



A gestão das agroindústrias de melado da região Noroeste Missões-RS, Brasil, sob a percepção dos seus gestores

Gabriel Thomas^a e Denise Medianeira Mariotti Fernandes^b

Resumo: O estudo sobre a gestão das agroindústrias de melado e outros derivados de cana-de-açúcar da Região Noroeste Missões-RS, sob a percepção dos seus gestores, faz-se necessário para que informações e dados possam ser analisados e transformados em conhecimentos capazes de contribuir com o desenvolvimento do setor, com mais geração de emprego e renda, apresentando-se como uma opção atrativa ao jovem no campo, colaborando para a sucessão das agroindústrias familiares. Neste trabalho de pesquisa, percebeu-se que os gestores pesquisados não adotam ferramentas de gestão formais, como cronogramas e planilhas para a divisão do trabalho e para controles financeiros, sendo que fazem isso informalmente, sem

a Bacharel em Administração pela UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul. thmsgabriel@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-7134-4343>

b Doutora em Desenvolvimento Regional. Professora da UFFS – Universidade Federal da Fronteira Sul. denise.fernandes@uffs.edu.br <https://orcid.org/0000-0001-5684-0453>

que, às vezes, nem percebam que adotam alguma ferramenta administrativa. Foram relatadas vantagens no processo de criação e legalização das agroindústrias, como o aumento do emprego, do mix de produtos e volumes de produção para comercialização, além do aumento das vendas, da rentabilidade e abertura de novos mercados internos e externos. Essas vantagens superam as eventuais desvantagens citadas por alguns gestores, como um aumento dos impostos, demora no retorno sobre o investimento inicial e custos adicionais variados. O açúcar mascavo e o melado são os produtos mais produzidos e comercializados dentro da amostra da Região Noroeste Missões-RS, sendo que o açúcar possui um índice de representatividade de 51,8% e o melado de 41,6%. Entre as agroindústrias com maior representatividade de produção e comercialização destacam-se a F e a G, com 29% e 25%, respectivamente, do total de produtos produzidos. Ainda, percebeu-se que o selo orgânico tem maior impacto que o selo sabor gaúcho frente a abertura de novos mercados internos e externos para exportação, sendo que duas das sete agroindústrias da amostra possuem a autorização para seu uso nos rótulos. Por fim, vislumbrou-se no horizonte um arcabouço para futuros conhecimentos no setor, que poderão vir através de novas pesquisas, para análises em maior profundidade, somando-se a esta amostra as que estão na informalidade, ou seja, os gestores do sistema artesanal de produção de derivados de cana-de-açúcar.

Palavras-chave: Agroindústrias. Melado. Cana-de-açúcar.

The management of molasses agroindustries in the Noroeste Missões-RS, Brazil, by the perception of their managers

Gabriel Thomas^a & Denise Medianeira Mariotti Fernandes^b

Abstract: The study on the management of molasses agribusinesses and other sugarcane derivatives of Noroeste Missões-RS, Brazil, in the perception of their managers, is needed so that information and data can be analyzed and transformed into knowledge. This type of study contributes to the development of the sector, job creation and income increment, which keeps younger generations in the field in the succession of family agribusinesses. In this research work it was noticed that the managers surveyed do not adopt formal management tools such as schedules and worksheets for the division of labor and financial controls, and do informally, without sometimes not realize that adopt some administrative tool. Advantages have been reported in the creation and legalization of agribusinesses process, such as increased employment, product mix and production volumes for marketing, in addition to increased sales, profitability and open up new domestic and foreign markets. These advantages outweigh any disadvantages cited by some managers, as an

a Bachelor's in Management Science at UFFS – Federal University of Fronteira Sul. thmsgabriel@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-7134-4343>

b Ph. D. in Regional Development. Professor at UFFS – Federal University of Fronteira Sul. denise.fernandes@uffs.edu.br <https://orcid.org/0000-0001-5684-0453>

increase in taxes, delay in return on the initial investment and various additional costs. The brown sugar and the molasses are the products manufactured and sold within the sample of the Northwest Region Missions/RS, and the sugar has a representative rate of 51.8% and 41.6% molasses. Within the agricultural industries most representatives of production and marketing to highlight the F, G, with 29% and 25% respectively of the total produced products. Although, it was realized that the organic seal has more significant impact than the flavor gaucho seal forward the opening of new domestic and foreign markets for export, and two of the seven agribusinesses sample have permission to use the labels. Finally, glimpses the horizon a framework for future knowledge in the industry, which may come through new research, for analysis in greater depth, adding to is sample those informally, that is, managers system handicraft production of sugar cane derivatives.

Keywords: Agroindustries. Molasses. Sugar cane.

Gestión de las agroindustrias de melaza en la región del Noroeste Missões-RS, Brasil, sob la percepção de sus gestores

Gabriel Thomas^a y Denise Medianeira Mariotti Fernandes^b

Resumen: El estudio sobre el manejo de la melaza y otros agronegocios de la caña de azúcar en la región del Noroeste Missões-RS, Brasil, bajo la percepción de sus gerentes, es necesario para que la información y los datos puedan analizarse y transformarse en conocimiento capaz de contribuir al desarrollo del sector, con más generación de empleo e ingresos, presentándose como una opción atractiva para los jóvenes en el campo, contribuyendo con la continuidad del agronegocio familiar. En este trabajo de investigación, se observó que los gestores encuestados no adoptan herramientas formales de gestión, como cronogramas y hojas de cálculo para la división de controles laborales y financieros, siendo que lo hacen de manera informal, sin darse cuenta que, a veces, adoptan herramientas administrativas. Fueron relatadas ventajas en el proceso de creación y legalización de las agroindustrias, como el aumento del empleo, la mezcla de productos y los volúmenes de producción para la comercialización, además del aumento de las

a Estudiante de Licenciatura en Administración en la UFFS – Universidad Federal da la Fronteira Sul. thmsgabriel@hotmail.com <https://orcid.org/0000-0001-7134-4343>

b Doctorado en Desenvolvimento Regional. Profesora en UFFS – Universidad Federal de la Fronteira Sul. denise.fernandes@uffs.edu.br <https://orcid.org/0000-0001-5684-0453>

ventas, la rentabilidad y la apertura de nuevos mercados nacionales y extranjeros. Estas ventajas son mayores que las desventajas citadas por algunos gerentes, como un aumento en los impuestos, un retraso en el retorno de la inversión inicial y costos adicionales variables. El azúcar moreno y el melado son los productos más producidos y comercializados dentro de la muestra de la región Noroeste Misiones-RS, siendo que el azúcar tiene un índice de representatividad del 51.8% y el melaza de 41.6%. Entre las agroindustrias con mayor representatividad de producción y comercialización, se destacan las regiones F y G, con 29% y 25%, respectivamente, del total de productos producidos. Además, se notó que el sello orgánico tiene mayor impacto que el sello de sabor gaucho al abrir nuevos mercados internos y externos para la exportación, siendo que dos de las siete agroindustrias de la muestra tienen la autorización para su uso en las etiquetas. Finalmente, se vislumbró en el horizonte un marco para futuros conocimientos en el sector, que podrán venir a través de nuevas investigaciones, para un análisis más detallado, agregándose a esta muestra aquellos que están en la informalidad, es decir, gestores del sistema artesanal de producción de derivados de la caña de azúcar.

Palabras clave: Agronegocio. Melaza. Caña de azúcar.

1. Introdução

No Brasil, na economia brasileira, a agricultura familiar representa um importante elemento dessa economia, porque anualmente tem atingido um faturamento de US\$ 55,2 bilhões, conforme dados de um comparativo realizado pelo Banco Mundial e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (MAPA 2018).

Inserida nessa realidade, desponta como uma alternativa para a permanência dos agricultores no campo, a agroindústria familiar rural.

Conforme dados coletados no site da Emater/RS (201-), a agroindústria surgiu no ano de 1955, com a criação da Ascar, devido à demanda do setor da bacia leiteira do estado, chamando-se setor de laticínio – SELACT. Naquela época, os agricultores começaram a formar cooperativas. Depois, no ano de 1980, aconteceu a incorporação de outros vários setores na cadeia produtiva, como o setor da carne, hortaliças, frutas e cana-de-açúcar. Na década de 1990, houve um viés para o desenvolvimento da agroindústria familiar, sendo a Emater/RS incumbida pela Secretaria da Agricultura do Estado como gestonária executora do Programa da Agroindústria Família – PAF. Assim sendo, começa a acontecer a assistência técnica especializada junto aos agricultores familiares gestonários de seu próprio negócio, fato que pode ter contribuído para o desenvolvimento do setor.

Nesse sentido, no Rio Grande do Sul, as agroindústrias familiares rurais têm estado presentes desde o período da colonização e influenciado no desenvolvimento de diferentes regiões.

A história da agroindústria no Rio Grande do Sul está intrinsecamente relacionada com a do Brasil, tendo como marco histórico a chegada dos imigrantes europeus de origem italiana e alemã, que se instalaram no RS para cultivar determinados

produtos, criar animais, etc. Depois, nas propriedades rurais, transformavam e processavam alimentos derivados da cana-de-açúcar em melado, geleias de frutas, embutidos ou defumados de origem animal, suíno ou bovino, por exemplo. Pode-se destacar também a intensa produção de vinhos e sucos de uva, principalmente na região da Serra Gaúcha, colonizada majoritariamente por pessoas de origem italiana.

Essas formas de produção, beneficiamento e transformação adotados, que começaram a ser disseminados por essas culturas vindas da Europa, condizem com o conceito de agroindústria familiar de pequeno porte de processamento artesanal, estabelecido pela Lei Estadual nº 13.825, de 4 de novembro de 2011, em seu Art. 3º, Inciso II:

Art. 3º Considera-se para os efeitos desta Lei:

[...] II – agroindústrias familiares de pequeno porte de processamento artesanal como sendo os estabelecimentos agroindustriais com pequena escala de produção dirigidos diretamente por agricultor(es) familiar(es) com meios de produção próprios ou mediante contrato de parceria, cuja produção abranja desde o preparo da matéria-prima até o acabamento do produto, seja realizada com o trabalho predominantemente manual e que agregue aos produtos características peculiares, por processos de transformação diferenciados que lhes confrim identidade, geralmente relacionados a aspectos geográficos e histórico-culturais locais ou regionais.

Por meio de uma análise do sistema adotado pela imigração, observando seus métodos e técnicas de transformação, aplicados no processo produtivo, fica clara a contribuição cultural desses atores para a formação das agroindústrias, dentro de um contexto

histórico de construção, lapidação e desenvolvimento econômico e social.

Então, com o advento da agricultura familiar e o surgimento das agroindústrias de cunho familiar surgem produtos com um valor agregado superior de qualidade.

Na linha do consumo, existe um segmento (público-alvo) disposto a consumir esses alimentos produzidos pela agricultura familiar, sendo aí inseridas as agroindústrias, o que provoca um crescente aumento de demanda (MIOR, 2005).

A gestão das agroindústrias torna-se um fator determinante para obtenção de vantagens financeiras, porque, a partir de uma gestão eficiente, agricultores familiares e gestores podem conhecer e fazer uso de ferramentas e de conhecimentos administrativos que poderão facilitar seus trabalhos e, conseqüentemente, gerar retorno financeiro a sua mão de obra na atividade (BATALHA; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005).

Considera-se que para desenvolver esse segmento são importantes as formas como os empreendimentos familiares se organizam, ou seja, as maneiras de associação adotadas. Segundo Batalha; Buainain e Souza Filho (2005), por meio do associativismo é possível o agricultor familiar obter benefícios e agregar valor a produtos, valorizando também a mão de obra familiar. Dessa forma, organizar-se em grupos de produtores, onde todos os membros fornecem insumos à agroindústria, pode aumentar o volume e o mix total de produtos, conseguindo um maior poder de barganha e de preços frente ao mercado.

Em virtude da relevância das agroindústrias no âmbito da agricultura familiar, toma-se a Região Noroeste Missões-RS como área de abrangência para a realização deste estudo, uma vez que tem como uma de suas características principais o fato de ser formada por uma grande quantidade de pequenas propriedades rurais que, em muitos casos, adotam o sistema familiar sustentável de produção.

Com foco nas condições a serem criadas nas particularidades existentes dentro da Região Noroeste Missões-RS, para alavancar o desenvolvimento gestor e de tecnologias nas agroindústrias familiares, Wesz Junior, Trentin e Filippi (2006) afirmam que esses fatores, se empregados dentro de parâmetros técnicos, dinamizam e fortalecem a economia da região, além de agregar valor ao produto final acabado dentro do próprio domicílio rural, passando o valor adicional ao produtor e não aos grandes complexos agroindustriais.

Nesse contexto, este trabalho propõe um estudo da realidade da gestão das agroindústrias de melado na Região Noroeste Missões-RS, conforme a percepção dos seus gestores.

Portanto, com o intuito de realizar essa investigação, desenvolveu-se um levantamento de informações referentes à gestão das agroindústrias, por meio de entrevistas realizadas junto aos gestores.

2. Metodologia

Estudo com natureza de dados de cunho qualitativo, quanto aos objetivos refere-se a um estudo de caráter descritivo.

Nesse contexto, estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: quais ferramentas de gestão são utilizadas pelos agricultores familiares/gestores nas agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões-RS?

Com o intuito de responder ao problema, estabeleceram-se objetivos que nortearam a direção do estudo e definiu-se o seguinte objetivo geral: analisar a realidade atual das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões-RS, quanto à utilização de ferramentas de gestão. E, ainda, criaram-se algumas etapas de trabalho, por meio dos seguintes objetivos específicos: descrever a situação atual, o perfil, o processo produtivo e as ferramentas administrativas adotadas para a gestão nas agroindústrias; identificar os produtos que estão agregando

valor na cadeia produtiva sob a percepção dos seus gestores; e descrever o antes e o depois da formalização das agroindústrias em relação aos produtos produzidos, pessoas empregadas, relações com associações e/ou cooperativas e sobre a sua participação no mercado, conforme a percepção dos seus gestores.

Quanto ao procedimento de coleta de dados do estudo foi usado um roteiro de entrevista semiestruturada. Antes da entrevista foi realizado contato prévio com os gestores das agroindústrias para fazer agendamento da data e horário. As entrevistas foram gravadas por meios eletrônicos.

Nos 25 municípios que formam a Região Noroeste Missões-RS, existe um volume grande de agroindústrias de derivados de cana-de-açúcar, totalizando 72 agroindústrias, conforme estudo desenvolvido por Wesz Junior (2009). Essas agroindústrias têm por características serem de cunho artesanal e caseiro, sendo que a maioria estava atuando na informalidade. Pesquisando dados mais recentes, no banco de dados da Emater (2016), percebe-se que a maioria continua na informalidade.

Cabe informar que foram pesquisadas apenas agroindústrias legalizadas. Assim, pode-se fazer uso das informações disponíveis nos registros do Programa Estadual de Agricultura Familiar “Sabor Gaúcho”, de março de 2016. Optou-se, então, por aquelas que estavam registradas, constantes no site da SDR/RS, o que totalizou sete agroindústrias de melado, localizadas em cinco municípios (RIO GRANDE DO SUL, 2016).

Para a amostra foram visitadas 100% dessas agroindústrias legalizadas, ou seja, as sete agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões-RS, cuja gestão foi investigada a partir da metodologia estabelecida por Perondi, Neves e Kiyota (2000).

Os sete gestores participantes da pesquisa não terão seus nomes revelados, os dados e informações coletadas a respeito de

seus empreendimentos agroindustriais não serão citados, a fim de preservar a identidade deles. As agroindústrias serão identificadas, neste estudo, como agroindústria A, B, C, D, E, F e G, respectivamente.

3. Agroindústria familiar rural

Verifica-se que o estudo das agroindústrias é bastante abrangente. Portanto, na linha de pensamento da agroindústria familiar são encontradas particularidades, desde a sua estrutura, que é geralmente de pequeno porte, passando pela produção de matérias-primas na própria propriedade, ou, pelo menos, em parte, até o processamento dos alimentos e a destinação para o mercado consumidor. Ressalta-se que, nos processos de produção, como na transformação e beneficiamento, geralmente alguns processos são artesanais e a mão de obra utilizada é essencialmente de cunho familiar (FETRAF-SUL/CUT, 2007).

Ainda, de acordo com a Fetraf-Sul/Cut (2007), existem fatores que diferenciam as agroindústrias familiares de pequeno porte, entre os quais destacam-se: controle de toda a cadeia produtiva, para não ser sujeitos de necessidades de escala de produção e da pressão agronômica, garantia da viabilidade econômica, através da produção integral ou quase total da matéria-prima, diminuição dos custos operacionais pela ausência da produção em escala, gerando um custo final menor ao produto final e a geração de produtos finais diferenciados (coloniais e orgânicos).

Fica clara a relação intrínseca entre a agricultura e a agroindústria familiar. Nessa linha de pensamento, Gazolla e Pelegrini (2011, p. 1, grifos dos autores) afirmam que “[...] agroindústria familiar é entendida como uma estratégia de reprodução social da agricultura familiar, que leva esses agricultores a ‘produzirem’ novidades (‘inovações’) e a agregarem um maior valor aos seus produtos”.

Pode-se perceber que, entre os conceitos descritos, existe uma trajetória que leva a produtos com um maior valor agregado, criando um ponto chave para maximizar o preço do produto final. Segundo Gazolla (2012), um dos fatores que levam esses produtos à diferenciação é que dentro do processo produtivo, em que os alimentos são transformados, eles têm um processo diferenciado de produção, o que agrega maior valor econômico.

Em outra dimensão está o valor social que esses alimentos possuem, ou seja, destacam-se por sua forma social de produção específica de trabalho, que representa a agricultura familiar, como as características culturais, étnicas e simbólicas que, intrinsecamente, seriam transmitidas aos produtos. Essas características seriam transmitidas aos produtos, logo tornando-os de uma “qualidade superior” em relação a outros alimentos produzidos dentro do sistema industrial de escala (GAZOLLA, 2012).

Seguindo na mesma linha de pensamento, no que tange aos fatores para a agregação de valor aos produtos oriundos da agroindústria familiar, Maluf (2004) considera como fatores relevantes a área geográfica, território ou lugar onde os alimentos são produzidos, os atores sociais envolvidos, os recursos naturais específicos, além da história, paisagens e tradições, sendo esses fatores essenciais de diferenciação.

Ainda, segundo Gazolla (2012), é um fator essencial o fato de os atores sociais inseridos neste contexto – agroindústria/produção/consumo, possuírem costumes, tradições e hábitos em comum, gerando automaticamente uma relação de confiança entre eles, abrindo naturalmente canais de comercialização e mercado para o escoamento da produção agroindustrial.

Para Wilkinson e Mior (2013) é muito importante atentar para o setor de serviços dentro da agroindústria familiar, como aspectos mais técnicos, por exemplo: formalização, serviços de

inspeção, rótulos, equipes técnicas e embalagens. Esses aspectos são pontos fundamentais de controle de qualidade a ser observados.

3.1 Agroindústria

O segmento agroindustrial no Brasil vem se desenvolvendo nas últimas duas décadas, incrementando novas técnicas, que visam maximizar a produção e agregar valor à mão de obra. Compreender os conceitos que fomentam e fortalecem sua estrutura são fundamentais para atingir um nível qualificado de conhecimento específico, técnico e científico dentro da área. Isso é o que se pretende nesta seção.

Dentro do contexto amplo, do campo sistêmico de conhecimento, Araújo (2010) define agroindústrias como unidades empresariais que possuem em sua cadeia produtiva as etapas de produção de insumos e/ou sua compra, beneficiamento, processamento e transformação de produtos, até a sua embalagem, prontos à comercialização, ainda incluindo ferramentas de gestão, como controle de custos e observação quanto ao atendimento das necessidades dos clientes e potencial público alvo em questão.

As definições dos conceitos de Agroindústria são mais amplas do que o senso comum indica, porque existem diversas interpretações que, muitas vezes, levam a comparações indevidas. Segundo Belik (2007), os problemas aparecem quando são feitas comparações setoriais de agroindústrias, pois cada setor pode ter características próprias e particulares, como no setor produtivo e na aquisição ou produção de matérias-primas ou insumos.

Levando-se em conta os setores, a agropecuária é responsável pela produção de matérias-primas dirigidas ao processamento ou ao consumo in natura. A indústria, em suas diversas etapas de produção, processa a matéria-prima, dando forma ao produto final acabado. Ainda, há o setor dos serviços,

que abrange todas as atividades auxiliares, que são necessárias para a colocação do produto no mercado de consumo (BELIK, 2007).

Dentro do campo de estudo das agroindústrias, estudos realizados na Universidade de Harvard e pela escola Francesa, em meados dos anos 1960, apontam diretrizes de análise sob a perspectiva sistêmica delas, trazendo contribuições significativas para expandir e fomentar o setor. Assim, surgiram definições e conceitos mais técnico-científicos e abrangentes, discutidos amplamente, tanto na literatura estrangeira como na nacional; são eles: Sistema Agroindustrial – SAI, Complexo Agroindustrial – CA e Cadeia de Produção Agroindustrial – CPA (BATALHA, 2007).

Para Batalha (2007), o Sistema Agroindustrial abrange um conjunto de atividades que estão concorrendo entre si, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor, e não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária e/ou ao produto final específico. O composto de conjuntos de atores que formam o SAI são: agricultura, pecuária e pesca, indústria agroalimentar, distribuição agrícola e alimentar, consumidor, indústria e serviços de apoio.

De outro modo, o complexo agroindustrial tem como ponto de partida a matéria-prima de base, como por exemplo: o complexo da cana-de-açúcar. Esse segmento, por sua vez, estrutura-se pela explosão de matéria-prima principal, dentro dos diferentes processos industriais e comerciais, até ser transformado em um ou em vários produtos finais. Para a formação de um complexo agroindustrial é preciso a participação de um variado conjunto de cadeias de produção e cada uma delas precisa estar associada a um produto ou a uma distinta família de produtos (BATALHA, 2007).

No passo em que acontece o aprofundamento dos conceitos, faz-se necessário deixar claro que a cadeia de produção

agroindustrial, segundo Batalha (2007), é um conjunto de operações sucessivas e dissociáveis, ligadas e separadas entre si por um encadeamento técnico.

Então, entende-se que dentro de uma cadeia produtiva podem existir diferentes sistemas que funcionam separadamente. Sendo assim, cada um deles possui independência, mas precisam interagir em sincronia para não tornar-se um possível gargalo e vir a prejudicar a cadeia produtiva, como por exemplo, elevar os desperdícios e perdas de matérias-primas, essenciais à produção dos produtos, levando ao aumento do custo operacional.

4. Resultados

4.1 Realidade atual das agroindústrias na região Noroeste Missões-RS

A Região Noroeste Missões-RS é composta por 25 municípios, que juntos possuem uma população de 248.016 habitantes, possuindo uma área de 12.844,6 Km². É constituída, basicamente, por pequenos estabelecimentos rurais. Esses, por sua vez, adotam, em grande proporção, o sistema de trabalho da agricultura familiar. As atividades de plantio, colheita, transformação, beneficiamento e venda, por meio de técnicas agroindustriais, mesmo que artesanais, destacam-se por ser um fator de geração de renda (IBGE, 2006; 2010).

Atualmente, no estado, existem poucas agroindústrias de melado legalizadas, mas, em contrapartida, vários empreendimentos de cunho artesanal possuem um grande potencial de serem legalizados; dentre esses, vários começam a estruturar-se e formalizar seu negócio através de incentivos gerados pelas políticas públicas, tanto na esfera federal quanto na estadual.

A expansão da agroindústria de pequeno e médio porte na Região das Missões-RS deve-se ao fato da crise da produção de

commodities, devido às crescentes e recorrentes estiagens que atingiram a região na última década, como também à instabilidade dos seus preços no mercado internacional de grãos. Devido a esses fatores, agricultores que, até então, produziam soja, milho e trigo viram-se obrigados a buscar novas alternativas mais sustentáveis, no caso a agroindústria (CONTERATO, 2008).

Um dos fatores relevantes para a falta de competitividade das agroindústrias familiares, segundo Batalha; Buainain e Souza Filho (2005), é a falta de conhecimento sobre as ferramentas de gestão. Isso desencadearia problemas para a colocação desses produtos no mercado, para alcançar novos mercados e para superar a questão da produção limitada em baixa escala.

É notório que a agroindústria familiar possui características próprias e específicas que, muitas vezes, podem ser um entrave para a adoção de métodos e ferramentas de gestão sistêmica, mas verifica-se que há soluções viáveis para essa realidade, as alternativas existem e ainda podem vir a surgir mais, conforme os estudos vão sendo desenvolvidos, pois existe um espaço promissor na atualidade e um grande potencial para o futuro próximo.

Quanto à agroindústria familiar rural de melado, cabe destacar que o cultivo da cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul é realizado, principalmente, em pequenas propriedades rurais, enquanto que tem uma abrangência muito significativa em outras regiões do país. De acordo com o IBGE (2006), a área total colhida no estado foi de 36.567 hectares, que renderam 1.254.475 de toneladas, representando apenas 0,18% da produção nacional. A produção por hectare média ficou em 34.306 Kg/ha, no ano de 2005, representando apenas 43,01% da média nacional.

Mesmo a cana-de-açúcar tendo um rendimento inferior à média nacional, no Rio Grande do Sul ela é uma fonte importante (matéria-prima) de base para a transformação de produtos agroindustriais, como o melado, o açúcar mascavo e a rapadura.

A pesquisa realizada por Wesz Junior (2009) corrobora com essa afirmação, pois em uma amostra de 143 agroindústrias, 72 eram de derivados de cana-de-açúcar, representando um total de 50,3%, sendo que o total de agroindústrias em que foram aplicadas as entrevistas foi de 45 agroindústrias. Vale ressaltar que, dentro desse universo, a maioria das agroindústrias era de cunho artesanal.

A chegada da modernização teve um papel importante para alavancar as agroindústrias, pois os pequenos agricultores depararam-se com o aumento dos custos de produção provocado pelas tradicionais commodities agrícolas. Com isso, começaram a buscar alternativas para manterem-se sobrevivendo no campo (WESZ JUNIOR, 2009).

Na mesma linha de pensamento, Sulzbacher e De David (2009) dizem que, em um contexto de evolução tecnológica conservadora, a agroindústria familiar passa a ter um papel importante, pois, se fomentada, pode ser uma grande fonte estratégica de retorno a sua própria história, ocorrendo assim um processo natural de valorização de sua cultura original. Portanto, entende-se que há necessidade de a intervenção do Estado, por meio das políticas públicas, no sentido de auxiliar as agroindústrias familiares a saírem da informalidade, buscando também maior qualidade dos alimentos produzidos.

Conforme a realidade atual, o grande volume de agroindústrias artesanais e caseiras de melado existentes na Região Missões, que continuam na informalidade, pode ser plausível considerar que esse fato é devido à legislação pertinente em vigor. Do mesmo modo, percebe-se que existe uma quantidade relativamente grande de agroindústrias de melado legalizadas; esse fato pode ter sido culminado pelos fortes investimentos alavancados pelas políticas públicas destinadas a fomentar a agroindústria familiar, como o PRONAF Agroindústria, no ano de 2003, e a recente criação, em 2012, do

selo de qualidade Sabor Gaúcho no Estado.

Notadamente na Região Missões-RS, existe um grande potencial a ser explorado na área agroindustrial familiar de melado; contudo, são extremamente necessários estudos estratégicos gerenciais, que possam, em um futuro próximo, ser instrumentos de auxílio ao setor, vindo a colaborar para o seu crescimento e fortalecimento.

Sendo assim, dentro da amostra inicial prevista de oito gestores de agroindústrias, sete foram os entrevistados, o que corresponde ao percentual de 87,5% de adesão.

4.2 Divisões de funções e responsabilidades dos integrantes dos empreendimentos agroindustriais

Quanto à análise e descrição da divisão das atividades dos integrantes do grupo familiar das agroindústrias, e possíveis contratados por elas para a realização das atividades rotineiras de seus respectivos sistemas produtivos, percebeu-se que há cronogramas para realização das tarefas.

Na pesquisa desenvolvida por Perondi e Kiyota (2002), intitulada “A gestão na agroindústria familiar de pequeno porte de cana-de-açúcar”, estudou-se em profundidade uma agroindústria de cana-de-açúcar formada pela associação de seis famílias. O estudo demonstrou que existia uma grande organização dessa agroindústria, como a criação de um cronograma semanal de atividades masculinas.

Nesse cronograma, havia rodízios entre os homens que realizavam as atividades dentro do processo produtivo, ao mesmo tempo em que havia uma especialização dos membros em relação a todas as atividades que compõem o processo de produção, sendo que cada membro rodava dentro de uma semana nas seguintes atividades: operador de engenho, fogueira, ponteiro, operador do batedor e peneira, e embalador.

Tal rodízio estabelecido pelo cronograma, segundo Perondi e

Kiyota (2002), serviu para diminuir a fadiga dos membros trabalhadores do grupo, gerado pela repetição diária da mesma atividade, e também para a especialização de cada membro em todo o processo produtivo da agroindústria.

No caso em questão, a gestora da agroindústria E relatou que existe uma associação entre três famílias, onde todos os membros dessas famílias empregam sua mão de obra nas atividades da agroindústria, sendo no total oito membros trabalhadores(as), três mulheres e cinco homens, havendo ainda a necessidade de contratação de mão de obra de dois diaristas eventuais, que auxiliam no corte e no transporte da cana-de-açúcar.

No caso específico da agroindústria “E”, acontece a especialização de todos os membros familiares do grupo, independentemente do sexo, pois todos realizam qualquer uma das atividades dentro do processo produtivo, fato esse que diferencia essa experiência da estudada e pesquisada por Perondi e Kiyota (2002), em que acontecia apenas a especialização dos membros masculinos do grupo.

Outro fator que diferencia as experiências é o fato de a agroindústria “E” não apresentar um cronograma de atividades formal implementado. Segundo sua gestora, a organização das atividades varia conforme a disposição dos membros trabalhadores do grupo, pelo fato de, às vezes, alguém não poder trabalhar por motivos variados e os rodízios, então, ficam comprometidos. Ainda, segundo ela, a organização acontece de maneira informal, por meio de conversas dentro do meio ambiente de trabalho e/ou por telefone.

Questionada sobre a criação de um cronograma semanal de atividades para os membros trabalhadores da associação agroindustrial, a gestora respondeu que seria uma boa ferramenta para um maior controle formal das atividades do processo produtivo, mas que, por enquanto, continuarão com os trabalhos nos moldes atuais, pois está apresentando resultados positivos do

jeito que está.

Nas agroindústrias A, B, C, D, F e G não há um modelo de associação entre famílias, mas sim uma só família que mantém as atividades produtivas. Assim sendo, existem rodízios entre os membros do grupo familiar para a execução das atividades, bem como existe a especialização dos membros, ou seja, todos executam qualquer uma das atividades, independentemente do sexo e idade e, portanto, os jovens também executam as atividades.

Essas agroindústrias diferem-se do caso pesquisado e estudado por Perondi e Kiyota (2002) pelo fato de não ser uma associação entre várias famílias, pelos rodízios na execução das atividades serem entre os sexos masculino e feminino, e por não possuírem um cronograma diário, semanal ou mensal de atividades formais, mas sim a definição das tarefas ocorrerem dentro da família informalmente, através de conversas diárias. Essa realidade foi verificada, conforme relatos dos gestores das agroindústrias A, B, C, D, F, e G.

Ainda, nessas agroindústrias, sem exceções, existe contratação de mão de obra eventual na condição de diaristas, que variam de dois a cinco contratados, conforme o aumento ou diminuição da demanda. Essas contratações são realizadas para a execução das atividades de corte, transporte e, às vezes, moagem da cana-de-açúcar.

Nas agroindústrias pesquisadas percebeu-se que dois gestores afirmam que não fazem uso de ferramentas de gestão, totalizando 28,6%, já cinco gestores afirmam utilizar alguma ferramenta administrativa de gestão, totalizando 71,4%.

Do total desses cinco gestores que afirmam utilizar ferramentas de gestão, todos utilizam apontamentos em cadernos e/ou folhas para o controle de custos e despesas, como também de receitas e outras entradas. Nenhum gestor afirmou fazer uso de outra ferramenta de controle administrativo, como cronogramas

para atividades, rodízios, planilhas eletrônicas, etc.

Para calcular a margem de lucro, preço do produto para a comercialização e a rentabilidade, por exemplo, os gestores relataram que usam cadernos, ou seja, fazem os cálculos manualmente ou, no máximo, com auxílio de uma calculadora simples. Um fato que chamou a atenção foi o relato do gestor da agroindústria A, que afirmou que já vieram pessoas de Universidades e da Emater/RS para ensinar a fazer os controles financeiros, mas ele e sua esposa não conseguiram assimilar tais conhecimentos, por ter pouco estudo e não dominarem o computador e os sistemas. O gestor ainda afirma que tem ciência da importância de se aperfeiçoar para melhorar a gestão de sua agroindústria, mas entende que para isso precisa estudar mais, fato esse que seria praticamente impossível, pois precisa trabalhar nas atividades rotineiras da propriedade e da agroindústria.

5. Considerações finais

Este estudo teve como objetivo principal analisar a gestão das agroindústrias de melado da Região Noroeste Missões-RS, que estão inclusas no Programa Estadual da Agroindústria Familiar – PEAFF, do estado do Rio Grande do Sul, sob a percepção dos seus gestores.

Por meio da análise dos dados, percebeu-se que os gestores das agroindústrias pesquisadas possuem certas particularidades para gerir seus empreendimentos. Essas particularidades seguem, em alguns pontos específicos, certas limitações impostas intrinsecamente por seu baixo nível de escolaridade, sendo que nenhum entrevistado concluiu o ensino fundamental, e a maioria possuiu apenas o nível primário de escolaridade.

Esse fato torna-se relevante, pois essa limitação veio a somar muito para a não adoção de ferramentas que seriam importantes para a gestão das agroindústrias, como um cronograma formal para as atividades, com rodízios entre os funcionários e as

atividades a serem realizadas no processo de produção. Outro fator que poderia facilitar na gestão seria o uso do computador para a criação de tabelas no Excel para o controle de custos e de despesas, além de computar as receitas para os cálculos da rentabilidade.

Percebeu-se que, apesar dessas limitações impostas pelo baixo nível de escolaridade, acontecem controles, como anotações em cadernos e/ou blocos e ainda um grande controle informal mental das atividades da agroindústria. Esse controle fez-se notar na organização das atividades e nos rodízios entre os membros integrantes dos grupos, pois, mesmo sem cronogramas formais, acontece a organização das atividades pelo grande poder de comunicação entre os membros. Na produção, verifica-se que, pela especialização no trabalho, seus integrantes têm domínio técnico de todas as atividades do processo produtivo.

Constatou-se que o processo de criação e de legalização das agroindústrias de derivados de cana-de-açúcar trouxe vantagens significativas frente ao sistema artesanal de produção anteriormente adotado, como o aumento do mix de produtos produzidos, aumento de pessoas empregadas, aumento do volume de produção, aumento na qualidade e higiene dos produtos, aumento da rentabilidade, aumento das vendas e a abertura de novos mercados. Ainda, houve gestores que relataram alguma desvantagem frente a legalização, como aumento de impostos e do custo produtivo do produto final.

Em relação ao selo Sabor Gaúcho, percebeu-se que a permissão para sua utilização é razoavelmente fácil dentro dos trâmites legais e burocráticos. Um achado muito importante da pesquisa foi em relação ao selo de produção Orgânico, que foi relatado pelo gestor da agroindústria C e pela gestora da agroindústria F como sendo um diferencial frente a concorrência, pois denota uma produção sem uso de qualquer agrotóxico ou produto químico, expandindo por esse motivo para novos

mercados internos de vendas e abrindo mercados de exportação da produção.

Outro achado da pesquisa foi o aprofundamento da análise referente aos atuais volumes de produção e de comercialização dos produtos da agroindústria, pois além do melado foi possível verificar tais volumes do açúcar mascavo, melaço, rapadura e schimier, sendo que o açúcar mascavo possui mais representatividade que o melado, o qual era o foco principal de estudo. Essas análises somente foram possíveis pelos relatos consistentes dos gestores nas entrevistas, demonstrando que possuem controle e conhecimento dos seus negócios, mesmo que esse controle seja na maioria informal.

Por fim, a partir de tais observações, sugere-se estudos futuros mais aprofundados sobre a gestão das agroindústrias, não só as de melado, mas as de todos os derivados da cana-de-açúcar. Entende-se que, apesar de existirem poucas referências a respeito do tema na Região Noroeste Missões-RS, pode-se ampliar a amostra, incluindo também os sistemas artesanais de produção, o que viria a enriquecer futuras pesquisas e contribuir para o desenvolvimento do setor.

Referências

AGRICULTURA FAMILIAR: **Organização da produção.**

Chapecó: FETRAF-Sul/Cut, 2007. (Terra Solidária: 4). 193 p.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios.** 3. ed. rev. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2010.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. de. Tecnologia de gestão e agricultura familiar. *In*: BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. de (org.). **Gestão integrada da agricultura familiar.** São Carlos: Ed. da UFSCar, 2005. Disponível em:

<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Tecnologia%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Agricultura%20Familiar.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2016.

BATALHA, M. O. SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. *In*: BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-63.

BELIK, W. Agroindústria e política agroindustrial no Brasil. *In*: RAMOS, P.; BUAINAIN, A. M. **Dimensões do agronegócio brasileiro**: políticas, instituições e perspectivas. Brasília, DF: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2007.

BRASIL. **Lei nº 13.825/2011**. Dispõe sobre o sistema unificado estadual de sanidade agroindustrial familiar, artesanal e de pequeno porte (SUSAF/RS) e dá outras providências. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.al.rs.gov.br/flerepository/repLegis/arquivos/13.825.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

CONTERATO, M. **Dinâmicas regionais do desenvolvimento rural e estilos de agricultura familiar**: uma análise a partir do Rio Grande do Sul. 2008. Tese (Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/15624>. Acesso em: 27 abr. 2016.

EMATER/RS. **Agroindústria Familiar**. Porto Alegre, [201-]. Disponível em: <http://www.emater.tche.br/site/area-tecnica/agregacao-de-valor/agroindustria-familiar.php#.Vzd->

[JjUsLIU](#). Acesso em: 21 mar. 2016.

GAZOLLA, M. **Conhecimentos, produção de novidades e ações institucionais**: cadeias curtas das agroindústrias familiares. 2012.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) - Universidade

Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em:

<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/72252>. Acesso em: 21 abr. 2016.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaios FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 361-388, nov. 2011. Disponível em:

<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewArticle/2435>. Acesso em: 20 abr. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário 2006**. Rio de Janeiro, 2006.

Disponível em:

http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/50/agro_2006_agricultura_familiar.pdf. Acesso em: 21 abr. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro, 2010.

Disponível em: <http://censo2010.ibge.gov.br/apps/atlas/>. Acesso em: 28 mar. 2016.

MALUF, R. S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. **Ensaios FEE**, Porto Alegre v. 25, n. 1, p. 299-322, abr. 2004. Disponível em:

<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewArticle/>

[2061](#). Acesso em: 06 mar. 2016.

MIOR, L. C. Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL, 2007, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis: UFSC, 2007. Disponível em: http://nmd.ufsc.br/files/2011/05/Mior_Agricultura-familiar_agroindustria_e_desenvolvimento_territorial.pdf. Acesso em: 28 mar. 2016.

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agricultura familiar do Brasil é 8ª maior produtora de alimentos do mundo**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/agricultura-familiar-do-brasil-%C3%A9-8%C2%AA-maior-produtora-de-alimentos-do-mundo>. Acesso em: 12 jun. 2018.

PERONDI, M. A.; KIYOTA, N. Gestão na agroindústria familiar de pequeno porte de cana-de-açúcar. **Agroindústria canavieira no Brasil: evolução, desenvolvimento e desafios**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 354-367.

PERONDI, M. A.; NEVES, R. M.; KIYOTA, N. **A gestão na agroindústria familiar de cana-de-açúcar**. p. 1-11, 2000. Disponível em: http://www.gp.usp.br/files/denru_gestagro.pdf. Acesso em: 23 abr. 2016.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativo. **Relação de Agroindústrias Inclusas no PEAf**. Porto Alegre, 2016. Disponível em:

http://www.sdr.rs.gov.br/upload/20160921095516relacao_de_agroindustrias_inclusas_no_peaf_publicacao_setembro2016.pdf. Acesso em: 01 out. 2016.

SULZBACHER, A. W.; DE DAVID, C. Agroindústria familiar rural: uma estratégia para melhorar a qualidade de vida no espaço rural. **Geosul**, Florianópolis, v. 24, n. 47, p. 69-90, 2009.

Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/view/12251>. Acesso em: 02 maio 2016.

WESZ JUNIOR, V. J. Agroindústria familiar: um mecanismo de estímulo à especialização das atividades na propriedade rural?

Mundo Agrário, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, 2009. Disponível em:

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-59942009000100002&script=sci_arttext&tlng=en. Acesso em: 29 mar. 2016.

WESZ JUNIOR, V. J.; TRENTIN, I. C. L.; FILIPPI, E. E. A importância da agroindustrialização nas estratégias de reprodução das famílias rurais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 44., 2006, Porto Alegre. **Anais [...]**. [S. l.]: Agecon, 2006.

Disponível em:

<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/145990/2/288.pdf>.

Acesso em: 03 mar. 2016.

WILKINSON, J.; MIOR, L. C. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. **Estudos, Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 29-45, 2013. Disponível em

<http://r1.ufrrj.br/esa/V2/ojs/index.php/esa/article/view/159>.

Acesso em: 12 mar. 2016.