

## PERFIL GERENCIAL DE AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES PROCESSADORAS DE FRUTAS DO ACRE

### DESCRIPTION OF THE PROFILE MANAGEMENT OF FAMILY AGRO- INDUSTRIES PROCESSORS ACRE FRUITS

#### **Autores:**

Francisco de Assis Correa Silva  
Embrapa Acre  
[francisco.correa@embrapa.br](mailto:francisco.correa@embrapa.br)

Dorila Silva de Oliveira Mota Gonzaga  
Embrapa Acre  
[dorila.gonzaga@embrapa.br](mailto:dorila.gonzaga@embrapa.br)

Márcio Muniz Albano Bayma  
Embrapa Acre  
[marcio.bayma@embrapa.br](mailto:marcio.bayma@embrapa.br)

Fernando Wagner Malavazi  
Embrapa Acre  
[fernando.malavazi@embrapa.br](mailto:fernando.malavazi@embrapa.br)

#### **Grupo de Pesquisa 4: Sistemas agroalimentares e cadeias agroindustriais**

#### **Resumo**

O presente trabalho visou caracterizar o perfil gerencial de agroindústrias familiares do Acre. Para a caracterização pretendida foram avaliados aspectos gerenciais agrupados em cinco componentes: “Mercado”, “Planejamento”, “Finanças”, “Produção e “Gestão de pessoas”, desdobrados em 47 variáveis. Basicamente, o estudo avaliou a presença ou ausência das variáveis escolhidas numa escala contínua de cinco níveis. A amostra foi composta por 12 agroindústrias, localizadas em oito municípios do Acre e um de Rondônia que faz fronteira com o Acre. Para a geração de dados primários, foram realizados trabalhos de campo com visitas às lideranças, seguido de entrevistas individuais com os gestores dos empreendimentos. Os escores obtidos foram analisados pela média e pelo desvio padrão. A temática agroindustrialização, principalmente sob o enfoque da pequena produção, tem sido objeto de ações governamentais e buscam, sobretudo, promover a agregação de valor aos produtos oriundos da agricultura familiar. Esse aspecto contribui para minimizar perdas da produção primária, gerar novas oportunidades de trabalho e criar condições para elevação de renda. Políticas do Governo Federal sob o protagonismo do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) têm estimulado a implantação e o fortalecimento de agroindústrias familiares em todo o país, fomentando ações estruturais, tais como: crédito para investimento e custeio, adequação à legislação, capacitação, tecnologia, promoção de negócios e acesso a mercados. Como resultado deste estudo, concluiu-se que o componente de melhor avaliação foi

“Finanças”. Já o componente “Gestão de pessoas” obteve o menor escore entre todos. Percebe-se também que as agroindústrias estudadas carecem de uma reestruturação gerencial no sentido de ajustar-se a um padrão de gestão mais profissionalizada.

**Palavras-chave:** Agroindústria, Agricultura Familiar e Gestão.

### **Abstract**

*This study aimed to characterize the managerial profile of family agro-industries of Acre. To the desired characteristics were evaluated management aspects grouped into five components: "Market", "planning", "Finance", "Production and" People Management", broken down into 47 variables. Basically, the study assessed the presence or absence of the variables chosen on a continuous scale of five levels. The sample was composed of 12 agro-industries, located in eight cities of Acre and Rondonia that borders Acre. For the generation of primary data, field work was carried out with visits to the leaders, followed by individual interviews with the managers of the enterprises. The scores were analyzed by mean and standard deviation. The theme agroindustrialization, especially with a focus on small production, has been the subject of governmental actions and seek, above all, promote value addition to products from the family farm. This aspect helps to minimize losses of primary production, generate new job opportunities and create conditions for increased income. Policies of the Federal Government under the leadership of the Ministry of Agrarian Development (MDA) have spurred the deployment and strengthening of family agro-industries throughout the country, promoting structural actions such as: credit for investment and funding, adaptation to legislation, training, technology and business promotion and market access. As a result of this study, it was concluded that the best evaluation component is "Finance". But the "people management" component had the lowest score among all. We notice also that the agro-industries studied lack of a management restructuring in order to adjust to a pattern of more professional management.*

**Keywords:** Agro-industries, family farming and management.

## **1. INTRODUÇÃO**

No Brasil vários autores afirmam que a industrialização de matérias-primas agropecuárias é uma das maneiras de agregar valor à agricultura familiar, assim como, as práticas de transformação dessas matérias-primas são conhecidas e herdadas dos próprios familiares (Prezotto, (2002); Alvarenga, *et al.* (2006); Nascimento Neto (2006)). Porém, cada vez mais, é demandado rigor no processamento de alimentos, não só pelos órgãos fiscalizadores, mas pela sociedade em geral.

Estima-se que no estado do Acre existam cerca de 40.000 estabelecimentos rurais, incluindo propriedades e posses, os quais ocupam uma área de 3.780.370 hectares (ha). Deste total, apenas 177.732 ha são destinados às atividades agrícolas com lavouras anuais e permanentes. A área com pastagens ocupa 1.032.431 ha, e as matas e florestas equivalem a 2.526.551 ha. (ACRE, 2013). A área plantada com espécies frutíferas é de 13.235 ha, com destaque para a cultura da banana que tem 7.336 ha de área cultivada (IBGE, 2013). Segundo Andrade Neto et al. (2011), as condições ambientais do Estado são favoráveis ao cultivo de frutíferas como banana, citros (laranja, limão, tangerina), mamão, coco, abacaxi, açaí e cupuaçu, entre tantas outras, sem a necessidade de abertura de novas áreas. Além disso, a fruticultura tem importância social e econômica para os produtores familiares do Acre.

A produção de frutas no estado do Acre é oriunda da agricultura familiar. Por ser bastante limitada e não atender a base de consumo local há uma dependência dos atacadistas e

grandes varejistas quanto à importação de frutas de outras praças. Até mesmo as frutas com maior volume de produção como abacaxi, banana, laranja e mamão, têm sua oferta afetada na entressafra, sendo necessário importá-las dos estados de São Paulo, Bahia, Espírito Santo e Minas Gerais para atendimento da demanda local. Produtos como acerola, goiaba e graviola não estão incluídos nas estatísticas, dada a produção inexpressiva.

Predominantemente, o padrão tecnológico é considerado baixo. Utilizando o Índice de Tecnologia Agrícola (ITA)<sup>1</sup>, indicador capaz de caracterizar e mensurar a eficiência tecnológica das unidades produtivas, Lima Júnior et al. (2012), realizaram estudos para caracterização dos municípios acreanos. Os resultados indicam um nível muito baixo de tecnologia aplicada à produção agrícola. Segundo os resultados demonstrados pelo ITA, os municípios de Rio Branco e Cruzeiro do Sul possuem os mais elevados níveis de eficiência tecnológica em relação aos demais. Alcançaram respectivamente índices de 0,859 e 0,724 e compõem o primeiro agrupamento. Já os municípios de Assis Brasil (0,094) e Santa Rosa do Purus (0,073) são detentores dos menores índices e integram o terceiro e último agrupamento. Além disso, através da análise de agrupamento, foi possível identificar que cerca de 80% dos municípios do Acre ainda possuem dificuldades em termos de eficiência tecnológica.

O setor agroindustrial do Acre é bastante dinâmico, demandando matérias-primas dos setores agrícola, pecuário e florestal. As estruturas industriais são diversificadas e distribuídas por todas as regionais do Estado, o que permite a oferta de produtos, tais como: frutas processadas (polpa, doce, compotas e geleia), amêndoa de castanha-do-brasil, amendoim torrado, palmito, rapadura, queijo, leite, manteiga, iogurte, mel, ovos, farinha de mandioca, café, biscoito, goma, óleos de produtos da floresta, embutidos de frango e suínos, pescado, carne bovina, aves, suínos e ovinos congelados, refrigerantes, artefatos de borracha e madeira e laminado de madeira.

Especificamente, em relação às agroindústrias familiares ou com participação da agricultura familiar que processam frutas, atualmente são cerca de 20 empreendimentos formais em funcionamento no Acre. Destes, 11 foram escolhidos como amostra de pesquisa para a realização do presente trabalho. Adicionalmente, uma agroindústria localizada em Rondônia também compôs a amostra. A pesquisa foi executada entre os anos de 2013 e 2014, por uma equipe de analistas do Setor de Transferência de Tecnologias formada por diferentes áreas do conhecimento (economistas, administradores, agrônomos e sociólogos), da Embrapa Acre e instituições parceiras. Originou-se do projeto “*Ações de Transferência de Tecnologias em Colheita, Pós-colheita e Processamento de Frutas para Modernização de Agroindústrias Familiares no Acre*”, cuja atuação voltou-se para contribuir com o fortalecimento das agroindústrias familiares de frutas. Dentre os objetivos específicos do projeto, um deles foi estudar o perfil gerencial das agroindústrias (processadoras de frutas) familiares do Acre, sendo os resultados apresentados no presente trabalho.

Como se observa, pelos resultados analisados, as agroindústrias estudadas necessitam implantar e internalizar conceitos mais avançados de gestão, sempre na perspectiva de melhoria da eficiência operacional, buscando assim, melhores níveis de competitividade para os empreendimentos. Para tanto, faz-se necessário uma consistente atualização gerencial, obtida por meio de capacitações técnicas ou mesmo a contratação de gestores com perfil e formação específica em gestão.

---

1 O ITA é um indicador alternativo para ranquear os municípios do Acre com base em características relacionadas à tecnologia aplicada à produtividade agrícola. Entre as variáveis utilizadas para composição do índice destacam-se assistência técnica, nível de utilização da terra, nível de ocupação das pessoas, utilização de tratores e caminhões, valor da produção (animal e vegetal), receitas e despesas totais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Todo e qualquer empreendimento que atua com produção e comercialização de produtos agroindustriais deve observar e atentar para sua formalização, mesmo que seus produtos sejam comercializados em nível local. Os caminhos a serem trilhados por agricultores individuais ou comunitários, técnicos e demais interessados para regularização de empreendimentos agroindustriais, dizem respeito às questões jurídicas, fiscais, tributárias, sanitárias e ambientais.

Além disso, as questões legais, tecnológicas, gerenciais e de mercado impõem barreiras dificultando a inclusão produtiva, o acesso a políticas públicas, a inserção aos mercados, causando dessa forma, forte desencontro entre a produção familiar e o consumo.

Ademais, a efetivação da concepção de agroindústrias familiares depende do olhar das várias instituições responsáveis pela regulamentação, inspeção, formalização, assistência técnica, crédito, entre outros apoios na organização das cadeias produtivas, na capacidade de gestão, no conhecimento técnico e empresarial do empreendimento.

Embora certas instituições ou programas de governo contribuam para o fortalecimento das agroindústrias familiares, verifica-se que há muito a ser feito para dinamizar o setor. É necessário reconhecer que a constituição e consolidação de uma agroindústria envolve legislação, estrutura, acesso a recursos financeiros, serviços públicos, e mais diretamente, de capacitação, assistência técnica, apoio à comercialização, e que, dependem não só dos empreendedores, mas, também de ações públicas consistentes e sistemáticas.

### 2.1. Agroindústrias

O tema da agroindustrialização insere-se nas discussões das transformações mais recentes do sistema agroalimentar e da agregação de valor aos produtos agropecuários. Nos últimos anos, as transformações do agronegócio têm sido intensas, especialmente em questões que perpassam meio ambiente, incrementos tecnológicos e a necessidade de maior agregação de valor aos produtos voltados aos mercados internos e externos (IPEA, 2013).

Segundo Mendes *et al.* (2014), o agronegócio forma uma cadeia constituída por produção, distribuição e consumo. As agroindústrias fazem parte dessa cadeia, pois distribuem os produtos para o varejo e atacado, fazendo com que estes cheguem até o consumidor final. Elas armazenam, beneficiam e transformam as matérias-primas obtendo produtos diferenciados/transformados que agregam valor ao longo da cadeia de produção (MENDES *et al.*, 2014).

As origens e concepção das agroindústrias, notadamente as familiares, estão diretamente relacionadas à realidade da agricultura familiar. Aspectos como baixo preço pago à produção primária, perdas de produção por inacessibilidade a mercados e questões estruturais como escoamento e armazenamento induzem fortemente as comunidades rurais a avançarem nas cadeias assumindo o beneficiamento e a transformação de seus produtos.

Wesz Júnior (2010) afirma que é expressivo o número de agricultores familiares que passaram a se envolver com a agroindustrialização da produção a partir da baixa rentabilidade das demais atividades exercidas até então dentro da propriedade. Isto significa que as outras fontes de renda, na maior parte dos casos ligadas estritamente à agricultura, não eram mais suficientemente rentáveis para garantir a reprodução familiar. É importante ressaltar que dependendo do volume de matéria-prima processado há diversas categorias de empreendimentos, visando facilitar a formalização de agroindústrias familiares.

Nas duas últimas décadas inúmeros estudos versaram sobre a conceituação, importância, características e impactos das agroindústrias familiares em diferentes regiões,

culturas e ambientes competitivos. Conforme observado por Prezotto (2002) e Senger *et al.* (2014) diversas terminologias são utilizadas para se referir aos estabelecimentos rurais que processam alimentos: agroindústria caseira, artesanal, agroindústria rural de pequeno porte ou agroindústria familiar rural, entre outros. Embora existam diferenças regionais, culturais, sociais e econômicas, identificam-se realidades muito próximas umas das outras.

Historicamente, as agroindústrias processadoras são tradicionais compradoras de produtores rurais familiares. Sua importância é crescente na medida em que os mercados aumentam a absorção de produtos com maior valor agregado. As agroindústrias possuem complexidade tecnológica e níveis de exigências muito variados, podendo compreender diversas fases do processamento e atender mercados internacionais e domésticos, com diversos tipos de consumidores. Na medida em que se elevam os níveis de exigências dos consumidores, as agroindústrias processadoras assumem funções mais complexas de coordenação de seus fornecedores com objetivo de se manterem competitivas no mercado (SOUZA FILHO & BONFIM, 2013).

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA (2004), numa visão ampliada, a agroindustrialização compreende o beneficiamento e/ou transformação dos produtos provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais, abrangendo desde processos simples, como secagem, classificação, limpeza e embalagem, até processos mais complexos que incluem operações física, química ou biológica. Inclui, também, o artesanato em geral no meio rural.

Ademais, os produtos oriundos das agroindústrias de pequeno porte, além de serem competitivos, se diferenciam dos demais pelo seu processo de produção e suas características intrínsecas. Um conjunto de características – ecológicas, sociais, culturais, organolépticas nutricionais, éticas, artesanais entre outras – podem ser incorporadas aos alimentos e, assim, materializar a diferenciação dos produtos da pequena agroindústria, numa associação com o local de sua produção e com o saber-fazer dos agricultores, conferindo-lhes sabor peculiar, apreciado por uma fatia cada vez maior da população.

## 2.2. Gestão de empresas

As unidades agroindustriais familiares de pequeno porte não se diferem das médias e grandes agroindústrias, na sua forma de gestão no que diz respeito à importância de instrumentos gerenciais para o controle de seu patrimônio. Elas necessitam de métodos eficientes de controles de custos de produção e das receitas como qualquer grande organização, buscando garantir e sobrevivência destes estabelecimentos (CARPES & SOTT, 2007).

Num ambiente competitivo, os gestores devem estar em sintonia com as mudanças e respectivos avanços típicos do meio empresarial. Porém, Souza Filho & Bonfim (2013) ponderam que a adoção de inovações em gestão, comercialização e produção agrícolas por parte dos agricultores familiares sempre se constituiu em um grande desafio, dada suas limitações e carência estruturais.

Seguindo nessa linha, estudos mostram que a falta de capacitação, especialmente em gestão da produção e da comercialização, assume importância crucial diante das exigências dos mercados modernos. Capacitação e conhecimento, em um sentido geral, tornaram-se insumos básicos, condicionantes fundamentais para a inserção de agricultores familiares nesses mercados (SOUZA FILHO & BONFIM, 2013).

A diferenciação dos produtos da agroindústria de pequeno porte pode ser vista como uma importante estratégia para a inserção e ampliação do espaço no mercado. Esta diferenciação, entretanto, não é suficiente. É necessária a promoção de uma nova relação mais

estreita da pequena agroindústria com os consumidores. Esta relação teria base em um “conceito referencial” de qualidade, com uma categorização dos produtos, constituindo e fortalecendo marcas locais da agricultura familiar, associadas à sua cultura e à sua realidade. Isto pode representar o início de um processo de consolidação de uma nova visão de qualidade dos alimentos, associada à saúde e à qualidade de vida (MDA, 2004).

No tocante a recursos para investimentos, Wesz Júnior (2010) afirma que nos últimos anos, foi crescente o número de agroindústrias e famílias beneficiadas pelo crédito, fomentando assim uma série de atividades diferenciadas no espaço rural brasileiro. Esse arcabouço se configurou sem depender de elevadas quantidades de recursos por empreendimento, pois os valores dos financiamentos ficaram, em média, quatro vezes abaixo do que havia sido previsto inicialmente.

Aspectos gerenciais como ambiente mercadológico, finanças, produção, planejamento e gestão de pessoas, têm sido primordiais quanto à efetividade de organizações empresariais, independentemente de seu porte. Dispor de um programa mínimo de gerenciamento desses componentes está associado diretamente ao sucesso dos negócios, por mais simples que sejam. As agroindústrias familiares, de uma forma geral carecem de informações, procedimentos e métodos administrativos, que as coloquem em condições mínimas de governança. Além disso, o ambiente externo e suas forças (políticas, econômicas e sociais) e a severidade do ambiente competitivo, determinam também graus mínimos de controle, sob pena de fracasso precoce e falência das pequenas organizações.

No presente trabalho, os cinco componentes gerenciais citados, foram objeto de estudo nas agroindústrias da amostra e serão discutidos sob o prisma de boas práticas de gestão.

Conceitualmente, os autores abordam os estudos sobre mercado a partir de um composto que compreende produto, preço, promoção e distribuição e o denominam de marketing. Segundo Kotler (2010), marketing é a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados, estabelecendo que todos na organização devem priorizar o cliente e atentar para o atendimento ao mesmo.

Assim, não se deve desprezar a importância de um plano de marketing. Em sua concepção, competências internas e o ambiente mercadológico são considerados para que a organização desenhe sua “carta de intenções”, definindo com clareza o que produzir, como produzir, para quem produzir, como se comunicar e como entregar o produto.

Ligado de uma forma muito estreita ao marketing está a figura do “planejamento” que adquire distintas magnitudes, tais como: operacional, tática e estratégico. Se bem elaborados, define com exatidão a direção da empresa, seus objetivos e metas, a partir das oportunidades de mercado percebidas e do perfil da concorrência, principalmente.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas - Sebrae (2015), o planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, sob uma visão crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. Assim, as empresas devem adotá-lo para a implantação de mecanismos como organização, direcionamento e controle. Com isso é possível maximizar seus objetivos, minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência.

Para melhor compreensão de onde se pretende chegar com a definição da visão de futuro, missão da empresa e valores ou princípios filosóficos, o Sebrae (2015) preconiza ainda, que na análise do ambiente interno organizacional sejam evidenciados seus pontos fortes e pontos fracos, os quais consideram a estrutura organizacional, as práticas funcionais,

os fluxos de informações, a gestão financeira e o controle da gestão. Além disso, é preciso observar o seu macro entorno, constituído dos aspectos econômicos, sociais, políticos, legais, ecológicos, tecnológicos e culturais, bem como o entorno da empresa, que são aspectos externos que influenciam o seu comportamento, composto por clientes, competidores e fornecedores. Concluído o planejamento estratégico, resta monitorá-lo sistematicamente para que as empresas não voltem a ser levadas ao cotidiano, caracterizado pela urgência e pela realização de atividades que não dão sentido à sua existência e que ainda ameacem a sua permanência em um mercado altamente competitivo.

Outra seara considerada crítica e intimamente associada à mortalidade de empresas é a gestão financeira dos negócios. Extremamente importante no processo decisório, as finanças retratam a real situação econômica da empresa, indicando caminhos quando se pensa na aquisição de ativos, insumos e matérias-primas, tomada de crédito, aplicações financeiras, ampliação dos negócios, entre outras. Assim, no cotidiano, o gestor trata e processa informações relativas aos recursos disponíveis e circulantes, visando sempre a obtenção dos melhores resultados possíveis.

Ademais, não basta dispor de informações atualizadas sobre a saúde financeira da empresa, pois é necessário interpretá-las. Segundo Santos (2010), quando não existe o planejamento financeiro, os resultados excepcionalmente bons, verificados no período de vendas elevadas, são confundidos, frequentemente, com uma tendência permanente, e a provisão de reservas para o período de “vacas magras” deixa de ser feita.

O componente mais crítico da gestão financeira é o capital de giro. Definido como um recurso de rápida renovação para fazer frente aos desembolsos de curto e médio prazo, compreende um ciclo operacional que vai desde a aquisição de matérias-primas até a comercialização dos produtos acabados. Sua insuficiência resulta em inadimplência acompanhada de despesas financeiras com conseqüente aumento de custos. Santos (2010) alerta que uma empresa com vendas sazonais, ao fazer seu planejamento financeiro para evitar surpresas com o capital de giro durante a redução de vendas, provavelmente precisará manter uma reserva sob a forma de aplicações financeiras de alta liquidez.

Na busca pela eficiência, a administração da produção, surge como um conjunto de procedimentos para mensuração e dimensionamento das estruturas industriais. Sob o ponto de vista operacional, de acordo com Peinado & Graeml (2007), envolve recursos a serem transformados e recursos transformadores que, submetidos ao processo produtivo, dão origem ao produto final, ou seja, aos bens e serviços criados pela organização.

Reforçam ou autores que, vistos como sistemas, tais recursos são as “entradas”. Os recursos a serem transformados são aqueles que serão convertidos por meio de um processo de produção. Geralmente são um composto de: matérias-primas e componentes; informações e consumidores. Os recursos transformadores atuam de forma catalisadora, ou seja, fazem parte do processo de produção, mas não sofrem transformações diretamente, apenas permitem que a transformação aconteça. Geralmente incluem: instalações, máquinas e equipamentos; conhecimento, tecnologia e *knowhow* e pessoas para operar, manter e administrar a produção. Ainda sob a ótica de sistemas, a transformação ocorre com o processamento de matérias-primas e informações. As saídas são o produto final acabado para uso ou consumo.

Uma boa gestão da área de produção evita superdimensionamento de áreas, máquinas, equipamentos e estoque de matérias-primas e produtos processados. Por conseguinte evita investimentos desnecessários que oneram custos e afetam a competitividade das empresas.

Perpassando todas as áreas da empresa, a gestão de pessoas é de vital importância para a manutenção e sobrevivência das organizações. Chiavenatto (2008), afirma que a gestão de pessoas é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a estrutura

organizacional adotada, a cultura que existe em cada organização, as características do contexto ambiental, o negócio da empresa, os processos internos e outras variáveis importantes.

Por definição, segundo o autor, gestão é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, motivação, recompensas e avaliação de desempenho. Esses elementos tornam o processo desafiador. Práticas de gestão de pessoas não são facilmente reproduzidas, já que demandam dos dirigentes habilidades e competências intrínsecas como equilíbrio, liderança e empatia. Apesar disso, técnicas e programas desenvolvidos nesta área auxiliam os gestores na condução do corpo social das organizações.

Não dispor ou negligenciar deste componente imaterial, conduz a situações que afetam as pessoas como absenteísmo, baixa motivação, acidente laboral, dispersão e alta rotatividade. Inevitavelmente, tais situações, vêm acompanhadas de custos que precisam ser absorvidos e incorporados ao preço dos produtos.

### 3. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo teve como objetivo estudar a caracterização do perfil gerencial de agroindústrias familiares do Acre, bem como o grau de maturidade dos empreendimentos em relação aos aspectos de gestão, assim agrupados: mercado, planejamento, finanças, produção e gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa exploratória onde se utilizou de questionário estruturado para a coleta de dados.

O espaço amostral da pesquisa foi de 12 agroindústrias localizadas em oito municípios do Acre e um de Rondônia, fronteira com o Acre. O principal critério de escolha foi a caracterização do que é uma agroindústria familiar associada ao registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Vale ressaltar que a personalidade jurídica foi assim classificada: cooperativa (7), associação de produtores (1) e microempresa individual (4).

As estruturas pesquisadas, basicamente processam polpa de frutas (açai, abacaxi, acerola, banana, buriti, cajá, caju, cupuaçu, goiaba, graviola, manga e maracujá), doces, palmito e farinha de banana. A matéria-prima utilizada é totalmente oriunda da produção familiar.

As entrevistas foram previamente marcadas com os gestores dos empreendimentos. No momento da coleta de dados, o pesquisador seguiu um roteiro previamente estabelecido abordando o entrevistado no que concerne à presença/ausência (parcial ou total) das variáveis a seguir descritas, na gestão da empresa. As respostas foram registradas em uma planilha *Microsoft Excel 2010* com escores variando de 01 (com certeza não) a 05 (com certeza sim). Informações adicionais de cunho qualitativo também foram consideradas e sistematizadas à parte, objetivando dispor de mais elementos no momento da interpretação dos dados.

Visando preservar a identidade dos estabelecimentos estudados, os nomes de fantasia foram omitidos no momento das análises. Desta forma, as agroindústrias aparecem identificadas por letras de A a L.

Para avaliar o componente “mercado” foram definidas 12 variáveis, transformadas em perguntas objetivas, mas que poderiam ser respondidas em um contínuo (1-5). As variáveis estudadas foram: a) conta com um portfólio de produtos bem definido, b) a empresa tem marca própria; c) realiza pesquisa de mercado com os elos dos canais de distribuição; d) dispõe de serviço de atendimento ao cidadão; e) a relação com os elos dos canais de distribuição é considerada boa; f) realiza pesquisa de satisfação com consumidores; g) realiza pesquisa de sensibilidade de preços; h) desenvolve continuamente ações para melhorias na

formulação e diversificação dos produtos; i) monitora a qualidade dos produtos em exposição no varejo, j) participa de feiras e eventos de promoção de negócios; k) a identidade visual apresentada em rótulos, embalagens e materiais promocionais foi construída e internalizada com os colaboradores, e; l) São realizados estudos para monitoramento das ações dos concorrentes (novos produtos, estratégias etc.).

Para a variável “planejamento”, 07 variáveis foram utilizadas na avaliação dos estabelecimentos da amostra, a saber: a) nos últimos anos foram realizados estudos para elaboração de um planejamento com ações de longo prazo (05 anos); b) anualmente realiza-se um planejamento operacional com ampla participação dos colaboradores; c) são realizados esforços para prospecção de novos fornecedores de matérias-primas; d) mantém, estimula e fortalece parcerias com produtores de matérias-primas; e) no início de cada período/safra são realizados levantamentos para estimativas do potencial de recebimento (processamento) de matérias-primas; f) foram realizados estudos para visualização da empresa no longo prazo, e; g) existe uma preocupação sistemática com o monitoramento de forças ambientais que possam afetar as ações da empresa (políticas, governamentais, econômicas etc.).

Na avaliação do componente “finanças”, as seguintes variáveis, no total de 09, foram definidas: a) a empresa dispõe de capital de giro suficiente para aquisição de matérias-primas e insumos para processamento nos picos de industrialização; b) os níveis de endividamento são compatíveis com os fluxos de receitas gerados pela empresa; c) atualmente não há pendências quanto ao pagamento de tributos federais; d) atualmente não há pendência quanto ao pagamento de tributos estaduais; e) a empresa encontra-se adimplente para licitar com entidades públicas; f) não há processos em curso de execução judicial ou extrajudicial; g) a empresa não enfrenta problemas de condenação por questões associadas a passivos trabalhistas; h) dispõe de mecanismos de provisão de recursos para pagamento de impostos anuais e 13º salário, e; i) são realizadas com frequência as análises sobre os demonstrativos e resultados contábeis.

Já no componente “produção”, utilizou-se 08 variáveis, a saber: a) o ambiente industrial é compatível com as relações matéria-prima/processamento/mercado; b) nos últimos anos não há registros de perdas de matérias-primas por falta de capacidade de processamento; c) a empresa desenvolveu e atualiza estudos para definição de custos de produção; d) identifica e monitora os componentes (fixos e variáveis) que oneram os custos de produção; e) identifica os produtos mais rentáveis; f) nos últimos anos todos os contratos de fornecimento de produtos foram atendidos não havendo problemas por falta de matérias-primas; g) os elevados índices de utilização da capacidade instalada contribuem para minimizar os custos fixos, e; h) são realizados levantamentos para monitoramento dos estoques mínimos e máximos de matérias-primas.

Por fim, o componente “gestão de pessoas” foi desdobrado em 11 variáveis. São elas: a) a contratação de pessoas se dá por métodos que avaliam experiência e conhecimentos específicos; b) existe um programa de capacitação continuada de pessoas; c) existe um programa de avaliação de desempenho individual/coletivo; d) existe um plano de carreiras na empresa; e) dispõe de algum plano de remuneração variável ou participação nos resultados; f) conta com algum sistema de reconhecimento do mérito; g) os colaboradores participam da elaboração dos planejamentos da empresa; h) dispõe de mecanismo de avaliação de clima organizacional; i) existem claras possibilidades de ascensão profissional; j) dispõe de um mecanismo de comunicação que permite informar sobre o desempenho da empresa, e; k) nos últimos cinco anos a empresa não enfrentou problemas de autuação por inobservância de aspectos relacionados à segurança do trabalho.

Após o trabalho de geração de informações no campo as informações foram sistematizadas com escores médios individuais e por componentes.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para interpretação dos dados obtidos, os escores foram analisados à luz das práticas de gestão comumente utilizadas por organizações minimamente competitivas. Tais escores são apresentados na Tabela 1, numa amplitude que varia de 1-5. Observa-se que o componente de melhor avaliação foi “Finanças”, enquanto que o de escore mais baixo foi “Gestão de pessoas”.

A disposição dos estabelecimentos na referida tabela foi aleatória e conforme já citado, a identificação das agroindústrias foi feita por letras.

**Tabela 1 – Escores obtidos (por componentes) pelas agroindústrias da amostra.**

Agroindústrias	Mercado	Planejamento	Finanças	Produção	Gestão de Pessoas	Média
A	1,41	1,71	3,55	2,25	1,09	2,00
B	2,66	3,00	4,11	2,62	1,81	2,84
C	1,91	3,14	4,11	4,12	2,63	3,18
D	2,33	1,57	3,66	2,62	1,63	2,36
E	1,75	2,28	3,77	1,75	1,36	2,18
F	2,18	2,10	1,91	2,50	1,21	1,98
G	2,16	1,57	4,22	2,37	1,09	2,28
H	1,33	1,42	3,77	1,87	1,18	1,91
I	3,08	3,85	4,44	3,12	1,45	3,18
J	1,50	1,57	3,88	1,87	1,27	2,01
K	1,50	1,57	4,11	2,50	1,27	2,19
L	1,25	1,57	3,91	1,90	1,18	1,96
<b>Escores médios</b>	<b>1,92</b>	<b>2,11</b>	<b>3,78</b>	<b>2,45</b>	<b>1,43</b>	-
<b>Desvio padrão</b>	<b>0,574</b>	<b>0,797</b>	<b>0,642</b>	<b>0,661</b>	<b>0,435</b>	-

Fonte: Pesquisa de campo

Analisando o componente “mercado” que atingiu um escore médio de 1,92, considerado baixo, observa-se que as empresas não realizam esforços no tocante a compreensão do ambiente mercadológico. Aspectos como avaliação da percepção do consumidor, pesquisa com os elos dos canais de distribuição, monitoramento das ações dos concorrentes e monitoramento da qualidade do produto no varejo, são totalmente negligenciados. Como reflexo desconhecem ou percebem tardiamente mudanças e transformações que afetam consumidores, varejistas e concorrentes.

Observou-se ainda, que apesar de algumas marcas serem conhecidas e bem avaliadas no mercado local, nas relações que envolvem negociações com os varejistas, prevalece a força destes.

A participação ocasional em feiras ocorre apenas em eventos locais como a Exposição Agropecuária do Acre - Expoacre e Feira da Economia Solidária, ambas realizadas anualmente na capital, em Rio Branco e a Expoacre – Juruá, em Cruzeiro do Sul.

O desvio padrão deste componente foi de 0,574, um dos menores entre todos os componentes, o que mostra uma baixa dispersão entre os escores obtidos pelos

empreendimentos. Desta forma, as ações das agroindústrias apresentam certa similaridade, ou seja, não destoam significativamente entre as mesmas.

No tocante ao item “Planejamento”, o escore médio foi de 2,11, também considerado baixo. Percebe-se que os conceitos básicos de planejamento ainda não estão internalizados, apenas uma entre as doze agroindústrias estudadas realiza planejamento em longo prazo sob uma visão estratégica. Há o predomínio de relações informais com os fornecedores não havendo preocupação em firmar contratos ou mesmo um cronograma de entrega da matéria-prima. Trabalha-se, porém, com indicadores de matérias-primas relacionados aos períodos de safra dos produtos. Desta forma, os volumes a serem processados ficam desprovidos de planejamento mínimo. Tal prática pode resultar em ociosidade de mão de obra e equipamentos.

O desvio padrão deste componente foi de 0,797, o maior entre as variáveis. Verifica-se assim, uma elevada dispersão entre os escores obtidos pelas agroindústrias, que apresentam ações bem distintas no que se refere ao planejamento dos empreendimentos. Isto pode ser afirmado em função dos escores obtidos pelas agroindústrias “C” e “I” os quais foram superiores a 3,0. Já as agroindústrias “G”, “H”, “J”, “K” e “L” obtiveram o escore 1,57.

O componente “Finanças” obteve o melhor desempenho, com escore de 3,78. Isto se justifica principalmente pelos níveis de endividamento que são perfeitamente compatíveis com o fluxo de caixa. No entanto, as empresas apresentam baixíssima estrutura de gerenciamento financeiro. Como exemplo, não fazem provisão para pagamento de impostos e obrigações trabalhistas anuais, assim como não efetuam análises sobre os demonstrativos e resultados contábeis, o que limita sobremaneira a geração de informações para processos decisórios que impliquem em endividamento futuro. De uma maneira geral, encontram-se adimplentes para participar de programas de compras governamentais.

Analisando a dispersão dos escores, o desvio padrão deste componente foi de 0,642, considerado mediano entre as variáveis estudadas. Observa-se que as agroindústrias “B”, “C” e “G” apresentaram escores superiores a 4, enquanto que a agroindústria “F” obteve escore 1,91. Assim, é possível afirmar que as agroindústrias que se destacaram dispõem de ferramentas de gestão mais elaboradas no tocante ao componente “Finanças”.

As variáveis integrantes do componente “Produção” atingiram o escore de 2,45. Apesar de ser o segundo componente com nota mais elevada, percebe-se um distanciamento com o escore obtido pelo componente “finanças”. Predominantemente, não realizam esforços para definição de volumes anuais a serem processados. Constatou-se também uma elevada ociosidade no funcionamento das fábricas decorrentes das safras e das limitações de volumes de matérias-primas, visto que a base de abastecimento das agroindústrias é a produção familiar. Ademais, como não há definição e/ou monitoramento de custos de produção, deduz-se que estes sejam onerados devido à ociosidade parcial da estrutura. Da mesma forma, o ponto de nivelamento, quando monitorado, é feito superficialmente.

Como resultado, não é possível identificar os produtos mais rentáveis, e assim potencializá-los, bem como assumir compromissos para fornecimento regular dos produtos. Dificulta ainda, análises de retorno e decisões quanto à realização de investimentos para ampliação da produção, por exemplo.

Exemplo de uma boa gestão da produção se dá na agroindústria “I”, pois mantém registros históricos da produção, processamento e comercialização dos principais produtos. Além disso, monitoram também as áreas cultivadas e suas produtividades, por meio de grupos representativos. A gestão desta agroindústria se dá de forma participativa tanto de homens como de mulheres, visando capacitar os cooperados e suas famílias para ocupar cargos dentro e fora da mesma.

O desvio padrão desse componente foi de 0,661, o segundo maior entre os componentes. O destaque foi a agroindústria “C”, com escore superior a 4, enquanto que as agroindústrias “E”, “H”, “J” e “L” tiveram escores inferiores a 2. Percebe-se assim, que as agroindústrias estudadas encontram-se em distintos estágios gerenciais no que se refere ao componente “Produção”.

Já o componente “Gestão de pessoas”, obteve o menor escore (1,43) entre os avaliados. Observa-se que um conjunto de práticas informais, torna a gestão de pessoas bastante fragilizada. Verificou-se na maioria das agroindústrias que nos processos de seleção, nos quais não são exigidos cursos técnicos, um dos critérios utilizados é que o candidato à vaga resida na comunidade ou nas proximidades. Após a contratação, o aprendizado é desenvolvido no cotidiano e para aperfeiçoamentos contam com a oferta esporádica de cursos técnicos de curta duração, por instituições governamentais. A rotatividade não é alta e não há registros de processos decorrentes de reclamações trabalhistas.

No caso das cooperativas (7 agroindústrias) prevalece a força de trabalho informal nas relações com os colaboradores que quase sempre são cooperados. Assim, não há a figura do contrato de trabalho formal, com carteira assinada. Quanto à remuneração, esta é predominantemente fixa (mensal/diária), sem que haja remuneração variável.

Apenas duas agroindústrias da amostra contam com estruturas hierárquicas bem definidas, levando em conta a divisão do trabalho e a especialização. Contam também com responsáveis técnicos, conforme a legislação.

Este componente apresentou o menor desvio padrão (0,435) entre as variáveis estudadas. Fica evidenciado, pela semelhança dos escores obtidos, que as agroindústrias apresentam comportamento homogêneo no que se refere às práticas de gestão de pessoas. Apenas a agroindústria “C” obteve escore superior a 2. As demais obtiveram escores inferiores a 2.

Como se observa, pelos resultados analisados, as agroindústrias estudadas necessitam implantar e internalizar conceitos mais avançados de gestão, sempre na perspectiva da elevação da eficiência operacional, buscando assim, melhores níveis de competitividade para os empreendimentos. Para tanto, faz-se necessário uma consistente atualização gerencial, obtida por meio de capacitações técnicas ou mesmo a contratação de gestores com perfil e formação específica em gestão.

De uma maneira mais geral, levantaram-se também algumas questões que devem ser buscadas pelas agroindústrias no sentido de minimizar as dificuldades gerenciais enfrentadas, e que levem à viabilização dos empreendimentos, tais como: implantação de planilhas de controle econômico/financeiro, ampliação das parcerias com produtores fornecedores visando o aumento da oferta de matéria-prima para evitar a ociosidade e obter ganhos de escala e prospecção de novos produtos e novas matérias-primas.

Nesse sentido, Prezotto (2010) afirma que em agroindústrias de pequeno porte é essencial para a viabilidade do empreendimento a perfeita adequação entre os fatores de produção como: o modelo tecnológico, o tamanho da construção e dos equipamentos, a escala de produção, a matéria-prima e a mão de obra disponível, considerando, também, o potencial de mercado para colocação dos produtos. Quanto mais esses pontos estiverem ajustados um ao outro, maior a possibilidade de obter um custo final unitário menor, sem perder de vista a qualidade desejada do produto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As agroindústrias estudadas sofrem dos mesmos dilemas vividos pelas micro e pequenas empresas totalmente urbanas, seja do setor comercial, industrial ou de serviços.

Pela forte ligação com a produção agrícola familiar umas séries de condições favoráveis estão postas e precisam ser mais bem aproveitadas. A capacidade de produção ociosa permite ampliação dos volumes processados. Torna-se necessário uma estratégia de fornecimento de matéria-prima para as agroindústrias por meio de cultivo de outras frutíferas com potencial de mercado, visto que a importação de polpas de outros estados, mostra que existem demandas no mercado interno.

Pode se averiguar que nos aspectos gerenciais das agroindústrias de frutas estudadas, do estado do Acre, nos indicadores mercado, planejamento, finanças, produção e gestão de pessoas, há a necessidade de incentivar no aprendizado conceitos mais avançados de gestão sob o enfoque de eficiência e competitividade. Essa realidade requer que os empreendedores e suas organizações estejam bem informados e receptivos às mudanças, pois todos esses aspectos exigem boa capacidade de percepção e aplicação.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam ser úteis na concepção de programas de incentivo e fortalecimento de agroindústrias familiares do Acre. As ações de capacitação e fomento capitaneadas por organizações governamentais e não governamentais e bancos oficiais devem considerar as vulnerabilidade detectadas neste estudo, promovendo esforços conjuntos que resultem em um salto qualitativo na gestão destes empreendimentos.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACRE (Estado). Secretaria de Estado Planejamento. **Acre em números**. Rio Branco: SEPLAN, 2013. v. 1.

ALVARENGA, A. L. B.; ALVARENGA, M. B.; GOMES, C. A. O.; NASCIMENTO NETO, F. do. Princípios das Boas Práticas de Fabricação: Requisitos para a Implementação de Agroindústria de Agricultores Familiares. In: NASCIMENTO NETO, F. do (Organizador). **Recomendações básicas para a aplicação das boas práticas agropecuárias e de fabricação na agricultura familiar**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. 243 p. - (Programa de Agroindustrialização da Agricultura Familiar).

CAMPOS, S. K & NAVARRO, Z. **A pequena produção e as tendências do desenvolvimento agrário brasileiro: ganhar tempo é possível?** Centro de Gestão de Estudos Estratégicos-CGEE. Brasília, 2013.

CARPES, A. M. da S. & SOTT, V. R. **Um estudo exploratório sobre a sistemática de gestão de custos das agroindústrias familiares, estabelecidas no extremo oeste do Estado de Santa Catarina** – Custos e agronegócios *on-line* v. 3, nº 1- Jan/Jun 2007.

CARVALHO Neto, R. C.; NEGREIROS J. R. da S.; ARAUJO NETO, S. E.; CAVALCANTE, M. de J. B.; ALÉCIO, M. R.; SANTOS, R. S. **Gargalos tecnológicos da fruticultura no Acre**. Rio Branco: Embrapa Acre, 2011 (Embrapa Acre. Documentos, 125).

CHIAVENATTO, I. **Gestão de pessoas**. 3ª Ed. Editora Campus-Elsevier. Rio de Janeiro, 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico**. Banco de dados-cidades. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 02 de abril de 2015.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **O perfil da agroindústria rural no Brasil – Uma análise com base nos dados de Censo Agropecuário 2006**. Brasília, 2013.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. & SETIAWAN, I. **Marketing 3.0 – As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano.** Editora Campus-Elsevier. Rio de Janeiro: 2010.

MDA. **Ministério do Desenvolvimento Agrário.** Programa de agroindústria familiar. Disponível em <http://www.mda.gov.br>. Acesso em 30 de março de 2015.

MDA. **Ministério do Desenvolvimento Agrário.** Programa de agroindustrialização da produção dos agricultores familiares 2003-2006. Documento referencial. Brasília: 2004.

MENDES, J. S.; BAIADI A.; ROCHA, D. F.; MENDES, F. S. & LIMA, G. da S. **Gestão de agroindústrias: Estudo de caso de uma agroindústria.** In: 52º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Goiânia-GO: SOBER, 2014.

NASCIMENTO NETO, F. do (Organizador). **Recomendações básicas para a aplicação das boas práticas agropecuárias e de fabricação na agricultura familiar.** Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. 243 p. - (Programa de Agroindustrialização da Agricultura Familiar).

PEINADO, J. & GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Editora UnicenP. Curitiba, 2007.

PREZOTTO, L. L. *Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte.* **Revista de Ciências Humanas.** EDUFSC. Universidade Federal de Santa Catarina-Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis. n.º 31, abr. 2002. p.133-154.

PREZOTTO, L. L. **Experiência da Rede Agreco de Agroindústrias da Agricultura Familiar.** Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário. Brasília, 2010.

SANTOS, E. O dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 2º Ed. Editora Atlas. São Paulo, 2010.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrategico-aplicado-às-MPEs>. Acesso em 31 de março de 2015.

SENGER, I; DESSOMIN, J. A; CAMFIELD L. H. R.; N. WÜNSCH & REIS, S. M. dos. **Agroindústria familiar: o estilo de decisão na gestão e planejamento.** In: 51º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Belém-PA: SOBER, 2013.

SOUZA FILHO, H. M. & BOMFIM, R. M. **Oportunidades e desafios para a inserção de pequenos produtores em mercados modernos.** Centro de Gestão de Estudos Estratégicos-CGEE. Brasília, 2013.

WESZ JUNIOR, V. J. **Política pública de agroindustrialização na agricultura familiar: uma análise do Pronaf-Agroindústria.** Revista de Economia e Sociologia Rural vol. 48 nº 4. Oct/Dec. Brasília, 2010.