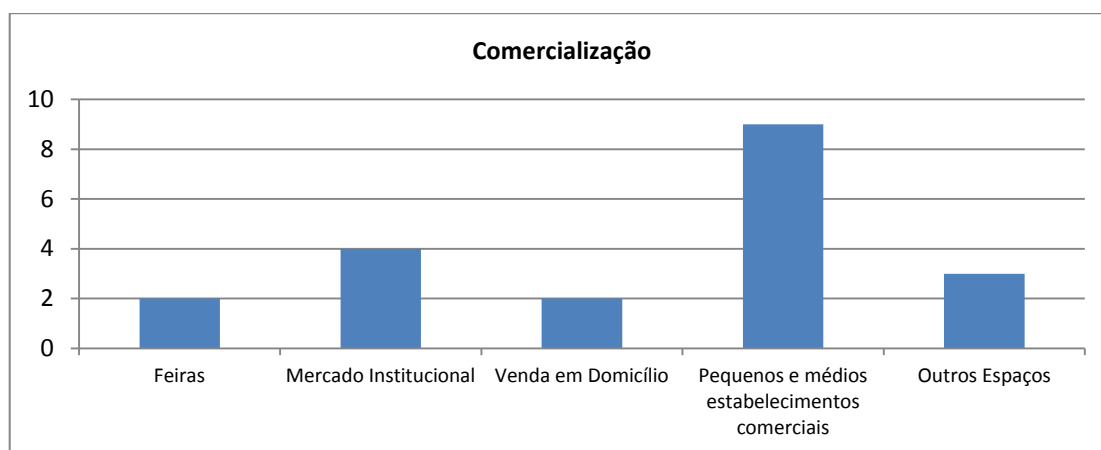
Gráfico 4 – Produtos Legalizados



Fonte: autor

Se tratando de comercialização e já relatada anteriormente, boa parte das agroindústrias ainda dependem do mercado institucional ou até mesmo de pequenos e médios estabelecimentos comerciais que de certa forma contribui com a aquisição dos derivados, mas não o suficiente para estabilidade para se manter o ponto de equilíbrio do empreendimento. A análise consta no gráfico 5 como resultado.

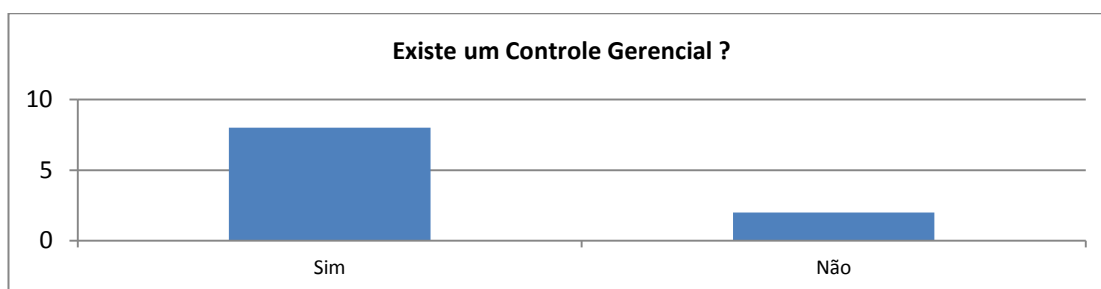
Gráfico 5



Fonte: autor

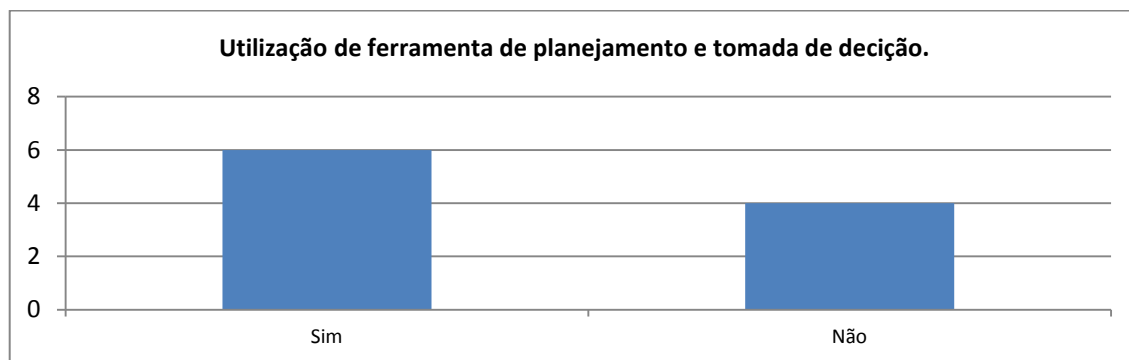
O mais preocupante é que quando questionados se existe um modelo de controle gerencial, 80% afirmam que sim de acordo gráfico 6, situação de certa maneira quando aprofundado na pesquisa e coletas in loco, identifica-se que os utilizados são bastantes básicos não dando condições para tomadas de decisão, a exemplo de planejamento de acordo gráfico 7 que também consta 60% como ferramenta de planejamento que na verdade não são decisões que garantam estrategicamente a sustentação das agroindústrias e sim, simples definição de metas.

Gráfico 6



Fonte: autor

Gráfico 7



Fonte: autor

Tais análises são complementadas nos relatos no capítulo 3 das experiências da residência social e complementar por Estado e municípios, bem como, proposições de uma tecnologia de gestão social como segue no capítulo a seguir.

### **3 TECNOLOGIA EM GESTÃO SOCIAL: DESENHO DE NOVOS CONTROLES GERENCIAIS ADAPTÁVEIS ÀS DEMANDAS DOS EMPREENDIMENTOS AGROINDUSTRIAIS FAMILIARES RURAIS**

Diante desta situação, há a necessidade de adotar uma proposta construída por parte da Agroindústria Familiar Rural, de modelos administrativos que busquem a redução dos custos desnecessários e o aumento do faturamento através da adequada inserção do empreendimento no bom gerenciamento e aplicação do planejamento, sua execução. O aprimoramento e correções de eventuais falhas, para definição correta do produto, do processo de produção, das técnicas de gestão e escoamento de produção consequente.

A ferramenta de tecnologia de gestão social deverá ser adaptável em relação às técnicas de gestão utilizadas hoje, na linha do processo gerencial utilizada pelos produtores familiares rurais, que entendem o possível avanço da comunidade de Tijuaçu, na Bahia e demais agroindústrias visitadas no Ceará, principalmente no que diz respeito ao gerenciamento do empreendimento.

Da mesma forma, é necessário promover capacitação dos gestores, a partir de treinamentos, assistência técnica, estudo de viabilidade econômica e assessoria direcionada a estes agricultores e suas agroindústrias familiares com a finalidade de minimizar os pontos fracos do empreendimento.

Com tudo isso, comprovou-se que as técnicas agropecuárias, dentro da realidade de cada produtor, estão disponíveis e assimiladas pelos mesmos, gerando resultados que levam a incentivar e reconhecer a agroindústria familiar como empreendimento que gera ocupação e renda. É uma fonte minimizadora da pobreza, do desemprego, do êxodo rural e da exclusão da mulher das atividades comunitárias, considerando que 100% dos casos, as famílias conseguem incrementar suas rendas com o lucro adquirido da comercialização dos produtos elaborados nas suas propriedades.

O próximo momento é contribuir com a construção da ferramenta adaptável junto às comunidades e aplicável em outros setores, agregando o que já está em elaboração em sua 6ª versão, buscando a motivação, visibilidade, transparência do que efetivamente está sendo gerido, seu ponto de equilíbrio para manter o empreendimento e a aceitação da ferramenta que será um manual orientador ou outro mais adaptável, como produto suporte final da TGS, a ser proposto, definido e construído junto à associação piloto na comunidade Quilombola de Alto Bonito, no distrito de Tijuaçu.

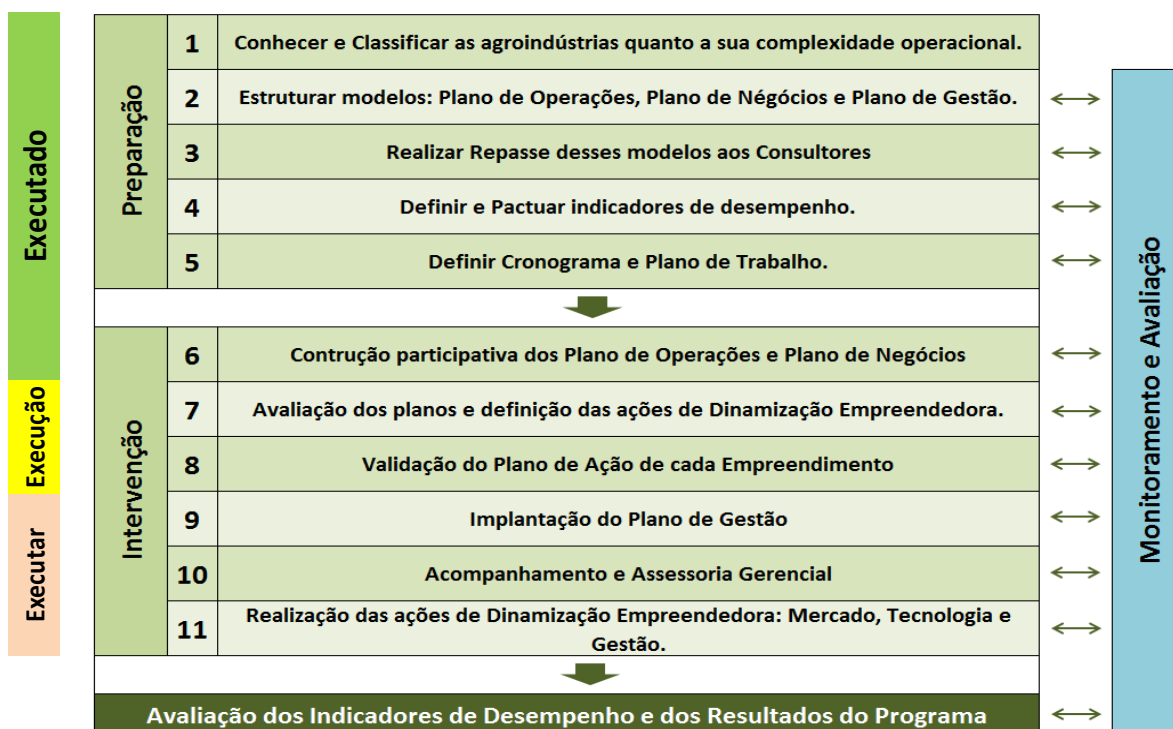


A ferramenta de tecnologia de gestão social, após sua construção como proposta inicial, poderá ser transmitida em treinamentos, consultorias, oficinas, feiras e exposições, a depender da aceitação e interesse dos públicos alvos dos projetos setoriais geridos pelo SEBRAE Bahia. Em um momento oportuno na linha do monitoramento e avaliação, no quadro 3 abaixo, fase que a metodologia Vida Melhor Rural se encontra no item nove (Implantação do Plano de Gestão), que no momento não é aplicado em agroindústria de média e baixa complexidade. Oportunidade para ampliar as demais agroindústrias no exercício profissional, por meio dessa fantástica ferramenta, que tem um propósito na linha da pesquisa e com sua atualização já na 6ª versão e que poderá em outras versões, ter como base um modelo efetivamente adaptável e aplicável didaticamente para decisões gerenciais estratégicas.

Definitivamente o Sebrae Bahia está em fase de contratação de uma empresa para “criação” de um software, pois as agroindústrias que atendemos hoje estão no âmbito do programa, pois a proposta é ampliar os atendimentos a outros empreendimentos. Assim sendo, entende-se efetivamente como o produto TGS, transformar o modelo já utilizado hoje em forma de Excel em software e incorporar elementos que possam extrair do software especificamente os controles gerenciais título da dissertação e essa proposta após a pesquisa realizada e a residência social.

A proposta terá necessitará da escuta junto às comunidades de acordo as adaptações dos modelos hoje utilizados pelas agroindústrias, sugestão já dialogado com o profissional orientador Jailson Cedraz, bem como, com o profissional Marcel Nogueira da empresa Dinâmica, para que a rotina e procedimentos de gestão estejam acessíveis a todas as agroindústrias como segue o fluxo no quadro 3 abaixo.

Quadro 3 – Monitoramento e avaliação



Fonte: (SEBRAE; UAGRO, 2014).

Como base observada na pesquisa, existe um ponto de equilíbrio para manter o empreendimento e a aceitação da ferramenta que será um manual orientador ou até mesmo software, como produto/suporte final da TGS, de acordo o item 9 do quadro 3, que a implantação do plano de gestão, hoje, disponível somente para alta complexidade. O fechamento do ciclo da mesma forma poderá ocorrer construído de forma adaptável a complexidade de baixa e média intensidade e avançar no âmbito estadual.

O objetivo é educar os gestores no trabalho de Planejar, Dirigir, Controlar e Ajustar, exercitando o nosso já conhecido PDCA. Possivelmente, poderá se utilizar dessa implantação, somente disponibilizando a ferramenta para medir o desempenho do empreendimento através dos controles implantados, controles que serão sugeridos em forma de uma construção junto a comunidade de uma ferramenta adaptável de controle gerencial.

A princípio, a ideia como pesquisador terá como base o PDCA, em construção da ferramenta de controle de processo que pode ser utilizada para qualquer situação em que este exista, não somente no chão da fábrica e que de certa forma está compatível com o propósito da metodologia hoje investida em agroindústrias com recursos conveniados via CAR e SUDIC, por exemplo. Os processos administrativos também podem ser monitorados através

do ciclo PDCA. Este, como método de gestão, indica o rumo a ser seguido para atingir objetivos. É um método que disciplina a forma de trabalho de um processo de acordo a TGS.

Muito do que foi mencionado e identificado aplica-se às práticas de compra das organizações institucionais e governamentais. Desejo, contudo, enfatizar características específicas encontradas nesses empreendimentos, no exercício do cooperativismo e associativismo, que ainda é o caminho para superar o mercado competitivo e o agricultor que não se enquadrar na lógica do bom gerenciamento, planejamento e cooperação, muito provavelmente não se manterá no mercado.

Todavia, tem que haver efetivamente o gerenciamento e planejamento para melhorar as áreas de produção, infraestrutura, embalagens melhor apresentável com ideia de agregar valor, além de aumentar o poder da oferta possibilitando o acesso a diferentes segmentos de mercado, promovendo abertura de novos postos de ocupação e mitigar o grau de subordinação e intermediação.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ratifica-se que a promoção de uma construção de ferramenta adaptável minimizará os riscos, no propósito de se manter no mercado não utilizando modelos tradicionais e sim adequado ao público específico, e que em desenvolvimento que hoje em sua 6ª versão e com possível disponibilidade para agroindústrias de média e baixa complexidade e demais nos territórios a serem contemplados. Já é uma realidade.

Contudo, identificou-se que cada uma AFRs tem suas técnicas, umas mais avançadas que outras, todavia, não têm foco no planejamento. Assim sendo, 100% das agroindústrias não dispõem efetivamente de uma ferramenta de controle gerencial que possa planejar e acompanhar a evolução do empreendimento agroindustrial ao não ser as que já iniciaram por meio do módulo de estruturação de plano de negócios.

Identificada as inconsistências na pesquisa, definir ações na agroindústria e intervenção em encontros com os membros da associação, onde ocorreram aprofundamento e coletas de dados em uma agenda sistemática das atividades que já se iniciaram com foco no planejamento das ações em análise, que se praticam atualmente, iniciando a construção das etapas para a (TGS) com foco na eficiência da organização, adaptável no que o próprio grupo identificou, avaliando o conhecimento, a compreensão e redirecionando as ações em forma de relatório e recomendações.

Nesta direção, é necessário ampliar os esforços de desenvolvimento e aplicação de modelos de pesquisa operacional, técnicas de gerenciamento e sistemas de planejamento rural visando, sobretudo, a integração das tecnologias de produção e gestão em toda a cadeia produtiva.

No estudo complementar na residência social no distrito de Porto Feliz no município de Piritiba, foi identificado que o município e a região apresentam-se como um mercado potencial de consumo de leite pasteurizado e seus derivados, tendo em vista a tradição cultural de consumir esses produtos e produzir, com pouco ou nenhum processo de industrialização.

Mas, com as mudanças ocorridas e o “lento” trâmite para sua conclusão, a experiência que foi um aprendizado, e se internalizado em territórios, disseminados e com missões empresariais em forma de comitê, sempre antes de iniciar algum empreendimento será favorável, ou seja, entidades, comunidades, em visitas as outras unidades já instaladas evita-se a estagnação e a morosidade.

Menos erros ocorrerão, recursos investidos e multiplicados para outros setores, mais ocupação, renda, motivação e credibilidade, junto ao público alvo dos projetos setoriais.

Fica uma reflexão, no contato *in loco* com membros da diretoria da APLCD, todos têm uma sensação de dever cumprido nessa etapa e o que foi de competência da comunidade, mesmo com as repetições, fez com que se aproximassem das entidades que antes tinham uma longa distância e hoje, sem acesso institucional.

Todavia, ainda há entusiasmo para efetivamente mitigar os próximos entraves e efetivamente em 2014, realizarem seus sonhos com inauguração da Unidade Agroindustrial e que insiram em suas agendas uma ação fundamental, as missões empresariais como ação inicial para tomadas de decisão, ou até mesmo antes de aprovação de quaisquer orçamentos de investimento, e assim, mudanças positivas ocorrerão, menos erros e a sensação de perceber junto ao público alvo, que o tempo nosso (entidades) deverá ser adequado às possibilidades da comunidade, evitando a sobrecarga de investimento tecnológico sem aparato e sim com as condições reais de capitação da comunidade.

Ressalto que o tempo, o não alinhamento, devido às adequações inesperadas, poderia efetivamente ter uma economia nos investimentos, que ultrapassassem os 40%. Assim, considerem quantas unidades em todo o Estado o impacto que seria eliminado se os envolvidos imergissem na questão com liderança.

Por fim, e em sinopse, a pesquisa consiste da reflexão no que tange ao planejamento, e que a gestão gerencial que pouco tem se utilizado, como essência a garantir o cumprimento do planejado. E o que não foi previamente realizado, nas projeções seguindo a metodologia preconizada pelo Programa Vida Melhor Rural, mediante a utilização da ferramenta denominada de MEP, bons frutos estão sendo “colhidos”, todavia, com possíveis avanços junto às unidades de média e baixa complexidade e demais de atuação nos territórios.

Um exemplo que não deve deixar de citar, em outra comunidade, em um momento pontual, um depoimento que não estava no contexto da residência social complementar: Cito, como exemplo a Associação dos Pequenos Agricultores do Quicé APAQ, onde o atual presidente Jurandi Batista Brasileiro<sup>37</sup>, externou que “*a Fundação Banco do Brasil e SEBRAE investiram mais de R\$ 500.000,00 e a unidade está sem operacionalização a mais de um ano em virtude da gestão.*”

---

<sup>37</sup> Entrevista concedida em 25 de abril de 2014.

Da mesma forma, não diferente no aspecto gerencial para tomada de decisão, mesmo não aplicando o questionário, em contato virtual com a agroindústria COPATAN foi identificado no território baixo sul por ter sua peculiaridade, clima favorável, que em entrevista com o representante da cooperativa, se buscou compreender em comparação às agroindústrias pesquisadas, qual o diferencial e a realidade atual após a estiagem de 2011 a 2013.

A COPATAN, no campo mercadológico, os principais locais onde são comercializados os produtos, na ordem de importância, estão: Walmart, GBarbosa, EBAL, na sequência pequenos e médios estabelecimentos comerciais, e por fim programas do governo.

No que tange ao controle gerencial, a cooperativa que possui com Certificação ISO 9001 e demonstrações validadas pela PWC, onde utilizam como ferramenta de planejamento o Programa de Ação e Orçamento, planejam ações de acordo as oscilações do mercado. Todavia a reserva de raízes, por exemplo, período de estiagem não foi o suficiente para atender o mercado, assim, uma oportunidade na linha do gerenciamento e planejamento não foi aplicada pela oferta de mercado, reduzindo inclusive o volume de produção.

No viés da gestão social, o modelo da COPATAN poderá ser seguido como alternativas, a exemplo do plantio de banana utilizando técnicas para suprir a baixa produtividade do derivado da mandiocultura que tem como carro chefe, no caso específico, a farinha.

Portanto, ênfase especial deve ser dada ao segmento agroindustrial familiar, na busca de ganhos potenciais que podem ser visualizados a partir da utilização de ferramentas gerenciais adequadas, altamente expressivas, investindo em ações que visem atender esta necessidade por meio de formação e apoio de uma equipe multi e interdisciplinar.

Ainda há muito que ser feito diante do que foi visto e registrado na pesquisa na Bahia e no Ceará, bem como, na residência complementar, ou seja, avançar a interlocução entre os parceiros e amadurecer o trabalho de gestão das agroindústrias, em específico controle gerencial, título da dissertação. Desta forma, acredita que com a proposta incorporando a mecanismos hoje utilizados ou sendo construídos, ofertando a ferramenta para todas as agroindústrias ou parte, com agilidade e execução das ações em específico relativo à postura dos cooperados, fazendo com que entendam como empreendimentos que geram ocupação e renda.

Contudo, aprender gerir fazendo e com uma grande expectativa de contribuir com o que foi observado na pesquisa, incorporada no que já está sendo construído e operacionalizado no aperfeiçoamento das técnicas gerenciais empíricas, muito prováveis, seja o caminho para garantir a

sustentação das agroindústrias como a lógica do compromisso da gestão social como essência da não exclusão do cidadão ao mercado.

Há perspectiva, a partir das observações de analisar lacunas não suficientemente elencadas nesse estudo sobre os desafios do controle gerencial em empreendimentos agroindustriais, que pode ser foco futuro de análise para uma pesquisa de doutorado direcionado não apenas para a ferramenta adaptável, bem como um mecanismo de avaliar a evolução na prática da implantação do plano de gestão por meio do MEP.

## REFERÊNCIAS

- ARISTÓTELES. **Política**. Brasília: Ed. Univ. Brasília, c1985. 317 p. Disponível em: <<http://copyfight.me/Acervo/livros/ARISTO%CC%81TELES.%20Poli%CC%81tica.pdf>>. Acesso em: 3 jun. 2014.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATALHA, M. O. et. al. **Recursos humano e agronegócio: a evolução do perfil profissional**. Jaboticabal: Novos Talentos, 2005.
- BEDÊ, M. A. **Série: empreendedores brasileiros**. Brasília: SEBRAE, 2013.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BRASIL. Lei Complementar nº 139. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, 11 nov. 2011. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2011/leicp139.htm>>. Acesso em: 30 mar. 2014.
- BUAINAIN, M. A. et al. **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil: características, desafios e obstáculos**. Campinas, SP: Ed. Unicamp, 2007. 238 p.
- CAMPOS, D. P. **Estilo de gestão e profissionalização: um estudo de caso em uma empresa familiar**. 99 f. 2012. Dissertação (Mestrado) - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.
- CANSADO, A. C. **Gestão social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012.
- CARDOSO, U. C. **Associação/série empreendimentos coletivos**. Brasília: Comunicação Integrada, 2009.
- CLIFFORD, G. **O saber local: novos ensaios em antropologia interpretativa**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- COSTA, E. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAVEL, Eduardo. **Técnicas metodológicas**. 2013. Diapositivos. EMPRESAS familiares no Brasil: cenários e desafios. Disponível em <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>> Acesso em: 15 abr. 2014.
- FAGUNDES, R. **Empreendedorismo e gestão mercadológica**. Itabuna: Litterarum, 2007.
- FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.



FIGUEIREDO, A. S. (Org.). **Conhecendo seu canal de comercialização de hortaliças**. Brasília: Emater: Universal, 2003. p. 52.

FISCHER, T. **Gestão do desenvolvimento e poderes locais**: marcos teórico e avaliação. Salvador: Casa da Qualidade, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão do desenvolvimento territorial e residência social**: casos para ensino. Salvador: CIAGS, 2006.

FREITAS, A. A. **Manual de gestão rural**. Fortaleza: SEBRAE, 2010.

FURTADO, C. **O processo histórico de desenvolvimento**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. (Org.). *A grande esperança em Celso Furtado: ensaios em homenagem aos seus 80 anos*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 2001.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclo de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

GLENIA, F. Taxa de sobrevivência de MPes sobe para 75,6%, indica Sebrae. O globo, São Paulo, 28 jul. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/07/taxa-de-sobrevivencia-de-mpes-sobe-para-756-indica-sebrae.html>> Acesso em: 6 mar. 2014.

IBELLI, C. Aumenta expectativa de vida. Das micro e pequenas PJ. Disponível em: <<http://www.dcomercio.com.br/index.php/economia/sub-menu-empresas/112388-aumenta-expectativa-de-vida-das-micro-e-pequenas-pj>>. Acesso em: 23 fev. 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Texto para discussão nº 1009**: desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil. Brasília, [S.n.], 2004.

SECRETARIA DA AGRICULTURA FAMILIAR; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Participação da agricultura familiar no Brasil**. [http://www.globalbioenergy.org/fileadmin/user\\_upload/gbep/docs/2013\\_events/GBEP\\_Bioenergy\\_Week\\_Brasilia\\_18-23\\_March\\_2013/3.8\\_MACHADO.pdf](http://www.globalbioenergy.org/fileadmin/user_upload/gbep/docs/2013_events/GBEP_Bioenergy_Week_Brasilia_18-23_March_2013/3.8_MACHADO.pdf). Acesso em: 26 fev. 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson. 2006.

LOURENZANI, W. L. et al. A qualificação em gestão da agricultura familiar. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE SOCIOLOGIA RURAL, 7., 2006, Quito. **Anais**. Quito: [S.n.], 2006.

\_\_\_\_\_. A qualificação em gestão da agricultura familiar: a experiência da Alta Paulista. **Revista Ciências Exatas**, v. 4, n. 1, p. 62, 2008.

LUBISCO, N. M. L. **Manual de estilo acadêmico**: monografias, dissertações e teses. Salvador: EDUFBA, 2012.

LUCIO, C. F.; ROCHA JÚNIOR, I. Etnicidade e mercado: experiências de geração de renda em uma comunidade etnicamente diferenciada. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM GESTÃO SOCIAL, 6., 2010, Lavras. **Anais**. Lavras: [S.n.], 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/M%C3%B4nica/Downloads/p106%20(2).pdf>. Acesso em: 6 mar. 2014.

MDA AGROINDÚSTRIA. 2014. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, Agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó, SC: Ed. Argos, 2005. 338 p.

MORGAN, D. **Focus group as qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

OLIVEIRA, H. Criando as condições para a valorização dos territórios. In: BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Referências para o desenvolvimento territorial sustentável**. Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável, 2003. (Série texto para discussão, 4).

PAULILO, M. I. S. **Produtor e agroindústria: consensos e dissensos**. Florianópolis: UFSC, 1990.

PINTO, C. L. O. et al. Análise de condições de comercialização de produtos da agroindústria familiar no Território da Serra do Brigadeiro. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 2, n. 2, 2006.

PREZOTTO, L. L. A agroindústria rural de pequeno porte e o desenvolvimento local/regional. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E AGROINDÚSTRIA, 2000, Lageado. **Anais...** Lageado: [S.n.], 2000.

RANGEL, Sheila. **Gestão estratégica: uma visão multidisciplinar**. Salvador: Quarteto, 2012.

REVILLION, J. P. P. **Gestão de planejamento agroindustrial**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

SANTOS, J. S. **Agroindústria familiar rural no Alto do Uruguia do Rio Grande do Sul: uma análise do processo de comercialização**. 2006. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Agrárias, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SANTOS, M. **Economia espacial**. São Paulo: Edusp, 2003.

SCATENA, M. I. C. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: IBPEX, 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Brasil alcança 76% de sobrevivência de pequenos negócios. 2014. Disponível em: <[http://sites.uai.com.br/app/noticia/encontrobh/atualidades/2014/01/31/noticia\\_atualidades,14](http://sites.uai.com.br/app/noticia/encontrobh/atualidades/2014/01/31/noticia_atualidades,14)>

7395/brasil-alcanca-76-de-sobrevivencia-de-pequenos-negocios.shtml>. Acesso em: 6 mar. 2014.

SOARES, J.; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas: grandes negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, dez. 1997.

TRENTIN, I. C. L. **Avaliação e Acompanhamento da Gestão de 20 Agroindústrias Familiares da Região das Missões/RS**. São Luiz Gonzaga, [S.n.], 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

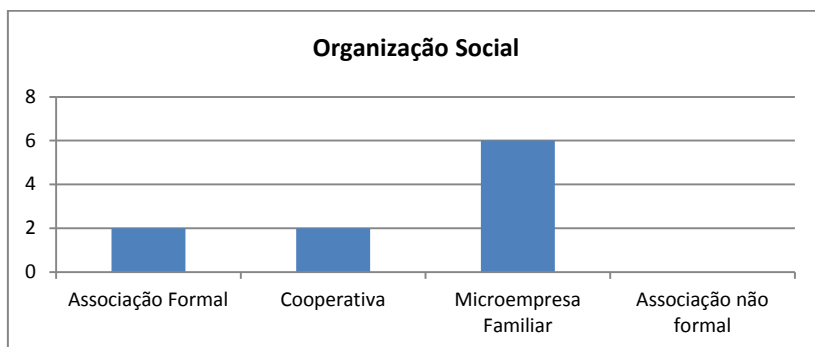
#### **INTRANET SEBRAE**

SEBRAE. **UAGRO**. Salvador: SEBRAE, 2014. Disponível em:  
<<http://portalcorporativo/default.aspx>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. **UAIN**. Salvador: SEBRAE, 2014. Disponível em:  
<<http://portalcorporativo/default.aspx>>. Acesso em: 6 mar. 2014.

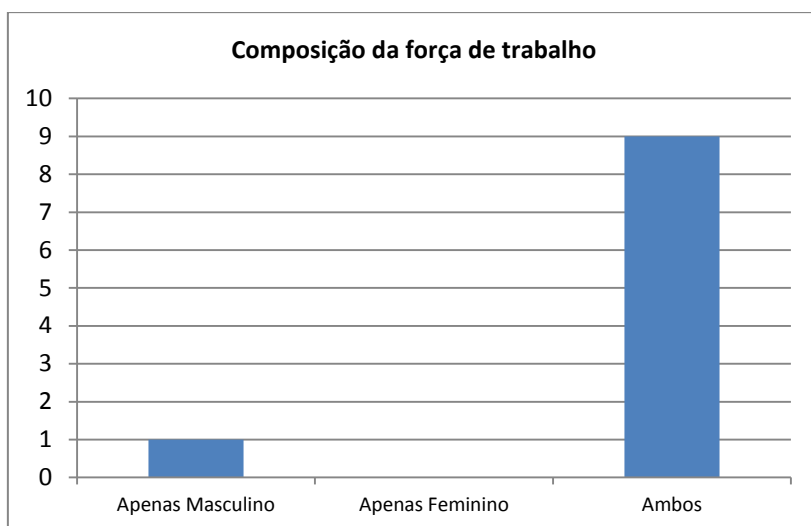
**APÊNDICE A – Gráficos**

Gráfico 8



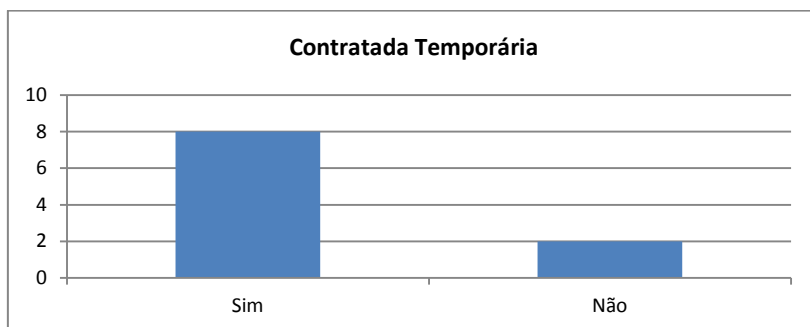
Fonte: autor

Gráfico 9



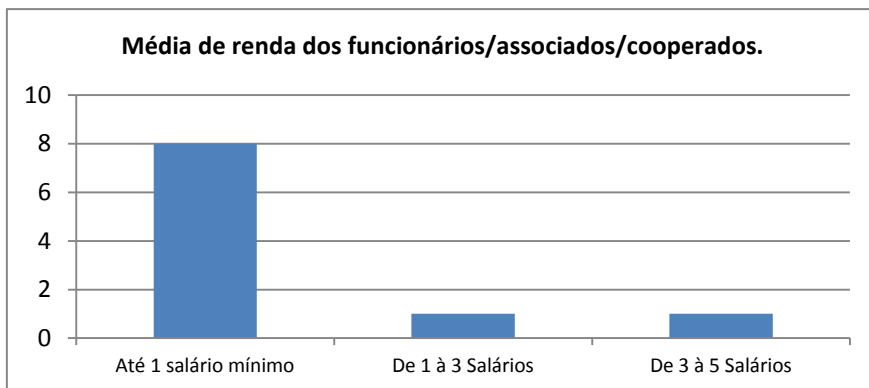
Fonte: autor

Gráfico 10



Fonte: autor

Gráfico - 11



Fonte: autor

**APÊNDICE B – Roteiro do Trabalho de Campo**

Questionário e seu roteiro

Agroindústria nº \_\_\_\_ Data: \_\_/\_\_/\_\_\_\_

**A) Identificação (1-5)**

Nome Fantasia: \_\_\_\_\_

Razão Social: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_ Telefone: \_\_\_\_\_

**B) Organização Social (6-11)**

Associação Formal: ( )

Cooperativa: ( )

Microempresa: ( )

Familiar: ( )

Associação não formal: ( )

Associados: Ativo ( ) Inativo ( )

**Força de Trabalho (12-13)**

12 - Número total de pessoas na atividade: \_\_\_\_\_

13 - Composição da força de trabalho: \_\_\_\_\_

Familiar: ( ) Sexo: F ( ) M ( )

Funções: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

Contratada Permanente: ( ) Sexo: F ( ) M ( )

Funções: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

Contratada Temporária: ( ) Sexo: F ( ) M ( )

Funções: \_\_\_\_\_

Observações: \_\_\_\_\_

**C) Matéria,prima principal para o processamento (14-15)**

14 - \_\_\_% Própria.

15 - \_\_\_% Adquirida de terceiros.

Observações: \_\_\_\_\_

**Informações dos Produtos (16-20)**

16 – Produtos Processados: \_\_\_\_\_

17 – Rótulo: Sim ( ) Não ( )

18 – Código de Barras: Sim ( ) Não ( )

19 – Tabela Nutricional: Sim ( ) Não ( )

20 – Legalização dos produtos (Órgão Responsável): \_\_\_\_\_

**D) Comercialização (21-22)**

**21 – Principais locais onde são comercializados os produtos (ordem de importância):**

() Feiras: \_\_\_\_\_

() Mercado Institucional: \_\_\_\_\_

() Venda em Domicílio: \_\_\_\_\_

() Pequenos e médios estabelecimentos comerciais: \_\_\_\_\_

() Outros espaços: \_\_\_\_\_

**22 – Instrumento fiscal de comercialização:**

Microempresa: () Nota de cooperativa: ()

Nota de Produtor Rural: () Sem Instrumento Legal: ()

Observações: \_\_\_\_\_

**23 – O que você entende de controle gerencial?**

\_\_\_\_\_

**24 – Tem controle gerencial? Se sim, que modelo?**

\_\_\_\_\_

**25 – Utiliza como ferramenta de planejamento e tomada de decisão?**

\_\_\_\_\_

**26 – Com o controle, define metas?**

\_\_\_\_\_

**27 – Como o controle gerencial poderá contribuir para o fortalecimento da Agroindústria?**

\_\_\_\_\_



28 – Qual o modelo gerencial mais adequado para utilização?

---

29 – Qual a média de renda dos associados?

---

Figura 1 – Agroindústria Canã em Barreira.



Fonte: autor

Figura 2 – Agroindústria COPAC em Ocara



Fonte: autor

Figura 3 – Agroindústria JON em Beberibe



Fonte: autor

Figura 4 – Agroindústria Colaço em Beberibe.



Fonte: autor

Figura 5 – Agroindústria Copacaju em Pacajus



Fonte: autor

Figura 6 – Agroindústria Frutã no EINNE



Fonte: autor

Figura 7 – EINNE/Câmara Agricultura de Cabo Verde



Fonte: autor

Figura 8 – EINNE/Cabo Verde



Fonte: autor

Figura 9 – Pórtico do EINNE



Fonte: autor

Figura 10 – Sebrae de Baturité



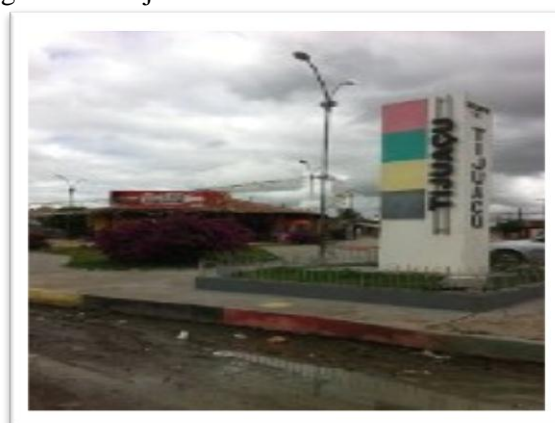
Fonte: autor

Figura 11 – EXPOECE



Fonte: autor

Figura 12 – Tijuacu



Fonte: autor

Figura 13 – Agroindústria Monte Alegre



Fonte: autor

Figura 14 – Agroindústria Monte Alegre II



Fonte: autor



Figura 15 – Agroindústria Mearim em Barreira



Fonte: autor

Figura 16 – Agroindústria PA Rural em Barreira



Fonte: autor

Figura 17 – EINNE /Agroindústria de Moçambique.



Fonte: autor

Figura 18 – (Legenda)



Fonte: autor

Figura 19 – Capacitação de Internacionalização      Figura 20 – Sebrae Ceará Sede



Fonte: autor



Fonte: autor

Figura 21 – Controles Associação Tijuacu



Fonte: autor

Figura 22 – APLCD



Fonte: autor

## **APÊNDICE C – Entrevista sobre Internacionalização**

### **Qual é o objetivo e como tem se desenvolvido o Projeto de Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Ceará?**

Marta Campêlo - O Projeto de Internacionalização das MPE do Ceará tem por objetivo fomentar e consolidar a articulação e integração das MPE ao mercado mundial. Esse projeto visa aumentar o número de MPE exportadoras e o volume e a qualidade de suas exportações, bem como preparar as pequenas empresas para competir no Brasil e no mundo.

O Projeto é desenvolvido pelo SEBRAE/CE, com o apoio das Instituições que fazem parte da Comissão de Comércio Exterior do Ceará-CCE: Associação dos Municípios e Prefeitos do Estado do Ceará-APRECE, Banco do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil, Correios, Federação das Indústrias do Estado do Ceará/Centro Internacional de Negócios-FIEC/CIN, Federação da Agricultura do Estado do Ceará-FAEC, Governo do Estado (Agência de Desenvolvimento do Estado do Ceará, Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social e Núcleo de Tecnologia Industrial do Ceará) e Instituto Agropólos.

### **Qual o perfil das empresas que são beneficiadas?**

Marta Campêlo - O público-alvo desse Projeto contempla MPE de diversos segmentos, que exportam ou já exportaram, e também pequenas empresas que nunca participaram do mercado externo. No segmento das empresas que exportam ou já exportaram, encontram-se as empresas iniciantes, descontínuas, desistentes, e empresas exportadoras contínuas. No segmento das empresas que nunca participaram do mercado externo, encontram-se as potenciais ou empresas “prontas” para exportar. Dentre os segmentos presentes no Projeto de Internacionalização, encontram-se pequenas empresas de confecção, artesanato, alimentos e bebidas, calçados e construção civil.

### **O que o Projeto oferece?**

Marta Campêlo - Por meio do Projeto de Internacionalização o SEBRAE/CE tem condições de preparar as MPE para as oportunidades de negócios que existem em diversos mercados. Dessa forma, as MPE são capacitadas para a inserção no mercado internacional, por meio de consultorias e de cursos de comércio exterior, além da oportunidade de

participarem de rodadas de negócios internacionais no Brasil, tendo um contato direto com importadores de diferentes países.

### **Como começou a aproximação entre o Ceará e Cabo Verde na África?**

Marta Campêlo - As relações entre o Ceará e Cabo Verde tiveram início em 2002, com a implementação de um voo direto entre Fortaleza e a Cidade da Praia, capital de Cabo Verde. A partir de então, o SEBRAE/CE tem participado da Feira Internacional de Cabo Verde-FIC, da organização de missões empresariais e da promoção de rodadas de negócios, em parceria com as Câmaras de Comércio e outros parceiros daquele país.

### **Como se desenvolveu o processo viabilizou o Protocolo entre os portos de Fortaleza e Cabo Verde?**

Marta Campêlo - Há alguns anos existiu uma rota marítima direta para Cabo Verde, saindo do Porto de Fortaleza (Companhia Docas do Ceará), entretanto, em virtude da redução no fluxo de mercadorias que justificasse a permanência da respectiva linha marítima, a mesma foi extinta pouco tempo depois.

Com o Convênio firmado entre o SEBRAE Nacional e a ABASE, foi realizado um estudo sobre “Transporte, Logística e Rotas Comerciais entre o Brasil e Cabo Verde (Costa Oeste Africana)”, pela empresa Ceará Trade Brasil, representado pelo consultor Roberto Marinho. O objetivo era identificar e avaliar o potencial de toda a malha de transporte de carga aéreo-marítima e de cabotagem entre portos/aeroportos do Nordeste brasileiro e Países Africanos, em particular os países da Costa Oeste do Continente Africano.

Constatou-se, a partir desse trabalho, que poderia ser criado um ambiente favorável para uma logística que resultasse na competitividade do comércio exterior (exportação e importação) entre Estadossss do Nordeste brasileiro e, em especial, com os países acessados por meio dos portos/aeroportos da Costa Oeste africana.

Em missões anteriores o SEBRAE/CE já fizera contatos com a ENAPOR, defendendo um convênio entre os Portos de Cabo Verde e os Portos do Ceará. A Companhia Docas do Ceará demonstrava interesse nessa aproximação com a ENAPOR, desde o início das articulações feitas pelo SEBRAE/CE com Cabo Verde, especialmente no final de 2011. O Porto de Fortaleza, por intermédio do seu Diretor Comercial, Sr. Arnaldo Bezerra, pretendia

participar da missão a Cabo Verde no final do ano passado, em conjunto com o SEBRAE/CE, porém não foi possível, por causa de outras agendas.

Durante a Feira Internacional de Cabo Verde-FIC, em novembro de 2011, foram realizadas reuniões com os Portos em Cabo Verde, com a participação da Embaixada do Brasil em Cabo Verde, do SEBRAE/CE. Por intermédio do seu Diretor Superintendente, Sr. Carlos Cruz, e da Ceará Trade Brasil, representada pelo Sr. Roberto Marinho, também Presidente da Câmara Brasil Angola no Ceará.

Como resultado dessas reuniões ficou acordado que os representantes da ENAPOR e do Porto de Mindelo viriam à Fortaleza para assinar um Termo de Cooperação Técnica com a Companhia Docas do Ceará- Porto de Fortaleza, ocorrido no dia 10 de janeiro de 2012.

### **Quais são os principais objetivos estratégicos contemplados no Protocolo?**

Os principais objetivos estratégicos dessa cooperação técnica são os seguintes:

Estudo, incentivo e promoção da ligação marítima preferencial entre os Portos de Cabo Verde e o Porto de Fortaleza e do seu inter-relacionamento, execução de programas e trabalhos técnicos de investigação que visem à melhoria das infraestruturas e da eficiência e qualidade dos dois Portos e das respectivas interligações, permuta de informação estatística e de documentação, bem como a transferência de experiências e conhecimentos de natureza científica e técnica, didática e cultural, organização de missões técnicas e representantes das partes contratantes destinadas a planejar, orientar ou executar trabalhos/acordos específicos ou ações determinadas e previamente definidas e incluídas no âmbito desta cooperação, execução de formação de quadros técnicos em regime de estágio e de cursos de formação profissional ou especializada.



## APÊNDICE D

### Comparação Associação X Cooperativa

CRITÉRIO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
<b>Conceito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedade de pessoas sem fins lucrativos.</li> </ul>	Sociedade de pessoas sem fins lucrativos e de interesses econômicos de atuação na atividade produtiva, comercial, serviços.
<b>Finalidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar e defender os interesses dos associados.</li> <li>• Estimular a melhoria técnica, profissional e social dos associados.</li> <li>• Realizar iniciativas de promoção, educação e assistência social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viabilizar e desenvolver atividades de consumo, produção, prestação de serviços, crédito e comercialização.</li> <li>• Formar e capacitar seus integrantes para o trabalho coletivo.</li> </ul>
<b>Legalização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados.</li> <li>• Eleição da diretoria e do conselho fiscal.</li> <li>• Elaboração da ata de constituição.</li> <li>• Registro do estatuto e da ata de constituição no cartório de registro de pessoas jurídicas da comarca.</li> <li>• CNPJ na Receita Federal.</li> <li>• Registro no INSS e no Ministério do trabalho, alvará na prefeitura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovação do estatuto em assembleia geral pelos associados.</li> <li>• Eleição do conselho de administração (diretoria) e do conselho fiscal.</li> <li>• Elaboração da ata de constituição.</li> <li>• Registro do estatuto e da ata de constituição na junta comercial.</li> <li>• CNPJ na Receita Federal.</li> <li>• Inscrição Estadual.</li> <li>• Registro no INSS e no Ministério do trabalho.</li> <li>• Alvará da Prefeitura.</li> </ul>
<b>Constituição</b>	Mínimo de duas pessoas.	Mínimo de 20 pessoas físicas
<b>Legislação</b>	Constituição (art. 5º, XVII a XXI, e art. 174, par. 2º). Novo Código Civil de 2003.	Lei 5.764/71. Constituição (art. 5º, XVII a XXI e art. 174, par 2º). Novo Código Civil de 2003, Lei Estadual de apoio N° 11.362 de

		26/11/2009.
<b>Patrimônio/Capital</b>	Seu patrimônio é formado por taxa paga pelos associados, doações, fundos e reservas. Não possui capital social. A inexistência do mesmo dificulta a obtenção de financiamento junto às instituições financeiras.	Possui capital social, facilitando, portanto, financiamentos junto às instituições financeiras.  O capital social é formado por quotas partes podendo receber doações, empréstimos e processos de capitalização.
<b>Representação</b>	Pode representar os associados em ações coletivas de seu interesse. É representada por federações e confederações.	Pode representar os associados em ações coletivas do seu interesse. Pode constituir federações e confederações para a sua representação.
<b>Forma de Gestão</b>	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos associados.	Nas decisões em assembleia geral, cada pessoa tem direito a um voto. As decisões devem sempre ser tomadas com a participação e o envolvimento dos Cooperados.
<b>Abrangência/Área de Ação</b>	Área de atuação limita-se aos seus objetivos, podendo ter abrangência nacional.	Área de atuação limita-se aos seus objetivos e possibilidade de reuniões, podendo ter abrangência nacional.
<b>Operações</b>	A associação não tem como finalidade realizar atividades de comércio, podendo realizá-las para a implementação de seus objetivos sociais. Pode realizar operações financeiras e bancárias usuais.	Realiza plena atividade comercial.  Realiza operações financeiras, bancárias e pode candidatar-se a empréstimos e aquisições do governo federal. As cooperativas de produtores rurais são beneficiadas do crédito rural de repasse.
<b>Responsabilidades</b>	Os associados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela associação. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos associados.	Os cooperados não são responsáveis diretamente pelas obrigações contraídas pela cooperativa, a não ser no limite de suas quotas-partes ou nos casos em que decidem que a sua responsabilidade é ilimitada. A sua diretoria só pode ser responsabilizada se agir sem o consentimento dos cooperados.

<b>Remuneração</b>	Os dirigentes não têm remuneração pelo exercício de suas funções; recebem apenas o reembolso das despesas realizadas para o desempenho dos seus cargos.	Os dirigentes podem ser remunerados por retiradas mensais pró-labore, definidas pela assembleia, além do reembolso de suas despesas.  Elaborar demonstrações contábeis e fazer as prestações de contas, não só financeiras como também das atividades desenvolvidas.
<b>Contabilidade</b>	Escrituração contábil semelhante às das fundações, pois são fiscalizados pelo MP.  Elaborar demonstrações contábeis e fazer as prestações de contas, não só financeiras como também das atividades desenvolvidas.	A escrituração contábil é mais complexa em função do volume de negócios e em função da necessidade de ter contabilidades separadas para as operações com os sócios e com não sócios (atos cooperados e atos não cooperados).
<b>Tributação</b>	Deve fazer anualmente uma declaração de isenção de imposto de renda, além das seguintes obrigações acessórias: DCTF, RAIS, IRRF, GEFIP etc.	Não paga Imposto de Renda sobre suas operações com seus associados. Deve recolher o Imposto de Renda Pessoa Jurídica sobre operações com terceiros. Paga as taxas e os impostos decorrentes das ações comerciais.  Além das seguintes obrigações acessórias: DCTF, RAIS, IRRF, GEFIP, DMS, DMA etc.
<b>Fiscalização</b>	Pode ser fiscalizada pela prefeitura, pela Fazenda Estadual, pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.	Pode ser fiscalizada pela Prefeitura, pela Fazenda Estadual (nas operações de comércio), pelo INSS, pelo Ministério do Trabalho e pela Receita Federal.
<b>Dissolução</b>	Definida em assembleia geral ou mediante intervenção judicial, realizada pelo Ministério Público.	Definida em assembleia geral e, neste caso ocorre a dissolução. No caso de intervenção judicial, ocorre a liquidação, não podendo ser proposta a falência.
<b>Resultados Financeiros</b>	As possíveis sobras obtidas de operações entre os associados serão aplicadas na própria	Após decisão em assembleia geral, as sobras são divididas de acordo com o volume de negócios de cada

	associação.	associado. Destinam-se 10% para o fundo de reserva e 5% para o Fundo Educacional (FATES).
<b>Custo de Registro</b>	Até R\$ 900,00	Até R\$ 1.600,00
<b>Nota Fiscal</b>	É possível emitir, porém existem limites, pois não é uma atividade comercial.	É amplamente permitida para qualquer atividade comercial que exerça.
<b>Títulos de Utilidade Pública</b>	Concedido pelo poder público: municipal, estadual e federal. (todos possuem prazos de validade).	Não é muito comum, porém existem casos de concessão desses títulos. (todos possuem prazos de validade).
<b>Títulos de Filantropia</b>	Concedido pelo INSS para iniciativas de promoção, educação e assistência social. (isenta as associações de pagarem a cota patronal da Previdência Social).	Não se enquadra para as cooperativas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013).

## **ANEXO 1 – Aspectos Jurídicos e Legais**

Razão social: Associação dos Produtores de Leite da Chapada Diamantina (Região Norte). Nome Fantasia: APLCD. Registro: Cartório do Registro Civil das Pessoas Jurídicas da Comarca de Piritiba – Bahia nº. 221, Livro A-03, Folha 106, em 11/07/2005; CNPJ: 08.133.295/0001-86. Endereço: Av. Mundo Novo, nº. 02 – Distrito de Porto Feliz – Piritiba - BA - CEP 44.830-000, Fones: (74) 3667-3069 / (74) 9997-2499 – E-mail: aplcdportofelizpiritiba@hotmail.com

Finalidade: Representar e prestar quaisquer serviços que possam promover o desenvolvimento e assistência aos produtores de leite, em seus aspectos educacionais, culturais, desportivos, sociais, agropecuários, tecnológicos, jurídicos, econômicos e financeiros.

Entretanto, ainda na “linha” da inclusão social para consecução de suas finalidades, a APLCD promoverá em parceria com entidades: A organização dos Produtores de Leite, visando o desenvolvimento desta atividade, A capacitação e desenvolvimento dos Produtores de Leite e de seus colaboradores, Os direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica gratuita aos seus filiados, O voluntariado voltado ao benefício da produção de leite, Investimentos na melhoria dos rebanhos bovinos de leite (genética, alimentação, controle sanitário, etc).

A mobilização e sensibilização dos produtores de leite, visando à realização de ações coletivas de comercialização do leite dos associados e, de igual modo, a realização de compras de insumos utilizados na atividade, em especial, fertilizantes, calcário, sementes, rações, sêmen, animais de alto padrão genético e serviços de assistência técnica rural, a defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável, a geração de trabalho e renda comunitários, através de ensino de práticas produtivas cooperativistas e associativistas de valor cultural e/ou econômico, a experimentação, não lucrativa, de novos modelos sócio-produtivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito, a busca, junto aos órgãos competentes e de direito (federal, estadual e municipal), convênios (benefícios) que sejam de interesse dos associados.

## **O mercado**<sup>38</sup>

O setor agroindustrial é estratégico para o Estado que tem interesse na sua expansão e principalmente na profissionalização da atividade da bovinocultura de leite, isso devido à necessidade de tirar a Bahia da condição de importadora para a situação de exportadora deste produto, por isso, tem buscado resolver um dos problemas estruturais mais sérios da cadeia que é a comercialização.

O abastecimento do mercado regional e local com produtos que atendam à legislação específica, também vem sendo perseguido, pois se faz necessário oferecer à população produtos de qualidade. Para isso, os governos têm investido em políticas públicas e programas de apoio ao fortalecimento da cadeia produtiva do leite.

Do ponto de vista mercadológico, as empresas concorrentes atualmente legalizadas na região não atendem a demanda do setor, bem como o mercado que tem como tradição o consumo de leite e seus derivados com baixo nível de processamento industrial acabam viabilizando a sobrevivência de fornecedores informais e, conseqüentemente, a oferta de produtos de origem duvidosa. Por outro lado, a remuneração recebida pelo produtor não remunera com justiça os recursos empregados na produção.

## **Estrutura da organização**

Missão: “Colocar no mercado produtos derivados do leite em quantidade e qualidade que satisfaçam consumidores, produtores e colaboradores, além de fomentar o desenvolvimento sustentável do município”.

Visão: “Ser referência no Estado da Bahia em processamento e beneficiamento de leite inspecionado, através de um empreendimento coletivo”.

## **Aspectos organizacionais**

Organizada sob forma de sociedade civil, sem fins lucrativos, rege-se por um Estatuto Social, devidamente registrado e pela Legislação específica, sendo a administração feita por uma Diretoria Executiva e fiscalizada por um Conselho Fiscal, todos pertencentes ao quadro

---

<sup>38</sup> Inicia-se a pesquisa efetivamente no campo essencial a um modelo de controle gerencial adaptável, que será subsidiado na construção da TGS nos campos necessários para inserir no manual como produto sugerido para melhor gestão do empreendimento agroindustrial.

social e eleito em Assembleia Geral para um mandato de dois anos, com possibilidade de reeleição, obedecendo à seguinte hierarquia dos órgãos sociais: Assembleia Geral, Diretoria, Conselho Fiscal.

Os Empreendedores e o Empreendimento.

Empreendedores são os associados produtores de leite, incluindo parceiros e arrendatários, sem distinção de nacionalidade, cor, sexo, raça, credo político ou religioso, que concordem com as disposições do estatuto e que pela ajuda mútua, assumam o compromisso de contribuir para a consecução dos objetivos da entidade, tenham propriedade, residam ou venham residir na região norte da Chapada Diamantina.

Empreendimento, Indústria Cidadã<sup>39</sup>, unidade produtiva de laticínio gerida pela Diretoria da associação, que mantém sob sua coordenação 4 departamentos.

O departamento Administrativo é composto por um funcionário responsável pela coordenação do laticínio, com nível médio de escolaridade, conhecimento de informática, de procedimentos administrativos e financeiros e dois auxiliares, sendo um motorista devidamente habilitado categoria C ou D responsável pela coleta do leite nas propriedades e entrega dos produtos acabados e um serviços gerais responsável pela limpeza e manutenção da higiene.

O departamento Técnico é composto por um profissional de nível superior (Médico veterinário), técnico responsável pelo laticínio, conforme exigência legal; o de Produção é formado por quatro manipuladores, com nível escolares fundamental, devidamente treinados e capacitados, responsáveis pelos trabalhos de recepção da matéria-prima e o seu processamento; Departamento Comercial são os parceiros externos cadastrados, informais que serão trabalhados para a revenda do leite pasteurizado nos atuais pontos de venda e formais que são as mercearias, padarias e quitandas que comercializam os produtos oriundos de queijarias.

### **Políticas**

No aspecto de inclusão Social, identifico como parâmetro o foco da diretoria, considerando que o recrutamento de pessoal para ocupar os cargos e funções seria feito pela Diretoria da APLCD, priorizando e oportunizando inicialmente os próprios associados e/ou

---

<sup>39</sup> Galpões Multifuncionais, os quais visam a inclusão social produtiva nos segmentos da agricultura familiar e da economia solidária.

seus filhos, desde que atendam ao perfil desejado. A seleção ocorre mediante análise curricular dos candidatos inscritos, levando-se em consideração o nível de escolaridade, experiência, residência próxima à agroindústria e a pré-disposição para o trabalho coletivo.

Todos os colaboradores devem passar por um processo de capacitação e treinamento em BPF<sup>40</sup> e PPHO<sup>41</sup>, além de outros específicos em cada departamento (gestão, técnico, transporte, etc.). A política salarial adotada segue o regime da CLT<sup>42</sup>, com remuneração à base do salário mínimo mensal, sendo que todos entram numa fase de experiência de 90 (noventa) dias e àquele que não apresentar desempenho favorável, não é efetivado, sendo substituído.

O gerenciamento da produção é feito por um dos 4 (quatro) manipuladores com maior experiência na atividade e que se encarregam de tornar o processo produtivo o mais eficiente possível. Para tal, tomam a responsabilidade pelas ações da política de controle da qualidade, da manutenção, reparação e da substituição dos equipamentos.

### **Parcerias**

A APLCD por está organizada sob forma de entidade sem fins lucrativos, podendo ser reconhecida como (OSCIP) e passível, portanto, de ser declarada de utilidade pública, tem facilidade em firmar parcerias governamentais e captar recursos não reembolsáveis (imóveis, máquinas, equipamentos, veículos, etc.), obter incentivos fiscais, receita com vendas governamentais e outros benefícios de apoio governamental.

Algumas parcerias já foram firmadas e concretizadas para o desenvolvimento do negócio, onde podemos destacar a SUDIC (estruturação do galpão industrial e equipamentos), o SEBRAE no processo de organização e gestão do empreendimento, a EBDA na extensão e assistência aos produtores, a FAEB-SENAR no assessoramento técnico para implementação da gestão das propriedades rurais, a ADAB na certificação e inspeção do empreendimento, Governos Estadual e Municipal na contrapartida de recursos para instalação da unidade produtiva, Sindicatos Patronal no apoio aos produtores rurais e de Trabalhadores Rurais no enquadramento dos agricultores familiares através da emissão de DAPs, etc.. Entretanto,

---

<sup>40</sup> Boas práticas de fabricação

<sup>41</sup> Procedimentos padrão de higiene operacional

<sup>42</sup> Consolidação das leis do trabalho



novas parcerias podem ser firmadas, principalmente filiando-se à Cooperativa de Produtores já estabilizada na cidade vizinha de Miguel Calmon, facilitando, dessa forma o processo de comercialização.

### **Aspectos contábeis e tributários**

Com relação aos aspectos contábeis, a entidade pode contratar um Escritório de Assessoria Contábil para realização da escrituração e dos registros contábeis, utilizando para tais, softwares e programas padronizados de contabilidade que emitem os relatórios, balancetes e balanços.

Quanto aos controles internos, registros e lançamentos da empresa, faz parte dos investimentos necessários na fase de implantação do empreendimento a aquisição de um software especializado para agroindústria que possa emitir relatórios gerenciais que favoreçam a decisão dos administradores<sup>43</sup>.

É de considerar a necessidade de aporte de novos recursos, sejam eles próprios e/ou de outras fontes (parceiros), para conclusão do empreendimento. Mas, segundo informações do Presidente da entidade, parte destes recursos já está assegurada (readequação do galpão/unidade pela própria SUDIC no valor de R\$ 418.000,00 (em conclusão), e aquisição do veículo já em uso para coleta do leite nas propriedades pela Prefeitura Municipal com recursos de convênio do MDA no valor de R\$ 130.000,00). Aproximadamente R\$ 400.000,00 já foram investidos inicialmente. A prefeitura financiou R\$ 400.000,00, o SEBRAE R\$ 25.000,00 em capacitação, totalizando aproximadamente R\$ 1.373.000,00<sup>44</sup>.

Fica assim explícito, a problematização no aspecto de não cumprimento do plano por parte de alguns parceiros da APLCD, comprometendo o planejamento e o não funcionamento daquela unidade agroindustrial. O motivo é a falta de diálogo e padronização das informações. O que já era para estar em pleno funcionamento, há mais de 4 (quatro) anos está ociosa, ainda com perspectivas de inauguração para 2014, se os prazos forem cumpridos. Mais uma vez, se depara com a palavra chave “gestão”, sendo utilizada ou não pelas entidades.

Ressalto que o galpão/unidade sem critério, por ser um modelo padrão para atender outra finalidade e não o processamento de leite, motivo das adequações, a falta de liderança

---

<sup>43</sup> Fonte da minha pesquisa. Uma oportunidade para iniciar o exercício de construção de uma ferramenta efetivamente adaptável.

<sup>44</sup> Recursos que poderiam ser otimizados com antecedência.

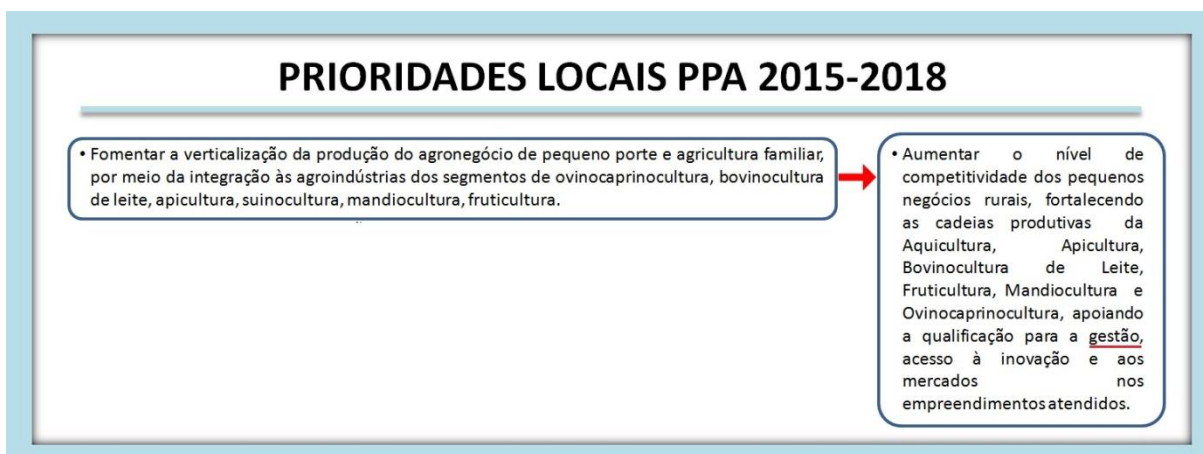
na condução de algumas entidades, os “pareceres” emitidos repetidamente e com indicações de retificações/alterações em seu *layout*, são exemplos do tempo que ficou sem funcionamento, causando atraso. Mas, se repete a gestão com gargalo.

Na pesquisa exploratória realizada, foi recomendado às partes interessadas que sinalizem as entidades envolvidas em específico com o Governo do Estado, pois quando houver investimento em infraestrutura, que os elementos externados pela comunidade sejam disponibilizados em um banco de dados com acessibilidade para todos os servidores e gestores municipais, afim de não mais haja posturas que “travam” os processos, de forma corriqueira. Que esses entraves não se repitam para que não prejudiquem a comunidade e o investimento do orçamento público seja transparente e otimizando para o pleno funcionamento do empreendimento.

## Anexo 2



## Anexo 3



## Anexo 4

## AGRONEGÓCIOS

### PPA 2015-2018

- Contribuir para a reestruturação dos empreendimentos agropecuários e agroindustriais no semiárido baiano em parceria com entidades/instituições do setor;
- Fomentar a construção de encadeamentos produtivos viáveis;
- Intensificar as ações de assistência gerencial e tecnológica nos setores de Bovinocultura de Leite, Caprinocultura de Corte e Leite e Ovinocaprinocultura de Corte em parceria com entidades/instituições do setor;
- Fomentar a verticalização, agregação de valor e a conquista de novos mercados para os empreendimentos atendidos nas cadeias produtivas prioritizadas (Aquicultura, Apicultura, Bovinocultura de Leite, Fruticultura, Mandiocultura e Ovinocaprinocultura);
- Contribuir na implementação de Políticas Públicas de Fortalecimento Setorial.

## Anexo 5

## CENÁRIO DE RECURSOS SEBRAE/BA PPA 2015-2018

Tipologia	2014		Previsão PPA 2015-2018			
	Previsto Original	Previsto Ajustado	2015	2016	2017	2018
Rede de Atendimento	20.367.870 (39%)	22.492.273 (41%)	27.156.813 (48%)	28.514.654	29.940.386	31.437.406
Desenvolvimento Territorial	3.530.072 (7%)	3.530.072 (7%)	3.425.921 (6%)	3.597.217	3.777.078	3.965.932
Agronegócio	10.372.082 (20%)	8.713.820 (16%)	9.594.010 (17%)	10.073.711	10.577.396	11.106.266
Comércio e Serviço	5.793.670 (11%)	5.815.517 (11%)	6.369.258 (11%)	6.687.721	7.022.107	7.373.212
Indústria	5.996.706 (11%)	6.530.364 (12%)	6.576.514 (12%)	6.905.340	7.250.607	7.613.137
Economia Criativa	6.780.702 (13%)	7.182.732 (13%)	3.172.114 (6%)	3.330.720	3.497.256	3.672.118
<b>TOTAL</b>	<b>52.841.102</b>	<b>54.264.778</b>	<b>56.294.630</b>	<b>59.109.362</b>	<b>62.064.830</b>	<b>65.168.071</b>

J
E
I
C
N
F
R

Obs.: Justificativa de cenário (J), Projetos Encerrados (E) e Iniciados (I), Convênios (C) e CSN (N) 2014x2015, Cenário por Fonte (F), Considerações da Rede de Atendimento (R)

## Anexo 6

