



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL
Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social

CÉLIA MÁRCIA FERNANDES

AGROINDÚSTRIAS BAIANAS:
UMA ANÁLISE DOS LIMITES E POSSIBILIDADES DO SEBRAE PARA
O DESENVOLVIMENTO DAS AGROINDÚSTRIAS BAIANAS DE
PEQUENO PORTE

Salvador
2014

CÉLIA MÁRCIA FERNANDES

AGROINDÚSTRIAS BAIANAS:
UMA ANÁLISE DOS LIMITES E POSSIBILIDADES DO SEBRAE PARA
O DESENVOLVIMENTO DAS AGROINDUSTRIAS BAIANAS DE
PEQUENO PORTE

Dissertação apresentada ao Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, Faculdade de Administração da Bahia, como Requisito para obtenção do grau de mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social.

Orientadora: Tânia Moura Benevides

Salvador
2014

Escola de Administração - UFBA

F363 Fernandes, Célia Márcia.

Agroindústrias baianas: uma análise dos limites e possibilidade do SEBRAE para o desenvolvimento das agroindústrias baianas de pequeno porte / Célia Márcia Fernandes. – 2014.

67 f.

Orientadora: Profa. Dra. Tânia Moura Benevides.

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

1. SEBRAE/BA – 2. SEBRAE/BA. 2. SEBRAE/BA – Parceria rural -Possibilidade. 3. Agricultura familiar. 4. Bahia - Investimentos na agroindústria. 5. Cooperativas agrícolas – Bahia. 6. Agroindústria – Política governamental – Bahia. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 338.1098142

CÉLIA MÁRCIA FERNANDES

**AGROINDÚSTRIAS BAIANAS:
UMA ANÁLISE DOS LIMITES E POSSIBILIDADES DO SEBRAE PARA
O DESENVOLVIMENTO DAS AGROINDÚSTRIAS BAIANAS DE
PEQUENO PORTE**

Dissertação apresentada ao Mestrado Multidisciplinar e Profissionalizante em Desenvolvimento e Gestão Social, Faculdade de Administração da Bahia, como Requisito para obtenção do grau de mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social.

Aprovado em: ___/___/___.

Nota: _____

Prof.^a Dr.^a Tânia Moura Benevides
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof.^a Dr.^a Denise Ribeiro de Almeida
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Prof.^a Dr.^a Ana Rita Silva Sacramento
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 2014

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE CÉLIA MÁRCIA FERNANDES DO CURSO DE Mestrado INTERDISCIPLINAR E PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA.

Aos vinte e seis dias do mês de setembro de dois mil e catorze a Comissão Julgadora, eleita pelo Colegiado deste Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia, composta pela **Profa. Dra. Tânia Moura Benevides** (UFBA), orientadora da aluna, pelos membros titulares **Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida** (UFBA) e pela **Profa. Dra. Ana Rita Silva Sacramento** (FAT), se reuniu para julgar o trabalho de dissertação intitulado: **"AGROINDÚSTRIAS BAIANAS: UMA ANÁLISE DOS LIMITES E POSSIBILIDADES DO SEBRAE PARA O DESENVOLVIMENTO DAS AGROINDÚSTRIAS BAIANAS DE PEQUENO PORTE"**, de autoria de **Célia Márcia Fernandes**. Após a apresentação da dissertação, a mestranda 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 *Aprovada*


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, 26 de setembro de 2014.


Profa. Dra. Tânia Moura Benevides
(UFBA - Orientadora)


Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida
(UFBA)


Profa. Dra. Ana Rita Silva Sacramento
(FAT)


Sra. Célia Márcia Fernandes
(Mestranda)

À
Meu marido Renato pela parceria e incentivo, sempre.
Enzo, meu filho e razão de buscas constantes de crescimento.
Ao SEBRAE-BA por ter me possibilitado vivenciar esta grande experiência.

AGRADECIMENTOS

Ao SEBRAE-BA, pela iniciativa de fomentar a participação do seu corpo de colaboradores neste mestrado, o que contribuiu muito para meu crescimento profissional. Meu reconhecimento, em especial, ao diretor superintendente, Edival Passos pelo incentivo constante na busca pelo conhecimento.

A Andreia Claudino, SEBRAE-PR e João Paulo Martins Costa Kessler, do SEBRAE-RS, que abriram suas portas e me possibilitaram, vivenciar, de forma plena, a residência social, fundamental para conclusão desta dissertação.

A minha orientadora, Tânia Moura Benevides, pela compreensão e disponibilidade em contribuir.

A Pedro Meloni, parceiro do SEBRAE-BA, que contribuiu na análise dos resultados da pesquisa aplicada e utilizada para análise do tema proposto.

A Alex Nogueira, tutor do Programa Vida Melhor Rural, consultor do SEBRAE-BA, parceiro na implementação deste método de atuação junto às agroindústrias.

Ao professor Mauro Pereira de Figueiredo, consultor do SEBRAE-BA pela análise do trabalho realizado.

Aos consultores do Programa Vida Melhor Rural e as lideranças dos empreendimentos atendidos, que contribuíram de forma fundamental para uma reflexão aprofundada do método aplicado.

A Wilson Dias, parceiro do Governo do Estado nesta jornada de contribuir para a competitividade das agroindústrias de pequeno porte.

A minha amiga, Cleide Guedes, pelo incentivo constante.

RESUMO

A agroindustrialização da produção familiar vem se caracterizando como importante alternativa para sua inserção nos mercados, entretanto a agroindústria rural de pequeno porte em geral possui problemas, como a baixa capacidade de investimento em tecnologia, pouco ou nenhum gerenciamento, tratando na maioria das vezes o mercado consumidor informalmente. Neste cenário o governo estadual da Bahia lançou o Programa Vida Melhor Rural, que apresenta entre os seus objetivos viabilizar as agroindústrias de pequeno porte. O SEBRAE-BA, como parceiro do programa atua na estruturação da gestão e no acesso a mercado, buscando dar condições de competitividade às agroindústrias atendidas. Sendo assim, o objetivo deste trabalho foi avaliar se o método desenvolvido pelo SEBRAE-BA apresenta o nível de adequação ideal para atender as necessidades dos empreendimentos apoiados pelo programa Vida Melhor Rural, além de verificar quais são os limites e possibilidades de atuação do SEBRAE-BA junto às agroindústrias de pequeno porte. O estudo foi desenvolvido com base na metodologia de pesquisa exploratória. Para análise dos dados optou-se por uma abordagem quantitativa. O estudo consistiu em realizar uma pesquisa com os consultores do SEBRAE-NA, que atuam diretamente nos empreendimentos e com os gestores das agroindústrias cooperativas beneficiadas pelo programa. Os resultados apontam que o método é adequado e que pode proporcionar os resultados esperados, mediante alguns ajustes e adequações. Na percepção dos dois grupos entrevistados o SEBRAE-BA deve manter seu foco de atuação preparando os empreendimentos para a gestão profissional de sua agroindústria.

Palavras-chave: Agroindústria. Agroindústria Rural de pequeno porte. Gestão de agroindústrias.

ABSTRACT

The industrialization of household production has been characterized as an important alternative for market integration, however the rural agroindustry small business has problems such as low capacity to invest in technology, little or no management, dealing mostly informally the market consumer.

In this scenario the state government of Bahia launched the Better Life Rural Program, that has among its objectives to enable small agroindustries. The SEBRAE-BA, partner of the program, acts in the structuring of management and market access, seeking to give competitive conditions for the agroindustry. The purpose of this study was to analyse if the methodology developed by SEBRAE-BA presents the optimal level of adequacy to attend the needs of the enterprises, supported by Better Life Rural Program and to verify the limits and possibilities of SEBRAE-BA acting with agroindustry small business. The study was developed based on the methodology of exploratory research. For data analysis, it was decided for a quantitative approach. The study consisted of performing a survey for SEBRAE-BA consultants, that acting directly in enterprises and managers of agroindustry cooperatives benefited by the program. The results show that the methodology is appropriate and which may provide the expected results, with some adjustments and adaptations. In the perception of the two groups interviewed, the SEBRAE-BA must keep its focus on preparing projects for the professional management of your agroindustry.

Keywords: Agroindustry. Rural Agroindustry Small Business. Agroindustry Management .

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Apresentação do método para o público alvo do programa	35
Gráfico 2 – Receptividade do método pelos empreendimentos	36
Gráfico 3 – Aplicabilidade dos instrumentos utilizados no método pelos empreendimentos	36
Gráfico 4 – Grau de adequação do método ao perfil das agroindústrias	37
Gráfico 5 – Nível de efetividade do método para atingir os resultados propostos	38
Gráfico 6 – Nível de integração entre gestores, sede, consultores e tutoria	40
Gráfico 7 – Instrumentos de comunicação utilizados pelos envolvidos no Programa	40
Gráfico 8 – Importância dos encontros de monitoramento.	41
Gráfico 9 – Avaliação dos pontos fortes do método	42
Gráfico 10 – Avaliação dos pontos fracos do método	43
Gráfico 11 – Principais entraves para o aprendizado do método	44
Gráfico 12 – Apresentação do método ao empreendimento	47
Gráfico 13 – Qualificação da apresentação do método	48
Gráfico 14 – Adequação do método às características da agroindústria	48
Gráfico 15 – Possibilidades do método ajudar a melhorar os resultados do empreendimento.	49
Gráfico 16 – Grau de importância dos aspectos de gestão para os empreendimentos	49
Gráfico 17 – Importância dos encontros de monitoramento do programa.	50

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 – Quantitativo de agroindústria rural por tipo de produto e segundo o destino da produção	19
Quadro 1 – Elementos que compõem o conceito de Agroindústria Rural	21
Quadro 2 – Tipologia de Agroindústrias Rurais Rural	22
Figura 1 – Modelo de Intervenção do SEBRAE-BA nas agroindústrias de pequeno porte	25
Quadro 3 – Responsabilidades do SEBRAE-BA e dos gestores dos empreendimentos para que os resultados sejam alcançados	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDE	Associação dos Bancos de Desenvolvimento
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
CAI	Complexo Agroindustrial
CEAG-BA	Centro de Apoio Gerencial às Micro e Pequenas Empresas da Bahia
CEBRAE	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
CDE	Conselho Deliberativo Estadual
CDN	Conselho Deliberativo Nacional
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
DESENBAHIA	Agência de Fomento do Estado da Bahia
DESENBANCO	Banco de Desenvolvimento da Bahia
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
GPS	Guia de Recolhimento da Previdência Social
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
PIB	Produto Interno Bruto
PROPED	Programa para Pesquisa e Desenvolvimento
SEAGRI	Secretária de Agricultura, Pecuária, Irrigação, Reforma Agrária, Pesca e Aquicultura do Estado da Bahia
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
TCU	Tribunal de Contas da União
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UNO-BA	União Nordestina de Apoio às Pequenas Organizações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	AGROINDÚSTRIA: ASPECTOS CONCEITUAIS	16
2.1	BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL E NA BAHIA	18
2.2	AGROINDÚSTRIA RURAL: IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO	20
2.3	PROGRAMA VIDA MELHOR RURAL – BAHIA	23
2.3.1	Estratégia de intervenção	24
3	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA – SEBRAE	27
3.1	HISTÓRIA E CONSTITUIÇÃO JURÍDICA	27
3.2	MODELO DE GESTÃO	29
3.3	TRAJETÓRIA E OBJETIVOS	31
4	METODOLOGIA	33
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
5.1	RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS CONSULTORES DO SEBRAE-BA	35
5.2	RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS GESTORES DAS AGROINDÚSTRIAS	47
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE A – GRÁFICOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	59
	APÊNDICE B – GRÁFICOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES	60
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO	61

1 INTRODUÇÃO

A agroindustrialização da produção é uma alternativa rentável de geração de renda aos produtores rurais proporcionando agregação de valor aos seus produtos, além de impulsionar a geração, direta e indireta, de novos postos de trabalho promovendo a (re) inclusão social e econômica. Desenvolver a agroindustrialização integrada aos sistemas produtivos pode garantir maior rentabilidade e sustentabilidade à atividade rural.

Para Passador (2004), a agroindústria de pequeno porte se apresenta como uma boa oportunidade de negócio aos agricultores familiares, embora existam inúmeras dificuldades para entrar e permanecer nesta atividade. Os principais entraves estão relacionados com o domínio da tecnologia de produção, com a comercialização dos produtos, com o acesso a recursos financeiros, com a adequação às leis que regulamentam o setor, com a capacidade de articulação com outros atores dos complexos agroindustriais, com as políticas públicas para o setor, entre outras.

Nesse contexto, pesquisas realizadas por Pettan et al. (2004), constataram que na região Sul do Brasil existe um grande número de agroindústrias familiares em pleno funcionamento no meio rural. Através desses estudos ficaram evidenciados vários pontos de estrangulamento que dificultam a ampliação da competitividade destes empreendimentos familiares. Os principais pontos de estrangulamento apontados foram: a) inexistência de estudos de viabilidade econômica, financeira e técnica no planejamento dos empreendimentos, principalmente em relação aos estudos de mercado, processos tecnológicos e sistemas de organização; b) economia de escala inadequada de comercialização; c) escala inadequada da agroindústria com o mercado em função dos limites econômicos ou financeiros da empresa; c) falta de padronização e qualidade da produção, em função da ausência de planejamento da aquisição de matéria-prima, além de desconhecimento do processo de fabricação; d) inviabilidade para realizar contratos de comercialização com redes de supermercado ou com grandes fornecedores devido à descontinuidade de oferta de produtos; e) capacidade gerencial limitada em todas as etapas do processo produtivo; f) baixo nível de organização dos produtores; g) pouco conhecimento das legislações tributária, fiscal e sanitária; h) ausência de suporte creditício para a estruturação produtiva e para o

capital de giro; i) quando existentes, dificuldade para acessar crédito para a estruturação produtiva e para capital de giro; j) ausência de suporte para a geração e desenvolvimento tecnológico adequado à pequena produção; e k) Ausência de suporte com assistência e orientação técnica.

Na Bahia, os problemas das agroindústrias de pequeno porte não são diferentes aos identificados em outras regiões do país e se tornou uma preocupação do poder público estadual. O Programa Vida Melhor Rural é um conjunto de estratégias que busca incluir produtivamente, até 2015, pessoas em situação de pobreza e com potencial de trabalho na Bahia com vistas à sua emancipação. A iniciativa é do Governo do Estado da Bahia que realizou a mobilização e articulação de parceiros, incluindo o SEBRAE-BA, com o intuito de dar efetividade ao Programa. A atuação do programa e a coordenação de suas ações estão divididas entre a área urbana e rural. Na área rural o programa atua nos seguintes eixos: 1º.) Fortalecimento da rede pública de assistência técnica e extensão rural, requalificando sua atuação; 2º) Fomento das atividades da agricultura familiar; e 3º) Agroindustrialização e apoio à comercialização.

É no terceiro eixo que o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (SEBRAE-BA) atua. A parceria com o Governo da Bahia tem como objetivo reverter o quadro de dificuldades comuns a esses empreendimentos, dando condições de competitividade às agroindústrias atendidas, desenvolvendo nos seus gestores competências gerenciais, mercadológicas e na operação da agroindústria, contribuindo assim para a agregação de valor dos produtos e para o incremento de renda do público alvo do programa.

Esta dissertação-projeto analisa os limites e possibilidades do SEBRAE-BA para o desenvolvimento das agroindústrias de pequeno porte dentro do âmbito do Programa Vida Melhor Rural. O foco de análise é o método desenvolvido pelo SEBRAE-BA para atuação junto aos empreendimentos beneficiados ao longo destes dois anos de implementação do Programa.

Como instituição de apoio à micro e pequena empresa, a função social do SEBRAE é o desenvolvimento desse tipo de empresa o qual exerce papel fundamental na geração de empregos, na distribuição de renda e no fortalecimento da micro-economia regional. A pequena empresa não atua isoladamente, mas em torno de um contexto territorial complexo, marcado por fatores naturais, sociais, econômicos e tecnológicos. Vista por esse ângulo, a pequena empresa é um ator

primordial na promoção do desenvolvimento territorial, na medida em que gera e distribui renda, promove a inclusão social e o acesso à qualidade de vida proposta pelo modelo cultural da sociedade na qual se insere.

O objetivo na escolha do método utilizado pela instituição da qual faz parte é apresentar uma análise contributiva à atuação do SEBRAE-BA no âmbito do Programa Vida Melhor Rural, mas especificamente junto às agroindústrias de pequeno porte. A análise está pautada nas pesquisas realizadas, resultado da aplicação de questionários junto aos gestores dos empreendimentos e dos consultores que contribuem na implantação do método e a luz dos conhecimentos adquiridos durante o Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social.

A pergunta orientadora desta pesquisa é a seguinte: ***Quais os limites e possibilidades que o SEBRAE encontra para o desenvolvimento das agroindústrias de pequeno porte no estado da Bahia?*** A abordagem, aqui delimitada, será tratada no âmbito do Programa Vida Melhor Rural, mas especificamente junto aos empreendimentos beneficiado onde o SEBRAE-BA atua.

O objetivo geral desta dissertação é *Identificar limites e possibilidades de desenvolvimento das pequenas agroindústrias baianas a partir da atuação do SEBRAE-BA* através da análise realizada com base nas pesquisas aplicadas. Alguns objetivos intermediários se apresentam como importantes para a consecução do objetivo geral, são eles: a) caracterizar a agroindústria de pequeno porte baiana; b) identificar quais são, dentro do universo estudado, os principais entraves para o desenvolvimento do segmento estudado; c) avaliar quais possibilidades encontradas para o desenvolvimento da agroindústria baiana de pequeno porte dentro do âmbito do Programa Vida Melhor Rural; d) analisar o método adotado pelo SEBRAE-BA para o fomento da Agroindustrialização de pequeno porte; e) apontar pontos de melhoria do método, com o objetivo de fortalecê-lo.

O primeiro capítulo deste trabalho abordará a revisão da literatura utilizada para embasamento dos aspectos conceituais das agroindústrias; de uma breve contextualização sobre a agricultura familiar no Brasil e na Bahia; da importância da agroindústria rural e detalhamento do Programa Vida Melhor Rural.

No capítulo dois, apresenta-se a instituição SEBRAE, seus objetivos, e modelo de gestão. A criação do SEBRAE foi pautada na necessidade de se gerar condições dignas de sobrevivência e qualidade de vida para os milhares de brasileiros que, por espírito empreendedor ou por escassez de oportunidades,

buscam no negócio próprio o seu sustento e contribuem com a equidade social na distribuição da riqueza, na forma de salário, gerando inclusão.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia utilizada para aplicação e avaliação dos resultados que fundamentam a análise proposta por esta dissertação.

O capítulo quatro está direcionado para a análise dos resultados da pesquisa aplicada, subsidiando a conclusão do trabalho.

Por fim, o capítulo de considerações finais traz os encaminhamentos e sugestões para uma abordagem futura para a atuação do SEBRAE-BA junto a agroindústrias de pequeno porte com o objetivo de colaborar com a instituição na evolução de um modelo mais sólido que venha a contribuir com o desenvolvimento das agroindústrias de pequeno porte no Estado da Bahia.

2 AGROINDÚSTRIA: ASPECTOS CONCEITUAIS

O conceito Complexo Agroindustrial (CAI) foi cunhado na década de 1950, baseado nas teorias desenvolvidas por Wassily Leontief, em constatação as mudanças ocorridas no meio agrícola europeu e norte-americano (ERTHAL, 2006). Verificou-se que a agricultura vinculada aos processos industriais de produção galgava posição superior ao seu papel tradicional, ampliando ganhos de produtividade e perda de autonomia.

Segundo Belik (1994) a agroindústria é uma componente do CAI e surge como extensão da atividade agrícola, através do processamento de sua produção. No início, agricultura e indústria rural se confundem, pois ambas complementam-se em processo endógeno ao meio rural. Porém, no decorrer da ampliação da produção de mercadorias e aumento da demanda para a produção agrícola, ocorre o deslocamento desta atividade complementar, constituindo-se em um segmento econômico distinto e fortemente interligado com outras áreas.

Gradativamente a agricultura se converte na atividade que é nos países desenvolvidos: em pura produção de bens primários, sendo sua conversão em produtos acabados, prontos para o consumo, transferida para toda uma série de indústrias específicas, no sentido corrente do termo (RANGEL, 2004, p. 40 apud ROSSI, 2011).

Para Belik (1994), é necessário ater-se às diferenças entre conceitos, pois no contexto brasileiro é comum a confusão entre Agroindústria, Indústria Rural e Agronegócio. Agroindústria é um segmento do CAI responsável pelo processamento da produção agrícola. Indústria rural é aquela ligada aos primeiros tratamentos à produção, em alguns casos no próprio espaço da produção agrícola. Quanto ao conceito Agronegócios, este abrange não somente a atividade de agroindustrialização da agricultura (na qual os dois conceitos anteriormente supracitados estão inseridos), mas uma gama de atividades complementares ao meio rural.

O termo agroindústria é definido e descrito por diferentes instituições e entidades. Entretanto, estas se dão em duas abordagens principais: uma ampliada e outra mais restrita.

Para Lourenço (2009), a agroindústria, definida por um conceito mais ampliado engloba o (CAI) como um todo. Desta maneira, todos os agentes que fazem parte do segmento de insumos e fatores de produção (antes da porteira), da

produção propriamente dita (dentro da porteira), do processamento e da transformação até a distribuição e o consumo (depois da porteira). Definida por um conceito mais restrito revela as indústrias que se dedicam à transformação e ao processamento de matérias-primas agropecuárias, sendo estas de origem animal e vegetal.

A agroindústria pode ser entendida como uma atividade que agrega valor a produtos provenientes da agricultura ou pecuária, depois de passarem por processos de transformação ou acondicionamento do produto agrícola. As principais características que tipificam uma agroindústria são:

[...] a) Utilização preferencial de uma matéria-prima proveniente da agricultura – É bom sublinhar que as matérias-primas das agroindústrias são habitualmente produtos com oferta sazonal, muito deles perecíveis e que provêm de um número relativamente grande de produtores, situação que envolve um importante fator na planificação do projeto de viabilidade e posteriormente do funcionamento da agroindústria. b) É uma atividade sazonal – Esta se deriva principalmente da característica da matéria-prima. Ex.: frutas, hortaliças, leite, carne, etc, que na maioria dos casos, devem ser preservados e armazenados por um certo tempo a fim de permitir o funcionamento econômico do investimento. c) Mercados – Uma agroindústria tem geralmente dois mercados bem diferenciados: interno e de exportação. O mercado pode forçar uma sazonalidade ou apoiar uma sazonalidade, especialmente se é de exportação, ou fomentar a produção anual em caso de tratar de mercado interno (CHATEAUNEUF, 1975, p. 16).

Para Santos, Figueiredo Neto e Souza (2001), as pequenas agroindústrias apresentam vantagens uma vez que necessitam de menor investimento, têm menor dependência de um mercado desenvolvido, podem ocupar maior quantidade de mão de obra, podem estar localizadas em zonas rurais ou urbanas, precisam de menor capacidade técnica e menor exigência empresarial e podem atingir mais rapidamente sua total capacidade de produção.

De maneira geral, estas agroindústrias deveriam ser as mais incentivadas pelas autoridades do governo, especialmente dos países em desenvolvimento, no intuito de reduzir os problemas de ocupação e produtividade da mão de obra agrícola, objetivando principalmente o mercado interno.

A agroindústria de grande porte, além de seu tamanho, apresenta outras características. Dispõem de tecnologias usualmente mais adiantadas, melhor capacitação técnica da mão de obra e melhor capacidade empresarial. Podem produzir produtos com maior padrão de qualidade, normalmente possuem economias de escala que permitem gerar produtos de menor custo, na maioria das vezes emprega menor mão de obra, portanto não são indústrias que aliviam pelo

seu efeito direto os problemas de desemprego. Se instalam geralmente em cidades maiores, em zonas agrícolas e dependem de mercados maiores, inclusive internacionais (SANTOS; FIGUEIREDO NETO; SOUZA, 2001).

Possivelmente uma análise detalhada indique a necessidade de incentivar ambos os tipos de agroindustriais, com a devida cautela, considerando-se que a grande empresa pode facilmente deslocar a pequena do mercado pela sua quebra. Porém, o desestímulo da grande empresa pode limitar o acesso a mercados externos (SANTOS; FIGUEIREDO NETO; SOUZA, 2001, p. 17).

Existe um grande número de pequenas e médias empresas atuando na indústria de alimentos em mercados regionais bem como um pequeno número de grandes empresas que atendem o mercado nacional e detêm importante parcela do mercado. Segundo Lourenço (2009), este é um setor bastante interiorizado, estando localizado mais próximo das áreas rurais e que tem grande importância na geração de empregos e no Produto Interno Bruto (PIB) do país.

2.1 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL E NA BAHIA

O Censo Agropecuário de 2006, divulgado pelo IBGE, mostrou a importância que a agricultura familiar tem para a produção de alimentos no país. Foi responsável por 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão, 46% do milho, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% das aves e 30% dos bovinos – bem como seu caráter de pluriatividade. Tanto pela diversificação da produção nos estabelecimentos – 54,3% desenvolvendo mais de uma atividade agropecuária – quanto pelo desenvolvimento de atividades econômicas fora destes, uma vez que 28,5% do total de produtores e 20% dos moradores no estabelecimento com laços de parentesco com os produtores declararam desenvolver outras atividades econômicas fora da unidade.

O Censo Agropecuário identificou 863,9 mil unidades agroindustriais, em 538,8 mil estabelecimentos rurais, dos quais 480,8 mil (ou 89,2%) são pertencentes à agricultura familiar (IBGE, 2006). Os números registrados na Tabela 1 mostram que alguns desses empreendimentos possuem mais de uma unidade de beneficiamento, fato que condiz com a diversidade da produção existente na agricultura familiar, diferentemente da agricultura não familiar que se caracteriza,

entre outros aspectos, pela especialização da atividade (CARDOSO; VALENTE, 2012).

Tabela 1 – Quantitativo de agroindústria rural por tipo de produto e segundo o destino da produção

Produtos da agroindústria rural	Total existente	Comercializaram a produção	Não comercializaram
Total	863.924	354.367	509.557
Abate e preparação de produtos de carne e pescado	231.941	20.752	211.189
Processamento, preservação e produção de conservas de frutas, legumes e outros vegetais	1.675	173	1.502
Fabricação de óleos e gorduras vegetais e animais	11.111	3.842	7.269
Laticínios	88.275	61.463	26.812
Fabricação e refino de açúcar	32.116	12.506	19.610
Torrefação e moagem de café	10.501	2.269	8.232
Fabricação de outros produtos alimentícios	403.556	209.213	194.343
Fabricação de bebidas	31.203	15.637	15.566
Moagem, fabricação de produtos amiláceos e de rações balanceadas para animais	144	96	48
Outros	53.402	28.416	24.986

Fonte: Cardoso e Valente (2012)

Para efeito de classificação, o Censo Agropecuário 2006 considerou como agroindústria rural as atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, realizadas em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros e, para cada produto da agroindústria rural, investigou que tipo de instalação de beneficiamento foi utilizada (IBGE, 2006). Assim, não foi relevante para a coleta de dados do Censo se esses estabelecimentos eram formalizados ou não, ou dito de outra forma, não era relevante para o levantamento se os empreendimentos estavam regulares com a legislação pertinente.

A Bahia é a sétima economia entre os estados brasileiros e a principal da região Nordeste, com PIB per capita, em 2008, da ordem de R\$8.378,41 (IBGE,

2010). Sua população é de aproximadamente, 14.016.000 habitantes, dos quais 3.914.000 residem na área rural (28%).

O Estado possui 417 municípios, 198 deles (ou 47,5%) com população rural superior a urbana e somente 70 (ou 18,9%) com a população superior a 20 mil habitantes. Estes municípios, entretanto, respondem por 80,8% do PIB do Estado, o que revela um elevado grau de concentração na geração de sua riqueza.

Segundo o Censo Agropecuário de 2006, a Bahia é o estado que possui o maior número de estabelecimentos rurais, 761.528 (IBGE, 2006), dos quais 87% pertencem à agricultura familiar.

No Censo Agropecuário de 2006, foram identificadas 110.284 unidades agroindustriais em 402 municípios. Desses, 398 municípios tiveram agroindústrias rurais que de alguma forma comercializaram sua produção, totalizando 60.599 unidades (CARDOSO; VALENTE, 2012).

2.2 AGROINDÚSTRIA RURAL: IMPORTÂNCIA E SIGNIFICADO

Uma importante alternativa de desenvolvimento sustentável para os agricultores familiares são as agroindústrias. “Elas se traduzem em possibilidades de agregação de valor aos produtos, gerando postos de trabalho e renda com grande envolvimento de jovens e mulheres, permitindo a obtenção de maiores rendas às famílias agricultoras” (PETTAN et al., 2004, p. 6).

A agroindústria rural de pequeno porte é considerada como uma importante alternativa para a reversão das consequências sociais desfavoráveis no meio rural. O espaço rural não está mais limitado apenas às atividades exclusivamente agrícolas, mas a pluriatividade. A pequena agroindústria, de característica familiar, pode impulsionar a geração, direta ou indireta, de novos postos de trabalho e de renda aos agricultores familiares, promovendo a sua (re) inclusão social e econômica (PREZOTTO, 2002).

Os termos agroindústria familiar e/ou rural, agroindústria ou indústria artesanal e/ou colonial, agroindústria ou indústria rural de pequeno porte, são empregados em diferentes trabalhos como sinônimos embora possam ser alvo de diferentes interpretações.

Guanzioli (2010), sistematizou no quadro abaixo algumas variáveis da agroindústria rural, tais como: propriedade, gestão, Mão de obra, tecnologia, matéria-prima e escala.

Quadro 1 – Elementos que compõem o conceito de Agroindústria Rural

Vetores de Desenvolvimento	Descrição da variável	Consequência
Propriedade	Dos próprios agricultores familiares – produzem a matéria-prima e a industrializam	Verticalização da produção.
Gestão	Por agricultores familiares de forma individual ou associativa	Necessidade de capacitação e assessoria técnica.
Mão de Obra	Das famílias envolvidas	Geração de emprego
Tecnologia	Nível de sofisticação dos equipamentos utilizados, geralmente, não é muito elevado, com baixo nível de automatização.	Necessidade de desenvolver novas tecnologias e de equipamentos industriais com uma certa miniaturização, que favorecem também as pequenas agroindústrias.
Matéria-Prima	Produzidas pelos agricultores familiares ou compradas nas vizinhanças.	Baixo custo de transporte e maior qualidade.
Escala de Produção	Compatível com o número de pessoas que trabalham, ao tamanho dos equipamentos e das instalações e ao nível tecnológico adotado.	O limite pode ser estabelecido pelo somatório da produção por sócio, desde que não ultrapasse a cinco vezes a produção individual prevista.

Fonte: Extraído de Guanzioli (2010).

Com base nessas informações pode-se observar que as agroindústrias rurais que trabalham basicamente com a matéria-prima produzida nos seus estabelecimentos, ou seja, não se constituem em unidades autônomas e independentes.

A produção agroindustrial complementa a renda obtida na agricultura. Por este motivo o seu estímulo, quase sempre, virá também o estímulo das atividades agrícolas propriamente ditas – como a produção do leite, de cana-de-açúcar, de mandioca, de frutas, de milho, de suínos, etc – dado que a produção da mesma é que será beneficiada e ou transformada pela indústria rural (GUANZIROLI, 2010, p. 8).

A partir desta conceituação pode-se pensar também numa tipologia de agroindústria familiares. Esta tipologia considera a relação do processamento de alimentos com a dinâmica da agricultura familiar, sua relação com o mercado, a validação social ou legal da qualidade e sua vinculação com o saber intergeracional. O quadro que segue pode servir de ilustração sobre esta tipologia (GUANZIROLI, 2010).

Quadro 2 - Tipologia de Agroindústrias Rurais

Tipo de Agroindústria Rural	Relação com Agricultura	Relação com mercado	Validação legal	Aspectos Culturais
Agroindústria Caseira	Sem equipamentos específicos	Prioridade consumo e vende excedente em mercados locais	Informalidade e nenhum controle sanitário	
Agroindústria Familiar Artesanal	Produtos típicos da culinária característica de determinada região	Direcionado ao mercado local/regional	Segue Boas Práticas de Fabricação (BPF), visando avançar na qualidade sanitária	Caráter artesanal do produto final, ligado a um saber intergeracional.
Agroindústria Familiar de Pequeno Porte	Agroindústria convencional de pequena escala, surgem como oportunidade de renda para uma família ou grupo de famílias	Mercados regionais e ou nacionais	Parâmetros são os mesmos das grandes indústrias, em termos de controle sanitário	Não há nenhum saber fazer específico a ser valorizado, mas um saber fazer apreendido na área de tecnologia de alimentos.

Fonte: Extraído de Guanziroli (2010).

Outras denominações como: pequena agroindústria, agroindústria familiar, pequeno estabelecimento de industrialização de alimentos, agroindústria de pequena escala, agroindústria caseira e agroindústria artesanal são empregadas por outros autores (PREZZOTO, 2002) para identificar o modelo de agroindustrialização descentralizado e de pequeno porte.

O quadro apresentado acima revela que existem pelo menos três tipos de agroindústrias: as caseiras, que não respeitam a legislação sanitária e produzem apenas para o consumo, as artesanais que são as que incorporam o saber familiar e tradicional e buscam formas de se adequar as necessidades de qualidade, e as pequenas indústrias, que são quase iguais as grandes, diferenciando-se apenas pelo tamanho (GUANZIROLI, 2010).

A agroindústria de pequeno porte, organizada por cooperativas ou mesmo por associações de produtores rurais traz uma séria de possibilidades aumentando o valor agregado aos produtos, gerando novas oportunidades de trabalho e melhorando a renda de famílias agricultoras.

Neste sentido, Melo e Vieira (2012, p. 11) afirmam que:

torna-se primordial para a sustentabilidade do negócio agroindustrial familiar, a existência de estratégias que garantam novas oportunidades, explorem o máximo de ferramentas administrativas gerenciais, sendo que a aplicação dessas ferramentas pode permitir o acesso a canais importantes de distribuição de produtos alimentares.

E completam afirmando que:

A agroindústria rural familiar em geral possui problemas, como o pouco investimento em tecnologia, pouco ou nenhum gerenciamento, tratando assim o mercado consumidor informalmente, demonstrando dificuldades em agregar informações técnicas, gerenciais e mercadológicas.

Uma consequência direta destas características é a baixa capacidade de adaptação às mudanças no cenário econômico. Muitas vezes, esses produtores não conseguem reagir a inserção de novos concorrentes no mercado, sofrendo sérios problemas quanto a demanda ou a oferta são alteradas repentinamente. Assim, o desenvolvimento da agroindústria familiar de pequena escala é fundamental para garantir competitividade ao pequeno agricultor que sozinho muitas vezes não consegue garantir que seu produto seja aceito no mercado consumidor.

Assim, a gestão agroindustrial na esfera dos empreendimentos rurais, especificamente as formadas por cooperativas de produtores rurais familiares, deve ser esquematizada de forma eficiente para garantir a inserção dos produtos oriundos da agroindústria familiar no mercado competitivo. Neste sentido, as ferramentas estratégicas configuram-se como meios imprescindíveis para garantir a sobrevivência desses agricultores no mercado (MELO; VIEIRA, 2012, p. 11).

2.3 O PROGRAMA VIDA MELHOR RURAL – BAHIA

O Programa Vida Melhor Rural Bahia é um conjunto de estratégias que busca incluir produtivamente, até 2015, pessoas em situação de pobreza e com potencial de trabalho na Bahia com vistas à sua emancipação.

O programa é direcionado aos baianos na faixa etária de 18 a 60 anos, prioritariamente inscritos no Cadastro Único para Programas Sociais (CADÚNICO), pertencentes a famílias com renda mensal de zero até meio salário mínimo por pessoa.

A iniciativa é do Governo do Estado da Bahia que realizou a mobilização e articulação de parceiros, incluindo o SEBRAE-BA, com o intuito de dar efetividade ao Programa.

A atual do programa e a coordenação de suas ações estão divididas entre área urbana e a área rural.

Na área rural o programa atua nos seguintes eixos: 1º) Fortalecimento da rede pública de assistência técnica e extensão rural, requalificando sua atuação; 2º) Fomento das atividades da agricultura familiar; e 3º) Agroindustrialização e apoio à comercialização.

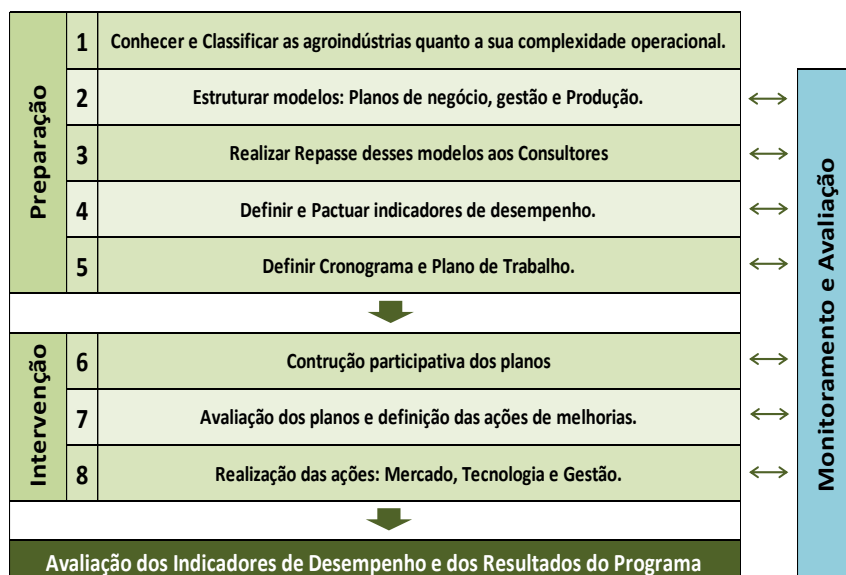
É no terceiro eixo que o SEBRAE-BA atua, apoiando a estruturação da gestão e no acesso a mercado das unidades agroindustriais atendidas pelo programa. O programa prioriza o atendimento das agroindústrias que façam parte das cadeias produtivas prioritizadas.

O trabalho desenvolvido pelo SEBRAE-BA tem como objetivo dar condições de competitividade às agroindústrias atendidas, desenvolvendo nos seus gestores competências gerenciais, mercadológicas e na operação da agroindústria, contribuindo assim para a agregação de valor dos produtos e para o incremento de renda do público alvo do programa.

2.3.1 Estratégia de intervenção

A estratégia foi alinhada com os objetivos e resultados esperados, buscando dar condições, ao gestor da agroindústria, de conduzir com eficiência e eficácia a unidade, desenvolvendo neles a capacidade de Planejar, Dirigir, Executar e Avaliar processos e decisões constantemente. O resumo da estratégia está na Figura 1, apresentada a seguir.

Figura 1 – Modelo de intervenção do SEBRAE-BA nas agroindústrias de pequeno porte



Fonte: SEBRAE-BA, (2012).

Para atuar junto aos empreendimentos o SEBRAE-BA identificou as agroindústrias existentes que já são atendidas através de seus projetos setoriais e pela Secretária de Agricultura, Pecuária, Irrigação, Reforma Agrária, Pesca e

Aquicultura do Estado da Bahia (SEAGRI), classificando-as como de baixa, média e alta complexidade operacional, utilizando os seguintes critérios.

As Agroindústrias de Baixa Complexidade podem apresentar as seguintes características: sem processos agroindustriais de transformação e ou comerciais coletivos; tarefas são exclusivamente realizadas pelos beneficiários; e funcionamento intermitente durante o ano e ou apenas durante algumas horas por dia. Por exemplo: tanques de resfriamento de leite, casas do mel, secadores coletivos de café e casas de farinha.

As Agroindústrias de Média Complexidade beneficiam e ou comercializam a produção cuja edificação do empreendimento é na comunidade rural; atividades realizadas pelos próprios beneficiários ou de, no máximo, até dois funcionários temporários e ou permanentes; inserção do produto no mercado local, microrregional e institucional. Exemplos: laticínios comunitários, extratoras de óleo de dendê, equipamentos de processamento de frutas e entrepostos de mel.

Os empreendimentos classificados como Alta Complexidade beneficiam e ou comercializam a produção cuja edificação do empreendimento serve a várias comunidades rurais de um Município ou vários Municípios de um Território; atividades necessitam de mais de dois funcionários de forma permanente; a viabilidade depende do funcionamento regular e sistemático e exige processos qualificados; trabalho estruturado de acesso aos mercados. Exemplos: unidades de beneficiamento de mel e derivados, unidades de beneficiamento de mandioca, abatedouros frigoríficos, unidades de processamento do leite e derivados, unidades polivalentes de frutas, unidades de filetagem de peixes.

A classificação proposta foi importante para decidir que tipos de instrumentos seriam utilizados para cada tipo de empreendimento e também para quantificar a capacidade de atendimento do SEBRAE e dos seus parceiros, bem como dimensionar a necessidade de recursos necessários.

Na primeira etapa do programa, iniciado em fevereiro de 2012, foram atendidas 38 agroindústrias de pequeno porte, divididas de acordo com a classificação apresentada acima. Estes grupos receberam assessoramento especializado de acordo com sua complexidade para que o mesmo gere resultados econômicos e sociais positivos.

Na etapa de preparação do programa houve um processo de adequação das técnicas e instrumentos gerenciais ao público que o programa atende de forma a aumentar o nível de apropriação do conhecimento e a prática gerencial.

Os técnicos e consultores do SEBRAE-BA têm buscado desde o seu início educar os empreendedores atendidos a avaliar constantemente a viabilidade econômica do empreendimento, definindo metas e parâmetros de receitas, custos e despesas e monitorando esses parâmetros, de modo que possam identificar mês a mês a capacidade de geração de lucro ou prejuízo da unidade e o que deve ser feito para melhorar os resultados.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA - SEBRAE

Para discutir o tema proposto nesta dissertação-projeto – *Quais os limites e possibilidades que o SEBRAE encontra para o desenvolvimento das agroindústrias de pequeno porte no estado da Bahia?* – entendemos como necessário realizar uma abordagem concernente à instituição, inserindo questões quanto a sua constituição jurídico-legal, modelo de gestão, trajetória e objetivos orientam a instituição.

Este segundo capítulo traz informações relativas ao SEBRAE desde os antecedentes da sua criação até os dias atuais. Como fonte foram utilizados os documentos internos disponibilizados pelo SEBRAE.

3.1 HISTÓRIA E CONSTITUIÇÃO JURÍDICA

As sementes do que hoje é o Sistema SEBRAE foram lançadas durante o Governo Kubitschek, nos fins dos anos 1950 e início dos anos 1960, quando o Estado assume um papel de incentivador do empreendedorismo e impulsionador do desenvolvimento, através da atração de capitais externos e incentivo ao empresariado nacional. É desse governo a criação das Agências Regionais de Desenvolvimento, como a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene), o Banco do Nordeste do Brasil (BNB) e o Banco de Desenvolvimento da Bahia (DESENBANCO) – hoje, Agência de Fomento do Estado da Bahia (DESENBAHIA), os quais, além do papel desenvolvimentista, também tinham função de integração regional e nacional.

No período entre 1969 e 1973, o país viveu o chamado “milagre brasileiro”, uma das etapas mais prósperas de sua história econômica, porém, marcada pelo autoritarismo do general Médici. Nesse cenário, no qual se discutia o processo de desenvolvimento do Brasil, nasce, em 17 de julho de 1972, o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), por iniciativa do então BNDE e do Ministério do Planejamento. É criado como uma entidade estatal, gerida por um Conselho Deliberativo, formado pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), Associação dos Bancos de Desenvolvimento (ABDE) e o próprio BNDE, estendendo sua atuação pelo Brasil através do credenciamento de várias entidades estaduais já existentes, como os NAI’s e GEAG’s.

Em 1975, é criada, na Bahia, a União Nordestina de Apoio às Pequenas Organizações (UNO-BA). A Universidade Federal da Bahia (UFBA), através da Faculdade de Ciências Econômicas, tem participação nesse processo a partir de um Programa para Pesquisa e Desenvolvimento (PROPED), em cooperação com a Fundação Rockefeller. A UNO-BA tinha como uma de suas atividades prover os empreendimentos de micro e pequeno porte com o crédito. Em meados de 1977, a UNO-BA começa a receber recursos do CEBRAE, do Ministério do Trabalho e de Instituições Governamentais.

No início da década de 80, a Secretaria de Indústria e Comércio da Bahia cria o Centro de Apoio Gerencial às Micro e Pequenas Empresas da Bahia (CEAG-BA) que, posteriormente, compôs um sistema nacional e, em 1981, absorveu a metodologia de trabalho e os recursos humanos da UNO-BA, quando esta se extinguiu.

Durante seu período de existência, o CEBRAE desenvolveu competência central no conhecimento da pequena empresa; atuava como uma instituição especializada em consultoria e treinamento. Dessa forma, operou com programas específicos com foco em gestão, tecnologia, crédito e mercado. Também serviu de elo entre as instituições de representação empresarial e os demais órgãos governamentais no encaminhamento das questões ligadas aos pequenos negócios. A discussão da temática da pequena empresa ganha maior repercussão nos anos 80, com maior protagonismo empresarial. Nesse período, a instituição trabalhou com diagnósticos integrados e estudos setoriais, surgindo, assim, os primeiros programas de desenvolvimento regional. Investiu-se muito em pesquisa e estudos setoriais que fundamentassem a sua atuação nos Estados. A organização exercia suas atividades de forma sistêmica, com o CEBRAE como órgão central e os agentes estaduais integrados. Entre 1985 e 1990, o CEBRAE migra do Ministério do Planejamento para o Ministério da Indústria e Comércio, quando passa por um período delicado de instabilidade orçamentária que resultará na demissão de 40% dos profissionais.

Em 1990, o CEBRAE transforma-se em Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), desvinculando-se da administração pública e transformando-se em serviço social autônomo, criado pela Lei nº 8.029 de 12/04/1990, alterado pela Lei no. 8.154, de 28/12/1990 e regulamentado pelo Decreto no. 99.570, de 09/11/1991. Em 15 de fevereiro de 1991, entra em vigor o novo estatuto que reestrutura o CEAG/BA nos moldes do Sistema SEBRAE,

nascendo assim, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado da Bahia (SEBRAE-BA).

3.2 MODELO DE GESTÃO

O SEBRAE está estruturado em um modelo sistêmico composto por 27 unidades descentralizadas, uma em cada Estado da Federação e o SEBRAE Nacional, instituição matriz localizada em Brasília, responsável por delinear e conduzir um modelo de atuação único em todo o país e prover o Sistema com os recursos financeiros recebidos. Cada SEBRAE/UF tem sua constituição estatutária própria e está classificado na natureza jurídica como “serviço social autônomo – código 307-7”. É gerido por uma diretoria, eleita a cada biênio por um Conselho Deliberativo Estadual (CDE), formado por 13 membros e subordinada a este mesmo Conselho. Da mesma forma, o SEBRAE/NA também possui uma diretoria eleita a cada biênio e subordinada ao Conselho Deliberativo Nacional (CDN). Tanto a diretoria quanto a presidência do Conselho podem ser reeleitas.

O Sistema SEBRAE está sujeito a todas as exigências legais e tributárias pertinentes a uma instituição que utiliza recursos públicos. O sistema de Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) é uma tabela desenvolvida sob a coordenação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para classificar a atividade econômica principal das organizações. Nela, o SEBRAE enquadra-se como “atividade de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica”, através do código 70.20-4-00. Os SEBRAE/UF’s são regulamentados por Estatuto.

O Conselho Deliberativo Nacional é composto de treze membros titulares e respectivos suplentes, representantes de instituições públicas e da iniciativa privada. Portanto, o SEBRAE é fruto de uma parceria dos setores privado e público, representada pelas confederações empresariais, pelas instituições financeiras oficiais e pelo Governo Federal.

São integrantes do CDN:

Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil	(CNA)
Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil	(CACB)
Confederação Nacional do Comércio	(CNC)
Confederação Nacional da Indústria	(CNI)
Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras	(ANPEI)
Associação das Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas	(ANPROTEC)
Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento	(ABDE)
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior	(MDIC)
Banco do Brasil	(BB)
Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	(BNDES)
Caixa Econômica Federal	(CEF)
Financiadora de Estudos e Projetos	(FINEP)
Associação Nacional dos SEBRAE Estaduais	(ABASE)

No SEBRAE/BA, os membros do CDE são:

Federação de Bens, Serviços e Turismo do Estado da Bahia	(FECOMÉRCIO)
Federação das Indústrias do Estado da Bahia	(FIEB)
Federação das Câmaras de Dirigentes Lojistas do Estado da Bahia	(FCDL)
Federação da Agricultura do Estado da Bahia	(FAEB)
Federação das Associações Comerciais da Bahia	(FACEB)
Banco do Brasil S/A	(BB)
Banco do Nordeste	(BNB)
Caixa Econômica Federal	
Instituto Euvaldo Lodi	(IEL)
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (representante da administração do SEBRAE/NA)	(SEBRAE)
Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração do Estado da Bahia	(SICM)
Universidade Federal da Bahia	(UFBA)
Agência de Desenvolvimento do Nordeste	(ADENE).

O orçamento do Sistema SEBRAE é aprovado pelo CDN Conselho Deliberativo Nacional, os orçamentos das Unidades da Federação, são aprovados pelos Conselhos Deliberativos Estaduais, apresentação de contas da entidade é aprovada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A instituição tem como principal fonte para custeio de suas atividades, chamada “contribuição sócia ordinária”, que de acordo com a legislação em vigor, tem fato gerador a folha de pagamentos das empresas, com a aplicação de alíquota de 0,3%, exceto aquelas optantes pelo Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições (SIMPLES), o recolhimento é feito ao Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS) na Guia de Recolhimento da Previdência Social (GPS). Em 2013, o orçamento total do SEBRAE foi de R\$3.790.561 mil (três bilhões, setecentos e noventa milhões e 561 mil), sendo 65,5% proveniente da contribuição social ordinária das empresas (R\$1.483.857 mil), 19% do saldo do exercício anterior (2012), 7,9 de aplicações financeiras, 2,4% de convênios e 4,5 de receitas diversas, inclusive contrapartida por serviços prestados. Em 2013, a arrecadação social ordinária cresceu 16,8% em relação a prevista no orçamento. Para 2014, o sistema SEBRAE tem orçamento previsto no montante de R\$ 4.219.694 mil (Quatro bilhões, duzentos e dezenove milhões e seiscentos e noventa quatro mil). O Sebrae /BA, por sua vez, prevê aplicar 51,8% da contribuição social ordinária de 2014, equivalente a R\$ 87.530 mil (Oitenta e sete milhões, quinhentos e trinta mil) sendo esta a 6º maior previsão orçamentária entre as demais Unidades da Federação.

A estrutura do SEBRAE em cada Estado é composta por uma unidade central, na capital, onde se encontra a direção, toda a estrutura administrativa, financeira e técnicas, como as coordenações de programas e projetos, e unidades operacionais, nos municípios. Estas últimas se encarregam do atendimento individual e coletivo às empresas e empreendedores e execução dos projetos junto aos públicos beneficiários.

3.3 TRAJETÓRIA E OBJETIVOS

Desde que foi criado em 1972, o SEBRAE evoluiu em sua forma de abordagem e direcionamento conceitual. De acordo com suas vertentes de atuação, e de forma ampla, o SEBRAE atua junto a micro e pequena empresa promovendo a

capacitação empresarial, o acesso ao mercado, a modernização e inovação tecnológica, a promoção do associativismo e cultura da cooperação e o acesso ao crédito. A ação da instituição é materializada internamente em três vertentes que têm como objetivo promover a competitividade das MPE's: a articulação de políticas públicas e ambiente favorável às MPE's e ao comportamento empreendedor; o desenvolvimento de metodologias, ferramentas, produtos e serviços que transfiram novos conhecimentos voltados à melhoria da gestão das MPE's; o desenvolvimento e execução de programas e projetos de intervenção social, fortalecendo o diálogo e cultura da cooperação entre empresas, setores econômicos e agentes de desenvolvimento.

Cada Estado é regulamentado por um Estatuto Social que tem objetivos muito semelhantes, como o exemplo do SEBRAE BA:

Art. 6º - O SEBRAE/BA tem por objetivo primordial promover o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento.

Art. 7º - Para o alcance dos seus objetivos, o campo de trabalho do SEBRAE/BA inclui o planejamento, a organização, o controle, o assessoramento, o fomento e a execução de ações nas áreas econômicas, social, tecnológica, educacional e ecológica (SEBRAE-BA, 1991).

A existência do SEBRAE justifica-se pela sua missão no apoio ao desenvolvimento competitivo das MPE's nacionais. Segundo dados do Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, elaborado pelo Observatório SEBRAE-NA com base em informações do Dieese-SEBRAE, em 2011, existiam 6.322.681 micro e pequenas empresas no Brasil. Essas empresas geravam 51,6% dos postos de trabalho.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo fazer um apanhado metodológico da dissertação-projeto, cujo eixo é a avaliação do método de atuação junto às agroindústrias de pequeno porte no âmbito do Programa Vida Melhor Rural, no estado da Bahia.

Este trabalho é restrito às agroindústrias organizadas sob a forma de cooperativas ou associação, atendidas pelo Programa Vida Melhor Rural, categorizadas em baixa, média e alta complexidade. O estudo foi desenvolvido com base na metodologia de pesquisa exploratória. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1995), são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. De acordo com Vergara (2004) uma investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Andrade (2001) complementa dizendo que esta se configura com a fase preliminar, que busca proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai se investigar.

Para análise dos dados optou-se por uma abordagem quantitativa. O estudo consistiu em realizar uma pesquisa com os consultores do SEBRAE-BA, que atuam diretamente nos empreendimentos e com os gestores das agroindústrias cooperativas beneficiadas pelo Programa.

O desenvolvimento do trabalho ocorreu em duas etapas distintas. A primeira contemplou a pesquisa bibliográfica do segmento agroindustrial rural, familiar ou não familiar, no Brasil e no Estado da Bahia a partir de diversas fontes de consultas bibliográficas (livros, dissertações e teses, palestra, revistas e material obtido pela internet, entre outros). A segunda foi a obtenção de informações através de pesquisa por meio de questionários distintos para os consultores e para os gestores das agroindústrias. O questionário foi aplicado e respondido individualmente, sendo que no caso das agroindústrias a resposta foi fornecida pelo gestor que está diretamente envolvido com as ações do Programa. Utilizamos o III Encontro de Monitoramento do Programa, realizado em Feira de Santana, em agosto de 2013, para aplicação dos questionários para o gestor da agroindústria. Os encontros de monitoramento ocorrem uma vez/ano e possuem como objetivo avaliar o andamento dos trabalhos propostos para os empreendimentos.

Os questionários foram elaborados pela autora desta dissertação-projeto, contendo questões fechadas, abertas, semiabertas e de gradação de opinião. Os dois questionários continham questões para avaliar a efetividade da metodologia através da percepção/avaliação dos consultores e dos gestores.

Os questionários foram aplicados, com orientações prévias para um total de 22 consultores e 21 gestores de diferentes agroindústrias, independente de sua complexidade.

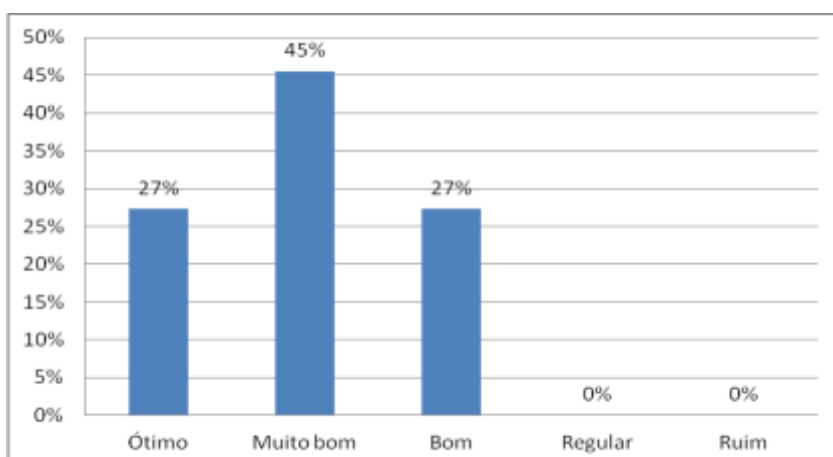
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo descreve a análise dos resultados encontrados na pesquisa exploratória realizada junto aos consultores do SEBRAE-BA que atuam diretamente nos empreendimentos por eles atendidos e os gestores das agroindústrias de pequeno porte no âmbito do Programa Vida Melhor Rural, no Estado da Bahia.

A amostragem direcionada, não aleatória, utilizada na pesquisa foi realizada contemplando a participação de 22 consultores do SEBRAE-NA e 21 gestores dos empreendimentos atendidos pelo Programa Vida Melhor Rural. Do universo de consultores do SEBRAE-BA envolvidos no processo, a totalidade deles contribuiu com a pesquisa, ou seja, 100% de participação deste segmento. Em relação aos gestores dos empreendimentos, 55,3% responderam o questionário. Através da percepção destes dois grupos, objetivou-se verificar o nível de adequação do método para atingir os objetivos propostos bem como delimitar a atuação do SEBRAE-NA neste processo.

5.1 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS CONSULTORES DO SEBRAE-BA

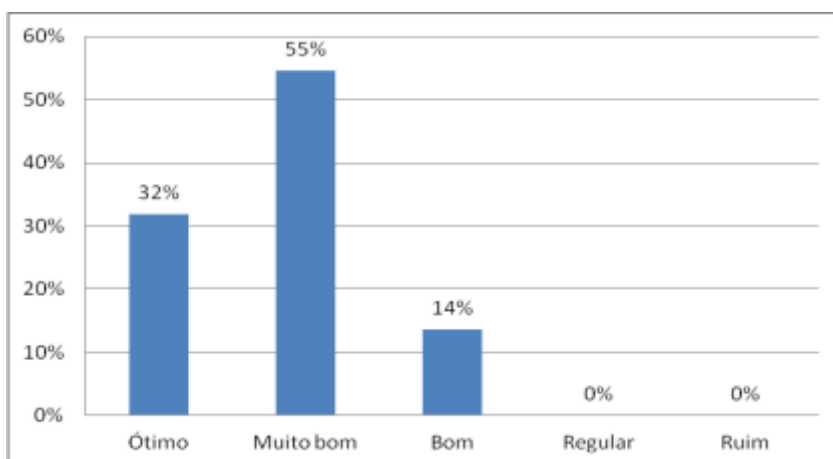
Para avaliar o método desenvolvido pelo SEBRAE-BA para atuação junto às agroindústrias de pequeno porte, os consultores foram perguntados sobre a abordagem por ocasião da apresentação do método ao público alvo do programa. Como se observa no Gráfico 1 a seguir, a maioria dos consultores (72%) considerou a forma de abordagem por meio de reunião com os gestores e cooperados, na própria cooperativa, como “Ótimo” ou “Muito bom” e 27% como “Bom”.

Gráfico 1 – Avaliação da apresentação do método para o público alvo do programa

Fonte: Elaboração própria (2014).

A maioria dos consultores considerou que o método foi bem aceito pelos gestores e participantes dos empreendimentos, conforme se verifica no Gráfico 2. A receptividade ao método foi igualmente bem avaliada pelos atuais gestores dos empreendimentos agroindustriais (Gráfico 2), que o classificaram como ótimo ou muito bom em 87% dos relatos.

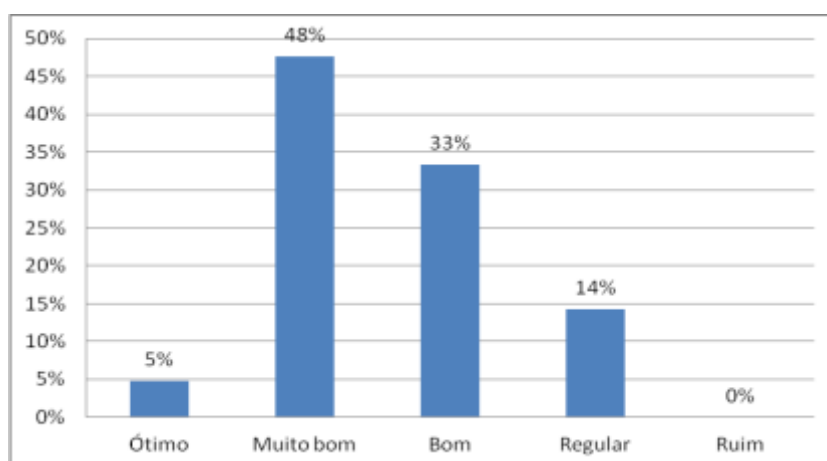
Possivelmente, estes resultados estejam relacionados com a grande dificuldade que os integrantes destes empreendimentos no âmbito da agricultura familiar apresentam para viabilizar o funcionamento adequado destas agroindústrias, visualizando sempre expectativas positivas em relação ao parceiro que os auxiliarão no processo por meio da aplicação participativa do método proposto pelo SEBRAE-BA.

Gráfico 2 – Receptividade do método pelos empreendimentos

Fonte: Elaboração própria (2014).

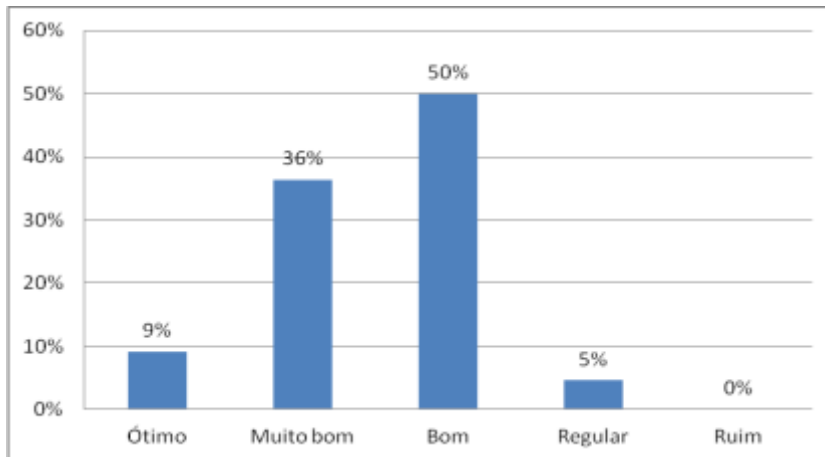
Com relação à avaliação da aplicabilidade dos instrumentos que integram o método utilizado nos empreendimentos, as opiniões foram mais diversas do que as encontrada em relação à receptividade do método (Gráfico 2). Um total de 53% dos consultores consideraram-no como “Muito bom” e “Ótimo”, enquanto que, 47% “Bom” ou “Regular” (Gráfico 3). Estes resultados evidenciam que, provavelmente, em razão do estágio de desenvolvimento do processo de gestão de cada empreendimento, o uso do instrumento encontra maior aplicabilidade nos mais consolidados enquanto que, naqueles onde se encontram menos desenvolvidos o uso dela é mais restrito.

Gráfico 3 – Aplicabilidade dos instrumentos utilizados no método pelos empreendimentos



Fonte: Elaboração própria (2014).

O grau de adequação do método às características das agroindústrias, conforme se observa no Gráfico 4, foi considerado como “Bom” por 50% dos consultores. Estes sugeriram que as ferramentas fossem mais simplificadas e flexíveis e que apresentassem uma interface mais ao uso pelos cooperados. Mesmo assim, apenas 5% deles o consideraram como “Regular”, indicando que os pequenos ajustes no formato do instrumento poderiam contemplar uma ampla adequação do método.

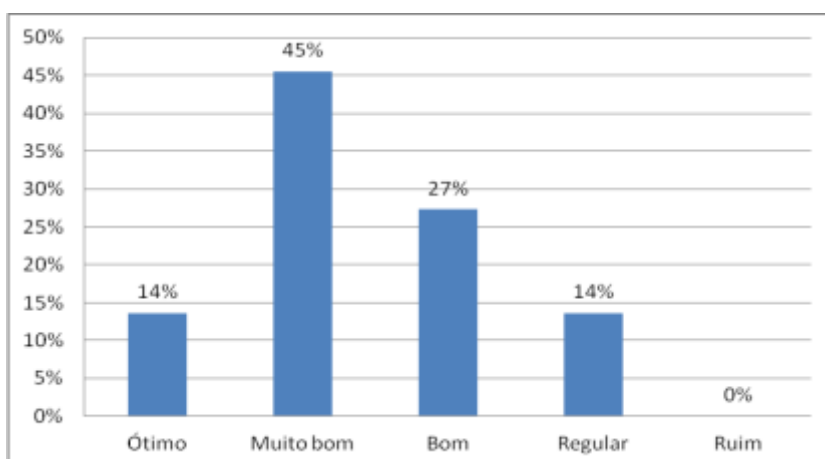
Gráfico 4 – Grau de adequação do método ao perfil das agroindústrias

Fonte: Elaboração própria (2014).

Quando indagados sobre a efetividade do método, ou seja, sobre sua capacidade de produzir um efeito positivo sobre os resultados propostos, 27% e 14% dos consultores, consideraram-no, respectivamente como “Bom” e “Regular”. Neste particular é interessante notar que o percentual de consultores que avaliaram a efetividade do método como regular (14%) foi superior ao que foi encontrado para adequação do método, que registrou apenas 5% para esta categoria de avaliação.

Estes resultados demonstram que grande parte deles considera o método adequado, entretanto, um percentual maior (14%) destes profissionais avalia que, mesmo sendo apropriado, ele pode não ser eficaz, ou seja, não resultar nos benefícios esperados.

A grande heterogeneidade das agroindústrias, no que se refere à organização, localização, produto, mercado, e cooperados dentre outros pode explicar estes resultados, fazendo com que a avaliação desta eficácia pelos consultores se refletisse nos resultados encontrados (Gráfico 5).

Gráfico 5 – Nível de efetividade do método para atingir os resultados propostos

Fonte: Elaboração própria (2014).

A aplicação do método se realiza de forma integrada com a participação dos gestores institucionais que ocupam as coordenações regionais do SEBRAE-BA, na sede (SEBRAE-BA, em Salvador), consultores credenciados pelo SEBRAE-BA e tutoria, esta última composta pelos consultores sênior. A integração adequada entre estes partícipes é muito importante para que o método aqui avaliado alcance seus objetivos no programa. Para tanto, o consultor se constitui em um dos principais elementos para realizá-la, uma vez que está atuando diretamente nas agroindústrias. Os resultados apresentados no Gráfico 6 indicam a necessidade de ajustes na integração dos grupos que atuam em conjunto no uso do método junto as agroindústrias no Programa Vida Melhor Rural.

Para 19% dos consultores, a integração entre estes e os demais integrantes no processo foi considerada como “Regular” e “Ruim”. Apenas 36% deles avaliaram-na como “Bom”.

A seguir são apresentadas algumas sugestões dos consultores para aprimorar a integração:

- Maior participação dos gestores das agroindústrias nos encontros de alinhamento do Programa;
- Criação de fórum de discussão;
- Repasse do método para os consultores e gestores, simultaneamente;
- Discussão presencial com a tutoria;
- Necessidade de visitas nos empreendimentos, reunindo gerente da agroindústria, gestores e tutor, no intuito de integrar a comunicação e garantir a melhor eficácia do método;

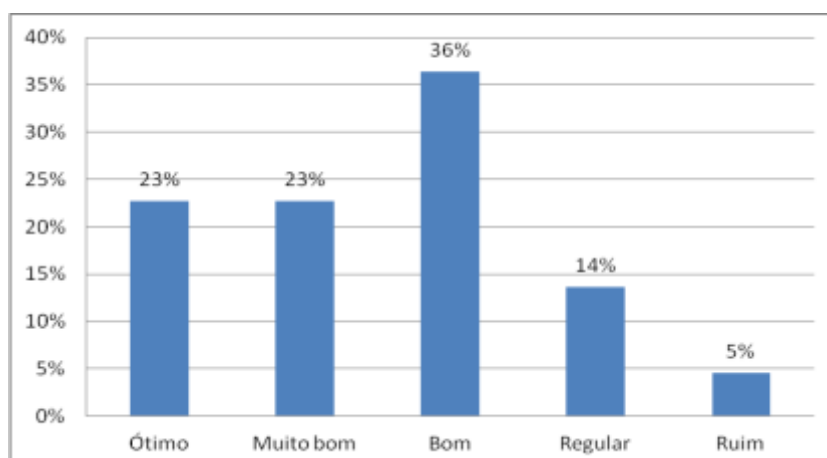
- Retorno mais rápido para os questionamentos que dependem dos parceiros do Programa;

Com base nas sugestões, pode-se dizer que a melhoria do nível de integração está relacionada com a necessidade de uma maior aproximação da tutoria, seja em encontros nas agroindústrias ou em repasses sobre o método que envolva os gestores.

Devido à ainda baixa integração com os gestores das unidades do SEBRAE-BA nos empreendimentos, muitos deles não se consideraram como efetivos participantes no processo. Isto se reflete em uma participação mais restrita destes no processo.

Ainda em relação a essa questão, foram registrados alguns comentários, como se segue: “*A comunicação, interação e suporte ao consultor é um dos pontos mais críticos na gestão do programa para sua efetividade.*” Outros consultores registraram que, textualmente “*Creio que a relação entre consultores e a tutoria seja um dos pontos fortes do programa, pois o envolvimento da tutoria traz respostas imediatas do consultor e empreendimento*” e “*O pronto atendimento e acompanhamento efetivo da tutoria nos dão segurança nas ações e nas intervenções necessárias*”. Além de contribuir com orientações, esclarecimentos e monitoramento das ações a tutoria exerce uma função mediadora entre os diversos integrantes do programa.

Gráfico 6 – Nível de integração entre gestores, sede, consultores e tutoria

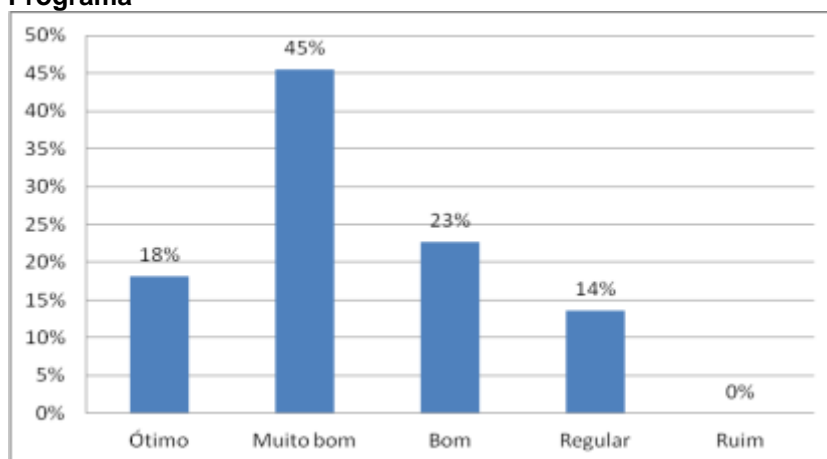


Fonte: Elaboração própria (2014).

O uso de ferramentas da internet se constitui no principal meio de comunicação utilizado entre os envolvidos no programa. Por meio de correio eletrônico ou contatos diretos utilizando o programa “Skype”, são realizados os contatos entre os que integram a equipe.

A maioria dos consultores aprovou estas ferramentas como meios principais de comunicação, conforme se observa no Gráfico 7. Alguns deles sugeriram também a criação de um fórum de discussão na internet para debates, circulação de boletim informativo ou o desenvolvimento de uma ferramenta virtual na rede.

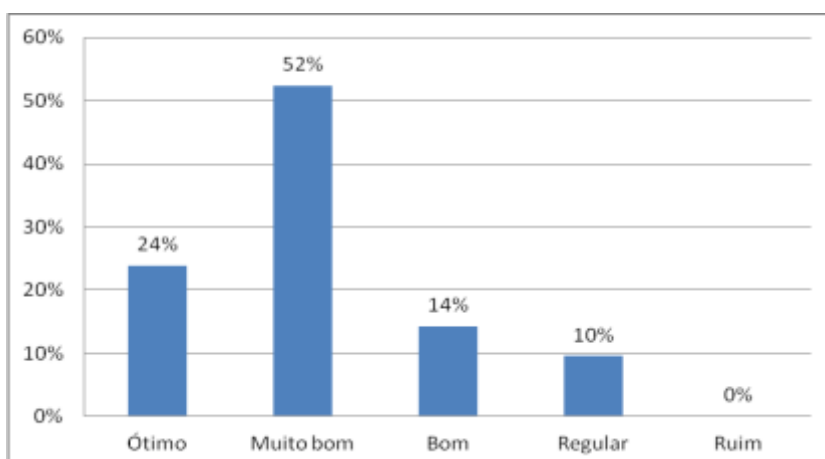
Gráfico 7 – Avaliação dos instrumentos de comunicação utilizados pelos envolvidos no Programa



Fonte: Elaboração própria (2014).

Os encontros de monitoramento realizados com a participação de consultores, gestores das agroindústrias, equipe do SEBRAE-BA e do Governo do Estado têm sido um momento importante para trocas de experiências, esclarecimento de dúvidas, alinhamentos do método e também reclamações. O Gráfico 8 evidencia a importância destes encontros de monitoramento e sobre este assunto, um consultor complementa com o seguinte comentário:

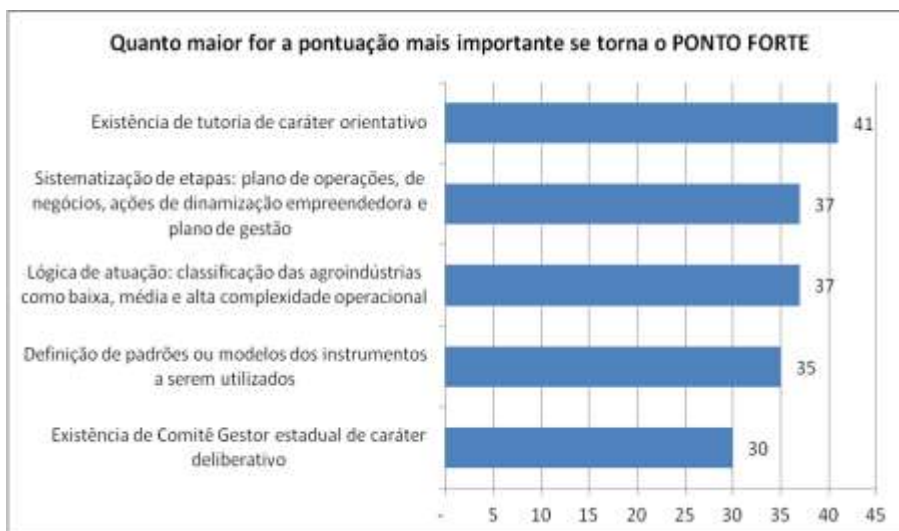
Os encontros são extremamente importantes e devem ser mantidos para alinhamento de ideias e ajustes mercadológicos, porém algumas necessidades e dificuldades quando colocadas em discussão não tem sido solucionadas o que podem ocasionar dificuldade na efetividade das ações.

Gráfico 8 – Importância dos encontros de monitoramento

Fonte: Elaboração própria (2014).

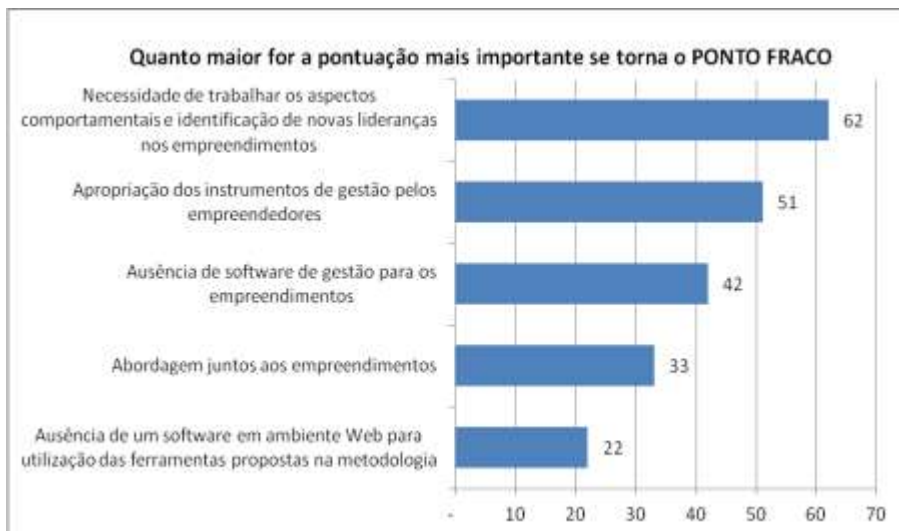
O questionário utilizado na pesquisa procurou evidenciar alguns aspectos do método considerados pelos consultores como pontos fortes e estes que foram avaliados por meio da pontuação – 05 (mais forte); 04 (forte); 03 (bom); 02 (regular) e 01 (fraco). O Gráfico 9 destaca a existência da tutoria como o ponto forte mais importante do método, confirmando o que já foi observado nas análises anteriores. A existência de comitê gestor estadual foi considerado também como um ponto forte, entretanto menos importante que os demais. Esse resultado pode estar relacionado com a função exercida pelo comitê gestor e a pouca divulgação de suas ações e decisões.

A pesquisa permitiu que os consultores discordassem, caso considerassem que algum dos aspectos relacionados não fosse um ponto forte. Nenhum consultor discordou, mas comentaram que é preciso uma revisão na classificação de agroindústrias como baixa, média e alta complexidade. Verificou-se através de um comentário de um consultor, um caso que o empreendimento apresenta características de alta complexidade e está sendo atendido como média complexidade.

Gráfico 9 – Avaliação dos pontos fortes da método

Fonte: Elaboração própria (2014).

Os pontos fracos do método foram avaliados de maneira semelhante aos pontos fortes. O questionário utilizado na pesquisa apresentou alguns aspectos considerados como pontos fracos e estes foram avaliados por meio de notas variando de 5 a 1, sendo 5 o ponto fraco mais importante e 1 o ponto fraco menos importante. O Gráfico 10 revela os pontos fracos mais importantes. O resultado indica e confirma o que já foi diagnosticado anteriormente, sobre a necessidade de aumentar o nível de envolvimento dos gestores dos empreendimentos, por meio de um método que seja mais adequado ao seu nível de conhecimento, que o motive ser mais participativo sem, contudo, deixar de considerar os conflitos internos que possam desviá-los do foco do programa. Existe, no entanto, um limite em se adequar instrumentos e métodos para um público atendido com baixo nível de formação escolar, tendo alguns inclusive dificuldades de efetuar operações matemáticas simples e elementares como soma e multiplicação – e aqui pode estar um dos limites da atuação do SEBRAE. Qualquer negócio para ser gerido exige de seus gestores uma formação escolar básica que permita a compreensão de instrumentos também básicos de planejamento e controle de um negócio. O ponto fraco mais importante destacado pelos consultores foi a necessidade de trabalhar os aspectos comportamentais e a identificação de novas lideranças. A inexistência de um software de gestão também é um ponto fraco importante que deve ser observado pelo SEBRAE-BA.

Gráfico 10 – Avaliação dos pontos fracos do método

Fonte: Elaboração própria (2014).

No questionário da pesquisa solicitou-se dos consultores que avaliassem o perfil dos empreendimentos atendidos, utilizando para este fim alguns critérios que poderiam ser entendidos como entraves para o seu aprendizado proposto pelo método, atribuindo as notas de 5 a 1, sendo 5 o maior entrave e 1 o menor entrave. A dependência do empreendimento de pessoas e/ou parceiros externos foi o maior entrave elencado pelos consultores, conforme se pode observar no Gráfico 11.

A falta de participação dos cooperados e a baixa escolaridade de grande parte dos cooperados, necessária ao desenvolvimento das atividades de gestão, foram também relatadas no Gráfico 11.

A maioria das agroindústrias não possui recursos próprios para realizar pequenas obras que permitam se adequar a legislação ou mesmo adquirir um equipamento as necessidades prementes da sua linha de produção. Assim, estas tornam-se dependentes de recursos financeiros dos parceiros externos, normalmente do Governo estadual. Essas dificuldades também foram observadas por Pettan et al. (2004) em pesquisas realizadas com agroindústrias de pequeno porte instaladas na região sul do país. O processo de seleção dos empreendimentos para participar do programa deve ser mais criterioso e priorizar as agroindústrias que estejam mais bem preparadas para acompanhar o método e alcançar os resultados propostos.

Gráfico 11 – Principais entraves para o aprendizado do método



Fonte: Elaboração própria (2014).

Foi solicitado também aos consultores contribuíssem com sugestões sobre assuntos que não abordados no questionário desta pesquisa e que necessariamente deveriam estar presentes e serem discutidos. Os entrevistados que responderam esta questão sugeriram os seguintes assuntos:

- Necessidade de capital de giro: dimensionamento e acesso;
- Definição de uma política de preços mínimos de produtos agrícolas que seja compatível com os preços de mercado;
- Compatibilização da realização das ações dinamizadoras conforme previsão do plano de ação respeitando os prazos previamente estabelecidos;
- Aprofundamento dos critérios utilizados no Diagnóstico de reconhecimento objetivando identificar os fatores restritivos do empreendimento, evitando o surgimento de entraves que limitem a aplicação da metodologia;
- Repasse para os gestores dos empreendimentos como forma de realizar um nivelamento de conhecimentos;
- Disponibilização de profissional de campo fazendo a ligação entre gestor/consultor e tutoria/comitê gestor e,
- Integralização de capital dos empreendimentos: reflexo sobre a disponibilidade de capital de giro.

Finalmente solicitou-se nos formulários desta pesquisa que os entrevistados opinassem sobre os limites de atuação do SEBRAE na implantação de modelos de gestão e no assessoramento gerencial das agroindústrias, ou de forma mais objetiva, para que os resultados sejam alcançados qual deve ser o papel do SEBRAE e o gestor do empreendimento.

De forma mais objetiva e direta, indagou-se aos consultores: para que os resultados do método venham a ser alcançados, qual deveria ser o papel do SEBRAE e do gestor do empreendimento? O Quadro 3 apresenta uma síntese das contribuições a este questionamento.

Quadro 3 – Sugestões dos consultores acerca das responsabilidades do SEBRAE e dos gestores dos empreendimentos para que os resultados apresentados no método sejam alcançados

SEBRAE	GESTOR(ES)
Manter os objetivos traçados pelo método	Viabilizar ações e apoiar o consultor
Envolver os gestores dos empreendimentos num processo de formação continuada na área de gestão, empreendedorismo e liderança	Melhorar suas habilidades gerenciais
Mobilizar, sensibilizar, capacitar, planejar, assessorar e avaliar	Maior comprometimento com a execução das ações propostas pelo método
Proporcionar as ferramentas de gestão e capacitar para o uso	Participar do planejamento, aplicar a metodologia, socializar as informações entre os demais cooperados
Fomento à cultura da cooperação e ao empreendedorismo nas comunidades atendidas e estruturação, implantação e monitoramento do plano de gestão das unidades produtivas, tornado-as viáveis e competitivas	Viabilizar as ações necessárias para que os objetivos do programa sejam alcançados
Desenvolver nos cooperados as competências técnicas e comportamentais necessárias para realizar uma gestão autônoma e profissional	Facilitar o acesso às informações, fornecer informações seguras e confiáveis, comprometimento e disponibilidade para atender as solicitações, participação efetiva e interesse

Fonte: Elaborada pela autora a partir das respostas dos questionários aplicados (2014).

As sugestões apresentadas, no que se refere à atuação do SEBRAE, de uma maneira geral convergem para os objetivos definidos previamente – O SEBRAE-BA, por meio de um método específico, objetiva cumprir seu papel nesse processo, buscando caracterizar os empreendimentos e propondo modelos de gestão

adequados às especificidades e ao porte desses empreendimentos para que possam cumprir com eficácia suas atribuições dentro do programa.

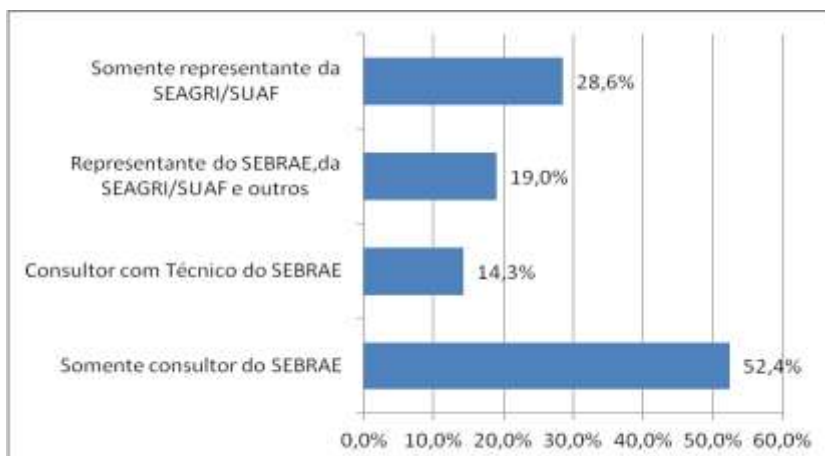
No que diz respeito ao papel dos gestores dos empreendimentos, os consultores sugerem que os mesmos se apropriem de forma mais efetiva do método e para que isso ocorra é necessário que sejam mais comprometidos, participativos e dotados de habilidades mínimas que proporcionem a condução do método.

5.2 RESULTADOS DA PESQUISA REALIZADA COM OS GESTORES DAS AGROINDÚSTRIAS

Como ponto de partida para a aplicação dos questionários direcionados aos gestores das agroindústrias verificou-se Inicialmente se os entrevistados conheciam o método do Programa Vida Melhor Rural, quando a totalidades destes afirmou conhecê-la. Isto se deveu ao fato de que, no início do processo de consultoria nas agroindústrias, realizou-se uma apresentação do método, que teve por objetivo informar os gestores e associados dos empreendimentos qual o papel do SEBRAE, seus limites de atuação, as etapas do método e a expectativa de resultados.

Por se tratar de um processo compartilhado, os gestores foram informados de suas responsabilidades para que os objetivos fossem atingidos. O método preconiza que este momento seja realizado com a participação dos gestores do empreendimento, com a participação do máximo de associados, na presença também de um consultor e de um técnico do SEBRAE-BA. Após a apresentação do método é assinado um termo de compromisso, a fim de formalizar as responsabilidades das partes envolvidas.

Conforme pode ser observado no Gráfico 12, em 52,4% das ocorrências a apresentação foi realizada somente com a participação do consultor e em apenas 14,3% das vezes um técnico do SEBRAE esteve presente junto com o consultor. Desta forma, o SEBRAE esteve representado em 66,7% das apresentações. Constatou-se também que em 19,0% das ocasiões a apresentação foi realizada com a participação de representantes do SEBRAE e da SEAGRI/SUAF.

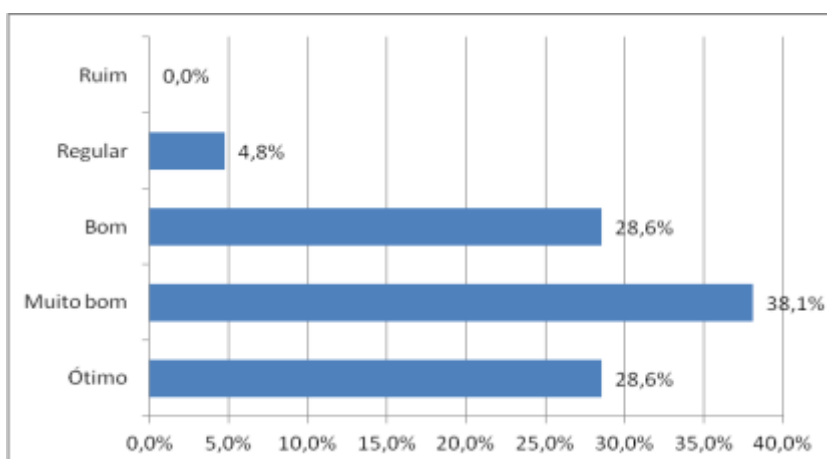
Gráfico 12 – Apresentação do método aos empreendimentos

Fonte: Elaboração própria (2014).

Chama a atenção o fato de que em 28,6% das oportunidades a apresentação do método ter sido realizada sem a presença de um representante do SEBRAE, ocorrendo somente com representantes da SEAGRI/SUAF. É importante que o SEBRAE se faça presente em todas as apresentações, deixando claro sua lógica de atuação e reforçando a importância da participação dos gestores ao longo do Programa

Quando indagados sobre a qualidade da apresentação do método (Gráfico 13), 28,6% dos gestores classificaram como “Ótimo” e 38,1% como “Muito Bom”. Apesar de 66,7% dos gestores terem ficados satisfeitos com a apresentação, 28,6% deles classificaram-na como “Bom”. Verificou-se que quando a esta classificação (“Bom”), em 50% dos casos havia a presença do consultor do SEBRAE e, nos outros 50%, a apresentação foi realizada por representante da SEAGRI/SUAF. Verificou-se que apenas um gestor (4,8%) considerou a apresentação razoável, sendo a mesma realizada somente com a presença do consultor SEBRAE.

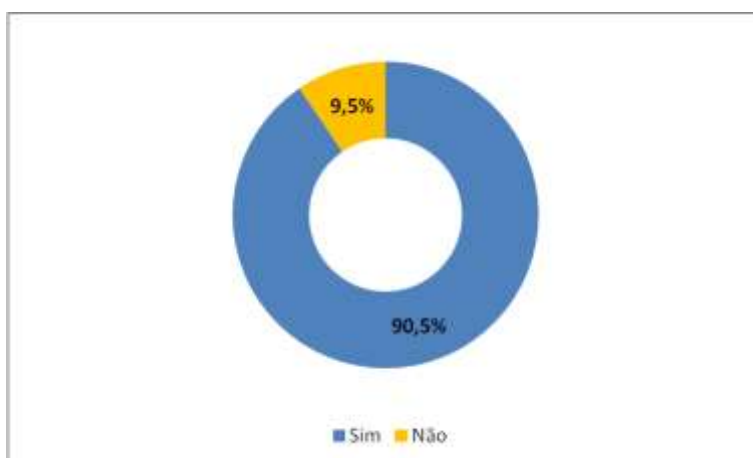
Gráfico 13 – Qualificação da apresentação do método



Fonte: Elaboração própria (2014).

Sobre a adequação do método (Gráfico 14) às características da agroindústria, 90,5% dos gestores entrevistados consideraram-no como adequado e 9,5% não consideraram-no apropriado, justificando que: *“Pelo fato de estarmos nos adequando seria necessário duas visitas por mês”* e *“Melhorar a sensibilização dos cooperados para internalizar o Programa e o futuro da cooperativa.”* Estas justificativas podem indicar que a apresentação deve ser realizada com a participação de um número maior de produtores ou mesmo que os gestores difundam o método em suas reuniões ou assembleias. Talvez também indiquem que o SEBRAE precisa detalhar mais a apresentação no sentido de demonstrar que o método pode ser flexibilizado, sem contudo interferir na sua lógica de atuação.

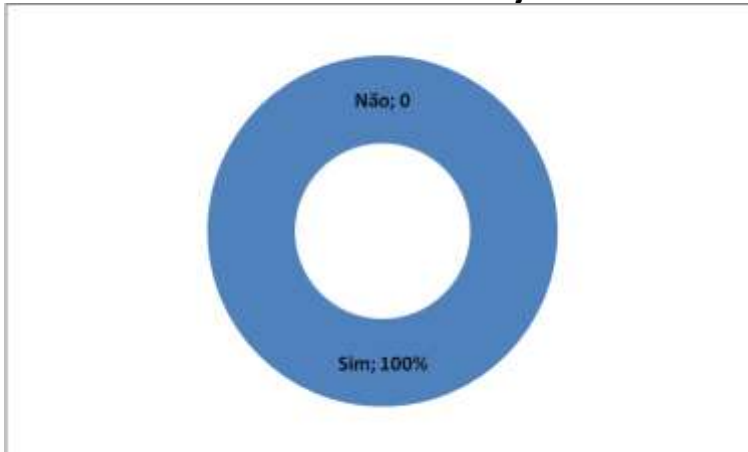
Gráfico 14 – Adequação do método às características das agroindústrias



Fonte: Elaboração própria (2014).

Quando questionados se o método pode ajudar a melhorar os resultados do empreendimento, 100% dos gestores responderam “Sim”, conforme pode ser observado no Gráfico 15. Este resultado demonstra que os gestores aprovam o método e reconhecem sua importância para o desenvolvimento de suas agroindústrias.

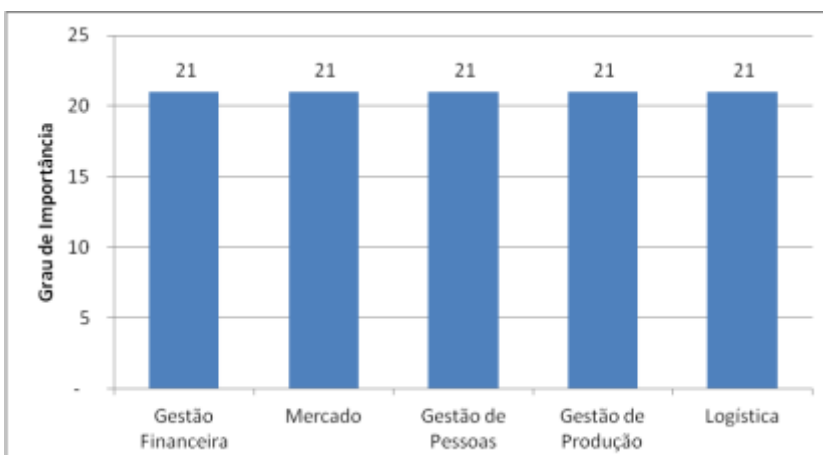
Gráfico 15 – Possibilidades da método ajudar a melhorar os resultados do empreendimento



Fonte: Elaboração própria (2014).

Conforme se pode verificar no Gráfico 16, as entrevistas revelaram que todos os gestores, consideram igualmente importante a gestão financeira, da produção, mercado, gestão de pessoas e logística. Isso indica que eles compreenderam o método proposto pelo SEBRAE, ou seja, que a gestão deve ser abordada em todos os seus aspectos, como forma de viabilizar o funcionamento adequado do empreendimento.

Gráfico 16 – Grau de importância dos aspectos de gestão para os empreendimentos



Fonte: Elaboração própria (2014).

Uma forma de avaliar a participação do SEBRAE-BA no programa Vida Melhor Rural tem sido a participação dos envolvidos no processo através de encontros de monitoramento com a presença dos consultores do SEBRAE, gestores dos empreendimentos e equipe técnica do SEBRAE e do Governo do Estado da Bahia.

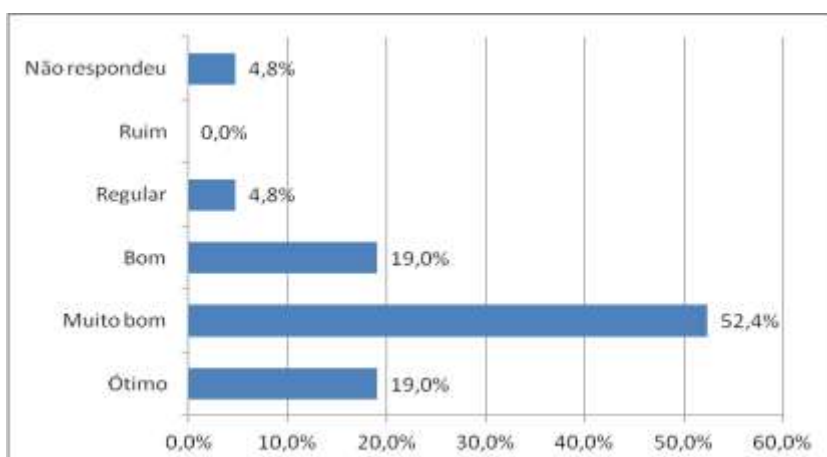
Quando indagados como avaliam a realização dos encontros para aprimoramento do programa, 19,0% dos gestores responderam ter sido “Ótimo” e 52,4% “Muito Bom” (Gráfico 17). Para 19,0% dos entrevistados esses encontros são classificados como “Bom” e 4,85%, correspondendo a apenas um entrevistado, que não respondeu.

Um gestor que qualificou o encontro como Bom, fez o seguinte comentário:

Acredito ser fundamental para o bom andamento do processo que os próximos encontros contemplem a presença dos agentes financeiros (BNB/DESENBAHIA/BB) para melhor explanação de como acessar as linhas de crédito disponíveis para a agricultura familiar no contexto dos empreendimentos agroindustriais.

Este comentário é de grande importância, pois quase todos os empreendimentos reclamaram sobre dificuldades de acesso ao crédito para formação de capital de giro. Mesmo sem a presença dos agentes financeiros houve um momento durante o encontro que tratou, em linhas gerais, sobre as linhas de crédito para acesso a capital de giro.

Gráfico 17 – Importância dos encontros de monitoramento do programa



Fonte: Elaboração própria (2014).

A pesquisa também solicitou aos entrevistados informações sobre questões que não tivessem sido abordadas e que seriam importantes e deveriam ser consideradas. As principais contribuições foram:

- Informações sobre a gestão de pessoas, principalmente no que se refere à modalidade de contratação de pessoal nas cooperativas (ato cooperativo);
- Realização de pesquisa de mercado;
- Possibilidade de avaliar a indicação de consultor para atuar no empreendimento que tenha identificação com empreendimentos da agricultura familiar;
- Cenários das cadeias produtiva: produção de matéria-prima para garantir mercado e,
- Formas de disponibilizar ATER aos produtores rurais.

Com o objetivo de verificar os limites de atuação do SEBRAE no apoio as agroindústrias e o papel dos gestores no processo, os entrevistados informaram que o SEBRAE deve continuar atuando no apoio a gestão, disponibilizando ferramentas de controle, mas consideraram importante a realizações de capacitações, já que os gestores muitas vezes apresentam dificuldades para assimilar os conceitos. Já em relação ao seu “papel” poucos gestores apresentaram propostas, mas os que se manifestaram consideram ser necessário participar efetivamente do processo e avaliar o conhecimento adquirido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira etapa deste estudo permitiu avaliar os elementos que definem o conceito de agroindústria rural e entender as características que também definem seus diversos tipos – agroindústria caseira, agroindústria rural, agroindústria familiar, agroindústria artesanal e agroindústria de pequeno porte.

Através desta pesquisa também foi possível concluir que os problemas enfrentados pelas agroindústrias de pequeno porte instaladas no Estado da Bahia não são diferentes dos que foram identificados em agroindústrias de outras regiões brasileiras, como falta de escala de produção, problemas com padronização e qualidade dos produtos, dificuldade de realizar contratos de venda com varejistas por conta de problemas com regularidade na produção, falta de capital de giro, baixo nível de conhecimento em gestão, dentre outros. Como o Programa Vida Melhor Rural foi estruturado para contribuir na diminuição e ou erradicação desses problemas a análise e conclusões desse trabalho tem importância muito grande para o trabalho de Gestão do referido programa, principalmente nos ajustes que precisam ser feitos.

A segunda etapa do estudo consistiu em analisar a pesquisa realizada com consultores do SEBRAE-BA e gestores dos empreendimentos atendidos pelo programa Vida Melhor Rural. A pesquisa averiguou o potencial do método do SEBRAE-BA, desenvolvido para dar condições de competitividade às agroindústrias e os limites e possibilidades da instituição junto a esses empreendimentos.

Os resultados da pesquisa, tanto na percepção dos consultores como dos gestores, não deixa dúvidas que o método pode desenvolver nos gestores competências gerenciais suficientes para operarem as agroindústrias de forma eficiente, utilizando ferramentas de gestão apropriadas, contribuindo assim para a agregação de valor dos produtos e para o incremento de renda do público alvo do programa.

Mas as respostas também indicam a necessidade de rever alguns pontos do método de forma a aumentar a efetividade do trabalho no que diz respeito ao alcance de resultados. A estratégia do programa esta fundamentada no reconhecimento das características e peculiaridades de cada um dos empreendimentos, e na estruturação de um Plano de Negócios. Com o Plano de Negócios pronto e validado os consultores e tutores do programa avaliam a melhor

forma de viabilizar o empreendimento do ponto de vista operacional e econômico-financeiro, estruturando para isso, junto com os gestores do empreendimento, um plano de trabalho com ações de dinamização empreendedora e de assessoramento gerencial. Se alguma parte ou etapa desse trabalho não for feita corretamente comprometerá todo o resto, e conseqüentemente os resultados propostos.

Parte dos problemas identificados com a pesquisa podem ser evitados ou reduzidos a níveis que não comprometam a qualidade e a eficácia do método. E algumas soluções podem ser avaliadas: a) qualificar os critérios que definem se um empreendimento será atendido ou não. Existem duas questões principais que envolvem essa questão: 1ª Se o empreendimento se encontra em funcionamento e ou em condições de funcionar. 2ª Se o método se aplica ao atendimento do empreendimento. Definir critérios que permitam aos técnicos do programa responderem com clareza essas duas questões são de fundamental importância para a efetividade do programa e para evitar o desperdício de recursos; b) melhorar os parâmetros de enquadramento do nível de complexidade das agroindústrias que serão atendidas. O nível de complexidade define o tipo de intervenção e os instrumentos que o método vai utilizar para atender o empreendimento. Um enquadramento equivocado ter como resultado a falta de efetividade no alcance de resultados. A pesquisa apontou alguns problemas de enquadramento e indica a necessidade de melhorar os critérios, a forma e os instrumentos que são utilizados para realizar esse enquadramento; c) a apresentação do método aos gestores do empreendimento ajuda a determinar o nível de envolvimento e comprometimento desses com o trabalho. Esse é outro aspecto que merece atenção da coordenação do programa. Um roteiro bem estruturado, enxuto mas que contemplem todos os aspectos do método pode ser uma das alternativas. Uma melhor preparação dos gestores SEBRAE para realizar esse trabalho junto com o consultor pode também contribuir para que a apresentação tenha mais efetividade; d) Os dados também mostraram uma deficiência na compreensão dos aspectos principais do método por parte dos gestores dos empreendimentos. Um programa específico de capacitação dos gestores poderá ser também pensado, já que não está contemplada no método.

Outros problemas identificados ao longo da pesquisa, que direta e indiretamente interferem nos resultados dos empreendimentos, não fazem parte do eixo de atuação do SEBRAE-BA e envolvem aspectos que ajudam este trabalho a definir

também os limites de atuação da instituição no trabalho e na geração de resultados. São eles:

Foi apontado tanto por gestores como por consultores a dependência do empreendimento de pessoas e/ou parceiros como um dos maiores problemas para o desenvolvimento do empreendimento.

Baixo nível de formação e conhecimento dos cooperados para o desenvolvimento das atividades de gestão.

A maioria das agroindústrias não possuem recursos próprios para realizarem pequenas obras que permita se adequar a legislação ou mesmo para adquirir um equipamento que complemente sua linha de produção, ficando totalmente dependente de recursos financeiros dos parceiros externos, normalmente o governo estadual.

Os aspectos listados acima são variáveis que sem dúvida limitam o atingimento dos resultados propostos tanto no âmbito dos empreendimentos atendidos como no âmbito do trabalho do SEBRAE-BA, que também possui suas metas a cumprir dentro do programa Vida Melhor Rural. Mas são aspectos que fogem a “alçada” e as competências da instituição. No entanto apesar disso o SEBRAE pode contribuir para a superação desses problemas, mobilizando e envolvendo os parceiros do programa na solução das demandas financeiras das agroindústrias; e nesse aspecto o trabalho de assessoramento gerencial contribui bastante, pois tanto as instituições financeiras como os órgãos de fomento se sentem mais seguras para repassar recursos quando verificam as melhorias em processos empresariais e o aumento no nível de maturidade gerencial. Também buscando desenvolver a cultura do cooperativismo de forma a buscar elevar o nível de participação dos outros cooperados nos trabalhos. No entanto, é importante destacar que a superação desses problemas depende muito mais de aspectos educacionais, culturais e comportamentais do público atendido, e sobre os quais o SEBRAE tem pouca influencia, do que do trabalho de assessoramento gerencial que o SEBRAE esta buscando fazer. É um trabalho de educação e como todo trabalho de educação ele demanda tempo e respostas para ter resultados.

Por fim, verificou-se que o SEBRAE-BA deve manter seu foco, atuando na estruturação da gestão e no acesso a mercado das unidades agroindustriais atendidas pelo programa.

Como já foi dito ajustes e melhorias no método deverão ser realizadas. Sem dúvida uma revisão no método, considerando estas sugestões poderá contribuir para melhorar sua aplicabilidade. Existe, no entanto, um limite em se adequar instrumentos e métodos para um público atendido com baixo nível de formação escolar, tendo alguns inclusive com dificuldade de efetuar operações matemáticas simples e elementares como soma e multiplicação; e esse talvez seja um dos maiores problemas que a instituição tem enfrentado nesse trabalho. Qualquer negócio para ser gerido exige de seus gestores uma formação escolar básica que permita a compreensão de instrumentos também básicos de planejamento e controle de um negócio.

Além disto, sugere-se que seja realizada uma pesquisa junto às agroindústrias que estão na fase final do método visando avaliar os resultados alcançados e suas perspectivas após a finalização das consultorias previstas.

Como contribuição adicional percebe-se a necessidade de uma identidade do método, identificando-o com um nome que traduza sua proposta de atuação. Esta questão foi abordada junto aos consultores. A proposta é que seja utilizado o nome MEGA – Método de Gestão Estratégica para Agroindústrias.

REFERÊNCIAS

- BELIK, W. Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elementos para uma avaliação. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 11, n. 1-3, p. 58-75, jan. 1994. Disponível em: <<http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/9026/5130>>. Acesso em: 10 set. 2013.
- CARDOSO, F. L. A.; VALENTE, A. L. E. F. **A “Via Crucis” para a legalização da agroindústria alimentar**: impacto social da legislação sanitária na agricultura familiar. 2012. 236 f. Dissertação (Mestrado em Agronomia) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.
- ERNST E YOUNG. Brasil sustentável: perspectivas do Brasil na agroindústria. Disponível em: <[http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Perspectivas_do_Brasil_na_Agroind%C3%BAstria_PDF_publica%C3%A7%C3%A3o/\\$FILE/Perspectivas%20do%20Brasil%20na%20Agroind%C3%BAstria.pdf](http://www.ey.com.br/Publication/vwLUAssets/Perspectivas_do_Brasil_na_Agroind%C3%BAstria_PDF_publica%C3%A7%C3%A3o/$FILE/Perspectivas%20do%20Brasil%20na%20Agroind%C3%BAstria.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2014.
- ERTHAL, R. Os complexos agroindustriais no Brasil: seu papel na economia e na organização do espaço. **Revista Geo-paisagem**, [S.l.], ano 5, n. 9, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://feth.ggf.br/Complexos.htm>>. Acesso em: 5 set. 2013.
- GOUVEIA, F. Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. **Inovação Uniemp**, Campinas, v. 2, n. 5, p. 32-37, nov./dic. 2006. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=es>. Acesso em: 15 set. 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/default.shtm>>. Acesso em: 4 set. 2013.
- GUANZIROLI, C. E. Agroindústria rural no Brasil: experiências bem e mal sucedidas. **Economia**: textos para discussão, Niterói, v. 261, p.1-16, abr. 2010. Disponível em: <http://www.uff.br/econ/download/tds/UFF_TD261.pdf>. Acesso em: 18 set. 2013.
- LOURENÇO, J. C. **Logística agroindustrial: desafios para o Brasil na primeira década do século XXI**. 2009. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2009. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2010d/794/index.htm>>. Acesso em: 9 set. 2013.
- MELO, A. A.; VIEIRA F. R. Agricultura familiar competitiva: um diagnóstico estratégico da agroindústria de processamento de frutas e vegetais pertencente a cooperativa de agricultura familiar de Itapuranga-Goiás. **Enciclopédia biosfera, Centro Científico Conhecer**, Goiânia, v. 8, n. 15, p. 2376-2394, 2012. Disponível em: <<http://www.conhecer.org.br/enciclop/2012b/multidisciplinar/agricultura%20familiar.pdf>>. Acesso em: 9 set. 2013.

PASSADOR, J. L.; ROSA, L. A. B.; PASSADOR, C. S. **A Comercialização na agroindústria de pequeno porte: a agricultura familiar em evidência: o caso de Londrina.** Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/02O094.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2013.

PETTAN, K. B. et al. **Análise comparativa da competitividade das agroindústrias familiares isoladas e em rede: o caso do centro-oeste catarinense.** [2004]. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/05O287.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2013.

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. **Revista de Ciências Humanas:** EDUFSC, Florianópolis, n. 31, p.133-154, abr. 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/25195/22152>>. Acesso em: 21 set. 2013.

RANGEL, I. Industrialização e Agricultura. In: SILVA, J. G. **Questão agrária, industrialização e crise urbana no Brasil.** 2. ed. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2004. cap. 1, p. 39-42. (Estudos rurais).

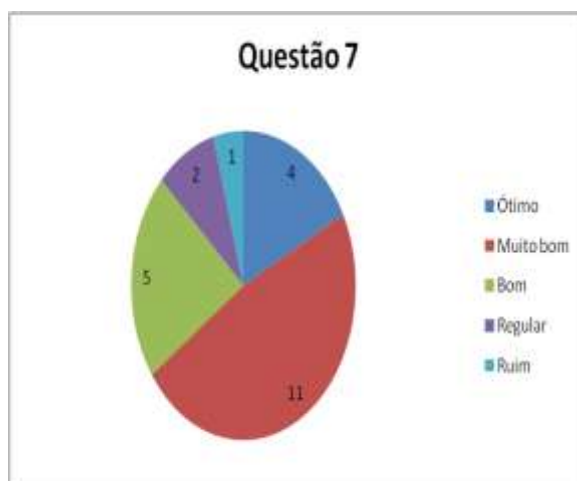
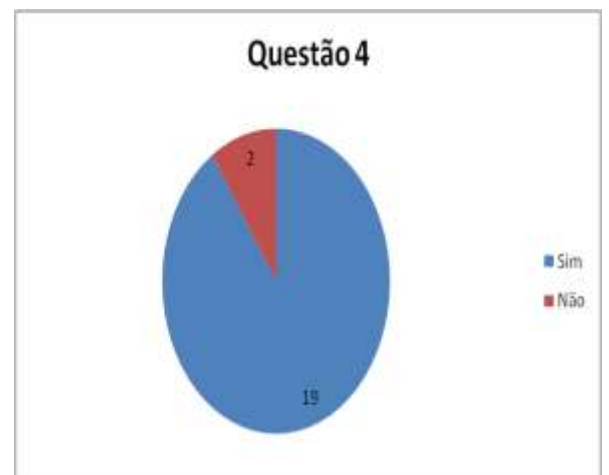
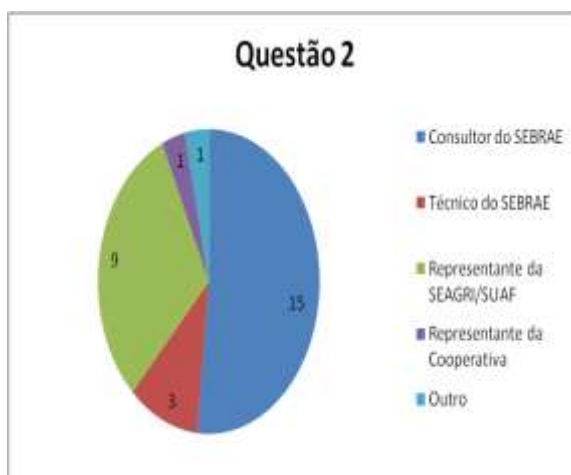
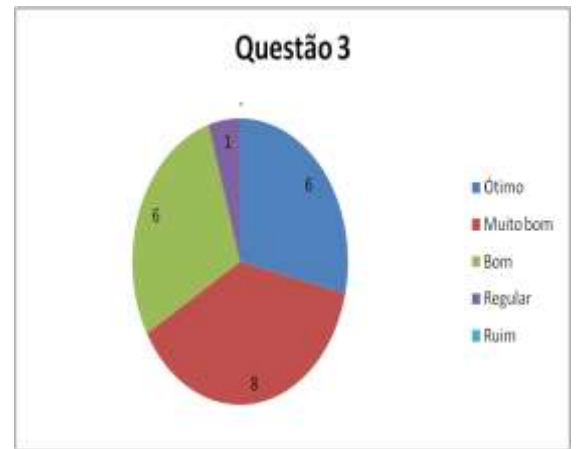
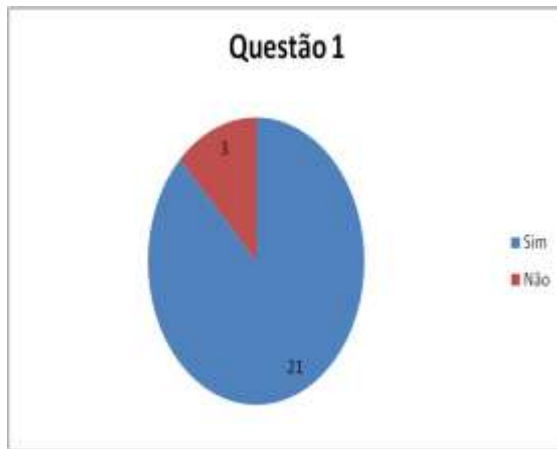
ROSSI, G. F. S; **As transformações recentes na economia brasileira e suas implicações sobre o setor agroindustrial:** um estudo sobre o comportamento do emprego nas agroindústrias de abate e processamento de carnes de Santa Catarina no período 2000-2010. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<http://www.corecon-sc.org.br/site/upload/noticiasarquivos/1331735172.PDF>>. Acesso em: 16 set. 2013.

SANTOS, A. C.; FIGUEREIDO NETO, A. C. F.; SOUZA, C. B. M. **Competitividade da Agroindústria Brasileira.** 2001. Disponível em: <<http://www.ufms.br/dea/oficial/JORNADA%20PDF/2001/artigos/04.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2013.

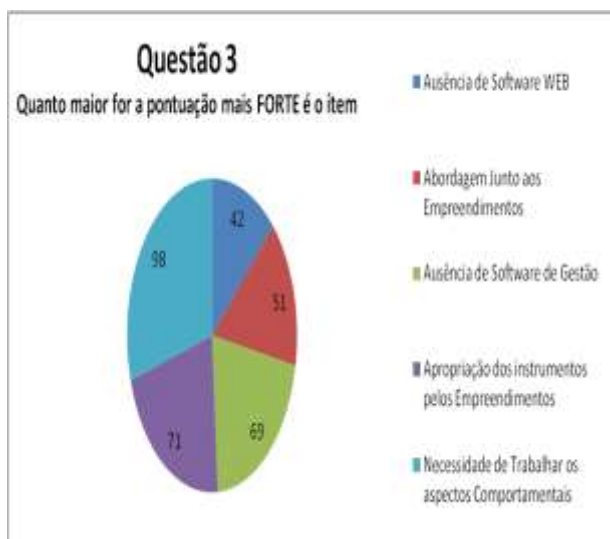
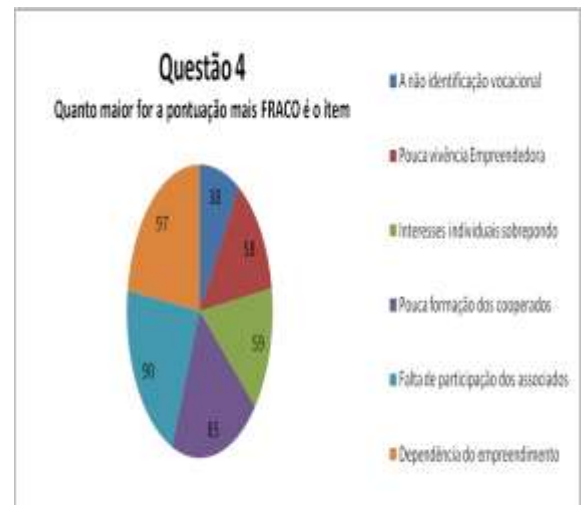
SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Estatuto Social Sebrae/BA.** 1991. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/bahia/sebrae-bahia/quem-somos/1443-estatuto-social-do-sebrae-ba/BIA_1443>. Acesso em: 15 set. 2013.

TOLEDO, J. C. et al. Gestão do processo de desenvolvimento de produto na indústria brasileira de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24. 2004, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis: [S.n.], 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0504_0814.pdf>. Acesso em: 15 set. 2013.

APÊNDICE A – GRÁFICOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GESTORES



APÊNDICE B – GRÁFICOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CONSULTORES



APÊNDICE C – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

PESQUISA APLICADA: *Agroindústrias Baianas: uma análise dos limites e possibilidades do SEBRAE BAHIA para o desenvolvimento das agroindústrias de pequeno porte*

PESQUISA APLICADA

- 1. Público-alvo:** Consultores que atuem no Programa Vida Melhor Rural e os Empreendedores Gestores das Agroindústrias atendidas.
- 2. Memória de Cálculo:** hoje, atendemos 41 empreendimentos de baixa, média e alta complexidade. Envolvidos neste processo, temos 23 consultores. A aplicação será realizada junto aos consultores e aos gestores dos respectivos empreendimentos. Portanto serão 23 consultores e 41 gestores.
- 3. Forma de Aplicação:** Em encontros de avaliação e monitoramento das ações do programa; e envio dos questionários via e-mail.
- 4. Texto para Encaminhamento da Pesquisa**

Caro Gestor e Caro Consultor;

Após um ano e meio de implantação da metodologia SEBRAE-BA de atuação junto às agroindústrias de pequeno porte, em parceria com o Governo do Estado da Bahia, solicitamos mais uma vez a sua contribuição, para ajudar-nos nesta avaliação que estamos realizando sobre a referida metodologia. É o momento de refletirmos a respeito da sua efetividade no alcance dos resultados, analisando seus pontos fortes e sobre os aspectos que precisamos melhorar e aperfeiçoar.

Vocês, que no dia a dia, estão vivenciando diversas situações que nos remetem as questões acima, serão essenciais nesta análise.

Solicitamos o seu apoio, para responder as questões pontuadas no anexo e enviar, para meu e-mail (celia.fernandes@ba.sebrae.com.br), até o dia 16.08.13. Vocês terão uma semana para efetuar a análise.

Nesta oportunidade, estamos solicitando sua contribuição também para nomearmos a metodologia de atuação junto as agroindústrias de pequeno porte. Hoje, utilizamos o nome do Programa do Governo do Estado, Vida Melhor Rural, mas sabemos que podemos replicar a metodologia em outros cenários, principalmente com a contribuição de vocês.

Agradeço, desde já, reforçando que esta pesquisa será de fundamental importância para aprimorarmos a metodologia.

Contamos com vocês!

Obrigada,

Célia Fernandes
Coordenadora UAGRO

5. **Objetivo:** subsidiar análise dos limites e possibilidades do SEBRAE-BA contribuir para o desenvolvimento das agroindústrias de pequeno porte

6. **Cronograma:**

- a. **05 a 09.08.13:** elaborar e validar questionário para aplicação da pesquisa com a orientadora do Mestrado;
- b. **12 a 16.08.13:** aplicação da pesquisa junto ao público alvo definido;
- c. **19 a 23.08.13:** tabulação estatística e análise dos dados;
- d. **26 a 30.08.13:** conclusão do capítulo da pesquisa devidamente validado pela orientadora

7. **Questionários para Aplicação da Pesquisa:**

- a. **Modelo 1:** Aplicado a Consultores do Programa
- b. **Modelo 2:** Aplicado aos Empreendedores Gestores das Agroindústrias

Modelo 1 – Questionário do Consultor

1. Favor qualificar **ametodologia** desenvolvida pelo SEBRAE BA para atuação junto às agroindústrias de pequeno porte:

a) Quanto à abordagem quando da apresentação da metodologia ao público alvo do programa:

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom – 3
- () Regular – 2
- () Ruim - 1

b) Quanto à receptividade da metodologia pelos empreendimentos:

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom – 3
- () Regular – 2
- () Ruim - 1

c) Quanto à aplicabilidade dos instrumentos pelos empreendimentos:

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom – 3
- () Regular – 2
- () Ruim - 1

d) Quanto ao Grau de Adequação da Metodologia às características das agroindústrias que estão sendo atendidas:

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom – 3
- () Regular – 2
- () Ruim - 1

Se a sua resposta tiver sido igual ou inferior 3 (Bom ou Regular ou Ruim) para esse item (e) favor indicar sugestões.

e) Quanto à sua Efetividade para o atingimento dos resultados propostos:

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom – 3
- () Regular – 2
- () Ruim - 1

f) Quanto à integração entre gestores, sede, consultores e tutoria:

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom – 3
- () Regular – 2
- () Ruim - 1

Favor comentar e indicar sugestões para uma melhor integração.

g) Quanto aos instrumentos utilizados, para comunicação entre os envolvidos no Programa:

- () Ótimo - 5
 () Muito Bom - 4
 () Bom - 3
 () Regular - 2
 () Ruim - 1

Se a sua resposta tiver sido igual ou inferior 3 (Bom ou Regular ou Ruim) para esse item favor indicar sugestões.

h) Quanto a importância dos encontros de monitoramento, que tem ocorrido envolvendo consultores, empreendedores e equipe do SEBRAE-BA e do Governo do Estado, para o aprimoramento do programa.

- () Ótimo - 5
 () Muito Bom - 4
 () Bom - 3
 () Regular - 2
 () Ruim - 1

Se a sua resposta tiver sido igual ou inferior 3 (Bom ou Regular ou Ruim) para esse item favor indicar sugestões sobre os encontros.

2. Quanto aos **PONTOS FORTES** da Metodologia, por ordem decrescente, você classificaria, de 05 (mais forte); 02 (forte); 03 (bom); 04 (regular) e 05 (fraco); os pontos abaixo:

- a) () Lógica de Atuação: classificação dos empreendimentos como de baixa, média e alta complexidade operacional; e instrumentos desenvolvidos para cada uma dessas complexidades;
 b) () Definição de padrões ou modelos dos instrumentos a serem utilizados, a exemplo do Plano de Negócios e Plano de Operações;
 c) () Existência de uma tutoria, de caráter orientativo;
 d) () Existência de comitê gestor estadual, de caráter deliberativo, para o andamento do Programa;
 e) () Sistematização das etapas: plano de operações, plano de negócios e posteriormente, dependendo do nível de complexidade, ações de dinamização empreendedora e plano de gestão.

Se você não concorda que alguns dos aspectos colocados acima compõe os pontos fortes da metodologia favor indicar qual(is) na sua percepção:

3. Quanto aos **PONTOS FRACOS** da Metodologia, pedimos que você classifique por ordem decrescente de importância atribuindo as notas de 5 a 1, os pontos abaixo. Sendo 5 o ponto fraco mais importante e 1 o ponto fraco menos importante.

- a) Ausência de um software em ambiente Web para utilização das ferramentas propostas na metodologia;
- b) Ausência de software de gestão para os empreendimentos;
- c) Abordagem juntos aos empreendimentos
- d) Apropriação dos instrumentos de gestão pelos empreendedores;
- e) Necessidade de trabalhar os aspectos comportamentais e identificação de novas lideranças nos empreendimentos.

Se você não concorda que alguns dos aspectos colocados acima compõe os pontos fracos da metodologia favor indicar qual(is):

4. Quanto ao **perfil dos empreendimentos** atendidos, pedimos que você classifique por ordem decrescente de importância os principais entraves para o aprendizado proposto na metodologia, atribuindo as notas de 5 a 1, os pontos abaixo. Sendo 5 o maior entrave e 1 o menor.

- a) Dependência do empreendimento em relação a pessoas/parceiros externos;
- b) Falta de participação dos associados e dependência em relação a poucas lideranças;
- c) Pouca formação dos cooperados para o desenvolvimento das atividades de gestão;
- d) Pouca vivência empreendedora;
- e) A não identificação vocacional da comunidade na atividade agroindustrial;
- f) Interesses individuais sobrepondo aos interesses do grupo

5. No seu entendimento, o que não foi abordado nas questões acima, e que necessitaria ser abordado?

6. Na sua opinião, quais são os limites da atuação do SEBRAE na implantação de modelos de gestão e no assessoramento gerencial dessas agroindústrias; ou seja, para que os resultados sejam alcançados qual o **papel** do SEBRAE e qual o **papel** do Gestor(es) do empreendimento?

7. Que nome você sugere para a metodologia?

Muito grata pela sua valiosa contribuição!!!!

Modelo 2 – Questionário do Gestor do Empreendimento

1. Você conhece a metodologia do Programa Vida Melhor Rural para gestão das agroindústrias de pequeno porte na Bahia?

- () Sim
() Não

Se você respondeu **Sim** avance para a Questão seguinte (2). Se respondeu **Não**, vá direto para a questão 6.

2. Quem lhe apresentou a metodologia:

- () Consultor do SEBRAE-BA
() Técnico do SEBRAE-BA
() Representante da SEAGRI/SUAF
() Representante da Cooperativa
() Outro _____

3. Qualifique a apresentação da metodologia que foi feita para você:

- () Ótimo - 5
() Muito Bom - 4
() Bom - 3
() Regular - 2
() Ruim - 1

4. Você acha que a metodologia esta adequada às características da sua agroindústria?

- () Sim
() Não

Se você respondeu **Não**, explique por que:

5. Você acha que a metodologia pode ajudar a melhorar os resultados do empreendimento?

- () Sim
() Não

Se você respondeu **Não**, explique por que:

6. Classifique quanto ao grau de importância cada um dos aspectos de gestão do empreendimento, levando em conta às necessidades atuais do seu empreendimento:

- () Gestão Financeira
() Gestão da Produção
() Mercado
() Gestão de Pessoas
() Logística
() Todos São Iguamente Importantes

7. Como tem sido, na sua opinião, os encontros de monitoramento, que tem ocorrido envolvendo consultores, empreendedores e equipe do SEBRAE-BA e do Governo do Estado, para o aprimoramento do programa.

- () Ótimo - 5
- () Muito Bom - 4
- () Bom - 3
- () Regular - 2
- () Ruim - 1

Se a sua resposta tiver sido igual ou inferior 3 (Bom ou Regular ou Ruim) para esse item favor indicar sugestões sobre para os encontros.

8. No seu entendimento, o que não foi abordado nas questões acima, e que necessitaria ser abordado?

9. Na sua opinião, quais são os limites da atuação do SEBRAE na implantação no apoio à gestão da sua agroindústria; ou seja, para que os resultados sejam alcançados qual o **papel** do SEBRAE e qual o **papel** do Gestor(es) do empreendimento?
