

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS**

Gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo

Juarez Orsolin

Porto Alegre, agosto de 2002

03/11/11
CIT 6

JUAREZ ORSOLIN

**GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA CADEIA AGROINDUSTRIAL
FAMILIAR DO AÇÚCAR MASCADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Prof. Dr. Ivaldo Gehlen
Co-orientador: Prof. Dr. Homero Dewes

UFRGS
Escola de Administração
BIBLIOTECA
R. Washington Luiz, 855
Fone: (51) 316-3840 - Fax: (51) 316-3991
CEP 90010-460 - Porto Alegre - RS - Brasil

Porto Alegre

2002

Aos que enriquecem minha vida:
minha esposa Cleunice,
meus filhos Luan, Cristiano e Júnior,
meus pais Gemile e Alcides,
minha família, meu refúgio, meu aconchego e meu mundo encantando,
A todos, dedico este trabalho, com muito amor e carinho.

AGRADECIMENTOS

A todos os que, de uma forma ou de outra, tornaram possível a realização deste trabalho, os sinceros agradecimentos.

A Deus, pelo dom da vida e da inteligência, pela capacidade de desenvolver e criar, e pela suficiência de atingirmos nossos objetivos.

Aos familiares, esposa e filhos, pelo amor, carinho, incentivo, paciência e compreensão durante todo esse tempo, a eterna gratidão.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, na pessoa do Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo, coordenador do curso, pelo apoio durante todo o período de crescimento e desenvolvimento cultural e profissional, meu reconhecimento e agradecimento.

À Universidade Regional Integrada – URI, Campus de Erechim, na pessoa da Profª Silvana Saionara Gollo, que, através do convênio UFRGS/URI, possibilitou com que cursássemos as disciplinas em suas instalações, facilitando assim o acesso ao curso de mestrado no interior do Estado. Pelo acolhimento e apoio, meu reconhecimento.

Ao Prof. Dr. Ivaldo Gehlen, Orientador deste trabalho, e ao Prof. Dr. Homero Dewes, Co-orientador, pela atenção, compreensão, paciência, e dedicação na orientação deste estudo, minha admiração, reconhecimento e meu muito obrigado.

Aos professores do Mestrado em Agronegócios da UFRGS, os quais, na medida do possível, não mediram esforços para a orientação eficaz de seus conteúdos. Estudos, debates, enfim, aprendizagem e colaboração na superação das dificuldades auxiliaram a vencer mais esta etapa, entre tantos desafios que com certeza virão. Além do conhecimento técnico-científico, esses profissionais nos transmitiram valores morais, de conduta e ética que serão eternamente úteis não só no trabalho, mas também no exercício da cidadania.

Aos colegas e amigos do mestrado, pelos momentos de convivência, aprendizagem, cumplicidade e companheirismo no transcorrer do curso, em particular aos amigos Eleri Hamer, Tarcísio Hartmann, Aliel Freitas Corrêa e Vânia Lícia de Figueiredo Melo, minha amizade e gratidão.

Aos proprietários das agroindústrias familiares, Recanto Feliz e Strack Produtos Naturais, Sr. Lídio Szidloski e Sr. Leonézio Luiz Strack, respectivamente, que disponibilizaram seus estabelecimentos para a análise empírica deste estudo, pela cooperação, boa vontade em suas participações no fornecimento dos dados sobre a história e funcionamento das agroindústrias. Da mesma forma, às pessoas entrevistadas, relacionadas em anexo, pela receptividade, atenção e colaboração, visando contribuir com o estudo, meu muito obrigado.

Por fim, meus agradecimentos a todos, com a certeza de que os obstáculos sejam sempre superados pela persistência e esperança de um amanhã melhor.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
PROBLEMÁTICA.....	13
OBJETIVOS E HIPÓTESES.....	20
PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
1 GESTÃO E COMPETITIVIDADE NAS CADEIAS AGROINDUSTRIAS	28
1.1 OS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.....	28
1.2 AGROINDÚSTRIA E AGRICULTURA FAMILIAR	34
1.3 GESTÃO DA QUALIDADE NA AGROINDÚSTRIA.....	45
1.3.1 Especificidades da Gestão da Qualidade nas Cadeias Agroindustriais.....	55
1.4 COMERCIALIZAÇÃO	57
1.4.1 O Mercado.....	59
1.4.2 Aspectos da oferta e da demanda	62
1.4.3 Especificidades dos produtos agroindustriais	67
1.4.4 Mecanismos de comercialização.....	68
1.4.5 Regularidade de suprimento.....	71
1.5 COMPETITIVIDADE	71
2 CONSTITUIÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL FAMILIAR DO AÇÚCAR MASCADO.....	85
2.1 INSUMOS À PRODUÇÃO.....	86
2.1.1 A cana-de-açúcar.....	88
2.2 PROCESSO DE PRODUÇÃO DO AÇÚCAR MASCADO.....	93
2.2.1 Do sistema artesanal/tradicional ao sistema da agroindústria familiar	95
2.3 A Comercialização e Distribuição do Açúcar Mascavo	103
2.3.1 Usos do açúcar mascavo	108
3 SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL E ARTESANAL.....	113
3.1 A AGROINDÚSTRIA RECANTO FELIZ	113
3.1.1 Breve histórico	113
3.1.2 A infraestrutura de produção.....	116
3.1.3 A infraestrutura de comercialização.....	120
3.1.4 A visão sobre a qualidade	121
3.2 A AGROINDÚSTRIA STRACK PRODUTOS NATURAIS.....	122
3.2.1 Breve histórico	122
3.2.2 A infraestrutura de produção.....	124
3.2.3 A infraestrutura de comercialização.....	127
3.2.4 A visão sobre a qualidade	131
3.3 A PRODUÇÃO DE AÇÚCAR MASCADO ARTESANAL/TRADICIONAL.....	132
4 DIFERENTES VISÕES SOBRE O TEMA.....	135
4.1 TÉCNICOS LIGADOS AO SETOR	135
4.2 AGENTES DE COMERCIALIZAÇÃO DO AÇÚCAR MASCADO	140

4.3 CONSUMIDORES DO AÇÚCAR MASCAVO.....	144
5 FATORES FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES DA GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO.....	147
5.1 A QUALIDADE DO PRODUTO COMO FATOR FACILITADOR E/OU DIFICULTADOR.....	147
5.2 A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL COMO FATOR FACILITADOR E/OU DIFICULTADOR.....	155
5.3 A INFRAESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO COMO FATOR FACILITADOR E/OU DIFICULTADOR.....	159
5.4 PRINCIPAIS FATORES FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES.....	162
CONCLUSÃO.....	167
OBRAS CONSULTADAS.....	175
ANEXOS.....	180

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Participação e projeções sobre volumes de negócios da cadeia agroalimentar mundial, 1980, 1990 e 2028 (US\$ bilhões)	14
Tabela 2 Evolução da produção de cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul, 1991 a 1995	89
Tabela 3 Elementos constituintes da cana-de-açúcar e suas proporções	90
Tabela 4 Composição do açúcar mascavo (nutrientes)	111

LISTA DE FIGURAS E MAPAS

Figura 1 Índice Social Municipal Ampliado dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – 1998.....	22
Figura 2 COREDE do Médio Alto Uruguai, denominado Conselho de Desenvolvimento do Meio Alto Uruguai – CODEMAU.....	23
Figura 3 Sistema agroindustrial e transações típicas.....	32
Figura 4 Reação em cadeia entre qualidade e produtividade.....	46
Figura 5 As cinco dimensões da Qualidade Total.....	52
Figura 6 Novo ambiente de projetos para as empresas	73
Figura 7 Forças que dirigem a concorrência na indústria	79
Figura 8 Cadeia de valor genérica em negócios industriais.....	81
Figura 9 Fluxograma do processo de produção artesanal/tradicional do açúcar mascavo	96
Figura 10 Fluxograma do processo industrial de produção do açúcar mascavo.....	101
Figura 11 Exposição de açúcar mascavo em supermercados da região.....	153

RESUMO

A gestão da comercialização é considerada determinante para a competitividade das agroindústrias familiares. Sua eficácia é resultante do desempenho dos diversos elos da cadeia. Analisar o processo de gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo e os reflexos na sua viabilização é o objeto deste estudo. As análises se orientam pelos conceitos de cadeia de produção agroindustrial, qualidade, comercialização e competitividade, e se sustentam empiricamente nas experiências de duas agroindústrias, cujas informações foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas com integrantes da cadeia, analisadas pelo método de análise de conteúdo, através de observação participante e literatura. Os eixos privilegiados para análise foram a qualidade objetiva e subjetiva do produto, a qualificação profissional dos envolvidos na produção e comercialização, e a infraestrutura de comercialização disponível. Conclui-se que, dentre os principais fatores facilitadores e/ou dificultadores, a cadeia familiar de açúcar mascavo apresenta instabilidade quanto à qualidade do produto (padronização, registro, embalagem, etc.); a falta de qualificação profissional nos segmentos, e especialmente no conhecimento de mercado, inviabiliza a eficiência competitiva; e a infraestrutura de comercialização (transporte, estocagem, comunicação, pontos de venda, etc.) não está articulada entre si e nem com o mercado, operando-se de forma ainda tradicional. O atendimento a essas demandas, no que se refere à gestão da comercialização, constitui condição para viabilizar a cadeia familiar do açúcar mascavo na região estudada.

Palavras-chave: cadeia agroindustrial, agroindústria familiar, comercialização, qualidade, competitividade.

ABSTRACT

Marketing policy is considered critical for competitiveness of the family agribusiness. Its efficiency is a result of the performance of several chain links. The aim of this study is to analyze the marketing policy process of the family agribusiness on the industrial chain of brown sugar and the reflection on its practicability. The analyses were supported by the concepts of agribusiness production chain, quality, marketing and competitiveness, and empirically live on the experiences of two firms, whose information was obtained by means of unstructured interviews with some components of the chain. They were examined through contents analysis, participant observation, and bibliography. Objective and subjective quality of the product and qualification of workers involved in the production and marketing processes, as well as available infrastructure of marketing are the guide spindles for analysis. It follows that, among the main constrains and/or enhancers, the family agribusiness on the industrial chain of brown sugar is not stable when it comes to product quality (standards, records, packaging, etc); the lack of professional qualification in the segments, especially concerning market knowledge, makes competitive efficiency impossible; infrastructure of marketing (transportation, storage, communication, points of purchase, etc.) is not intra-linked or linked with the market, and firms still work traditionally. Attention at those matters in the interest of marketing policies amounts to a condition for the practicability of a family industrial chain of brown sugar in the studied region.

Keywords: agribusiness production chain, family agribusiness, marketing, quality, competitiveness.

INTRODUÇÃO

O meio rural está passando por um processo de grandes transformações que vão desde a inversão dos fluxos migratórios até o surgimento de novas atividades econômicas agrícolas e não-agrícolas. Entre as não-agrícolas, destaca-se a agroindústria familiar.

Essas transformações geram um novo ator social (COUTO, 1998), chamado de agricultor em tempo parcial (*part-time farmer*). Ele é produto de dois fenômenos: a queda do rendimento médio dos agricultores em função da redução dos preços das principais “*commodities*” agrícolas nestes últimos anos; e a liberação da mão-de-obra agrícola ou de parte do tempo do produtor rural, resultado dos avanços tecnológico e organizacional na agricultura, poupadoras de trabalho manual.

A agricultura familiar é uma categoria social presente nas análises desde o início da sociologia rural. No entanto, sua utilização no Brasil, com o significado e a abrangência que lhe têm sido atribuídos nos últimos anos, apresenta algumas características inovadoras e merecedoras de tratamento distinto. O agricultor familiar moderno é um ator social diferente do tradicional (WANDERLEY, 1999), que propõe políticas públicas para estimulá-lo, fundadas em tipologias que se baseiam em uma viabilidade econômica e social diferenciada.

O paradigma de que a agricultura familiar não reúne condições materiais para o seu desenvolvimento não se confirma. Nos países capitalistas avançados, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, “é fundamentalmente sobre a base de unidades familiares de produção que se constitui a imensa prosperidade que marca a produção de alimentos e fibras

nas nações mais desenvolvidas” (ABRAMOVAY, 1992). Nestas, o agricultor interage com uma gestão eficiente da propriedade e com estratégias bem definidas de financiamento da produção e comercialização.

Assim, a agricultura familiar, ao longo dos tempos, tem mostrado uma curiosa capacidade de manter-se, reproduzir-se e adaptar-se aos movimentos da conjuntura socioeconômica (JEAN, 1994), independentemente dos regimes políticos nos quais esteve inserida e ou evoluiu.

A agricultura familiar, aos poucos, deixa de ser vista como uma forma social de organização da produção agropecuária em perigo, em decadência, um anacronismo histórico, e passa a ser tratada como um produto do próprio desenvolvimento da economia agrícola moderna e com um futuro próspero.

No entanto, a simples expansão horizontal ou aumento da atividade agrícola desenvolvida não gera renda satisfatória para o produtor (BONACCINI, 2000). Para compensar esta perda, busca aumentar a produtividade da estrutura da propriedade rural, intensificando o uso de tecnologia e identificando alternativas de agregação de valor.

Este estudo analisa os fatores facilitadores e dificultadores da gestão da comercialização da cadeia agroindustrial familiar, especificamente no que tange aos aspectos ligados à qualidade objetiva e subjetiva do produto, à qualificação da mão-de-obra envolvida e à infraestrutura de comercialização.

O estudo, além da pesquisa bibliográfica, está fundado empiricamente na análise de duas agroindústrias familiares de açúcar mascavo inseridas na cadeia e metodologicamente tratadas nesta ótica, uma no município de Frederico Westphalen, e uma no município de Caiçara. Os dois municípios pertencem à região do COREDE do Médio Alto Uruguai, denominado CODEMAU – Conselho Regional de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai.

Baseados nas características socioeconômicas dessa região, a identificação de novas atividades e/ou alternativas se mostra como uma preocupação constante por parte dos produtores e órgãos ligados ao setor do agronegócio. Neste sentido, tem-se desenvolvido iniciativas com vistas a promover o desenvolvimento de atividades que não sejam somente

agrícolas, e que possam gerar mais renda para os produtores. Assim, agroindústria se apresenta como uma das alternativas para o desenvolvimento desse setor.

PROBLEMÁTICA

Nas últimas décadas, a agricultura familiar vem assumindo papel de destaque nas discussões sobre Desenvolvimento Local Sustentável. Sua importância socioeconômica e cultural começa a ser reconhecida por lideranças e instituições que até há pouco a negligenciavam ou a desconheciam.

O desenvolvimento rural que não seja somente agrícola, a exemplo do que ocorre em outros países, tem despertado a atenção de produtores, lideranças e instituições ligadas ao agronegócio, os quais buscam identificar alternativas como a agroindústria, o turismo rural, entre outras, conforme registra Testa et al.

A agricultura familiar diversificada é a opção estratégica que melhor permite obter um alto grau de dinamismo, flexibilidade e competitividade econômica no atual contexto de mercados globalizados e diante de outras regiões concorrentes. Além disso, propicia sustentabilidade ambiental e equidade social. Isso discorre das seguintes características da agricultura familiar diversificada: melhor aproveitamento da mão-de-obra e terra ao longo do ano; maior capacidade de enfrentar riscos, decorrentes de variações nos preços dos produtos ou de influências climáticas e de pragas e doenças; e integração positiva entre as atividades agrícolas, decorrente principalmente da agregação de valor e do melhor aproveitamento de subprodutos ou resíduos na propriedade (TESTA et al., 1996).

O conceito de diversificação de renda e de agricultura a tempo parcial (GROSSI E SILVA, 1998) estaria contido no conceito da pluriatividade na agricultura, que combina atividades agrícolas com não-agrícolas, independentemente de serem internas ou externas à exploração agropecuária.

Dados organizados pelo Prof. Ray Goldberg da Universidade de Harvard (Boston, EUA), citado por Megido (1998, p.21), fornecem a dimensão planetária da cadeia sistêmica agroalimentar, que é a seguinte: tudo o que está “antes da porteira da fazenda” (insumos, bens

de produção e serviços para a agropecuária), “dentro da porteira” (a produção agropecuária em si), e “depois da porteira” (processamento agroindustrial e distribuição até o varejo) representava, em 1990, um negócio de quase US\$ 6 trilhões/ano, quando contabilizados de forma integrada.

A projeção do *agribusiness* mundial para as próximas duas décadas é de duplicar os valores (MEGIDO, 1998). No entanto, o percentual de participação do setor “dentro da porteira” apresenta-se em queda constante, conforme tabela 1, o que reforça ainda mais a idéia da necessidade de diversificação das atividades agropecuárias para garantir sua sustentabilidade.

Do volume total de recursos gerados pelo agronegócio e distribuídos nos elos da cadeia, a menor fatia é a que fica para o da produção da matéria-prima (“dentro da porteira”). Esse fato tem contribuído para explicar a situação de descapitalização deste segmento da cadeia, principalmente dos agricultores de base familiar.

Tabela 1

Participação e projeções sobre volumes de negócios da cadeia agroalimentar mundial, 1980, 1990 e 2028 (US\$ bilhões)

SETORES	ANO					
	1980	%	1990	%	2028	%
“ANTES DA PORTEIRA” Insumos, bens de produção e serviços para a agropecuária	375	12	500	09	700	07
“DENTRO DA PORTEIRA” Produção agropecuária	750	24	1,115	20	1,465	14
“DEPOIS DA PORTEIRA” Processamento agroindustrial e distribuição	2,000	64	4,000	71	8,000	79
T O T A L	3,125	100	5,615	100	10,165	100

Fonte: Megido & Xavier, 1998, p.22.

Como se pode constatar, o elo que mais agrega valor é o “depois da porteira”, nas atividades de industrialização e comercialização.

Por isso, a busca pela identificação de novas alternativas de renda para estas propriedades, que não seja somente a monocultura, tem sido uma preocupação constante, tanto pelos produtores rurais, quanto pelas instituições ligadas ao setor.

A agroindustrialização, de modo geral, vem adquirindo importância, com impactos diretos no desenvolvimento rural brasileiro. A agricultura familiar está intimamente vinculada a este processo, seja através da integração aos grandes complexos agroindustriais, ou através de experiências individuais e/ou coletivas de industrialização.

O desenvolvimento da agroindústria familiar (LAUSCHNER, 1995) é um dos caminhos para aumentar o valor dos produtos do meio rural. Comercializar estes produtos no mercado final ou intermediário, acrescidos de outros bens e serviços, possibilita aumentar o valor da matéria-prima principal, gerando mais renda ao produtor.

As iniciativas de agroindustrialização impulsionam a geração direta e indireta de novos postos de trabalho, podendo gerar uma distribuição de renda mais equitativa. Sendo assim, podem representar uma importante forma de re-inclusão social e econômica destes agricultores, melhorando sua qualidade de vida.

As mudanças nos hábitos de consumo, ocasionadas pela abertura dos mercados pode significar novas oportunidades para a agricultura familiar. Na medida em que há demanda por produtos de melhor qualidade, torna possível a produção em pequena escala, com produtos diferenciados e dirigidos a mercados específicos. Para este tipo de agricultura, paradigmas como unidade de grande porte, verticalização, grandes volumes de produção, podem ceder lugar a unidades de porte certo, proximidade com o cliente, qualidade, produtividade, e respeito ao equilíbrio ambiental e à saúde humana. Estes nichos emergentes de mercado, se tratados como oportunidades, podem viabilizar centenas de pequenas agroindústrias familiares.

Sendo assim, entre as alternativas que se apresentam aos agricultores familiares, está a agroindústria, uma saída possível e sustentável para aqueles que buscam agregar valor a seus produtos. Porém, antes de sua instalação, são necessários alguns cuidados para que esta alternativa se adapte à estrutura de produção e se torne uma atividade rentável. Por isso, analisar os fatores que interferem diretamente na eficiência e eficácia do negócio é de

fundamental importância. Realizar estudos sobre a disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra, tecnologias, legislação, infraestrutura de produção e comercialização, *lay-out* e mercado é essencial antes de se iniciar um projeto agroindustrial. É importante, também, dimensionar adequadamente o projeto para atender os objetivos e metas, levando-se em conta sua viabilidade econômica e a legislação pertinente.

Da mesma forma, a realização de estudo de mercado que sinalize o quê, quanto, e em que época produzir, pode ser de muita valia. A instalação da agroindústria deve ser precedida de informações, que irão auxiliar o planejamento do investimento (MARQUES et al., 1997). Um levantamento detalhado deveria levar em conta aspectos como: locais de comercialização, as exigências dos consumidores com relação ao tipo de produto, sua qualidade, apresentação, preço e épocas de maior consumo; devem ser cumpridas as exigências legais feitas à pequena agroindústria que garantam ao produtor e ao consumidor maior segurança.

Este modelo de agroindustrialização familiar toma forma em um momento em que se discute um novo cenário para o setor rural, qual seja, um não mais apenas agrícola, mas diversificado, atuando nos diferentes elos das cadeias.

São vários os fatores que proporcionam vantagens para o desenvolvimento de negócios rurais, principalmente de agroindústrias, devido à proximidade da matéria-prima e a utilização da mão-de-obra dos envolvidos no processo. Porém, pelo pouco desenvolvimento desse setor, parece não se estar aproveitando estes benefícios, os quais poderiam proporcionar melhores condições de vida para estes produtores que lutam e insistem em atividades, muitas vezes não condizentes com a aptidão de suas propriedades.

A matéria-prima que abastece as agroindústrias tem origem nos estabelecimentos dos agricultores proprietários e/ou associados a elas. O trabalho operacional das agroindústrias, na maioria das vezes, é desenvolvido por familiares, sendo, em alguns casos, complementada com mão-de-obra contratada, geralmente de vizinhos. Da mesma forma, o gerenciamento é praticado por eles. Sendo assim, pode-se constatar que os agricultores passam a atuar em toda a cadeia produtiva, até a colocação do produto no mercado.

Esse tipo de industrialização oferece outras vantagens, como a descentralização regional da produção de matéria-prima, aproximação dos locais de produção e consumo, desconcentrando

o processo de desenvolvimento para os pequenos e médios municípios, diminuindo as migrações desordenadas, além de reduzir o poder poluente das indústrias, tão comuns nas agroindústrias tradicionais.

Mas, ao mesmo tempo em que se apontam vantagens para o desenvolvimento de agroindústrias familiares, também se realçam dificuldades ou entraves, como a cultura (racionalidade) desses produtores, a falta de capacitação para o gerenciamento, a qualidade da mão-de-obra, a garantia de qualidade do produto, a escassez de capital e a infraestrutura de comercialização. Em síntese, ao mesmo tempo em que a agroindústria é uma alternativa de agregação de valor à produção e geração de renda, poderá se tornar um problema.

Considerando-se a globalização e a economia de mercado como inevitáveis e inexoráveis, então deve-se pensar e trabalhar para que ela concorra com outros segmentos econômicos da melhor maneira possível, buscando a eficiência e a eficácia econômica, administrativa e financeira, para que tenha igualdade de condições competitivas.

Nesta ótica, uma agroindústria familiar da região do Médio Alto Uruguai do Rio Grande do Sul pode competir diretamente com agroindústrias de outras regiões, estados ou países de qualquer lugar do mundo. É evidente que, neste processo, a competição não é apenas por custo baixo, mas também, e principalmente, pela qualidade. Dessa forma, assumem grande importância as barreiras não alfandegárias, ou seja, a legislação sanitária e fiscal ligadas à segurança ambiental e alimentar. O produtor deve estar afinado às necessidades dos consumidores e direcionado ao mercado.

O mundo se transforma rapidamente, a economia cobra a eficiência e a racionalidade: a teoria administrativa induz a uma postura gerencial quanto ao processo produtivo, e o agricultor que ficar enclausurado na sua propriedade, como que imobilizado por seus problemas no seu dia-a-dia de trabalho rotineiro, estará fadado ao insucesso. Para o agricultor se firmar no mercado, acrescenta Blum (1999, p. 60), precisa de uma política agrícola que defenda suas aspirações e necessidades e que lhe dê condições de competitividade. Também precisa mudar sua atitude, atuando com uma postura gerencial, calcada na visão sistêmica, sempre buscando a informação.

As agroindústrias familiares necessitam inserir-se neste contexto de informações e mudanças, que são cada vez mais rápidas. Gestão profissionalizada, informatização, novos hábitos de consumo, tecnologias em constante avanço, padronizações de qualidade, conservação ambiental, visão sistêmica e de agronegócio, complexo agroindustrial ou cadeia alimentar são paradigmas presentes na atualidade.

A noção de cadeia se faz necessária aos gestores das agroindústrias familiares, pois o funcionamento do sistema agroindustrial é o mesmo em todas as circunstâncias, mudando somente a escala.

De modo geral, agroindústria familiar tem uma visão orientada basicamente para a organização da produção. Da mesma forma, o enfoque da maior parte dos projetos e programas de desenvolvimento da agroindústria de pequena escala tem sido bastante concentrado no apoio ao investimento e na assistência tecnológica à produção, com muito pouca ou nenhuma ênfase dada ao apoio na capacitação gerencial e à busca de soluções para os gargalos da comercialização, muito presentes na prática destes estabelecimentos.

A concretização do valor adicionado pelo aporte tecnológico se realiza com a comercialização (VIEIRA, 1998). Desta forma, a eficiência dos projetos e programas de desenvolvimento da agroindústria familiar realizados até hoje poderia ser aumentada se eles fossem implementados com um enfoque no mercado, com igual ênfase na assistência e financiamento para a capacitação gerencial, tecnológica, para a qualidade e a comercialização.

A infraestrutura de produção destas agroindústrias também merece atenção de seus administradores, pois a mesma interfere no processo produtivo, favorecendo ou lesando a qualidade do produto e, com isso, refletindo positiva ou negativamente na comercialização. Por isso, atuar com o estabelecimento que atenda às normas técnicas de produção proporciona maior segurança, tanto para quem produz, quanto para quem consome.

O estudo dos fatores facilitadores e dificultadores da comercialização tem a finalidade de mostrar, no que tange aos aspectos relacionados à qualidade objetiva e subjetiva do produto, à qualificação da mão-de-obra e à infraestrutura de comercialização, aqueles aspectos que refletem positiva ou negativamente no processo final de comercialização. Em outras palavras,

o que facilita e/ou que dificulta a colocação dos produtos das agroindústrias familiares de açúcar mascavo no mercado.

O presente estudo se justifica pela pertinência do tema que traz presente uma problemática atual, vivenciada pelas agroindústrias rurais familiares, e de relevância para o desenvolvimento socioeconômico da agricultura familiar, e também o da região, do estado e do país.

Portanto, a comercialização pode ser considerada (DESER nº 115, p.22) um dos gargalos na viabilização das agroindústrias familiares, principalmente as de pequeno porte, que necessitam de apoio efetivo para potencializar o processo de comercialização de seus produtos.

Conceitos como o de desenvolvimento sustentável introduzem a noção de equilíbrio na exploração e na utilização dos recursos naturais, e provocam rápidas e importantes transformações nos hábitos dos produtores e dos consumidores. Com isso, estão surgindo novos nichos de mercado, que podem significar, para a agricultura familiar, uma oportunidade importante de afirmação e até mesmo de expansão.

A análise da gestão da comercialização das agroindústrias familiares sob o aspecto de visão de cadeia possibilita compreender o funcionamento e a relação entre as diferentes fases/etapas da cadeia agroindustrial, podendo, assim, contribuir na identificação de aspectos nos diversos elos que poderão facilitar e/ou dificultar a comercialização dos produtos e, conseqüentemente, interferir na viabilização destas agroindústrias.

Das mudanças que mais afetaram as agroindústrias familiares nos últimos anos, a comercialização merece ser estudada, pois a acelerada transformação do mercado exige informação e qualificação de seus participantes.

A experiência profissional do autor deste estudo de aproximadamente 5 anos, vivenciada junto ao Banco Nacional da Agricultura Familiar – BNAF, agência de Frederico Westphalen/RS, possibilitou constatar que um dos fatores decisivos para a permanência da grande maioria das agroindústrias familiares no mercado está no segmento da comercialização. E, na maioria das vezes, a dificuldade neste segmento está relacionada a

aspectos da qualidade do produto, da qualificação do produtor e da infraestrutura de comercialização.

Os depoimentos colhidos dos produtores rurais validam esta constatação, como, por exemplo, o exibido a seguir, para quem “... a comercialização é um problema para todos os que instalam uma agroindústria ou qualquer outro negócio. Atualmente, para se ingressar no mercado, o começo, principalmente, é muito difícil” (OTTOBELLI, Entrevista nº 12).

Dessa forma, novas possibilidades de comercialização são proporcionadas pela transformação da matéria-prima, pois permitem agregar valor aos produtos. No entanto, estas vantagens precisam ser conquistadas. Saber por quem, como, e onde será absorvido o produto é uma tarefa que antecede o processo de produção.

OBJETIVOS E HIPÓTESES

Este estudo tem como objetivo geral analisar a gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar de açúcar mascavo. Para isso, será necessário identificar e analisar os fatores facilitadores e dificultadores da gestão da comercialização, no aspecto: da qualidade objetiva (coloração, sabor, padronização, textura, sanidade, registro...) e subjetiva (embalagem, apresentação, conveniência, preço...) do produto; da qualificação profissional das pessoas envolvidas no processo agroindustrial; e da infraestrutura de comercialização utilizada pelas agroindústrias de açúcar mascavo.

A realização destes objetivos depende da demonstração das hipóteses, que apontam:

- a) que a agroindústria familiar de açúcar mascavo apresenta instabilidade quanto à qualidade objetiva (coloração, sabor, padronização, textura, sanidade, registro...) e subjetiva (embalagem, apresentação, conveniência, etc.) do produto, não atendendo às expectativas e necessidades dos consumidores, fato que explica a dificuldade de colocação do produto no mercado;
- b) a qualificação escolar, profissionalizante e falta de experiência na atividade de comercialização dos envolvidos inviabiliza a competitividade demandada pelo mercado;

- c) a inadequação ou inexistência de infraestrutura de comercialização, no que diz respeito à capacidade de estocagem das agroindústrias, constância no abastecimento, mecanismos de comercialização utilizados, carteira de clientes, meios de transporte e comunicação são aspectos importantes para viabilizar as atividades comerciais, pois facilitam as negociações e transações no mercado e, com isso, aumentam a competitividade do setor.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados para a investigação do problema, o alcance dos objetivos e a demonstração das hipóteses sobre os fatores facilitadores e dificultadores da gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar se fundam em conceitos e em técnicas de coleta de dados e informações da realidade empírica que possibilitaram um olhar sobre as categorias da qualidade objetiva e subjetiva do produto, da qualificação profissional das pessoas envolvidas em toda a cadeia – especialmente aquelas ligadas à comercialização, e da infraestrutura de comercialização utilizada pelas agroindústrias familiares.

Por isso, além da pesquisa bibliográfica sobre a temática, fundamentou-se empiricamente na análise de duas agroindústrias familiares da cadeia. A Agroindústria Recanto Feliz, localizada na Linha Santos Anjos, município de Frederico Westphalen, e a Agroindústria Strack Produtos Naturais, situada na RS 150, Km 11, Linha da Gruta, município de Caiçara.

Os dois municípios localizam-se na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, pertencentes ao COREDE do Médio Alto Uruguai, denominado Conselho de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai – CODEMAU, que abrange 30 municípios do extremo norte do Estado, com uma população de cerca de 200 mil habitantes, dos quais, segundo censo do IBGE/96, 62,6% da população reside no meio rural e 37,4%, na zona urbana. Tem sua base econômica na agricultura familiar, e responde por mais da metade da atividade produtiva da região (BRUM, 1999).

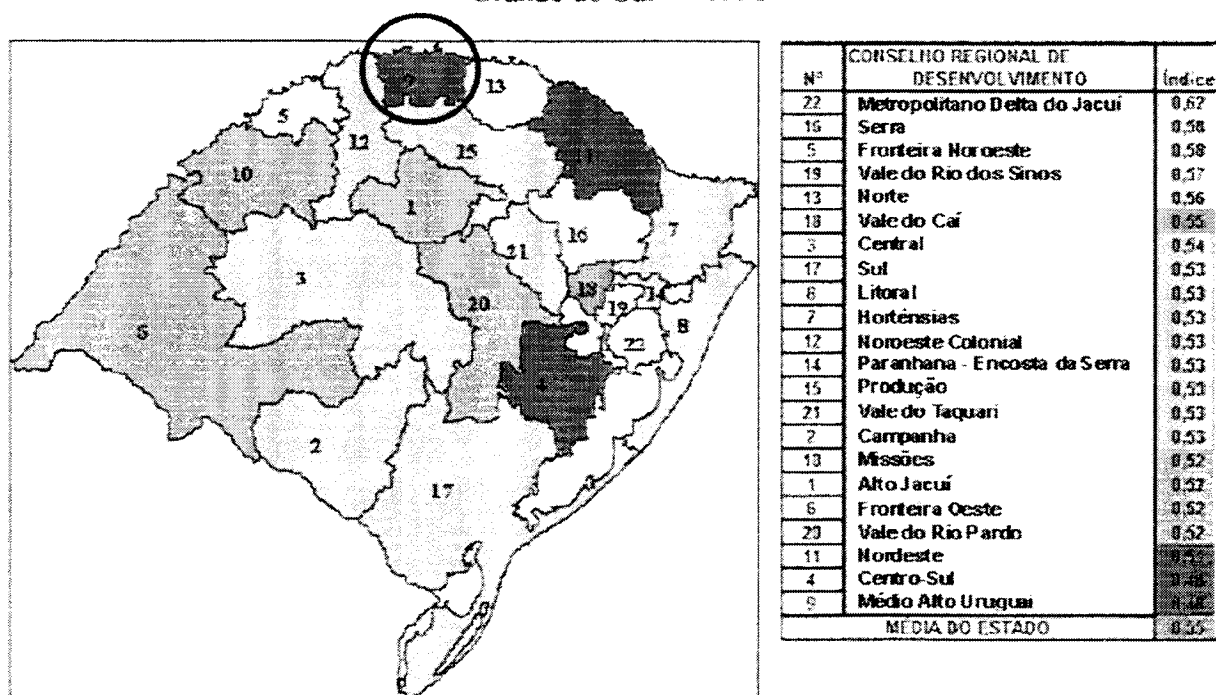
Frederico Westphalen e Caiçara estão inseridos nesse contexto, e a escolha desses municípios se deve por terem eles sua base econômica na agricultura familiar, concentrarem

atividades de agroindustrialização diversificada, e pelos custos para a realização da pesquisa (o autor reside na região).

O mapa abaixo objetiva localizar e caracterizar a região do Médio Alto Uruguai, através do Índice Social Municipal Ampliado – ISMA¹ que demonstra os municípios e as regiões do Estado segundo suas condições sociais e econômicas, considerando a situação dos municípios em relação a quatro blocos de indicadores: condições de domicílio e saneamento, educação, saúde e renda. Desta forma, constata-se que a região do Médio Alto Uruguai encontra-se em última colocação no Estado, conforme demonstrado no quadro número 9, figura 1.

Figura 1

Índice Social Municipal Ampliado dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul — 1998



Fonte: FEE/NIS

NOTA: 1. Os COREDES foram estratificados em cinco grupos.

2. As regiões foram classificadas por cores. As cores mais escuras são representativas de piores índices.

3. Uma das regiões possui o ISMA igual ao da média do Estado.

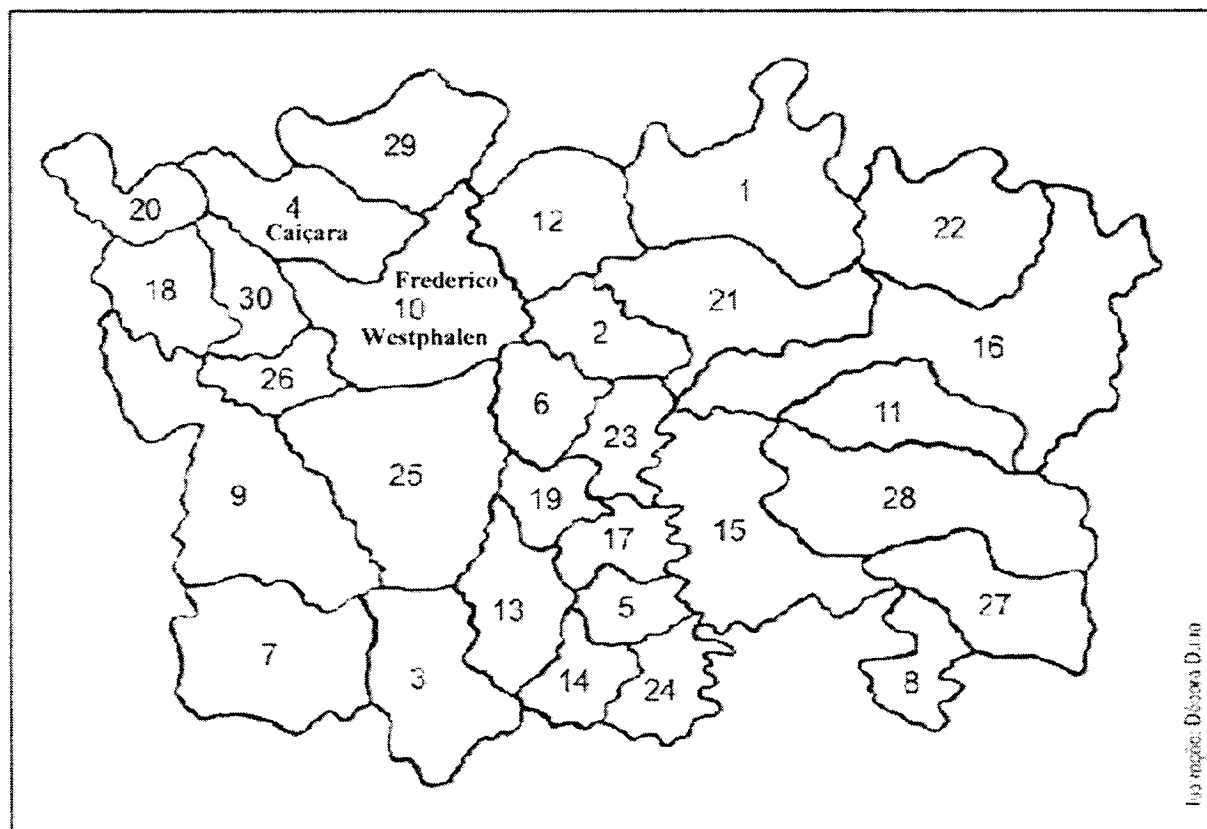
A seguir, apresenta-se o mapa do COREDE do Médio Alto Uruguai, denominado Conselho de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai – CODEMAU e seus

¹ Fundação de Economia e Estatística, 2002.

respectivos municípios, sendo o município de Caçara o número 4, e o município de Frederico Westphalen, o número 10.

Figura 2

COREDE do Médio Alto Uruguai, denominado Conselho de Desenvolvimento do Médio Alto Uruguai - CODEMAU



Fonte: Débora D. Lino

Legenda:

- | | | |
|----------------------------------|----------------------------|---------------------------|
| 1 – Alpestre | 2 – Ametista do Sul | 3 – Boa Vista das Missões |
| 4 – Caçara | 5 – Cerro Grande | 6 – Cristal do Sul |
| 7 – Dois Irmãos das Missões | 8 – Engenho Velho | 9 – Erval Seco |
| 10 – Frederico Westphalen | 11 – Gramado dos Loureiros | 12 – Irai |
| 13 – Jaboticaba | 14 – Lajeado do Bugre | 15 – Liberato Salzano |
| 16 – Nonoai | 17 – Nova Tiradentes | 18 – Palmitinho |
| 19 – Pinhal | 20 – Pinheirinho do Vale | 21 – Planalto |
| 22 – Rio dos Índios | 23 – Rodeio Bonito | 24 – Sagrada Família |
| 25 – Seberi | 26 – Taquaruçu do Sul | 27 – Três Palmeiras |
| 28 – Trindade do Sul | 29 – Vicente Dutra | 30 – Vista Alegre |

Para a classificação das agroindústrias familiares, utilizou-se o conceito apresentado por Abramovay, onde a gestão, a propriedade, e grande parte da mão-de-obra pertencem às famílias de produtores rurais.

Adotou-se o critério de seleção dos estabelecimentos agroindustriais por se enquadrarem nessa condição de agricultores familiares e, também, por estes estabelecimentos apresentarem forma de organização, estrutura, escala de produção e comercialização, tempo de existência e situações de competitividade diferenciadas.

Inicialmente, realizou-se um estudo exploratório-descritivo objetivando conhecer a problemática da gestão da comercialização, bem como os fatores facilitadores e dificultadores na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo.

Os estudos descritivos “são concebidos primariamente para descrever decisões ou processos, e estudos exploratórios têm a finalidade de explorar uma nova área e construir ou fazer a teoria emergir a partir da situação” (ROESCH, 1999).

Para Tripodi et al. (1975), estudos exploratórios e descritivos combinados buscam descrever um fenômeno com a preocupação de analisar comportamentos, combinando o empírico e o teórico. Estas descrições podem se apresentar tanto de forma qualitativa, quanto quantitativa, possibilitando a acumulação de informações detalhadas sobre o objeto de análise.

O instrumento de pesquisa utilizado para a coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada, com a utilização de roteiro previamente definido, conforme anexo 3, testado e posteriormente aplicado, através de visitas realizadas “in loco” e registradas magnetofonicamente.

A coleta de informações e de dados empíricos das duas agroindústrias definidas se deu através de visitas e contatos informais com as pessoas vinculadas às diversas fases do processo produtivo, e através da realização de 12 entrevistas semi-estruturadas, incluindo-se outros integrantes da cadeia, entre os quais 2 agentes de comercialização, 3 profissionais das instituições de apoio e assistência técnica, 3 produtores rurais e 2 consumidores finais.

A escolha dos entrevistados teve por critério, entre outros, o conhecimento e a experiência que os mesmos possuem da cadeia do açúcar mascavo. Com isso, buscou-se obter dados relevantes ao processo de comercialização sob o ponto de vista de personagens que atuam nos diferentes elos da cadeia.

Além desses entrevistados, foram realizadas de 25 a 30 entrevistas informais, sem registro de gravações, através de visitas “in loco” a empreendimentos agroindustriais, produtores rurais, comerciantes e consumidores de açúcar mascavo, e profissionais das instituições de apoio ao setor.

A pesquisa bibliográfica foi usada como fonte de informação e conceitual para a caracterização da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo. A identificação da estrutura e das relações entre os agentes que a compõem visaram conhecer, principalmente, os elos da cadeia no que concerne à gestão da comercialização.

Para a caracterização das exigências demandadas na comercialização dos produtos da Cadeia Açúcar Mascavo, foram usados dados secundários, buscando-se identificar a infraestrutura necessária à sua execução e suas implicações e/ou reflexos no resultado da comercialização. Esses dados foram obtidos principalmente em *sites* da Internet, além da EMATER, Secretaria da Agricultura e Abastecimento, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), bem como jornais, revistas e apostilas especializadas.

Para a análise dos dados, utilizou-se o método de análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, o qual supõe o uso de um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BADIN, 1979), com o intuito de obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, os indicadores que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens. Com isso, procurou-se compreender também, o que está nas entrelinhas.

Os conceitos utilizados como fundamento e orientação das análises estão debatidos na revisão bibliográfica e podem ser resumidos como segue.

O conceito de cadeia de produção agroindustrial (BATALHA, 2001) possibilita analisar, de jusante a montante, o fluxo e o encadeamento dos produtos dentro de cada segmento e/ou subsetor. Estabelece os itinerários seguidos por um determinado produto dentro do sistema de produção, transformação e distribuição, e possibilita a identificação de possíveis gargalos que estejam ocorrendo no sistema.

O produto de qualidade é aquele que atende as necessidades dos consumidores quanto à dimensão objetiva e subjetiva (TOLEDO, 2001). A dimensão objetiva se refere à qualidade primária do produto, que compreendem os aspectos inerentes à sua composição e adequação/regulamentação quanto às normas de fabricação exigidas legalmente. A dimensão subjetiva se refere à qualidade secundária do produto, que compreendem os aspectos de embalagem, apresentação e adequação ao uso.

O conceito de comercialização está vinculado ao de marketing, que, por sua vez, está relacionado com a oferta de produtos e serviços determinados a partir das necessidades e desejos dos consumidores (KOTLER, 1996). Essas relações de troca são influenciadas por diversos fatores, tais como os aspectos da demanda e da oferta, coordenados por mecanismos de comercialização adequados e sustentados pela infraestrutura de comercialização disponível (AZEVEDO, 2001).

A competitividade é a capacidade sustentável de sobrevivência e crescimento nos mercados, resultantes das estratégias competitivas adotadas e da capacidade que a empresa tem de coordenar os elementos do sistema (WAACK; TERRERAN, 1998). É considerada ainda a capacidade sustentável de sobreviver e de crescer nos mercados concorrentes ou em novos mercados (JANK; NASSAR, 2000).

Como elemento da competitividade, a produtividade é definida como o quociente entre o que a empresa produz (faturamento) com o que a empresa consome (custos), medida pela unidade de tempo. O conceito de produtividade, além de considerar todos os fatores internos da empresa, inclui o cliente como fator decisivo de produtividade. Isto porque, se o cliente não comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá e, conseqüentemente, diminuirá a competitividade (CAMPOS, 1992).

Dentre outros aspectos preponderantes para a gestão da comercialização, destacaram-se, como pilares do estudo, as questões da qualidade do produto, a qualificação profissional e a infraestrutura de produção e comercialização disponíveis.

O trabalho está estruturado em 5 capítulos, assim compostos: gestão e competitividade nas cadeias agroindustriais; constituição da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo;

sistema de produção agroindustrial e artesanal; diferentes visões sobre o tema; e os fatores facilitadores e/ou dificultadores da gestão da comercialização.

O primeiro capítulo faz um apanhado geral sobre o funcionamento dos sistemas agroindustriais e as transações ou relações típicas entre os segmentos. Apresenta a agroindústria e a agricultura familiar como importante segmento socioeconômico deste setor e que, apesar das limitações, busca alternativas para se viabilizar. Também trata do funcionamento dos mercados e a importância da qualidade na gestão da comercialização, e conclui, apresentando o ambiente dinâmico onde as empresas estão inseridas e a necessidade de assumir um posicionamento competitivo para sobreviverem no mercado.

O segundo capítulo trata da constituição da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo, de montante a jusante, partindo dos insumos necessários à produção, o sistema de produção agroindustrial e artesanal com a descrição do processo de ambos, e concluindo com sistema de comercialização e distribuição.

O terceiro descreve o sistema de produção agroindustrial e artesanal/tradicional do açúcar mascavo, baseado nos casos empíricos diagnosticados através da pesquisa de campo, objetivando compreender o funcionamento dos mesmos.

No quarto capítulo, descrevem-se as diferentes visões de integrantes da cadeia sobre o tema, onde se procura captar informações relevantes para análise dos fatores facilitadores e dificultadores da gestão da comercialização.

E, por último, o quinto capítulo fecha com a apresentação destes fatores facilitadores e dificultadores da gestão da comercialização, respondendo aos objetivos do estudo.

1 GESTÃO E COMPETITIVIDADE NAS CADEIAS AGROINDUSTRIAS

Neste capítulo, objetivou-se a formação de um referencial teórico que possibilitasse responder a pergunta que norteia o trabalho, ou seja: quais os fatores facilitadores e/ou dificultadores da gestão de comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo? Esta base teórica, necessária ao desenvolvimento do estudo, permitiu a identificação preliminar de aspectos relevantes.

1.1 OS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

A especialização das atividades desenvolvidas nas propriedades rurais acarretou a setorização dos agentes econômicos que envolvem a atividade agropecuária. Assim, as análises na área econômica, decorrentes de cada setor, passaram a ser feitas de forma estanque (POSSAS, 1990), tendo em vista que o referencial teórico existente estava tradicionalmente baseado em princípios e métodos estáticos de raciocínio, o que não possibilitava sustentação teórica para um estudo das interdependências setoriais.

Este enfoque começa a ser mudado com o advento da corrente teórica enunciada por Davis & Goldberg em 1957, nos EUA, citado por Batalha (2000), que possibilita analisar a atividade agropecuária envolvendo os demais agentes econômicos. Dessa forma, o agronegócio brasileiro, de maneira geral, vem se destacando cada vez mais pela importância que representa para a dinâmica socioeconômica do país e que pode ser percebida a partir da sua própria definição teórica, oriunda do conceito de *agribusiness*.

Esses pesquisadores da Universidade de Harvard enunciaram o conceito de *agribusiness* como sendo “a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição de produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles” (BATALHA, 2001).

De acordo com esta definição, quaisquer desses setores que realizam operações nos diversos segmentos não podem ser abordados ou analisados de maneira isolada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantem a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos. As atividades agrícolas são consideradas parte de uma extensa rede de agentes econômicos que vão desde a produção de insumos, a transformação industrial até a armazenagem e distribuição de produtos agrícolas e derivados.

Uma outra vertente metodológica associada ao agronegócio surgiu durante a década de 60, desenvolvida no âmbito da escola industrial francesa, que é a análise de *filière*. Embora este conceito não tenha sido desenvolvido para resolver a problemática agroindustrial, foi entre os profissionais ligados ao setor rural e agroindustrial que encontrou seus principais defensores. A palavra *filière*, ressalvadas algumas nuances de semântica, foi traduzida para o português pela expressão de cadeia de produção e, no caso do setor agroindustrial, de cadeia agroindustrial (BATALHA, 2001).

Apesar dos esforços de conceituação empreendidos pelos economistas franceses, a noção de cadeia de produção continua vaga quanto ao seu enunciado. A bibliografia disponível que trata do assunto apresenta variedade de definições. Para este estudo, está se utilizando uma noção geral, operativa em três segmentos, apresentada por Batalha (2001).

O primeiro desses segmentos é o da ‘Comercialização’, representando as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais, tais como supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc. Também podem ser incluídas neste segmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição.

O segundo é o segmento da ‘Industrialização’, que representa as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. Neste caso, o consumidor pode ser uma unidade familiar, ou mesmo outra agroindústria.

E o terceiro é o segmento da 'Produção de Matérias-primas'. Neste, encontram-se as empresas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final. É o caso das empresas que atuam na atividade da agricultura, pecuária, pesca, piscicultura, etc.

Como se pode perceber, os enfoques de ambas as metodologias estão voltados para o conjunto de relações de uma determinada atividade agroindustrial tanto no seu elo a montante (fornecedores de insumos, matéria-prima, bens de capital e conhecimento), como a jusante (distribuição e comercialização). Presentes nessas relações estão também as instituições envolvidas no processo, ou seja, órgãos de pesquisa e assistência técnica, sistema financeiro, governo, entidades de classe, associações, entre outras.

O conceito de cadeia agroindustrial une os agentes de cada elo das cadeias produtivas, a saber, os insumos e fatores de produção, a unidade produtiva e o processamento e distribuição dos produtos até o consumidor.

A importância da abordagem de cadeia agroindústria está em possibilitar a análise do fluxo e o encadeamento dos produtos dentro de cada um desses segmentos e/ou subsetores. Ela possibilita, ainda, estabelecer os itinerários seguidos por um determinado produto dentro do sistema de produção, transformação e distribuição.

Dessa forma, pressupõe-se que a identificação de possíveis problemas ou deficiências que estejam ocorrendo dentro dos diferentes elos que compõem a cadeia agroindustrial seja facilitada, tornando-se um excelente instrumento para a gestão das empresas ligadas ao setor, especificamente neste caso da comercialização.

Considerando as organizações agroindustriais familiares enquanto sistemas, conforme sugere Chiavenato (1998), e analisando-as, pressupõe-se que todas as partes dessas organizações se interligam como elos de uma corrente. Assim, todos os elos que compõem a corrente como produção, recursos humanos, finanças, comercialização, etc., devem funcionar sincronizadamente. Bastará um elo não suportar o esforço e a corrente toda deixará de resistir, mesmo que alguns elos sejam reforçados. A resistência da corrente, ou seja, a capacidade da organização agroindustrial, depende sempre do elo mais fraco, que é o elo crítico.

Compreender o funcionamento do complexo agroindustrial, para Araújo (1990), é uma ferramenta indispensável para que os administradores dessas empresas, bem como os tomadores de decisões, autoridades públicas e agentes econômicos privados, formulem as políticas e estratégias com maior precisão e máxima eficiência.

Para fazer qualquer análise do complexo agroindustrial, deve-se levar em conta as especificidades do sistema de produção agropecuário, que são desenvolvidas durante determinados períodos do ano, devido às condições do clima e exigências biológicas das plantas e animais. É preciso, também, considerar que as épocas de safra e entressafra influenciam e formam a tendência de variação sazonal de preços, com reflexo na utilização de insumos, fatores de produção e no processamento e transformação das matérias-primas de origem agropecuária.

Em se tratando de agroindústria familiar, na maioria das vezes a atuação ocorre nos três segmentos descritos anteriormente, ou seja, o empresário da agroindústria (produtor rural) está envolvido com a produção da matéria-prima, com o processamento e com a comercialização. Por maior capacidade e domínio que estas pessoas tenham do sistema agroindustrial, o que na prática não se comprova, sabe-se da complexidade que isso significa.

De modo geral, tanto a literatura disponível quanto os profissionais da área apresentam dúvidas quanto às expressões Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial e Agronegócio. Segundo Batalha (2001), “essas expressões, embora afetadas ao mesmo problema, representam espaços de análise diferentes e se prestam a diferentes objetivos”. Os conceitos do autor estão resumidos aqui por apresentarem clareza e abrangência bastantes, viabilizando, portanto, o enquadramento deste estudo.

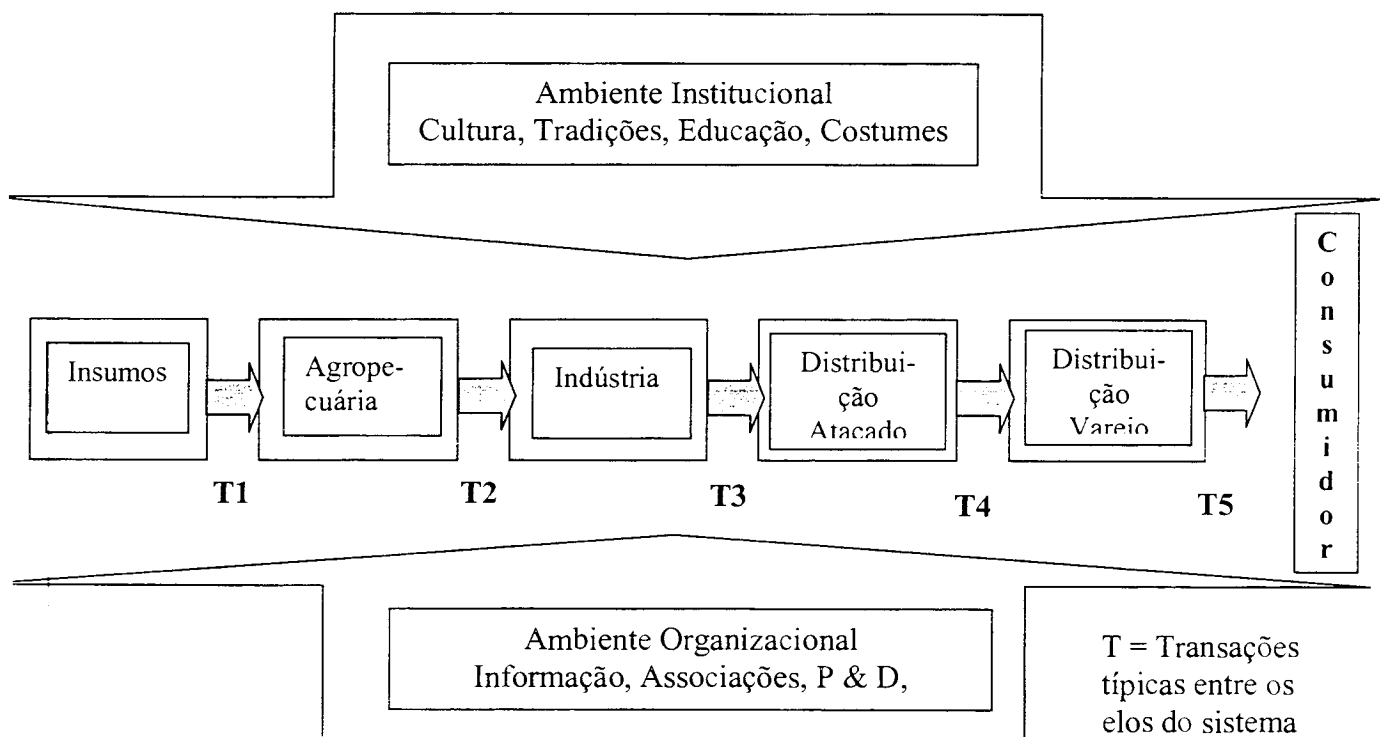
O Sistema Agroindustrial (SAI) pode ser considerado como “o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindústrias” (BATALHA, 2001). Entende-se por conjunto de atividades desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas, etc) até a chegada do produto final (açúcar mascavo, queijo, embutidos, etc) ao consumidor. Parafraçando o autor, pode-se dizer que abrange todas as transformações associadas, desde a produção primária na propriedade rural, atravessando as diferentes fases de transformação do produto, até chegar ao consumidor.

Portanto, o SAI não está ligado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. Mas compreende o conjunto dessas atividades necessárias à produção dos produtos agroindustriais, aproximando-se muito da definição de agronegócio.

A seguir, apresenta-se uma figura ilustrativa (figura 3) desse conjunto de atividades, as respectivas transações típicas e as influências sofridas dos ambientes Institucional e Organizacional.

Figura 3

Sistema agroindustrial e transações típicas



Fonte: Zylberstajn & Farina (1997) *apud* Waack e Terreran (1998, p. 88).

Na figura acima, pode-se visualizar as diferentes fases percorridas por um produto, dentro do sistema agroindustrial. Também é possível perceber que a atividade econômica dessas organizações é afetada pelas instituições que estabelecem as regras de funcionamento, políticas, sociais e legais, estabelecendo, assim, as bases para a produção, troca e distribuição de produtos, tecnologia e capital, em um sistema.

O Complexo Industrial, tal como está entendido pelo autor, “tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base” (BATALHA, 2001). Sendo assim, pode-se citar como exemplo o complexo da cana-de-açúcar, o complexo do leite, o complexo do milho, etc. A estrutura do complexo agroindustrial seria definida a partir da matéria-prima principal que lhe deu origem, segundo os diferentes processos industriais e comerciais que ela pode sofrer até se transformar em diferentes produtos finais. Entendido desta forma, para formar um complexo agroindustrial é necessária a participação de várias cadeias de produção, associadas, cada uma delas, aos diferentes produtos.

Em relação à Cadeia de Produção Agroindustrial, conforme já conceituado no capítulo 1, cabe destacar que, “ao contrário do complexo agroindustrial, uma cadeia de produção é definida a partir da identificação de determinado produto final” (BATALHA, 2001). Quando identificado determinado produto final, cabe encadear, de jusante a montante, as diversas operações necessárias até esse produto chegar às mãos do consumidor.

É importante notar que a metodologia de análise proposta por Goldberg e pelos vários economistas industriais franceses realiza “cortes verticais” no sistema econômico a partir de determinado produto final (cadeia de produção agroindustrial), ou a partir de uma matéria-prima de base (complexo agroindustrial), para então estudar sua lógica de funcionamento.

A grande diferença entre as duas metodologias de análise reside na importância dada ao consumidor final como agente dinamizador da cadeia. Sendo assim, uma análise de cadeia de produção, dentro dos moldes propostos pela análise de *filières* sempre parte do mercado final, de um produto acabado em direção à matéria-prima de base que o originou. Já as análises em termos de complexos agroindustriais elegem a matéria-prima de base como ponto de partida.

Nesse contexto, a análise mesoanalítica e sistêmica encontram respaldo pelos dois modelos apresentados em termos de cadeia de produção agroindustrial.

A mesoanálise é definida como sendo “a análise estrutural e funcional dos subsistemas e de sua interdependência dentro de um sistema integrado” (BATALHA, 2001). A mesoanálise possibilita ter uma visão holística, ou seja, ampla do funcionamento do sistema agroindustrial, segundo as características de cada uma das cadeias de produção agroindustrial.

Desta forma, um enfoque mesoanalítico, “permitiria responder às questões sobre o processo de concorrência e opções estratégicas das firmas bem como sobre o processo distributivo entre os agentes econômicos” (BATALHA, 2001).

Essa abordagem não considera somente as relações diretas entre os agentes econômicos, mas o conjunto das articulações que constituem a cadeia. Possibilita evidenciar mais facilmente as sinergias tecnológicas e comerciais entre as várias atividades constitutivas da cadeia.

Já o enfoque sistêmico considera que todo sistema evolui no espaço e no tempo em função de mudanças internas e externas ao sistema. Portanto, enquanto sistema, uma cadeia de produção agroindustrial também estará sujeita a mudanças ao longo do tempo.

A análise de cadeias de produção deve estudar o equilíbrio existente em determinada situação para identificar as condições que podem alterar esse equilíbrio. Sendo assim, o conceito de cadeia de produção agroindustrial contribui para a explicação das estruturas industriais e participa na criação de um espaço mesoanalítico de análise (BATALHA, 2001).

Em se tratando de comercialização, é ainda mais notável esta relação, uma vez que ela depende da eficiência dos elos que a antecedem para então poder ser realizada com eficácia. Por isso, pode-se afirmar que a cadeia de produção é tão forte quanto seu elo mais fraco.

1.2 AGROINDÚSTRIA E AGRICULTURA FAMILIAR

O processo de desenvolvimento rural, hoje, vem sendo pensado e discutido não mais no âmbito da produção ou das atividades somente agrícolas, mas, também, e cada vez mais, estão presentes as atividades não-agrícolas, a exemplo do que já aconteceu em países desenvolvidos, sempre procurando fortalecer uma categoria básica que são os agricultores familiares.

Existem vários estudos, conforme mostra o DESER (Boletim do DESER nº 115, p. 20), apontando que, dos países que atingiram os mais altos níveis educacionais, de esperança de vida, e de renda real *per capita*, todos optaram pela reforma agrária fortalecendo uma

agricultura baseada no trabalho familiar, enquanto os países com os mais baixos índices de desenvolvimento humano (IDH) contam com o predomínio da agricultura patronal e do latifúndio improdutivo.

O debate sobre agroindústria familiar é recente no Brasil, e está permeado por noções ideologizadas sobre agroindústrias, e sua demarcação nem sempre é clara.

Ao longo do tempo, vários conceitos, de diferentes autores, procuraram definir o termo agroindústria. Lauschner define a agroindústria em dois sentidos: amplo e restrito.

Em sentido amplo, para o autor, a agroindústria é “... a unidade produtiva que transforma o produto agropecuário natural ou manufaturado para utilização intermediária ou final” (LAUSCHNER, 1995).

Neste caso, o conceito está limitado à industrialização dos produtos agropecuários, sendo que muitos o ampliam, incluindo também a industrialização da madeira e da pesca; outros restringem o conceito à industrialização de produtos alimentares, excluindo bens de consumo como roupas, calçados, etc. Certas indústrias de insumos rurais que utilizam como matéria-prima produtos de origem rural também são agroindústrias.

Já em sentido restrito, a agroindústria é definida como:

...a unidade produtiva que, por um lado, transforma, para a utilização intermediária ou final, o produto agropecuário ou seus subprodutos não manufaturados, e que, por outro lado, adquire diretamente do produtor rural o mínimo de 25% do valor total dos insumos utilizados (LAUSCHNER, 1995).

Estão contempladas, nesta definição, as agroindústrias que realizam a primeira transformação da produção rural, precedida ou não do beneficiamento ou da transformação, e excluídas da definição as que utilizam como matéria-prima o produto agropecuário já transformado, como, por exemplo, a indústria de calçados, as padarias e as indústrias de massas que utilizam como matéria-prima um produto rural já industrializado.

Nesta definição, o autor faz uma distinção importante entre as agroindústrias que transformam produtos agropecuários, mas que não têm nenhuma transação ou contato com o produtor da matéria-prima, e aquelas que estão ligadas ao produtor rural. A definição no sentido restrito é onde se encontra a grande maioria das agroindústrias familiares, de propriedade dos produtores rurais, onde o trabalho, a gestão, e a maior parte dos bens de produção provêm das unidades produtivas destes produtos.

Uma outra definição encontrada sobre agroindústria é: "... uma empresa que processa materiais de origem vegetal ou animal. O processamento envolve transformação e preservação através de alteração física ou química, estocagem, embalagem, distribuição" (HADDAD, 1997). Assim, as agroindústrias podem ser classificadas de forma simplificada, de acordo com o grau que a matéria-prima é transformada. De modo geral, os investimentos em capital, a complexidade tecnológica, e os requisitos de gerenciamento aumentam à medida que o grau de transformação se amplia.

Ambos os autores definem agroindústria com sendo aquelas unidades produtivas que transformam a matéria-prima proveniente do setor agropecuário em produtos finais ou intermediários. É importante salientar que o termo agroindústria não deve ser confundido com complexo agroindustrial, pois, como vimos anteriormente, as agroindústrias são partes dos complexos agroindustriais.

Em se tratando da agroindústria familiar, cabe ressaltar que o conceito de empresa familiar rural é diferente do conceito de empresa familiar urbana (comércio, serviços, indústria), por ser mais amplo, devido às suas peculiaridades inerentes à agricultura.

Existem vários conceitos que caracterizam a agricultura familiar, sendo que muitas destas definições diferem entre si, devido ao objetivo para o qual foram criados ou pelas condições (dados disponíveis) existentes para fazê-los. Por exemplo, a definição de agricultura familiar, para fins de atribuição de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico.

Uma definição de agricultura familiar bastante aplicada, e que procura contemplar os atributos básicos das demais definições apresentadas por outros autores, é proporcionada por

Abramovay (1997), que refere gestão, propriedade, e a maior parte do trabalho como originários de pessoas que mantêm entre si laços de sangue ou de casamento.

O agricultor familiar, para Jean (1994), apresenta-se como um “personagem híbrido que acumula em si próprio uma tríplice identidade: proprietário fundiário, empresário privado e trabalhador”. Por ser *proprietário fundiário*, deveria receber renda ligada à posse do solo, mas há muito tempo abdicou dessa receita para manter seu modo de produzir e ser competitivo em relação a outras formas produtivas. Como *empresário privado*, detentor de bens de produção – ao contrário do que nos ensina a teoria geral da administração de empresas em economia capitalista – continua produzindo mesmo não obtendo vantagens e, pior, aumentando o volume de sua produção quando o preço baixa. Por último, este agricultor moderno, um *trabalhador autônomo*, que atua por conta própria com sua família, capaz de suportar uma exploração de si mesmo que nenhum trabalhador consentiria.

Na verdade, este personagem trinitário que é o agricultor moderno, que deveria, portanto, acumular três tipos de renda, a renda do proprietário fundiário, o lucro do empresário e o salário do trabalhador, teve que doar a renda fundiária e o lucro capitalista à economia e à sociedade, para sobreviver, buscando apenas um salário mínimo para subsistir.(JEAN, 1994).

Esta agricultura moderna está inserida na busca pela inovação tecnológica e aos investimentos produtivos. Desse modo, todo o produtor tem o mesmo comportamento de qualquer outro empresário, que é extrair o máximo de lucro possível para investir na terra e nos meios de produção para assegurar sua renda atual e futura.

Não é o agricultor moderno que acumula três tipos de renda, mas o inverso, é a sociedade inteira que acumula os três tipos de ganho nas relações que ela mantém com os agricultores modernos. Ela não lhe oferece rendas nem lucros (salvo raras exceções), mas apenas um salário diante da complexidade, do tempo de trabalho e da perícia que atualmente requer (JEAN, 1994).

O desenvolvimento da agricultura capitalista existiu na Inglaterra desde o século XIX. E este modelo inglês, creditado como uma forma superior e mais evoluída de agricultura, iria necessariamente expandir-se por todo o mundo.

No entanto, essa agricultura capitalista inglesa praticamente desapareceu para dar espaço à agricultura familiar, a qual, em vez de ser vestígio do passado, é uma produção, uma criação do próprio desenvolvimento da economia capitalista moderna. “Porque a propriedade rural familiar contemporânea nada tem a ver com as explorações familiares em plena autarquia, fora da economia de mercado, como era a regra do mundo rural do passado” (JEAN, 1994).

Isso mostra que a produção familiar não é incompatível com a agricultura moderna. Ao contrário, se a produção familiar se manteve, não foi porque os agricultores ou o Estado o quissem, ou porque tal ou qual classe social tivesse feito uma aliança com ela, mas simplesmente porque ela se mostrou mais bem adaptada para responder às exigências da sociedade moderna.

A capacidade de adotar inovações ou intensificar a produção, de acordo com Jean (1994), são características da propriedade rural familiar moderna, que são conseqüências de sua existência em nossas economias agrícolas, e não causas que, em última análise, explicariam sua sobrevivência, sempre ameaçada na economia capitalista, segundo alguns, ou a sua manutenção, e até sua consolidação neste tipo de regime socioeconômico.

De acordo com dados apresentados pelo DESER (Boletim nº 115, p. 19), a agricultura familiar é o setor econômico que mais emprega mão-de-obra no país, sendo responsável pela ocupação de 18% da população economicamente ativa. É responsável também pela produção da maioria dos alimentos consumidos no Brasil. Os agricultores familiares da Região Sul estão presentes em 77% dos estabelecimentos agrícolas. No Rio Grande do Sul, 90,5% dos agricultores são familiares. Estes são responsáveis por 58% do Valor Bruto da Produção do Estado, produzem três vezes mais por hectare do que os agricultores patronais. Enquanto a agricultura familiar responde pela manutenção de um posto de trabalho a cada 7 hectares ocupado, a agricultura patronal necessita de 74 hectares para manter um posto de trabalho. Estes são apenas alguns dados que se apresentam para que se evidencie a importância desta categoria no processo de desenvolvimento rural e socioeconômico do país.

Uma outra definição de agricultura estabelecida para fins de crédito pode ser encontrada no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, que define como agricultores familiares os produtores rurais que exploram parcela de terra na condição de proprietários, posseiros, arrendatários, parceiros ou concessionários do Programa Nacional de Reforma Agrária, e que: residem na propriedade ou em povoado urbano ou rural próximo, e não dispõem, a qualquer título, de área superior a quatro módulos fiscais (na região do CODEMAU, o módulo fiscal é de 20 hectares);

- a) Obtêm, no mínimo, 80% da renda familiar da exploração agropecuária e não-agropecuária do estabelecimento;
- b) Têm o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, utilizando apenas eventualmente o trabalho assalariado, de acordo com as exigências sazonais da atividade agropecuária;
- c) Obtêm renda bruta anual familiar não superior a R\$ 27.500,00.

O PRONAF é um programa do governo federal, que tem a finalidade de apoiar o desenvolvimento rural, a partir do fortalecimento da agricultura familiar. Seu objetivo central é aumentar a produção agrícola e melhorar a renda e a qualidade de vida dos agricultores familiares. O PRONAF atua no financiamento de infraestrutura e serviços nos municípios, no financiamento da produção da agricultura familiar (crédito rural) e na profissionalização dos agricultores familiares.

O PRONAF crédito destina-se ao apoio financeiro das atividades agropecuárias e não-agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho do produtor rural e de sua família. Isso significa que os agricultores podem financiar, através desta linha de crédito, atividades não-agrícolas (agroindústrias), desenvolvidas em seus estabelecimentos.

Nesse contexto, o papel da agricultura familiar vem ganhando força nos últimos tempos, principalmente a partir de 1995/96, com o surgimento desse programa de incentivos específico para a agricultura familiar, através da introdução de atividades não-agrícolas. Outros fatores têm contribuído sobremaneira para a discussão acerca do assunto com ênfase

nos problemas de desenvolvimento local integrado e sustentável, geração de emprego e renda, busca do estancamento do êxodo rural, dentre outros.

Além dessas iniciativas advindas por parte do Governo Federal, de apoio à agricultura familiar, destaca-se atualmente grande esforço por parte do Governo do Estado, que também dispõe de programas específicos de incentivos, como é caso do programa de agroindústria familiar (Sabor Gaúcho), associados à assistência técnica. Também por parte dos municípios da região do Médio Alto Uruguai, constataram-se iniciativas das administrações quanto ao apoio e identificação de alternativas para viabilizar as propriedades rurais, as quais, na sua grande maioria, são pequenas propriedades.

Sendo assim, pode-se afirmar que, de 1995/96 para cá, surgiram várias iniciativas de agroindústrias no meio rural, nas mais diversas atividades: leite e derivados, açúcar mascavo e derivados, embutidos e defumados, conservas, abatedouros, entre outras, contribuindo para a diversificação das propriedades, na tentativa de agregar valor e renda às mesmas.

Ao mesmo tempo em que se contabilizam alguns programas de fomento à agricultura familiar, há de se considerar que, de modo geral, dos anos 90 para cá, a agricultura brasileira deixou de contar com uma quantidade significativa de recursos, que antes eram empregados na sustentação dos preços aos produtores, no oferecimento de crédito subsidiado, em programas de assistência técnica e pesquisa, armazenagem, etc. Apesar de apresentarem inúmeros problemas, essas políticas mantinham um certo nível de renda e reduziam, em parte, as oscilações dos preços dos produtos agrícolas.

Com estas mudanças no papel do Estado, com o desmantelamento dessas políticas públicas, ao mesmo tempo em que a agricultura brasileira passava a concorrer com outros países melhor posicionados em termos de competitividade, afirma DESER (Boletim nº 115), muitos produtores não conseguiram se manter no mercado e, em resposta à crise econômica e às dificuldades da migração para as cidades, buscaram a pluriatividade como forma de garantir a reprodução da unidade familiar.

Desta forma, percebe-se que as dificuldades por que passam muitas famílias da área rural as tem levado à procura de outras alternativas, principalmente alternativas não mais agrícolas, para que possam permanecer vivendo no meio rural.

A agroindustrialização, que agrega valor através do beneficiamento e/ou processamento da matéria-prima produzida pelos agricultores familiares, tem sido, nos últimos anos, uma busca crescente como alternativa de aumentar a renda e, conseqüentemente, melhorar as condições socioeconômicas destas famílias.

Além das justificativas já apresentadas, Vieira (1998) argumenta que o surgimento da agroindustrialização se apóia basicamente em dois motivos: o primeiro, a necessidade de agregar valor à matéria-prima produzida, pois ela não remunera satisfatoriamente a atividade. O segundo seria o aproveitamento de excedentes de produção. Basicamente, estes dois motivos levam os produtores a se aventurarem na industrialização, negócio, para eles, até pouco tempo, desconhecido.

Além desses motivos, podemos acrescentar um outro que é a questão da própria cultura dos descendentes europeus, que se estabeleceram também aqui nesta região do Médio Alto Uruguai e trouxeram consigo as habilidades de transformação da matéria-prima, tais como produtos de origem animal, por exemplo, os embutidos: salames, lingüiças, copa, além de açúcar mascavo, etc.

O desenvolvimento da agroindústria de base familiar oferece inúmeras vantagens em relação ao modelo concentrador tradicional da agroindústria verticalizada de grande porte (DESER, nº 115, p. 20), conforme se pode constatar a seguir:

- a) Agrega valor aos produtos agropecuários da unidade familiar, ampliando renda e mantendo postos de trabalho;
- b) Por ser descentralizado e desconcentrado, amplia as oportunidades de desenvolvimento da agroindustrialização em nível local;
- c) Atende ao princípio da sustentabilidade, ao reduzir gastos com transporte transformando a matéria prima no próprio local, e ao aproveitar a reciclagem dos resíduos da agroindustrialização na própria unidade de produção familiar;

- d) Os produtos da agroindústria familiar incorporam aspectos como o ecológico, o nutricional, o cultural, o socialmente justo, além da sanidade e higiene;
- e) Ao gerar renda e postos de trabalho direta e indiretamente, amplia direitos de cidadania aos trabalhadores familiares envolvidos no processo de agroindustrialização;
- f) Favorece o modelo de desenvolvimento local, beneficiando os pequenos municípios. Valoriza-se o meio rural no sentido de proporcionar uma melhor utilização do espaço territorial à agricultura familiar, contribuindo para a recuperação e preservação ambiental;
- g) Ao fortalecer um processo em que o produtor tem um maior domínio sobre a cadeia produtiva, proporciona uma maior identificação do consumidor com o meio rural, valorizando a agricultura familiar em toda a sociedade;
- h) Amplia o associativismo nas diferentes fases da agroindustrialização familiar, da produção da matéria prima à transformação e comercialização dos produtos industrializados.

As mudanças de paradigmas decorrentes da abertura dos mercados podem significar novas oportunidades para a agricultura familiar. Na medida em que o mercado demanda por produtos de melhor qualidade, torna possível a produção em pequena escala, com produtos diferenciados e dirigidos a nichos de mercado. Para este tipo de agricultura, paradigmas como unidade de grande porte, verticalização, e grandes volumes de produção podem ceder lugar a unidades de porte certo, proximidade com o cliente, qualidade, produtividade e respeito ao equilíbrio ambiental e à saúde humana. Estes nichos emergentes de mercado podem tornar economicamente viáveis centenas de pequenas agroindústrias familiares.

A incorporação de conceitos como o desenvolvimento sustentável – os quais introduzem a noção de limites para a utilização dos recursos naturais, e estão a provocar rápidas e intensas transformações nos hábitos dos consumidores – está criando mercados novos, que podem significar, para a agroindústria familiar, uma oportunidade ante a ameaça maior, sua exclusão do mercado, resultante do processo de crescimento das unidades de produção e de concentração do capital.

No entanto, são muitas as barreiras enfrentadas por estas agroindústrias familiares, no momento da comercialização. A conquista de nichos de mercado é um processo que exige persistência, análise, infraestrutura de produção e distribuição, condições de regularidade e de qualidade, entre outros. Vários fatores relacionados a esta questão da comercialização podem favorecer ou dificultar a entrada destes produtos e conseqüentemente interferir no desempenho dessas agroindústrias.

A competitividade global de uma agroindústria depende da eficiência na comercialização de seus produtos (AZEVEDO, 2001). Quanto melhor for a coordenação entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações do ambiente, e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre cliente e fornecedor. Neste sentido, a comercialização dos produtos das agroindústrias passa a ser um fator chave para o sucesso ou insucesso das mesmas.

Quando se discute competitividade, é comum a referência somente a aspectos da produção. Esforços considerados são despendidos no sentido de reduzir o custo de produção de um determinado produto qualquer. Azevedo (2001) chama a atenção para o fato de que, freqüentemente, esses esforços conduzem a pequenos ganhos que se perdem no momento da venda do produto. Vender ou comprar não é tarefa trivial; ao contrário, a adoção de um mecanismo de comercialização inapropriado fatalmente implica em prejuízo à empresa, mesmo sendo ela competitiva em termos de eficiência produtiva.

A dimensão do empreendimento deve ser dada até onde a gestão e o trabalho podem estar juntos. A partir deste limite, deve-se procurar construir as formas associativas para melhor viabilizar o negócio.

Assim, pode-se concluir que a eficiência de uma agroindústria ou de uma empresa qualquer é mais abrangente do que somente a eficiência produtiva, embora esta seja um componente importante. Porém, a competitividade global de uma empresa depende muito da eficiência na comercialização de seus produtos. De nada adianta o esforço nas etapas que antecedem à comercialização se esta não se concretiza. É a comercialização que garante a sobrevivência da agroindústria e é de lá que se devem extrair as informações e os recursos

para adequar a estrutura de produção às necessidades do mercado, o que, por conseqüência, garantirá o investimento.

Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, intermediados por mecanismos de comercialização, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações do ambiente, e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações entre clientes e fornecedores (AZEVEDO, 2001).

A mudança na forma de gestão da comercialização das agroindústrias familiares é fator fundamental para mantê-las competitivas e atuantes em um mercado altamente instável, tendo-se a cautela de levar em consideração particularidades que as tornam diferentes da grande empresa. Produzir primeiro para depois se preocupar em vender é correr o risco de não encontrar quem queira comprar.

Assim, o conceito de visão de sistema do processo agroindustrial se faz necessário para que a agroindústria familiar possa se enxergar dentro do processo e, a partir daí, tomar as decisões que melhor atendam aos seus objetivos.

A exemplo do que acontece com outros ramos de negócios e atividades, existem agroindústrias operando com bons resultados, enquanto outras, até geograficamente próximas, não conseguem se viabilizar, ou seja, não sobrevivem. Poderíamos nos perguntar como se explica o êxito de algumas agroindústrias e o fracasso de outras. A resposta poderá ser encontrada, entre outras, na forma de gestão da comercialização, objeto deste estudo.

Atualmente, embora inexistam dados oficiais sobre a quantidade de agroindústrias familiares em operação na produção de açúcar mascavo no estado e região, constata-se praticamente em todos os municípios do Médio Alto Uruguai um aumento no número de estabelecimentos agroindustriais nesse setor, além, é claro, da produção artesanal/tradicional realizada nas propriedades rurais, como descreve-se posteriormente, no item processo de produção do açúcar mascavo.

1.3 GESTÃO DA QUALIDADE NA AGROINDÚSTRIA

O setor do agronegócio, de modo geral, e as agroindústrias alimentares, em específico, estão inseridas em um cenário de transformações rápidas, ditadas por um mercado cada vez mais informado e exigente. Essas exigências do mercado e as inovações tecnológicas impõem às empresas a necessidade de garantia e de melhoria contínua da qualidade dos produtos e processos.

Sendo assim, algumas tendências atuais devem ser observadas e consideradas (BLUM, 1999), dentro das quais a qualidade, a sustentabilidade, o controle econômico e o financeiro fazem parte do paradigma vigente para a modernidade das empresas do setor agroindustrial.

A gestão da qualidade total pode ser vista como uma filosofia de comprometimento da organização como um todo para o aprimoramento contínuo, com o foco na equipe de trabalho, no aumento da satisfação do cliente, e na redução de custos (DAFT, 1999). Dessa forma, a administração precisa avaliar a qualidade em termos de vendas perdidas e de desempenho total da empresa, e não como algum indicador de porcentagem do sistema de controle administrativo.

A implementação da gestão pela qualidade nas empresas pressupõe o estabelecimento de metas que devem ser constituídas para envolver a equipe de trabalho e estabelecer novos padrões de qualidade, dentro da idéia da melhoria contínua.

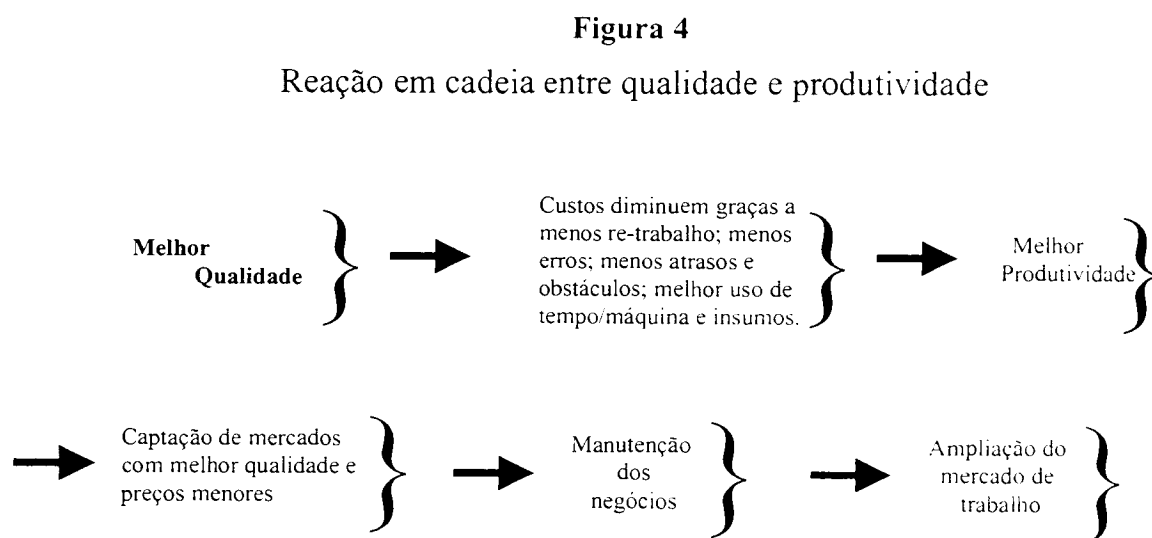
Para Daft (1999), o melhoramento contínuo é visto como a implementação de um grande número de aperfeiçoamentos pequenos e incrementais em todas as áreas da empresa. A filosofia básica é a de que pequenas melhorias, a cada vez, o tempo todo, trazem uma alta probabilidade de sucesso para as empresas. Trata-se de um processo constante, onde os melhoramentos ocorrem de forma continuada, e as mudanças resultantes dão à empresa uma significativa vantagem competitiva.

A qualidade consiste em definir objetivos, quantificá-los por meio de metas, tanto para reduzir custos como para aumentar a produção e a produtividade, procurando a satisfação dos clientes com adequado respeito ao meio ambiente, afirma Blum (1999). Estas deverão ser preocupações constantes dos administradores das agroindústrias, que estarão, cada vez mais,

sob os olhos da fiscalização dos órgãos sanitários e ambientais competentes e dos próprios consumidores.

Um produto ou serviço de qualidade “é aquele que atende perfeitamente (= projeto perfeito), de forma confiável (= sem defeitos), de forma acessível (= baixo custo), de forma segura (= segurança do cliente) e no tempo certo (= entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa), às necessidades dos clientes” (CAMPOS, 1992).

Para Deming (1990), existe uma reação em cadeia entre qualidade, produtividade, custos menores e captação de mercado, o que justifica a estreita relação entre qualidade e produtividade, explicando “por que a produtividade aumenta à medida que a qualidade melhora”, conforme se observa na ilustração abaixo (figura 4):



Fonte: Deming, 1990, p. 2.

Com isto, Deming (1990) afirma que a melhor qualidade dá lugar, inevitavelmente, a um aumento de produtividade. Essa afirmação contradiz a hipótese de que, quando se eleva a qualidade, diminui-se a produtividade e, quando se aumenta a produtividade, sacrifica-se a qualidade. Pelo contrário, qualidade e produtividade andam juntas.

A preocupação com o máximo da eficiência produtiva nos níveis econômico, tecnológico e social deve ocorrer em todo o processo produtivo, ou seja, em toda a cadeia de produção.

garantindo a qualidade do produto e a sustentabilidade do negócio, uma vez que o resultado depende da integração das diversas fases.

...o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor. É isto que garantirá a sobrevivência de sua empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro (CAMPOS, 1992).

É importante que os empresários e funcionários tenham consciência dessa reação em cadeia, bem como do fato de que deficiências e falhas que chegam às mãos dos consumidores resultam em perda de mercado. E o consumidor, segundo Deming (1990) “é o elo mais importante da linha de produção. A qualidade deve visar às necessidades do consumidor, tanto atuais quanto futuras”.

Não é objetivo deste trabalho esgotar os diversos conceitos de qualidade, até porque os autores que tratam desse tema reconhecem a dificuldade em definir precisamente o que seja o atributo qualidade, e também porque Deming (1990), afirma que “a qualidade só pode ser definida aos olhos de quem a avalia”.

Tomando-se esta definição, a qualidade de qualquer produto ou serviço tem várias escalas, sendo que um produto pode obter uma boa avaliação, na opinião do consumidor, em uma escala, e uma avaliação baixa em outra. Por isso, depende sempre do ponto de vista de quem a avalia.

Estudar a preferência do consumidor permite adequar o produto às necessidades do mesmo, favorecendo, desta forma, sua entrada e aceitação no mercado. O contrário do que faz a propaganda que procura ajustar o público às características do produto.

É importante ter claro que a qualidade não é algo identificável e observável diretamente. O que é identificável e observável diretamente, aponta Toledo (2001), são as características das coisas ou pessoas. Isto é, a qualidade é vista por meio de características. Por exemplo, a qualidade de um produto agroindustrial alimentar pode ser interpretada a partir de características como sabor, valor nutritivo, textura, higiene, embalagem, etc.

O fato de a qualidade de produto ser vista por meio de características introduz uma dimensão subjetiva, e esse subjetivismo contribui para a confusão na aplicação da palavra 'qualidade', uma vez que cada pessoa, quando se refere à mesma, pode estar se referindo a coisas diferentes, a partir de seu ponto de vista.

Em síntese, sempre existiram duas dimensões associadas à qualidade: “a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva”. A dimensão objetiva, ou “qualidade primária”, se refere à qualidade intrínseca do produto. São os aspectos referentes às “propriedades físico-químicas, impossível de ser separada desta e independente do ponto de vista do ser humano”. A dimensão subjetiva, também chamada de “qualidade secundária”, se refere aos aspectos visuais, ou seja, da percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas. Isso quer dizer que ela “está associada à capacidade que o ser humano tem de pensar, sentir e de diferenciar em relação às características do produto” (TOLEDO, 2001).

Analisando a evolução dos conceitos de qualidade de produto, percebe-se que, com o passar do tempo, houve uma mudança da idéia de “perfeição técnica”, a qual está associada a uma visão objetiva da qualidade, para a idéia de “satisfação das preferências do mercado”. Esta, por sua vez, está associada a uma visão subjetiva.

Os chamados “gurus da qualidade” (Juran, Deming, Feigenbaum e Ishikawa), contribuíram para essa mudança com suas obras sobre qualidade, que se aproximam mais da satisfação do consumidor e se distanciam da visão de “perfeição técnica” que predominava anteriormente.

Assim, a partir da década de 70, conforme explica Toledo (2001), observam-se três vertentes de definições para ‘qualidade de produto’. A primeira vertente apresenta a noção de qualidade como adequação ao uso, sugerindo que qualidade é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário, do uso. A segunda vertente avalia a qualidade pelo grau de conformidade do produto real com suas especificações de projeto. Um alimento produzido terá qualidade se estiver de acordo com as especificações. E a terceira vertente enfoca a questão pelo lado da não-qualidade; ou seja, é definida como sendo a perda, em valores monetários, que um produto causa à sociedade após a venda, que poderá ser pela

variabilidade da função básica intrínseca do produto ou pelos efeitos colaterais nocivos do produto.

De maneira geral, o conceito de qualidade de produto que mais está sendo aceito e difundido e que também se utilizou neste trabalho é o que a define como 'satisfação total do cliente'. Este conceito está associado à vertente de adequação ao uso. Ou seja, define a qualidade de produto como uma propriedade síntese de múltiplos atributos do produto que determinam o grau de satisfação do cliente. O produto passa a ser entendido como envolvendo o produto físico e o produto ampliado. Isto é, além do produto físico, envolvem também a embalagem, orientação para uso, imagem, serviços pós-venda e outras características associadas ao produto.

A gestão da qualidade é entendida como a abordagem adotada e o conjunto de práticas utilizadas nas diversas áreas funcionais da empresa, para obter-se, de forma eficiente e eficaz, a qualidade pretendida para o produto. Assim, Toledo (2001) assegura que a gestão da qualidade de uma empresa envolve seus processos e estende-se à cadeia de fornecedores e aos clientes.

Assim como os diversos conceitos sobre qualidade, também coexistem diversos enfoques. Além disso, a qualidade tem sido estudada por profissionais das mais diversas áreas, desde economia, marketing, engenharia de produção, administração, entre outras. No entanto, cada uma dessas áreas se volta para um aspecto específico da qualidade, o que também acaba implicando em diferentes visões sobre o assunto.

Assim, Garvin, *apud* Toledo (2001), elaborou uma importante contribuição, sistematizando os enfoques existentes para a qualidade, os quais são, de modo geral, originários das áreas de conhecimento acima citadas.

A seguir, um resumo dos cinco principais enfoques utilizados para definir qualidade apresentada por Garvin *apud* Toledo (2001):

- a) Enfoque transcendental – Para o enfoque transcendental, qualidade é sinônimo de “excelência nata”. Subentende-se, neste enfoque, que alta qualidade, ou excelência nata, é um atributo permanente de um bem e que independe de mudanças em gostos ou

estilos. Para uma dada família de produto alimentar, a qualidade transcendental seria aquela associada a uma marca tradicional reconhecida pela maioria dos usuários e especialistas como tendo qualidade superior e excelência. Como exemplo de um produto com excelência nata, pode-se citar a Maisena;

- b) **Enfoque baseado no produto** – Segundo este ponto de vista, a qualidade é definida como uma variável precisa, mensurável e dependente do conteúdo de uma ou mais características do produto. As diferenças na qualidade entre produtos concorrentes seriam reflexos de diferenças qualitativas e quantitativas em características desses produtos, não no sentido da variedade de características, mas do valor intrínseco da característica. Essa visão apresenta dois pressupostos básicos que a diferencia das demais. Primeiro, o de que a qualidade é um atributo intrínseco ao produto e pode ser avaliada objetivamente. Segundo, o pressuposto de que uma melhor qualidade tende a ser obtida a custos maiores, uma vez que a qualidade reflete a quantidade e o conteúdo de características que os produtos com qualidade superior teriam, e seriam, por isso, mais caros;
- c) **Enfoque baseado no usuário** – Partindo de uma premissa oposta à anterior, este enfoque diz que a qualidade está na preferência do consumidor. A qualidade estaria associada a uma visão subjetiva baseada em preferências pessoais. Considera que os bens que melhor satisfazem as necessidades do consumidor são considerados por eles como de melhor qualidade. O problema é como agregar preferências individuais bastante diferenciadas;
- d) **Enfoque baseado na fabricação** – Este enfoque identifica qualidade como “conformidade com as especificações”. Ou seja, volta-se para as atividades práticas de controle da qualidade durante o processo de fabricação. Qualquer desvio da especificação do processo de fabricação representa diminuição na qualidade do produto. Neste enfoque, não se controla o produto, mas, sim, o processo, pois ele garantirá que todos os produtos saiam com as características determinadas. Assim, o enfoque baseado na fabricação aproxima a qualidade do conceito de eficiência técnica na produção e, portanto, da produtividade;

- e) Enfoque baseado no valor – Neste, a qualidade é definida em termos de “custos e preços”. Um produto de qualidade é aquele que, no mercado, apresenta o desempenho esperado a um preço aceitável, e, internamente à empresa, apresenta conformidade a um custo aceitável. Sendo assim, um produto extremamente caro, não importando o quão bom ele seja, não poderia ser considerado de qualidade.

Estabelecer uma hierarquia de importância para esses enfoques seria uma atividade bastante complexa (GARVIN *apud* TOLEDO). Todos devem ser vistos como importantes, complementares e estão associados a pontos de vista de áreas específicas da empresa e a segmentos do ciclo de produção.

A qualidade final de um produto é resultante do conjunto de atividades que são desenvolvidas ao longo de todo o seu ciclo de produção. Entende-se por ciclo de produção quatro etapas básicas, a saber: “desenvolvimento do produto; desenvolvimento do processo; produção propriamente dita ou fabricação e atividades pós-venda. A qualidade do produto é resultante da qualidade de cada uma dessas etapas” (TOLEDO, 2001).

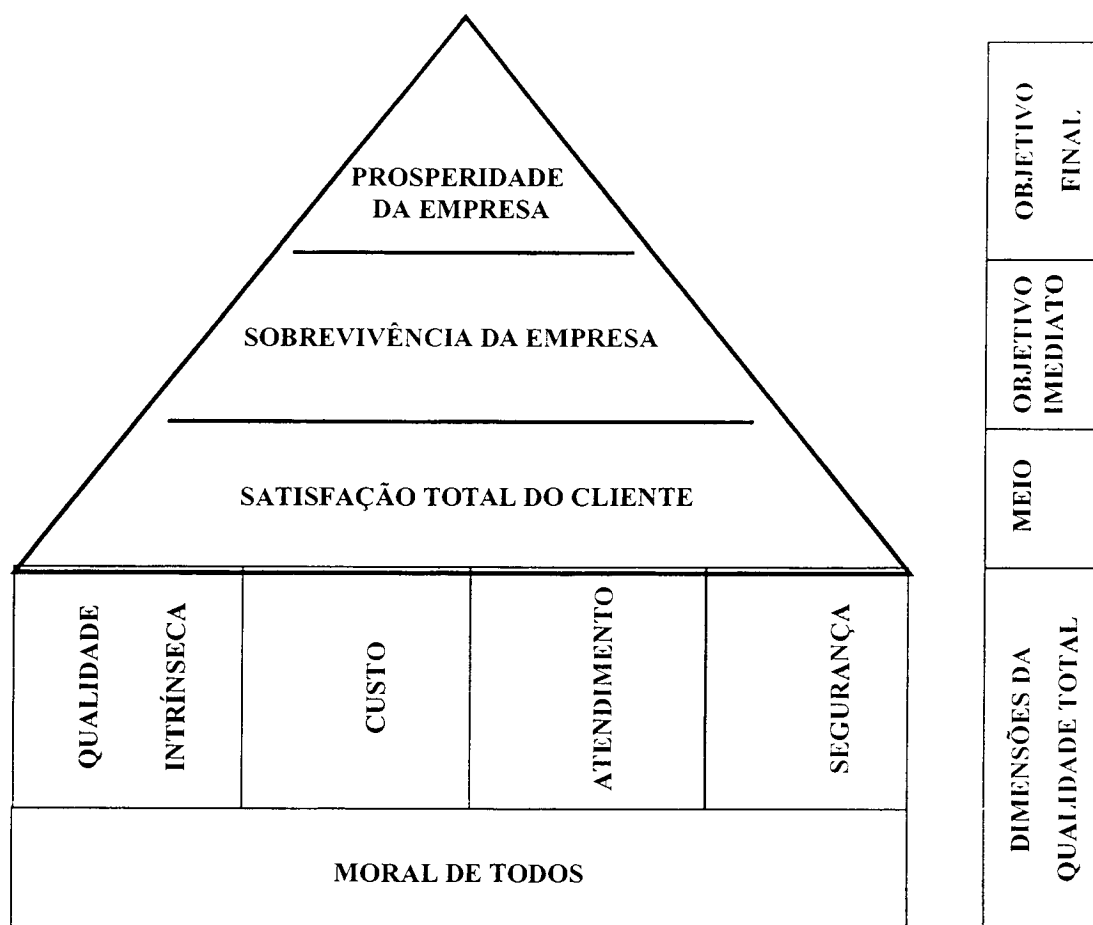
Outro aspecto importante é o da Qualidade Total do produto. Para este trabalho, optou-se por abordá-la nos seus parâmetros e dimensões.

O conceito de qualidade total apresentado por Bonilla (1994), embora seja amplo e dinâmico, está, em princípio, associado à satisfação total do consumidor, procurada de forma interna (eliminando os fatores que não agradam ao consumidor, segundo pesquisas de mercado feitas), e externa ao produto (através da antecipação das necessidades do consumidor, incorporando-se às características detectadas nos produtos e serviços).

Assim, Bonilla (1994) reconhece que a qualidade total está composta por cinco dimensões, conforme demonstrada na figura 5, a seguir:

Figura 5

As cinco dimensões da Qualidade Total



Fonte: Bonilla, 1994, p. 20.

- a) Qualidade intrínseca do produto ou serviço – De maneira geral, refere-se às características inerentes ao produto ou serviço, capazes de satisfazer o consumidor. Isso envolve a ausência de defeitos, adequação ao uso, características agradáveis ao consumidor, confiabilidade, previsibilidade, etc. Tomando como exemplo um produto agroindustrial, o açúcar mascavo, esta dimensão de qualidade pode ser refletida através do conteúdo protéico ou vitamínico;
- b) Custo do produto ou serviço – Deve levar em consideração o conceito de valor, ou seja, o que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço. O preço não deve se distanciar muito do valor que o produto tem para o usuário;

- c) Atendimento – O cliente deve receber o produto no prazo certo, no local certo, na quantidade certa, sendo atendido com boa vontade e cortesia. Inclusive nos serviços pós-venda e de assistência técnica;
- d) Segurança – É de fundamental importância que o produto não ameace a saúde do consumidor e que seja de baixo nível de poluição ambiental para que seja considerado produto de qualidade;
- e) Moral – Refere-se ao grau de satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Esta visão sistêmica da qualidade possibilita entender a forte relação existente e necessária nos diversos setores e fases de um determinado negócio ou atividade, devendo ser estabelecida e entendida por todos na empresa para que se possa atingir a qualidade. Na medida em que a empresa não estiver atendendo a uma destas dimensões, certamente estará pecando em certos atributos que reduzem o grau de satisfação do consumidor, conseqüentemente reduzindo a qualidade deste produto.

A característica de qualidade, de maneira geral, aponta Toledo (2001), é definida como qualquer propriedade ou atributo de produtos, materiais ou processos, necessários para se conseguir a adequação ao uso.

Desta forma, a qualidade de um produto é representada pela característica, ou conjunto de características, que determinam a natureza do mesmo. Assim sendo, pode-se pensar que um produto tem qualidades e não uma qualidade. Ou seja, o produto tem qualidade apresentada em certas características e em outras não, uma vez que existe qualidade para cada característica do produto.

Assim, segundo Toledo (2001), “a qualidade total de um produto pode ser vista como uma resultante de todas as qualidades parciais, que pode ser representada pela função abaixo”:

$$QTP = f(q_1, q_2, \dots, q_n; a_1, a_2, \dots, a_n)$$

... onde q_1 é a qualidade de cada característica e os a_1 são os parâmetros da função.

Para que se conheça a qualidade de cada característica do produto, faz-se necessário estabelecer a dimensão de cada parâmetro ou conjunto deles.

Chamaremos de 'parâmetros' de qualidade de um produto as características ou conjunto de características do produto que compõem um determinado aspecto da qualidade. E a 'dimensão' um agrupamento, ou composição, de parâmetros da qualidade, em função da similaridade de sua contribuição para a qualidade total do produto (TOLEDO, 2001).

Assim, os parâmetros da qualidade de um produto genérico apresentado por Toledo (2001), podem ser agrupados em sete dimensões.

- a) A primeira se refere às características funcionais intrínsecas ao produto, que devem apresentar desempenho técnico ou funcional e facilidade ou conveniência de uso;
- b) A segunda se refere às características funcionais temporais (dependentes do tempo), que devem apresentar: disponibilidade, confiabilidade, manutenibilidade e durabilidade;
- c) A terceira se refere à qualidade de conformação de apresentar, portanto de apresentar grau de conformidade;
- d) A quarta dimensão se refere à qualidade dos serviços associada ao produto que deve apresentar: instalação e orientação de uso e assistência técnica;
- e) A quinta se refere à qualidade da interface do produto com o meio que deve apresentar: interface com o usuário, interface com o meio ambiente (impacto no meio ambiente) e segurança;
- f) A sexta dimensão se refere à qualidade das características subjetivas associadas ao produto e deve apresentar: estética e qualidade percebida e imagem da marca;
- g) A sétima e última se refere ao custo do ciclo de vida do produto para o usuário. Esse custo refere-se aos custos de aquisição (preço de compra) do produto, custos de

operação (uso), custos de manutenção (ou conservação) e custos de descarte (para descartar o produto, e sua embalagem, após o uso ou no final de sua vida útil), que são incorridos pelo usuário.

Através da análise deste conjunto de dimensões, é possível determinar a qualidade total de um produto industrializado.

1.3.1 Especificidades da Gestão da Qualidade nas Cadeias Agroindustriais

Os produtos agroindustriais apresentam características marcantes no que se refere à qualidade objetiva e subjetiva dos produtos. Como já foi visto anteriormente, a primeira refere-se aos parâmetros e exigências de qualidade que são ocultas, isto é, aqueles que o consumidor não enxerga, mas que, de alguma forma, podem prejudicá-lo. Geralmente, esses parâmetros se encontram em normas e regulamentações oficiais e se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas e à sanidade do produto em geral, ressalta Toledo (2001). São parâmetros de qualidade de segurança alimentar e referem-se às condições mínimas que o produto deve atender.

A característica subjetiva dos produtos agroindustriais refere-se à “importância dos padrões de qualidade de apresentação, ou representação, para a decisão de compra do produto”. De nada adianta um produto ser “perfeito” do ponto de vista da qualidade de segurança alimentar, se o consumidor, baseado em sua percepção, não gostar do produto e não desejar consumir. Essa segunda característica refere-se às “propriedades sensoriais e de apresentação do produto, tais como sabor, forma, textura, beleza, estética, etc.” (TOLEDO, 2001).

As agroindústrias familiares de açúcar mascavo, de modo geral, pecam na questão da qualidade objetiva do produto, que são aqueles parâmetros de qualidade ocultos, os que o consumidor não vê e que se encontram em normas de regulamentações oficiais dos produtos industrializados, de acordo com sua natureza – isso devido à informalidade desses estabelecimentos. Pode ser que, muitas vezes, esses produtos atendam às exigências legais de fabricação, mas, por vários motivos, não possuem o registro, não estão regulamentados. Este fato deixa o consumidor inseguro em relação à qualidade do mesmo e que o leva a decidir por não consumi-lo.

Em relação à qualidade subjetiva dos produtos da agroindústria familiar, de modo geral elas também deixam muito a desejar em termos de apresentação, estética, embalagem. etc. Isso faz com que o consumidor que não conhece a origem do produto não o aprecie e, conseqüentemente, também não o consuma.

Estas considerações são baseadas em constatações sob o âmbito geral das agroindústrias familiares. Mas, por outro lado, também se constata uma evolução positiva neste sentido, forçada pela própria exigência da legislação e respaldada pelos estabelecimentos onde são comercializados estes produtos, onde é exigido, no mínimo, embalagem com as informações básicas sobre o produto. Atualmente, já existem exemplos de agroindústrias familiares não só de açúcar mascavo, como também de outras atividades que colocam seus produtos em redes de supermercados, e obviamente, com alto padrão de qualidade objetiva e subjetiva do produto.

É importante frisar que se, para alguns setores, a qualidade é uma vantagem concorrencial importante, para as agroindústrias alimentícias ela é uma questão de sobrevivência. Portanto, já deixou de ser um diferencial, pois, como foi dito no início deste trabalho, o consumidor está cada vez mais informado e exigente.

A seguir, Toledo (2001) relata sucintamente as especificidades da qualidade no sistema agroalimentar:

- a) “A qualidade do produto final depende da qualidade ao longo de toda a cadeia”;
- b) “No final (na ponta) da cadeia agroalimentar, predomina a avaliação subjetiva da qualidade, ou seja, a qualidade percebida pelo consumidor”;
- c) “A segurança é um aspecto fundamental da qualidade, e ambas estão sujeitas ao controle de órgãos públicos”.

Portanto, um produto agroindustrial de qualidade é aquele que, de maneira efetiva, atende às necessidades do consumidor em termos de conveniência, de propriedades organolépticas, funcionais, nutritivas e de higiene; e que respeite a legislação pertinente e informe o consumidor quanto aos cuidados e modos de preservação, preparo e consumo.

No que diz respeito à gestão da qualidade, ela é definida como sendo:

O conjunto das condições e ações planejadas e implementadas de forma sistemática, através de toda a cadeia agroalimentar, para gerar confiança no atendimento aos requisitos e necessidades pretendidas, inclusive de segurança, respeitando a legislação pertinente, com integridade e clareza de informação ao consumidor (TOLEDO, 2001).

Para atuar no mercado, estas se constituem condições mínimas desejáveis que as agroindústrias oferecem em termos de produto, não se constituindo, portanto, num fator de diferenciação no mercado, mas em uma exigência para a permanência no mesmo.

Dada a forte interdependência entre os elos de uma cadeia agroindustrial, e o caráter estratégico e subjetivo da qualidade no mercado final, a lógica de análise da qualidade numa cadeia deve ser feita de trás para frente, partindo do mercado consumidor final. Isso decorre do fato de serem as exigências do consumidor final as que vão moldar e condicionar as atividades das empresas que estão a montante dos distribuidores finais dos produtos.

1.4 COMERCIALIZAÇÃO

A comercialização de determinado bem ou serviço está relacionada com a transação do mesmo no mercado. Com a evolução desse mercado, o ato de comercializar vem ganhando novas estratégias e principalmente novo enfoque, devido à relevância que assume perante o êxito das organizações.

Considerando que a eficácia do processo produtivo só se concretiza se a comercialização se realiza, esta assume papel vital para as organizações de negócios e, principalmente, para as agroindústrias familiares.

A comercialização é entendida por Hoffmann (1987) como sendo o conjunto de atividades realizadas por instituições/empresas que operam na transferência de produtos ou serviços desde o ponto da produção até o consumidor final, sendo um processo social através do qual a

demanda por bens e serviços econômicos é antecipada, ampliada e satisfeita por meio da promoção, intercâmbio e distribuição física de tais bens e serviços.

Assim, a comercialização engloba a identificação e análise de todas as atividades (fases) das organizações necessárias à transferência dos bens e serviços dos locais de produção aos de consumo, envolvendo dois fluxos em sentido contrário, o que corresponde ao fluxo físico de bens ou serviços, no caso dos produtos da agroindústria familiar ao consumidor, ou de insumos, para as agroindústrias, e o fluxo financeiro.

O processo de comercialização visa levar os produtos e serviços produzidos até o consumidor, entregando-os no lugar certo, no momento certo, na forma e quantidade desejada, e, também, abastecer com insumos necessários a esta produção.

O conceito de comercialização pode estar vinculado a duas abordagens: a de vendas e a de marketing (KOTLER, 1996). As vendas são os instrumentos de que a empresa dispõe para que o consumidor se sinta atraído a adquirir os bens que produz, e o conceito de marketing está relacionado com a oferta de bens ou serviços determinados a partir das necessidades e desejos dos consumidores.

É a nova orientação de mercado. O foco passa a ser a necessidade do consumidor, e não mais a necessidade do vendedor. A comercialização vinculada em vendas preocupa-se com a necessidade da agroindústria converter os seus produtos em dinheiro o mais rápido possível, ao passo que a comercialização vinculada ao marketing, além de objetivar a lucratividade constante e de longo prazo inerente à organização, prima pela busca incessante da total satisfação do consumidor, preocupando-se com todas as fases do processo. Isso é o que garante a continuidade do negócio.

No entanto, Drucker (2001) adverte ser possível presumir que sempre haverá alguma necessidade de vender. Mas a meta do marketing é tornar a venda supérflua, isto é, conhecer e entender tão bem o consumidor que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda sozinho.

A comercialização realiza uma série de atividades ou funções que fazem a ligação entre o produto e o consumidor. Essas atividades resultam na transformação dos bens, mediante o uso de recursos produtivos (capital e trabalho) que atuam sobre a matéria-prima agropecuária. As

alterações que as atividades de comercialização exercem sobre a matéria-prima agropecuária podem ser de forma, tempo e espaço.

A interação de uma empresa com seu meio ambiente interno e externo se realiza através do composto de marketing apresentado por Cobra (1990), e chamado de 4 Ps (Produto, Preço, Promoção e “Place”, que é distribuição). Essa interação envolve as ferramentas de marketing para conseguir os objetivos da empresa em conformidade com sua missão de negócio.

Sendo assim, a eficiência do sistema de comercialização das agroindústrias pode ser medida, a partir de sua capacidade de atender o mercado consumidor com um fluxo equilibrado de produtos de qualidade, a preços estáveis e acessíveis.

Dentro do processo mercadológico, a comercialização assume um papel delicado e dos mais importantes. O ato de proporcionar condições de oferta e demanda destes produtos aos consumidores implica na existência de um mercado eficaz no qual a comercialização aconteça mediante influência de diversos fatores.

A seguir serão apresentados alguns destes fatores que influenciam na comercialização.

1.4.1 O Mercado

O que define a finalidade de uma empresa é o mercado. E os mercados não são “criados por Deus, pela natureza ou pelas forças econômicas, mas, sim, pelos homens de negócios”. afirma Drucker (2001).

É o consumidor quem determina o que é uma empresa. Somente a vontade do consumidor de pagar por um bem ou serviço é que converte os recursos econômicos em riquezas e os objetos em bens. O que o consumidor compra e considera como valor nunca é um produto, mas, sim, sempre uma utilidade, isto é, algo que o produto faz para ele (DRUCKER, 2001). Portanto, exige que a empresa parta das necessidades, realidades e valores do consumidor e defina como seu principal objetivo a satisfação das necessidades deste consumidor.

O conceito tradicional de mercado, sob o ponto de vista econômico, está definido por Rosetti (1997) como sendo um lugar determinado onde os agentes econômicos realizam as

suas transações. Ou seja, mercado é um lugar definido, especialmente edificado, para o encontro de produtores e consumidores de bens ou serviços.

No entanto, segundo Galbaith *apud* Rossetti (1997), o conceito de mercado sob o ponto de vista econômico mais amplo está distante desse tradicional.

Mercado, agora é uma abstração. Já não existe a conotação geográfica. Executivos de grandes empresas industriais ou do setor financeiro falam das dificuldades com que eles se defrontam no mercado. E eles não estão se referindo a nenhum lugar, mas a uma abstração econômica (GALBAITH *apud* ROSSETTI, 1997).

O mercado define-se pela existência de forças aparentemente antagônicas: as da procura e as da oferta. Quando as duas ocorrem ao mesmo tempo, definem um mercado. Por exemplo, quando há oferta de produtos agroindustriais e, por outro lado, houver também procura, diz-se, então, que existe mercado para estes produtos.

Entendido desta forma, mercado passa a ser abstrações, que dizem respeito à oferta e à procura dos recursos correspondentes, não se referindo aos locais onde ocorrem as transações dos bens e/ou serviços, mas às forças que definem a oferta e a procura correspondente.

Uma definição simplória, de conotação popular, mas, no entanto, concreta e de fácil compreensão sobre mercado, seriam pessoas com dinheiro no bolso e com disposição para adquirir determinados bens ou serviços.

O padrão de desempenho do mercado resulta da relação dessas forças. Diz-se que o mercado está *firme*, quando as forças da procura parecem superar as de oferta; *estável*, quando as duas forças se mantêm equilibradas, e *frouxo*, quando as forças da procura parecem menos vigorosas que a capacidade de oferta (ROSSETTI, 1997).

Em se tratando de mercado de produtos, esses três diferentes estados refletem-se nos preços, que é a expressão monetária do valor do produto. Esse valor resulta da utilidade

avaliada pelos que têm a necessidade e procuram satisfazê-la, e dos custos calculados pelos que produzem e buscam ressarcir-los pela oferta.

Para que um bem qualquer tenha algum valor, duas condições devem ser preenchidas. Primeiramente, ele deve corresponder a alguma utilidade, convergir para algum fim, satisfazer a alguma necessidade. Em segundo lugar, além de corresponder a uma utilidade, sua obtenção deve ter esbarrado em alguma dificuldade econômica, expressa por custos (STUART MILL *apud* ROSSETTI, 1997).

Um mercado está em expansão, quando ocorre ao mesmo tempo um aumento na procura e na oferta. Ao contrário, quando o mercado está em contração, diminuindo sua expressão econômica, é porque está havendo uma diminuição na procura e na oferta. O ciclo de vida dos produtos tem muito a ver com a expansão e a retração dos seus mercados. Normalmente, a fase inicial de um produto, quando este é bem sucedido, caracteriza-se por expansão, apresentando um aumento na procura e na oferta. Depois, vem a fase de estabilização do mercado e, por fim, a de maturidade e declínio.

A estrutura de mercado está fundamentada pelo número de agentes envolvidos no lado da procura e no lado da oferta.

Stackelberg, *apud* Rossetti, (1997) destaca nove estruturas de mercados possíveis. Considerando-se somente o número de compradores e vendedores, a *concorrência perfeita* caracteriza-se pelo grande número de participantes em ambos os lados considerados. Ao contrário, havendo um grande número de compradores defrontando-se com apenas um vendedor, estaria caracterizada uma situação típica de *monopólio*. Invertendo-se as posições, com grande número de vendedores, mas com apenas um comprador, estar-se-ia configurando uma situação de *monopsônio*. Oposto à situação da concorrência perfeita, poder-se-ia ainda caracterizar outra situação extrema, definida pelo *monopólio bilateral*, em que se defrontariam no mercado apenas um vendedor e apenas um comprador. Existem também as situações definidas como de *quase-monopólio e quase-monopsônio*. Trata-se de situações em que o único vendedor, ou o único comprador, se defrontaria, respectivamente, com um número pequeno de compradores e de vendedores.

Na realidade, raramente se observam situações extremas de monopólio puro ou de concorrência perfeita. O que se constata é que os mercados são geralmente dominados por grandes corporações, prevalecendo, na maioria dos setores, situações típicas de dominação por parte de um pequeno número de grandes empresas.

Assim, para que se configure um mercado, os interesses dos que exercem a oferta e dos que, no lado oposto, exercem a procura, devem convergir para algum ponto. Dessa forma, para o funcionamento dos mercados, exigem-se três elementos: de um lado, a *oferta*; de outro, a *procura*; no cruzamento das duas, a *convergência de interesses*.

Portanto, em toda e qualquer estrutura de mercado, os elementos 'procura' e 'oferta' se fazem presentes e, de seu entrelaçamento, resultam os preços pelos quais se praticam as transações.

1.4.2 Aspectos da oferta e da demanda

Entende-se por oferta a quantidade de um certo produto que as agroindústrias estão dispostas a produzir, durante um determinado período, por um preço e qualidade estipulada.

Como ocorre com a demanda, a oferta de produtos e/ou serviços é dada por uma série de possibilidades alternativas, correlacionando as duas variáveis consideradas, preços e quantidades.

Portanto, analisando sob o ponto de vista econômico, a "oferta de determinado produto é determinada pelas várias quantidades que os produtores estão dispostos e aptos a oferecer no mercado, em função de vários níveis possíveis de preços, em dado período de tempo" (ROSSETTI, 1997).

O comportamento característico dos produtores é aumentar as quantidades ofertadas, isto é, as quantidades produzidas, caso os preços estejam altos, e reduzir estas quantidades, caso os preços estejam baixos, incompatíveis com os custos de produção. No entanto, as possibilidades concretas de redução ou de aumento da produção não são iguais para todos os produtos, em se tratando de agroindústrias, por exemplo, que utilizam matéria-prima do setor

agropecuário, dependente de vários fatores incontroláveis de produção, além da perecibilidade dos produtos. Estas decisões de aumentar ou diminuir a quantidade ofertada muitas vezes não se aplicam, devido ao aproveitamento do momento (ciclo) único de produção.

O conceito da elasticidade-preço apresentado no item anterior sobre a demanda aplica-se, também, à oferta. Porém, cada tipo de produto ou família de produto apresenta diferentes graus de sensibilidade dos produtores em relação aos preços, conduzindo a diferentes coeficientes de elasticidade-preço, de acordo com cada tipo de produto.

Os principais fatores determinantes da elasticidade-preço da oferta, de acordo com Rossetti (1997), são a disponibilidade de fatores de produção e a defasagem de resposta, fator tempo exigido pelo processo produtivo.

Como visto anteriormente, a demanda por produtos agroindustriais alimentícios apresenta uma relativa estabilidade. Já o mesmo não acontece com a oferta, pois a dependência do insumo agrícola atribui um papel especial à comercialização de produtos agroindustriais.

A oferta de produtos agroindustriais alimentícios está diretamente vinculada à oferta de produtos agropecuários, que, por sua vez, é determinada pela natureza. Essa dependência da natureza em relação à oferta dos produtos agropecuários apresenta dois elementos fundamentais a serem considerados, segundo Azevedo (2001): “condições climáticas e período de maturação dos investimentos”.

As condições climáticas interferem nos resultados da atividade agrícola tanto quantitativa como qualitativamente. Dessa forma, um elemento aleatório condiciona a produção agrícola e esta, conseqüentemente, condiciona a produção agroindustrial, interferindo na comercialização de seus produtos, principalmente no que se refere à constância da oferta.

Exemplificando, uma forte geada que atinja a cana-de-açúcar afetará a quantidade e a qualidade da matéria-prima produzida, automaticamente comprometendo a atividade da agroindústria, que terá um rendimento menor tanto em quantidade como em qualidade, o que será refletido no resultado da comercialização. E, sempre que há uma redução na oferta de determinado produto, neste caso específico, na oferta do açúcar mascavo, a tendência do preço é aumentar.

Embora haja avanços tecnológicos que possibilitam lidar em certas condições climáticas, a atividade agropecuária ainda está longe de poder ser comparada à linha de produção industrial, na qual o empresário pode controlar com maior intensidade o tempo, a quantidade e a qualidade da produção.

Um outro elemento importante a ser considerado na produção agropecuária, determinante fundamental do comportamento da oferta e do preço dos insumos e produtos agroindustriais é a sazonalidade. Isso ocorre porque a produção agropecuária é cíclica, ou seja, concentra-se em algumas épocas do ano. Dessa forma, a comercialização subordina-se também ao comportamento sazonal da oferta agropecuária.

De acordo com Jean (1994), também o Estado exerce papel essencial e de extrema relevância, através da Política Agrícola. Ele é o responsável por todo um dispositivo de regulação de vários mercados agrícolas, onde a lei da oferta e da procura não regula a fixação dos preços.

Por demanda, entende-se a quantidade de um certo produto que o mercado está disposto a consumir por um determinado preço e qualidade, em um determinado período de tempo.

A demanda também é chamada ou tratada por alguns autores, principalmente da área da economia, como sendo a procura de determinado bem ou serviço. Portanto, demanda e procura são sinônimos.

A procura de determinado produto, ressalta Rossetti (1997), é determinada pelas várias quantidades que os consumidores estão dispostos e aptos a adquirir, em função de vários níveis possíveis de preços, em dado período de tempo.

Dessa forma, a procura é dada por uma série de possibilidades alternativas, correlacionando as duas variáveis consideradas, preços e quantidades. Geralmente, pelo comportamento do consumidor, estas duas variáveis correlacionam-se inversamente, embora as reações de cada consumidor também sejam diferentes no que se refere ao preço, definindo-se a partir de padrões de comportamento, necessidades, reações e sensibilidades econômicas também diferentes. Sob condições normais, em correlação inversa típica, quanto mais baixos

os preços, maiores as quantidades procuradas, e quanto mais altos os preços, menores as quantidades procuradas.

No entanto, nada autoriza a supor que os graus de sensibilidade preços-quantidades sejam iguais para todos os produtos. Na realidade, cada produto ou família de produto tem uma curva de procura que lhe é própria.

Esses diferentes graus de sensibilidade podem ser aferidos através do conceito formal da elasticidade-preço da procura, que é a relação existente entre as alterações das quantidades procuradas, decorrentes de alterações introduzidas nos preços, explica Rossetti (1997).

Exemplificando, quando o preço de um determinado produto sofre redução de 30%, e caso as quantidades procuradas aumentem 30%, diz-se que esse produto apresenta uma elasticidade-preço unitária, e o valor da elasticidade seria igual a 1,0. Essa mesma proporcionalidade poderá não ocorrer para outros tipos de produtos. Em alguns casos, uma redução de 30% no preço pode conduzir, suponhamos, a um aumento de apenas 15% nas quantidades procuradas. Neste caso, o valor da elasticidade seria inferior à unidade, aproximadamente 0,5, definindo uma procura inelástica em relação ao preço. Em outras circunstâncias, ainda, uma mesma redução de 30% no preço poderá levar a um aumento de 45% nas quantidades procuradas, definindo, portanto, um valor de elasticidade superior à unidade, aproximadamente de 1,5. Neste terceiro caso, estaríamos diante de uma procura elástica em relação ao preço.

Para Rossetti (1997), os principais fatores determinantes da elasticidade-preço da procura são: a essencialidade do produto, a substitutibilidade, a periodicidade de aquisição e a importância no orçamento.

Com a modernização da sociedade, a demanda por produtos sofre alterações, os gostos e preferências mudam, fazendo com que o setor produtivo altere seus padrões, visando acompanhar as tendências que o mercado sinaliza.

Cabe à comercialização transmitir às agroindústrias familiares a demanda existente de produtos, bem como as mudanças nessa demanda, afirma Hoffmann (1987), além de ampliar, através da promoção, e satisfazer esta demanda, através da entrega do produto ao consumidor.

Um dos principais instrumentos utilizados pelo mercado na formação da demanda é a propaganda persuasiva e informativa, que atua na mudança dos gostos dos consumidores.

O crescimento no consumo alimentar não é tão elástico quanto o de outros bens. Por exemplo, a pessoa, tendo maior poder aquisitivo, poderá comprar uma segunda televisão, mas isso não quer dizer que irá comer duas vezes mais.

As agroindústrias alimentícias são responsáveis pela produção dos produtos considerados bens de primeira necessidade e de baixo valor unitário, se comparados a outros produtos, de outros setores, tais como máquinas, equipamentos, etc. De acordo com Azevedo (2001), este fato faz com que uma variação do preço dos produtos agroindustriais não afete intensamente sua quantidade consumida.

Isso quer dizer que, no caso de escassez de produtos agroindustriais, os preços tendem a subir muito a fim de limitar o seu consumo. E, no caso de oferta excessiva, os preços tendem a diminuir muito a fim de induzir o consumo.

Dessa forma, as demandas de produtos agroindustriais alimentícios são, de uma maneira geral, inelásticas em relação ao preço. Isso ocorre, como mencionado acima, por serem estes produtos bens de primeira necessidade e de fácil saturação. Essa última característica dos alimentos deriva de um limite (biológico) quanto ao consumo máximo possível desses produtos. Assim, uma queda no preço dos produtos agrícolas deve provocar mais uma realocação dentro da cesta de consumo dos indivíduos do que um aumento proporcional do consumo do alimento cujo preço caiu.

Esse comportamento do mercado mostra que a quantidade demandada pelos produtos agroindustriais não varia significativamente em relação ao preço (HOFFMANN, 1987). O preço é que varia consideravelmente diante de pequenas variações na quantidade ofertada.

Em suma, pode-se afirmar que a quantidade demandada de produtos agroindustriais é relativamente menos sensível às variações de preços. E que, tanto em relação ao preço quanto em relação ao tempo, o consumo de produtos agroindustriais é relativamente estável.

Há de se considerar, no aspecto da demanda, que os consumidores dos produtos agroindustriais não exigem apenas a regularidade do volume consumido, mas também, e principalmente, a qualidade do produto. A qualidade refere-se tanto a aspectos objetivos, como segurança do alimento, quanto a elementos subjetivos, como sabor e prazer. Exige, portanto, regularidade e padronização da qualidade.

1.4.3 Especificidades dos produtos agroindustriais

O mercado agropecuário apresenta características específicas que o diferenciam dos setores industrial e comercial. E essas características estão relacionadas principalmente a fatores adversos e de difícil gerência, como: clima, perecibilidade, ciclo da cultura, entre outros.

Um dos principais desafios da comercialização de produtos agroindustriais está em conciliar uma demanda relativamente estável com uma oferta que muitas vezes flutua sazonal e aleatoriamente.

Adequar a estrutura de produção de acordo com as exigências legais e de mercado de forma a que se possibilite produzir produtos de qualidade e adotar mecanismos de gestão apropriados, com destacada atenção para a gestão da comercialização, também se constituem desafios a serem superados pelas agroindústrias familiares em geral, e principalmente as de açúcar mascavo.

Conforme afirma Lauschner (1995), “para uma boa comercialização, é fundamental garantir boa qualidade para os produtos”. Portanto, procurar aperfeiçoar o controle de qualidade nas diferentes fases do processo de produção, buscando a melhoria e a padronização dos produtos, deve ser preocupação constante das agroindústrias familiares.

A qualidade é uma “variável-base” para o incremento da competitividade da empresa, destaca Casarotto Filho e Pires (1998). A gestão empresarial deve preocupar-se constantemente com o incremento da produtividade e da qualidade da produção como forma de garantir o mercado atual e permitir o ingresso em novos mercados.

Para isso, o desenvolvimento de marketing dos produtos da agroindústria familiar, para que se tornem conhecidos e reconhecidos no mercado, é mais um dos desafios a serem superados para facilitar a comercialização destes produtos.

Nos últimos anos, a população, preocupada em preservar a saúde e melhorar a qualidade de vida, tem modificado seus hábitos alimentares, procurando consumir produtos naturais, nos quais não tenham sido adicionados componentes químicos em seu processo produtivo.

No setor canavieiro, a busca por esses produtos naturais ressuscitou o açúcar mascavo, que era produzido em larga escala até o início do século passado, quando os pequenos engenhos, ou se transformaram em grandes usinas de açúcar, ou fecharam, reduzindo sua produção a quantidades insignificantes. Assim, nos últimos anos, a produção de açúcar mascavo tem crescido em função da demanda e dos altos preços desse produto, tanto no mercado interno como para a exportação.

Neste sentido, a capacitação dos recursos humanos dessas agroindústrias e a organização da produção são fundamentais para a comercialização, ou seja, o abastecimento desse mercado atual e futuro.

1.4.4 Mecanismos de comercialização

Os mecanismos de comercialização, de maneira geral, podem ser considerados instrumentos desenvolvidos para regulamentar e facilitar as relações de troca entre os participantes dos mercados.

Nas transações comerciais, o processo de venda difere de um produto para outro. O processo de venda de um cereal, por exemplo, é diferente de um produto da agroindústria. Portanto, faz-se necessário sistematizar essas diferenças. Para isso, esse produto demanda muito conhecimento tanto da atividade (produto) quanto do mercado em que atua.

As transações das mercadorias diferem em termos de incerteza, frequência, estrutura de informação e especificidade dos investimentos envolvidos, segundo Azevedo (2001). É de acordo com as características de cada transação comercial que um determinado mecanismo se apresenta mais adequado para concretizá-la.

Imaginando um caso prático, em que determinada empresa trabalha com “commodities”, será mais eficiente “comercializar através dos mecanismos do mercado spot ou de futuros, a depender da incerteza da transação” (AZEVEDO, 2001). Caso a empresa trabalhe com produtos “sensíveis a variações qualitativas e sujeitos a compras regulares”, é melhor comercializar através de contratos de longo prazo.

Os principais mecanismos de comercialização freqüentemente utilizados nas transações de mercadorias são mercado *spot*, mercado a termo, mercado futuro, *hedging* contrato de suprimento regular, entre outros.

Em princípio, não há um mecanismo de comercialização superior aos demais. A escolha deve ser orientada pela eficiência do mecanismo em função das características das transações a ele vinculado.

Para uma mercadoria receber a qualificação de “commodities”, é necessário que ela atenda a três requisitos mínimos: “padronização em um contexto internacional; possibilidade de entrega nas datas acordadas e possibilidade de armazenagem ou venda em unidades padronizadas” (AZEVEDO, 2001).

Qualquer característica do produto que não atenda a estes requisitos não poderá ser considerada “commodities”. Portanto, no caso das agroindústrias alimentícias, que além da perecibilidade de seus produtos determinados pelo prazo de validade, possuem a característica da diferenciação, estes não se enquadram na categoria e não podem ser comercializados como tais.

Mercado spot, que significa ‘ponto’ em inglês, “é empregado para qualificar um tipo de mercado cujas transações se resolvem em um único instante do tempo” (AZEVEDO, 2001). Exemplo característico desse tipo de mercado são as feiras, onde a relação de troca se resolve em um único momento. Este é um mecanismo de comercialização muito utilizado pelas agroindústrias familiares, no qual a venda é feita diretamente ao consumidor, à vista, resolvendo a transação de uma só vez.

O *mercado a termo* é um mecanismo importante de comercialização, porém desconhecido ou quase não utilizado pela grande maioria das agroindústrias familiares. Mercado a termo

são contratos onde as partes, comprador e vendedor, “acordam que alguns ou todos os elementos da transação irão ocorrer no futuro” (AZEVEDO, 2001). Nesse caso, as partes podem detalhar no contrato as especificações do produto, a forma e a data de entrega, o transporte, a forma de pagamento, entre outros acordos que desejam celebrar no contrato. Este mecanismo de comercialização pode assegurar interesses de ambas as partes, no que se refere à garantia de preço (pois é preestabelecido), fornecimento do produto (garantia de colocação), pagamento antecipado ou na entrega do produto, entre outras vantagens alternativas, facilitando a gestão das empresas e tornando suas relações de mercado mais sólidas.

O mercado de futuros é uma outra forma de contrato com alguns termos para conclusão futura, porém com regras de funcionamento próprias, que o diferenciam do mercado a termo. O mercado de futuros atua apenas com “commodities”, especificando apenas o período de entrega, o lugar e o objeto negociado – isso tudo obedecendo às especificações e normas preestabelecidas de operação pelas instituições que realizam tais transações comerciais. Não cabendo ao comprador nem ao vendedor incluir acordos de interesse comum. Devem obedecer exclusivamente às normas de operações determinadas pelas instituições.

O *hedging*, também é uma palavra inglesa, entendida como mecanismo contra o risco. Trata-se de uma estratégia de redução de riscos para neutralizar as especulações nos negócios (AZEVEDO, 2001). Consiste na compra ou venda de um contrato futuro de valor semelhante ao valor desse dado negócio, de tal modo que eventual perda decorrente das flutuações nos preços seja compensada por um ganho no mercado de futuro devido a essas mesmas flutuações de preços.

Como se pode constatar, os mecanismos de comercialização fornecem às empresas uma série de alternativas para atuarem no mercado. Cabe a estas optarem por aquele que se adapte à sua realidade e que forneça os melhores resultados.

No entanto, constata-se que ainda é inexpressiva a utilização pelas agroindústrias familiares de tais mecanismos de comercialização, com exceção do mercado *spot*, principalmente as feiras e venda direta ao consumidor.

O mercado a termo apresenta-se como uma alternativa importante de comercialização para as agroindústrias familiares. Através da negociação antecipada de contratos futuros, garante a

colocação do produto, evitando o problema da negociação em períodos de maior oferta, onde, além de redução dos preços, há uma certa dificuldade de colocação no mercado.

1.4.5 Regularidade de suprimento

A regularidade de suprimento de insumos e produtos necessários ao pleno e ininterrupto funcionamento da infraestrutura de produção e comercialização é que garantirá o retorno do capital investido e a sobrevivência do negócio (AZEVEDO, 2001). A comercialização deve garantir estes objetivos.

Da mesma forma, a regularidade de suprimento garante o abastecimento do mercado, solidificando as transações comerciais da agroindústria com o mesmo, garantindo sua permanência no abastecimento.

Quando a empresa trabalha com produtos não-perecíveis, a situação é menos complicada, devido à possibilidade de estocagem. Neste caso, o estoque funciona como um regulador entre a oferta de insumos necessários à produção e a demanda por produtos finais, permitindo uma produção planejada. Mesmo assim, há de se considerar o custo dessa estocagem.

No entanto, no caso das agroindústrias alimentícias, onde os produtos são, na maioria, perecíveis, a estocagem não resolve por si só o problema da regularidade de suprimento. Faz-se necessário um planejamento de produção de acordo com a colocação do produto. Não se deve esquecer das particularidades das matérias-primas agropecuárias, que obedecem às leis da natureza, portanto, há um certo período, um ciclo, de produção durante o ano.

Por isso, um planejamento de comercialização através de contratos futuros contribui para minimizar tais efeitos, sua permanência no fornecimento e, conseqüentemente, garantir o próprio negócio.

1.5 COMPETITIVIDADE

O mundo passa por um momento de incertezas e instabilidades, onde as mudanças são rápidas e inexoráveis. Essas mudanças constituem apenas parte da rápida evolução social, tecnológica e, sobretudo, do conhecimento que a humanidade experimenta.

Sobreviver a estas mudanças, em tempos de economia globalizada, pode significar enfrentar grandes desafios que talvez possam ser resumidos em duas palavras: produtividade e competitividade.

É possível que esta situação de crise represente oportunidades de crescimento para aqueles empresários rurais que conseguirem equilibrar esta delicada equação, de produzir mais e melhor, com recursos cada vez mais escassos, rendendo cada vez mais (BONACCINI, 2001).

A globalização cada vez mais acentuada dos mercados e da produção está pondo em questionamento a competitividade principalmente, da micro e pequena empresa (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). A menos que estas possuam um bom nicho de mercado local, dificilmente terão alcance globalizado, especialmente se atuarem de forma individualizada. E, mesmo que tenham um mercado local definido, não estão isentas de, a qualquer momento, serem “atropeladas” por empresas maiores, inclusive até do exterior, através da entrada de seus produtos em seu mercado tradicional.

A necessidade crescente de competir em nível local, regional, nacional e internacional tem convencido a todos da necessidade de buscar certos elementos ou estratégias competitivas que permitam sobreviver no mundo moderno, em que somente os melhores e mais preparados terão espaço adequado e duradouro.

Falar em produtividade e competitividade nos dias atuais tornou-se moda entre empresários, consultores, governantes, etc. Estes termos estão em voga devido às alterações que ocorreram e continuam a ocorrer no cenário nacional e internacional, principalmente de inovações tecnológicas e de abertura dos mercados, onde acirrou ainda mais a concorrência entre as firmas e as próprias nações.

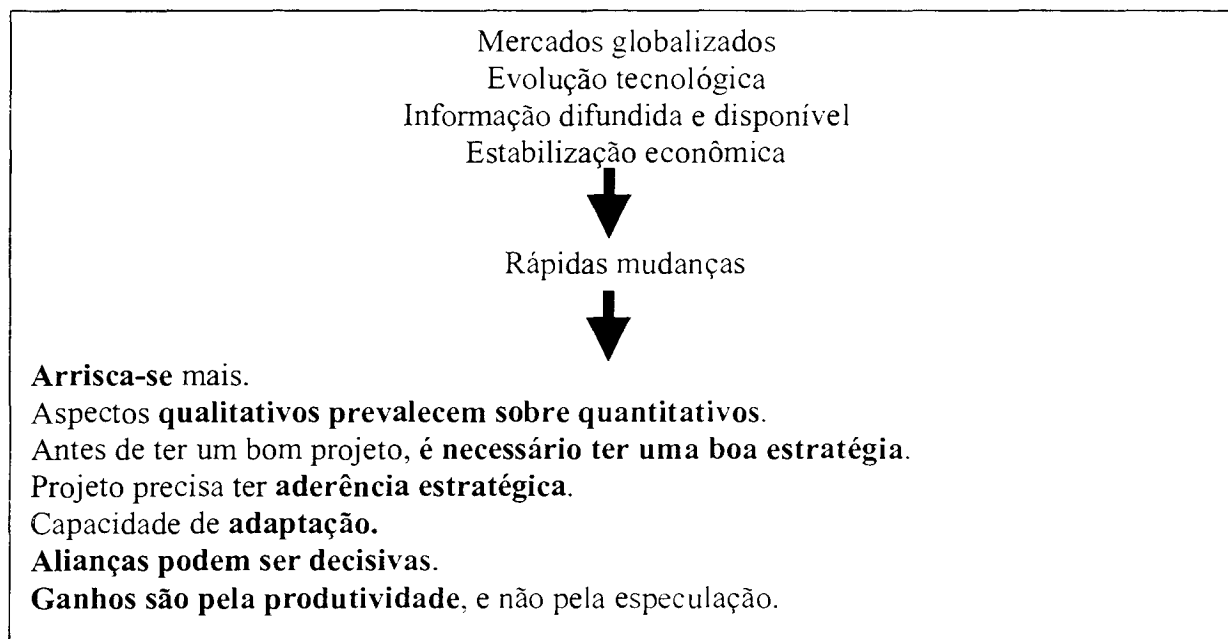
Antes mesmo de abordar o tema e trazer alguns conceitos sobre produtividade e competitividade, faz-se necessário caracterizar melhor o novo ambiente de negócios em que se está vivendo mundialmente a partir de meados da década de 80, com algumas particularidades no Brasil, onde as empresas, de um modo geral, estão inseridas.

Com a globalização da economia e os avanços tecnológicos, especialmente nas comunicações, as mudanças dos conceitos mercadológicos e de produção estão cada vez mais rápidas, configurando um ambiente novo e turbulento (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

A seguir, apresenta-se (figura 6), resumidamente, um esquema desse novo ambiente:

Figura 6

Novo ambiente de projetos para as empresas



Fonte: Casarotto Filho e Pires, 1998, p. 24.

Baseando-se neste novo ambiente de negócios, fica evidente que os riscos para as empresas atuarem no mercado aumentaram, pois, “a qualquer momento, alguma outra empresa, em algum lugar do mundo, a qualquer tempo, pode passar a produzir melhor e mais barato seu mesmo produto, e essa outra empresa pode ter acesso aos mesmos mercados” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). Assim sendo, uma forma de diminuir riscos e ganhar sinergia é a formação de alianças entre empresas, especialmente as pequenas.

Nessa visão de negócios, os aspectos qualitativos assumem maior importância em detrimento às técnicas quantitativas, para determinar as estratégias dos negócios e para avaliação dos projetos.

Em se tratando do caso brasileiro, por volta de 1994 passou-se a trabalhar com o ambiente de economia estabilizada, diminuindo o grau de liberdade dos ganhos financeiros, isto é, restringindo a obtenção da competitividade às funções-fim da empresa e com redução das margens de ganhos.

Por isso, é mais importante ter um negócio bem concebido do que uma indústria bem projetada (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). A produção deve ser ágil para mudar conforme os negócios vão evoluindo.

A produtividade é um dos mais importantes indicadores sob o ponto de vista da estratégia de produção, uma vez que o desenvolvimento ou a inclusão de tecnologia para incrementar esse indicador pode gerar um diferencial competitivo mais expressivo e sustentável em longo prazo.

A literatura apresenta diversas definições sobre produtividade. Uma delas depõe que a produtividade é a relação entre a produção e um de seus fatores; ou, ainda, que a produtividade é o resultado entre o que é produzido e o tempo gasto na produção (FONTES et al.1982).

Em um sistema de produção, a produtividade pode ser definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados em um mesmo período de tempo (MOREIRA, 1991).

Esses conceitos demonstram a relação, no sentido amplo, da produção com os fatores de produção, indicando que a produtividade é medida sempre em unidades de tempo – alocado na realização da atividade – e relacionada geralmente a cada um dos fatores de produção de forma independente. A produtividade geral do sistema se dará pela produtividade de cada um de seus componentes entre si, chamada, por Moreira (1991) de nível ou índice absoluto de produtividade.

Considerando que o objetivo do aumento da produtividade é o aumento da eficiência dos processos organizacionais, esses conceitos estão intimamente ligados. O conceito de eficiência está relacionado ao método, à maneira certa de se realizar determinada atividade. Assim, o nível de eficiência pode ser definido pela relação entre o volume produzido e os recursos consumidos para a sua produção. Logo, uma organização, ou, mais propriamente,

uma agroindústria, é eficiente quando consegue que uma determinada quantidade de produto tenha sido produzida, com o menor volume possível de recursos consumidos.

Para Campos, “aumentar a produtividade é produzir cada vez mais e/ou melhor com cada vez menos” (1992). Pode-se, pois, representar a produtividade como o quociente entre o que a empresa produz (*output*) e o que ela consome (*input*), representada na seguinte equação:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{output}}{\text{input}}$$

Na equação anterior, *output* pode ser substituído por ‘valor produzido’, e *input*, por ‘valor consumido’. Para aumentar a produtividade de uma organização humana, pode-se visualizar a produtividade como a taxa de valor agregado (máxima satisfação das necessidades dos clientes) ao menor custo:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{valor produzido}}{\text{valor consumido}} = \text{taxa de valor agregado}$$

Os termos ‘valor produzido’ e ‘valor consumido’ podem ser substituídos por ‘qualidade’ e ‘custo’, respectivamente:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{qualidade}}{\text{custos}}$$

Essa definição de produtividade esclarece e evidencia a afirmação de Deming (1992): a “produtividade é aumentada pela melhoria da qualidade, [e que este] fato [era] de domínio de uma seleta minoria”.

Ainda, os termos ‘valor produzido’ e ‘valor consumido’ podem ser substituídos por ‘faturamento’ e ‘custos’, e tem-se uma nova maneira de definir produtividade:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{faturamento}}{\text{custos}}$$

Assim, a definição de produtividade como quociente entre o faturamento e os custos tem a grande vantagem de, além de levar em conta todos os fatores internos da empresa, incluir o cliente como fator decisivo de produtividade (CAMPOS, 1992). Se o cliente não comprar, por maior que seja a eficiência da empresa, a produtividade cairá.

O aumento da eficiência do processo produtivo que se dá através da produtividade pode ocorrer pelo aumento do rendimento dos fatores de produção ou pela incorporação de tecnologia.

Os rendimentos dos bens de produção influenciam diretamente na produtividade. Quanto maior for o rendimento de uma máquina, equipamento, ferramenta ou qualquer outro recurso associado à produção, maior será a produtividade desse processo produtivo.

Também, a produtividade pode ser incrementada pela incorporação direta de tecnologia ao processo produtivo, através das inúmeras técnicas de produção, como *just-in-time*, produção em série, células de produção, entre outras, chegando-se à utilização racional dos recursos e ao aumento da produtividade.

É importante ressaltar que o aumento da produtividade não se dá pela ótima utilização de um ou de alguns recursos e fatores de produção, isoladamente, mas pela otimização do sistema como um todo, ou seja, de toda a cadeia produtiva.

Assim, o sucesso ou o fracasso das cadeias agroindustriais familiares depende de sua habilidade em atingir uma vantagem competitiva perante as condições de similaridade, de requerimento de recursos, de densidade e de diversidade organizacional em termos de produtos, de serviços e de padrões de consumo.

A abordagem sobre competitividade é realizada por vários autores, tanto em nível macro quanto em nível microeconômico, sendo este relacionado às características das organizações ou de um produto. Nesse universo em que a competitividade pode ser definida parece ainda não existir uma abordagem consolidada do conceito de competitividade, encontrando-se na literatura uma diversidade de conceitos.

Portanto, não será realizada uma discussão exaustiva ou comparativa entre eles, devido ao fato de o objetivo do estudo ser somente a análise e identificação de fatores facilitadores e dificultadores da gestão da comercialização da cadeia produtiva do açúcar mascavo. Obviamente, isso refletirá na competitividade do sistema agroindustrial familiar, através da identificação de alguns fatores-chaves para o sucesso no seu mercado.

As abordagens mais usuais e citadas pela literatura e utilizadas neste estudo serão apresentadas a seguir.

A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade de explorar, a seu favor, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua, ou deseja atuar, e, assim, conseguir rentabilidade em longo prazo, afirma Mariotto (1991).

De acordo com Zylbersztajn & Farina (1997) *apud* Waack & Terreran, a competitividade pode ser definida como sendo:

... a capacidade de sobrevivência e crescimento nos mercados, resultante das estratégias competitivas adotadas pelas empresas. Em uma abordagem dinâmica, considera-se a capacidade da firma em coordenar os elementos do sistema. A formulação de estratégias competitiva depende do ambiente institucional, que engloba as políticas macroeconômicas, tarifárias, tributárias, comerciais e setoriais adotadas pelos governos (WAACK; TERRERAN, 1998).

Esta definição se aproxima da do ponto de vista das teorias da concorrência, que define competitividade como a “capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados concorrentes ou em novos mercados” (JANK; NASSAR, 2000). Decorre dessa definição que a competitividade é uma medida de desempenho das empresas.

A evolução da participação no mercado é um indicador de resultado que tem a vantagem de sintetizar diversos fatores determinantes do desempenho. Custos e produtividade são indicadores de eficiência que explicam, em partes, a competitividade. Entretanto, inovação em produtos e processos para suprir adequadamente demandas por atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos exigidos pelos consumidores também explicam um desempenho

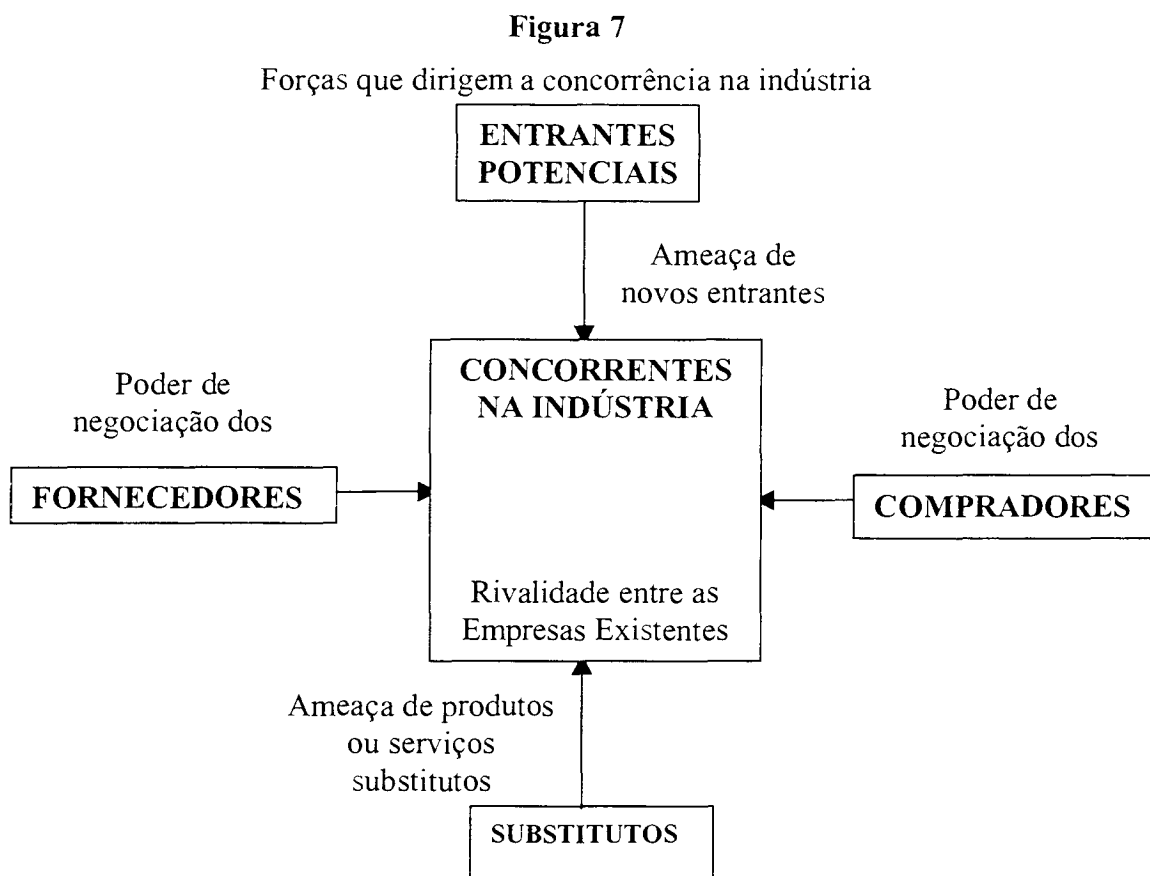
favorável que, se não prescindem de custos e produtividade, podem ser elementos determinantes da preservação e melhoria das participações de mercado.

As empresas e organizações estão inseridas em uma estrutura de mercado que os economistas classificam de monopólios, concorrência perfeita e oligopólios. Portanto, a intensidade de concorrência de uma empresa, indústria, agroindústrias ou firma qualquer não é uma questão de coincidência ou de má sorte; muito pelo contrário, depende da sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes.

O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas: “Ameaça de novos entrantes; rivalidade entre as empresas existentes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores” (PORTER, 1986). O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido. Como nem todas as indústrias possuem o mesmo potencial, o lucro difere à medida que o conjunto de forças difere.

A chave para desenvolver uma estratégia é conhecer profundamente e analisar as fontes de cada uma das forças, conforme ilustradas na figura 7. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, anima o seu posicionamento em termos de mercado, esclarece as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças (PORTER, 1986).

A concorrência em indústria não está limitada aos participantes estabelecidos pelas cinco forças da concorrência. Os clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares (PORTER, 1986). Neste sentido, a concorrência passa a ser definida como “rivalidade ampliada”.



Fonte: Porter, 1986, p. 22.

Para fazer frente às cinco forças competitivas, Porter (1986) apresenta três estratégias genéricas que podem ser utilizadas isoladamente ou em conjunto para criar uma posição de defesa em longo prazo e superar os concorrentes: a liderança em custo total, a diferenciação e o foco.

A *liderança em custo total* significa uma posição de custo baixo em relação aos concorrentes para proteger a empresa contra todas as cinco forças competitivas, tornando-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Essa posição dá à empresa uma proteção contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

A *diferenciação* nada mais é do que a distinção dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, criando algo novo, único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta

diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços, etc. A estratégia da diferenciação é viável para a obtenção de retornos acima da média em uma indústria, porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, de modo diferente daquele na liderança de custo. A diferenciação, por si só, proporciona vantagens contra a rivalidade competitiva, devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, assim como a conseqüente menor sensibilidade ao preço.

Já o *enfoque* é o focalizar de um determinado grupo consumidor, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais eficientemente do que os seus concorrentes. Consegue, portanto, satisfazer melhor as necessidades de seu público alvo.

A adoção da estratégia empresarial deve levar em conta seus objetivos e a maneira mais eficaz de atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos).

Embora a competitividade das pequenas empresas possa ser questionada, conforme afirmado anteriormente, por outro lado elas normalmente são mais flexíveis e ágeis do que as grandes empresas no ponto de vista das funções produtivas. Assim, Casarotto Filho e Pires (1998) ressaltam que, se essas pequenas empresas puderem agregar valor e vantagens de grandes empresas, em funções como logística, marca ou tecnologia, elas terão grandes chances de competição.

Agregar valor, ou produzir com alto valor agregado significa ofertar produtos que se beneficiam de todas as etapas dentro da cadeia de valor do produto.

Dessa forma, Casarotto Filho e Pires (1998), por adaptação da proposta de Porter (1986), representam a cadeia de valor através da figura 8, a seguir:

Figura 8

Cadeia de valor genérica em negócios industriais

Infra-estrutura	Tecnologia de Gestão: Recursos Humanos, Qualidade, Planejamento, Gestão Financeira.				
Operação	P e D: - Atualização setorial - Desenvolvimento de produtos - Tecnologia de processos	Logística de Aquisições: - Compras - Estocagem de materiais - Transporte de materiais	Produção: - Produção interna - Custos - Flexibilidade - Logística de produção - Produção externa	Logística de distribuição: - Estocagem de produtos - Transporte de produtos - Redes de distribuição	Marketing: - Atualização setorial - Marca - Vendas - Atendimento - Assistência

Fonte: Casarotto Filho e Pires, 1998, p. 41.

O produto que consegue se beneficiar de todos esses passos da cadeia de valor, da esquerda para a direita, é considerado de grande valor agregado. Significa que o produto está adequado às necessidades do cliente. Com certeza, o produto terá ótima apresentação, marca própria, várias alternativas de uso, etc.; ou seja, terá valor, mas que ao mesmo tempo se beneficie dos esquemas logísticos e de vendas para chegar ao consumidor a um preço competitivo.

Aumentar o valor agregado de um produto significa aumentar o número de características desse produto que são apreciadas pelo consumidor (CAMPOS, 1994). Sempre que o trabalho humano satisfaz necessidades de pessoas, ele estará agregando valor. Por isso, agregar valor pode ser visto como agregar satisfação ao consumidor. As pessoas só pagam por aquilo que, na sua concepção, tem valor.

Dessa forma, o consumidor deve atribuir-lhe intuitivamente mais valor do que seu preço. Considerando-se a relação valor/preço, se ela tiver um quociente maior do que 1 (um), o produto terá grandes chances de ser competitivo (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998).

Em termos de competitividade, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece (PORTER, 1986). Esse valor pode ser medido pela receita total, pelo reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe, e pelas

unidades que ela pode vender. Uma empresa será rentável se o valor que ela atribui ao produto exceder os custos envolvidos na fabricação. Criar, para os consumidores, valor que exceda os custos é a meta de qualquer estratégia competitiva, pois, em geral, as empresas deliberadamente aumentam seu custo para impor um “preço-prêmio”, através da diferenciação.

Um dos grandes problemas da pequena empresa é a falta de competência para dominar todas as etapas da cadeia de valor, além da própria capacitação de gestão de todas as etapas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). Esta afirmação se adapta à situação das agroindústrias familiares.

Uma das facetas menos utilizada da noção de cadeia produtiva é seu emprego como ferramenta de gestão empresarial das agroindústrias, destacam Batalha & Silva (2001). Parece claro, para grande parte dos agentes econômicos e sociais que compõem o agronegócio brasileiro, que eles devem trabalhar de forma sistêmica. ou seja, todo o sistema no qual eles estão inseridos deve ser eficiente.

Neste sentido, a estratégia de uma agroindústria ou de qualquer outra firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas (BATALHA; SILVA, 2001). Para isso, desejável seria que as empresas tentassem obter o controle da cadeia de produção.

A constante inovação tecnológica é uma trajetória necessária para a manutenção da competitividade das empresas (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1998). O incremento do nível tecnológico das empresas, por meio do desenvolvimento de novas tecnologias e sua aplicação em produtos e processos, pode ser realizado de várias maneiras e através de várias organizações, redes de empresas, consórcios, entre outras, destacando a importância das alianças estratégicas na busca de vantagens competitivas.

Para Batalha & Silva (2001), o desenvolvimento ou implantação de novas tecnologias, analisando sob o ponto de vista da competitividade, só faz sentido se aumentar de alguma forma sua capacidade de permanecer no mercado em condições julgadas adequadas pela firma. Ao contrário, ela não se justifica.

A gestão de aspectos tecnológicos nas agroindústrias deve considerar também suas variáveis específicas. As incertezas na produção agropecuária, acarretadas pelos fatores naturais, que têm limitada possibilidade de controle, afetam a produtividade

Portanto, as agroindústrias necessitam de gerenciamento distinto das demais atividades industriais, o que reforça ainda mais a necessidade da qualificação profissional para gerir o processo e manter o negócio competitivo.

Dessa forma, as pessoas passam a constituir uma das principais vantagens competitivas das empresas, mas, para isso, ressalta Chiavenatto (1999), é necessário investir nelas, desenvolvê-las e ceder-lhes o espaço para seus talentos.

A educação profissional visa preparar as pessoas para a vida profissional, e, para isso, compreende três etapas interdependentes, porém distintas, que são: formação profissional, aperfeiçoamento, ou desenvolvimento, e treinamento (CHIAVENATTO, 1999).

A formação profissional pode ser entendida pela educação que visa preparar e formar a pessoa para o exercício de uma profissão, em determinado mercado de trabalho, visando qualificá-la para o futuro.

O desenvolvimento profissional pode ser entendido pela educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para seu crescimento profissional, tornando-se mais eficiente e produtivo. Visa transmitir aqueles conhecimentos que transcendem o exigido pela função atual, preparando-o para assumir funções ainda mais complexas.

O treinamento passa a ser entendido pela educação, que visa adaptar as pessoas para o exercício de determinada função ou tarefa específica. Visa repassar às pessoas os elementos essenciais para o desempenho de uma função.

Esses três tipos de educação profissional não têm fronteiras definidas entre si. São diferentes meios que devem servir aos fins desejados.

Portanto, os desafios do terceiro milênio apontam para mudanças cada vez mais velozes e intensas no ambiente, nas organizações e nas pessoas (CHIAVENATO, 1999). A

modernidade se caracteriza por tendências que envolvem globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade e competitividade. Todas essas tendências estão e continuarão afetando a maneira pela qual as organizações utilizam as pessoas, podendo ser transformadas em vantagem competitiva.

2 CONSTITUIÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL FAMILIAR DO AÇÚCAR MASCADO

Neste capítulo, buscou-se descrever a composição da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascado nos seus respectivos segmentos: elo a montante, constituído pelos insumos necessários à produção; elo da produção, composto pela produção em si; e o elo a jusante, que está formado pela comercialização e distribuição do açúcar mascado.

A possibilidade de análise da atividade agroindustrial envolvendo todos os agentes econômicos é resgatada com o conceito de *agribusiness*, desenvolvido por Davis & Goldberg (1957), da Universidade de Harvard (EUA), citado por Batalha e Silva (2001). Esta análise envolve desde as estruturas de produção de insumos, o seu fluxo para as unidades rurais, viabilizando a operacionalização dessas unidades, até o armazenamento, processamento e distribuição de produtos agropecuários e seus derivados, que seriam os produtos agroindustriais.

O enfoque da análise de cadeia agroindustrial está centrado no conjunto das relações de uma atividade tanto nos seus elos a montante (fornecedores de insumos, matéria-prima agrícola, bens de capital e conhecimento) como a jusante (transformação, distribuição e comercialização). Nessas relações, estão presentes também outras instituições envolvidas no processo: governos, instituições de pesquisa, assistência técnica, sistema financeiro, associações, entre outras.

A seguir, será abordado cada um desses elos em particular.

2.1 INSUMOS À PRODUÇÃO

Os insumos para a produção de um produto agroindustrial compreendem os produtos de origem da própria agropecuária (sementes, mudas, matéria orgânica, matéria-prima – produto agropecuário, etc), produtos industriais: químicos, remédios, venenos, máquinas e equipamentos, e serviços, como assistência técnica, instituições financeiras, etc.

A produção de açúcar mascavo requer, por parte das agroindústrias familiares, um relacionamento com os agentes econômicos do elo a montante. Este relacionamento vai desde fornecedores de insumos básicos, como corretivos e fertilizantes, mudas, herbicidas e fungicidas, até os fornecedores de máquinas e equipamentos. Envolve também aqueles agentes que disponibilizam crédito no mercado, os órgãos de representação de classe e cooperativas, os órgãos fiscalizadores e normatizadores da atividade, assim como as instituições de pesquisa e de assistência técnica, entre outras.

O principal insumo à produção do açúcar mascavo pelas agroindústrias familiares e unidades de produção familiares é a própria cana-de-açúcar, uma vez que os tratamentos culturais, na maioria das vezes, são realizados através de 3 a 4 capinas, para mantê-la sempre no limpo, dispensando o uso de herbicidas, e utilizando adubação orgânica.

Na região do Médio Alto Uruguai, não são utilizados insumos químicos na cultura da matéria-prima exclusiva, a cana-de-açúcar, salvo raras exceções. A correção do solo é feita através de calagem e a adubação é baseada em material orgânico extraídos das propriedades rurais e do próprio bagaço, resíduo da moagem.

As máquinas e equipamentos utilizados no processamento do açúcar mascavo, tais como motores, moenda, tachos, tanque de decantação, batedor e peneiras são adquiridos no comércio local e/ou regional, geralmente de metalúrgicas que produzem conforme encomenda. Em casos de produção no sistema a vapor, onde é necessário caldeira, estas são adquiridas de empresas especializadas sediadas principalmente em Porto Alegre, Paraná e São Paulo. Ainda são poucas as agroindústrias que adotaram este sistema; porém, pela produtividade e eficácia do sistema a vapor, algumas empresas estão mudando suas fornalhas para vapor. Fatores determinantes dessa mudança são a redução em 50% do consumo de

lenha, a redução da mão-de-obra, as possibilidades de eliminar fumaça, diminuir o calor e sujeira no ambiente da produção do açúcar.

Em relação às instituições de pesquisa e de assistência técnica, ainda não há uma relação estabelecida de forma sistemática com essas instituições se comparadas com outras cadeias produtivas agroindustriais, como, por exemplo, a do leite, onde as relações com a pesquisa, técnicos, e inovações tecnológicas são freqüentes. No caso das agroindústrias familiares de açúcar mascavo, essa relação é esporádica e/ou casual. Ainda assim, ela vem crescendo, nos últimos anos, devido aos programas, principalmente governamentais, de incentivo à atividade.

Esta pouca relação se explica talvez pelo fato de que a agroindústria familiar pode ser considerada uma atividade nova para o meio rural, principalmente desta região. E, tanto a pesquisa, quanto à assistência técnica, não possuíam em seus planos de trabalho tal enfoque. Ou seja, as prioridades destas instituições eram outras.

Porém, a partir da metade da década de 90, esta relação apresenta sensíveis melhoras, tanto por parte dos órgãos de pesquisa, como a EMBRAPA – Clima Temperado, que criou uma área específica para tratar da agricultura familiar, e dentro desta está a agroindústria, como também por parte dos órgãos de assistência técnica, como a Secretaria da Agricultura do Estado e a EMATER, que, nos últimos anos, têm desenvolvido programas de incentivo para esta atividade.

No que diz respeito às instituições de crédito, embora os Governos Federal e Estadual tenham criado várias linhas de crédito específicas para setor da agroindústria familiar, estas ainda não são suficientes, e nem sempre este recurso alocado está disponível. Além disso, a excessiva burocracia emperra o encaminhamento e andamento dos projetos, contribuindo para reduzir o surgimento dos mesmos, e dificultando o desenvolvimento do setor.

Com relação à pequena agroindústria, “seria importante que tivesse mais acesso aos bancos... deveria ter mais apoio financeiro e com juros especiais. Porque o investimento para se enquadrar nas normas da legislação é alto, e por isso, os pequenos produtores não têm condições. Atualmente, até tem havido isso, mas é insuficiente e de difícil acesso”. (OTTOBELLI, Entrevista nº 12).

2.1.1 A cana-de-açúcar

A cana-de-açúcar, por ser matéria-prima exclusiva na produção do açúcar mascavo, merece atenção e detalhamento maior, devido à importância que exerce dentro da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo. Por isso deve ser estudada e conhecida.

A cana-de-açúcar é uma gramínea perene, da família *Poaceae* (*Gramineae*), pertence ao gênero *Saccharum*, apropriada para climas tropicais e subtropicais, e sua origem geográfica é atribuída ao Sudoeste Asiático, Java, Nova Guiné e também à Índia².

A chegada da cana-de-açúcar ao Brasil foi marcada, oficialmente, por Martim Affonso de Souza, que, em 1532, trouxe a primeira muda de cana ao Brasil e iniciou seu cultivo na Capitania de São Vicente. Lá, ele mesmo construiu o primeiro engenho de açúcar, denominado de “Governador”, e depois “São Jorge dos Erasmos”. Mas foi efetivamente no Nordeste do Brasil, principalmente nas Capitanias de Pernambuco e da Bahia, que os engenhos de açúcar se multiplicaram³.

A cultura da cana para produção de açúcar é realizada em regiões de clima quente, de países como o Brasil, China, Cuba, África do Sul, Austrália, etc. Já a cultura da beterraba, também utilizada na produção do açúcar, está restrita a regiões de clima temperado, em países como a Rússia, Polônia, Alemanha, Holanda, Itália, entre outros.

O Brasil é o maior produtor de cana-de-açúcar do mundo, produzindo cerca de 24% do total, em aproximadamente 4 milhões de hectares⁴.

Segundo dados IBGE (Censo, 1995/96), o Rio Grande do Sul representa 3% (três por cento) da produção nacional da cana-de-açúcar, sendo que as regiões mais propícias à cultura são o Litoral Norte, Alto Taquari, Missões e Alto Uruguai. Essas regiões têm em comum a baixa incidência de geadas.

² www.ruralnet.com.br - Industriais – Cana-de-açúcar.htm – 19h20 – 22/03/2002.

³ www.canaweb.com.br 15h30 – 27/03/2002

⁴ www.ruralnews.com.br - 11h30 – 16/05/2002.

Tabela 2

Evolução da produção de cana-de-açúcar no Rio Grande do Sul, 1991 a 1995.

Ano	1991	1992	1993	1994	1995
Produção (toneladas)	849.840	901.053	1.041.069	1.046.154	831.091

Fonte: IBGE – Censo Agropecuário – 1995/96

Segundo Brum (1999), baseado em dados do Censo Agropecuário IBGE – 1995/96, na Região do CODEMAU, 54,2% dos estabelecimentos rurais produzem cana-de-açúcar. O maior número de propriedades que realizam essa cultura situa-se no município de Frederico Westphalen, e o menor, no de Dois Irmãos das Missões. No que diz respeito à quantidade colhida na região, atinge um total de 93.228 toneladas. Desse total, Frederico Westphalen participa com 9,5% (8.859 t) e Caiçara com 7,3% (6.819 t). A comercialização de cana na região é ainda pequena – apenas 951 toneladas, o que representa 1,02% do total colhido. Como se pode constatar, a cana-de-açúcar representa uma alternativa de autoconsumo nas propriedades rurais. A área colhida na região é de 5.313 hectares, tendo crescido muito nos últimos 2 a 3 anos devido ao investimento das agroindústrias.

Dos 26.072 estabelecimentos rurais pertencentes aos 29 municípios da região do CADEMAU, a cultura da cana-de-açúcar foi encontrada em somente 54,2% dos estabelecimentos, sendo que 98% se destinam ao consumo próprio, sobretudo para alimentação do gado bovino. A área ocupada com o cultivo da cana também é considerada pequena, representando apenas 2,08% da área utilizada com lavouras (BRUM, 1999). Portanto, é uma atividade ainda com pouca destinação verdadeiramente comercial.

A cana-de-açúcar produz, além do açúcar mascavo e aguardente, subprodutos, como o bagaço e a vinhaça, ambos de grande importância para a geração de energia, produção de ração animal, fertilizantes, etc. O bagaço é muito utilizado como alimento volumoso para ruminantes. Para aumentar a eficiência nutritiva, processos como hidrolização, entre outros tratamentos químicos, são utilizados no preparo do alimento animal.

De modo geral, a composição da cana-de-açúcar é formada de material insolúvel ou fibra, água e material solúvel em água (LOPES; BORGES, 1998). Dos materiais solúveis, o predominante é a sacarose, seguida dos monossacarídeos glicose e frutose, de sais orgânicos e inorgânicos, entre outros.

Tabela 3

Elementos constituintes da cana e suas proporções

Fibra	8 a 18% (valores mais prováveis de 11 a 16%)
Água	53 a 60%
Sólidos solúveis	13 a 20%
Sacarose	10 a 16%
Glucose e frutose	0 a 1%

Fonte: Lopes e Borges (1998).

O teor de sacarose da cana varia ao longo do ano, formando uma curva, denominada curva de maturação. Nas regiões centro sul e sul do país, o teor de sacarose é crescente até meados de agosto e setembro, quando começa a apresentar uma diminuição.

O período do ano em que o teor de sacarose é superior a um certo valor, o que torna economicamente atraente a sua industrialização, é denominado Período Útil de Industrialização (PUI).

Um dos fatores mais importantes para a produção de açúcar mascavo é a maturação da cana-de-açúcar. O teor de sacarose para que se obtenha um melhor rendimento do processo deve ser superior a dezesseis BRIX (fator utilizado para medir o teor de sacarose da cana).

As variedades de cana em que o teor de sacarose atinge um máximo no começo da safra é denominada “precoce”. Se ocorrer no meio da safra, “média” e, no final, “tardia”.

Graças às instituições de pesquisa, foram desenvolvidas inúmeras variedades de cultivares de cana que podem ser utilizadas para plantio nos três ciclos⁵. A escolha destas opções deve estar relacionada à observação das condições edafoclimáticas locais.

Não obstante, essas variedades pouco têm chegado até as agroindústrias familiares de açúcar mascavo da região, e muito menos aos estabelecimentos rurais que produzem o açúcar artesanalmente. Pode-se constatar, nas visitas “in loco”, e pelos depoimentos, que “...em

⁵ www.ruralnet.com.br - 16h05 - 27/03/2002

Ciclo precoce (RB765418, RB835019, RB835486, RB855156, RB855453, RB855563, SP70-1284, SP79-2312, SP80-1836, SP80-1842, SP81-1763 e SP81-3250), ciclo médio (IAC64-257, IAC67-112, RB72454, RB785148, RB825336, RB835089, SP70-1143, SP70-1011, SP79-1011, SP79-2233, SP80-1520, SP80-1842, SP81-3250) e ciclo longo (IAC70-22, RB72-454, RB80-6043, RB835089 e SP80-1520).

termos de variedades de cana, ainda a pesquisa está “pobre”...; se dispuséssemos de variedades do ciclo médio e longo, então poderíamos escolher lugares mais altos, onde a geada não fosse prejudicar muito e, assim, teríamos matéria prima para produzir, praticamente no ano todo” (OTTOBELLI, Entrevista nº 12).

Caso estas variedades citadas de fato estejam disponíveis, estaria faltando, então, maior divulgação por parte das instituições de pesquisa, no sentido de como e onde encontrá-las, pois, conforme depoimento, “...se conseguíssemos mudas de cana de todos os ciclos, nós plantaríamos, mas está difícil. Já fomos procurar na Embrapa e não conseguimos” (SZIDLOSKI, Entrevista nº 9).

Tanto a Agroindústria Strack Produtos Naturais quanto a Agroindústria Recanto Feliz, no momento de formarem seus canaviais, buscaram as mudas em municípios como Porto Xavier e Santo Antônio da Patrulha, onde, tradicionalmente esta cultura está mais desenvolvida.

Nos estabelecimentos rurais que não possuem infraestrutura de produção adequada, a dedicação à atividade do açúcar mascavo também é menor. Nestes, geralmente não é despendida atenção às variedades de cana-de-açúcar. Da mesma forma, os tratos culturais praticamente inexistem.

Algumas informações e cuidados de caráter técnico sobre a cultura da cana-de-açúcar ajudam a compreender a complexidade e o manejo dessa cultura, o que se faz necessário nas propriedades.

Em termos de zoneamento agrícola, a cultura requer um regime hídrico anual mínimo de 1.200 mm concentrados na primavera e verão, com inverno seco e/ou frio bem característico, sem geadas frequentes. Tolerância temperaturas elevadas desde que o solo seja profundo e com boa disponibilidade de água, que se encaixa nos latossolos de textura média, embora produza bem em latossolos argilosos e prodozolizados.

O espaçamento de 1,0 m entre fileiras é apropriado para solos arenosos e regiões ecologicamente adequadas. Já o de 1,5 m é apropriado para solos férteis. A profundidade varia entre 20 e 30 cm.

Para o plantio de um hectare são necessárias de 6 a 10 t. de mudas de cana com 10 a 12 meses de idade, sadias, de boa qualidade, distribuindo-se 12 gemas por metro de sulco. No plantio de outono, é recomendado usar 18 gemas por metro, sendo necessárias 15 t/ha de mudas.

O plantio é realizado através da distribuição das mudas nos sulcos, cortadas em toletes de três gemas. Para controlar a erosão, utiliza-se plantio em nível, sistema de terraceamento de acordo com o tipo de solo e declive, e rotação de culturas.

A adubação deve ser de acordo com a análise de solo e a produtividade esperada. Pode-se utilizar adubação orgânica ou química.

A produtividade varia em função do potencial edafoclimático do local. Uma produção considerada média fica em torno de 85 t/ha, sendo que, para uma produção abaixo de 55 t/ha, é recomendado reformar o canavial.

O período de colheita varia de acordo com o tipo de cultivar plantado. Geralmente, vai de maio a novembro.

A cana, estando pronta para a industrialização, é cortada e despalhada manualmente, e transportada em veículos de tração animal (carroças) ou de tração motora (carretas agrícolas, tratores, caminhões) até as agroindústrias e/ou propriedades rurais. Nessa operação, a cana não deve entrar em contato com o solo e deve ser industrializada em menos de 24 horas após a colheita, a fim de evitar o seu processo de deterioração.

São vários os fatores que interferem na produtividade da cana. Entre os principais, destacam-se a variedade de cana e o solo. Se a variedade for de boa qualidade, adaptada à região e estiver sendo cultivada em solo fértil, e em lugares altos e secos (para escapar das geadas e evitar a umidade), haverá um bom rendimento e um açúcar de boa qualidade, afirma Szidloski, sócio da Agroindústria Recanto Feliz.

O solo vermelho é bom para a produção da cana, destaca Ottobelli (Entrevista nº 12), apesar de produzir um açúcar muito escuro. Já em solos de pedregulho, a produtividade da

cana é menor, mas cor do açúcar é melhor (mais claro), atendendo a uma das características de qualidade do açúcar mascavo.

2.2 PROCESSO DE PRODUÇÃO DO AÇÚCAR MASCADO

Algumas referências em relação ao setor sucro (açúcar) formal do país e sua importância permitem circunscrever melhor o objeto deste estudo, aqui se tratando do açúcar refinado de modo geral, uma vez que não se dispõem de dados oficiais, confiáveis, sobre o açúcar mascavo.

A produção mundial de açúcar refinado é de 120 milhões de toneladas por ano, sendo 80 milhões oriundas do processamento da cana-de-açúcar e o restante, 40 milhões, do processamento da beterraba (LOPES; BORGES, 1998).

O consumo mundial *per capita* de açúcar é de 20 kg/ano, variando de país para país (LOPES; BORGES, 1998). Assim, no Brasil, são 45 kg/ano; nos EUA, 50 kg/ano; China, 6 kg/ano.

A produção de açúcar que compõe o setor sucroalcooleiro do Brasil é desenvolvida por grandes empresas (usinas e refinarias), e apresentam dados que comprovam ser um setor muito significativo, como pode ser constatado a seguir.

Resumidamente, o mercado sucroalcooleiro do Brasil movimentava cerca de 12,7 bilhões por ano, com faturamentos diretos e indiretos, o que corresponde a 2,3% do PIB brasileiro. O Brasil é o maior produtor mundial de açúcar de cana, e o único país do mundo a implantar em larga escala um combustível alternativo ao petróleo. Na safra 99/2000, foram produzidas 315 milhões de toneladas de cana, 20 milhões de toneladas de açúcar e 12,8 bilhões de litros de álcool. O parque sucroalcooleiro nacional possui 308 indústrias em atividade, sendo 81 destilarias autônomas e 227 usinas de açúcar/álcool. Para se ter uma idéia do potencial deste mercado, basta citar que o volume previsto para a aquisição de produtos/insumos e contratação de serviços para este ano ultrapassa a expressiva soma de R\$ 3 bilhões de reais⁶.

⁶ www.canaweb.com.br - 18h03 - 20/11/2001.

No entanto, da matéria-prima cana-de-açúcar não deriva apenas o açúcar e o álcool. Além desses produtos, temos também o açúcar mascavo, a rapadura, o melado e a cachaça. Portanto, pode-se dizer que existe um segundo setor que atua na produção de derivados da cana-de-açúcar, e que não está computado nos dados apresentados pelo setor sucroalcooleiro. É neste setor que atuam as agroindústrias familiares de pequeno porte, formais e informais, produzindo açúcar mascavo, melado, rapadura, cachaça, etc.

Em relação à produção de açúcar mascavo no Brasil, como já frisamos anteriormente, não se dispõe de dados oficiais específicos deste produto – embora já existam, também, além das agroindústrias familiares de pequeno porte, outras empresas atuando nesse mercado.

De uma forma resumida, o açúcar mascavo é aquele obtido pelo processamento da cana sadia, fresca, que é inicialmente esmagada para extração do caldo, peneirado, tratado por calor e concentrado até a sua cristalização.

Para se obter o melhor rendimento no processo, o mais importante é a maturação da cana e o tempo levado entre o corte e o seu uso, já que, após vinte e quatro horas do corte, a cana passa a sofrer uma redução dos níveis de sacarose. O teor de sacarose para que se obtenha um melhor rendimento do processo deve ser de, no mínimo, dezesseis BRIX (fator utilizado para medir o teor de sacarose da cana).

A produção de açúcar mascavo, de maneira geral, e principalmente no Rio Grande do Sul, é realizada de duas formas ou sistemas. Uma delas diz respeito às agroindústrias familiares, que dispõem de certa infraestrutura de produção, algumas legalizadas (registradas), e outras não; a outra forma, mais antiga, refere-se àquela realizada pelos produtores rurais em seus estabelecimentos, sem a adequada infraestrutura de produção, produzindo para o autoconsumo e comercializando o excedente a granel, diretamente ao consumidor, ou em feiras, quitandas, supermercados, etc., sem qualquer tipo de fiscalização. Por isso, constata-se que o mercado da maior parte do açúcar mascavo funciona na informalidade.

Atualmente, nenhum órgão público (Secretaria da Agricultura do Estado, Emater, Fepagro, etc.) nem privado dispõe de dados confiáveis e divulgados sobre o número de

estabelecimentos, quantidade produzida, quantidade consumida e pessoal ocupado nessa cadeia⁷. No entanto, sabe-se que é um mercado crescente.

Sendo assim, o processo de produção do açúcar mascavo pode ser descrito de duas maneiras, ou seja, através da produção em agroindústrias e através da produção artesanal e/ou tradicional nas propriedades rurais.

2.2.1 Do sistema artesanal/tradicional ao sistema da agroindústria familiar

O processo de produção artesanal, também conhecida como tradicional, do açúcar mascavo, é aquele desenvolvido nas propriedades rurais familiares, sem o uso de infraestrutura de produção adequada (instalações, máquinas e equipamentos), baseado em tecnologias empíricas, herdadas e repassadas de pai para filho, produzido geralmente no período de entressafra das outras culturas (meses de junho e julho), época de inverno onde há uma certa disponibilidade de tempo, que, então, é aproveitada para produzir o açúcar mascavo e melado, utilizado no consumo próprio, e cujo excedente é comercializado.

Conforme se constata no depoimento, “desde criança, meus pais já faziam açúcar mascavo e eu aprendi com eles... o açúcar é um serviço que se faz no inverno, quando não se tem outras atividades. Se faz uma quantidade que dá para o consumo e um pouco se vende. Tem algumas propriedades que fazem uma quantidade maior para sobrar mais” (MAZZONETTO, Entrevista nº 4).

Baseado neste sistema artesanal/tradicional de produção de açúcar mascavo, nessa região que compreende o município de Frederico Westphalen, Caiçara e arredores, mais de 50% das propriedades rurais produzem açúcar sob este sistema. A produção média por estabelecimento varia em torno de 200 a 300 kg/ano.

No que diz respeito às instalações, o sistema de produção de açúcar mascavo artesanal é precário, pois, na maioria das vezes, é produzido em “céu aberto”, ou então debaixo de galpões também abertos, utilizados para outras atividades, como fumo, depósito de insumos.

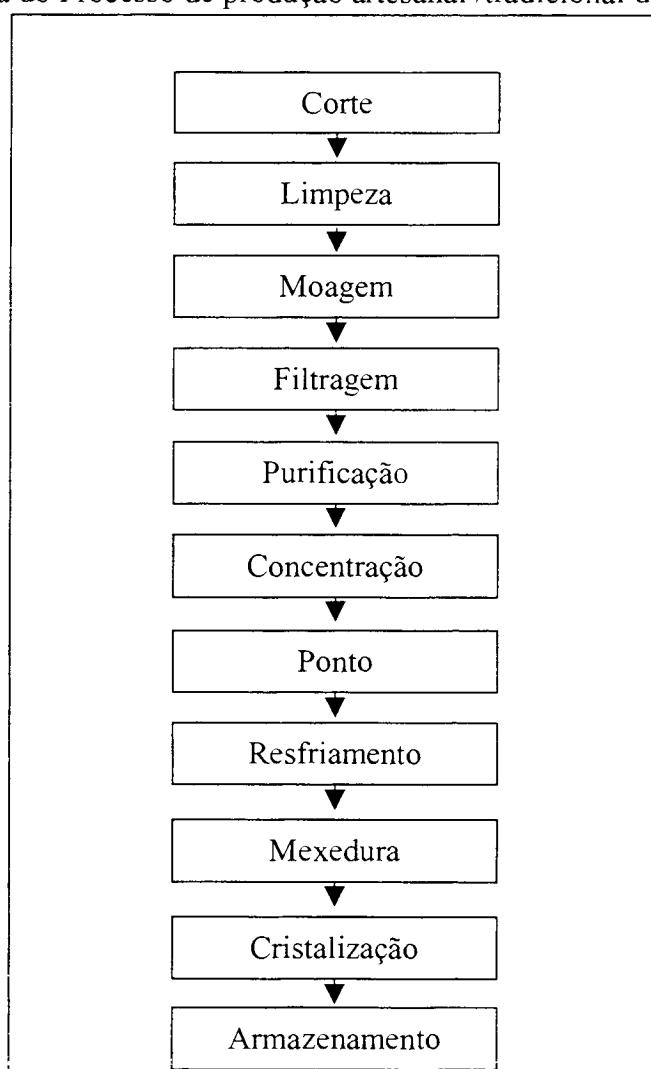
⁷ Por telefone, o escritório central da Emater informou que estaria sendo realizado um senso das agroindústrias familiares do estado, mas que ainda não teriam sido tabulados os dados.

máquinas, etc, sem as mínimas condições de higiene necessárias para quem lida com alimentos.

Esse sistema de produção artesanal/tradicional adotado pelos produtores rurais, conforme relatos e constatação em visita “in loco”, segue basicamente o seguinte fluxo de produção (figura 9), como pode ser observado a seguir:

Figura 9

Fluxograma do Processo de produção artesanal /tradicional do açúcar mascavo



Fonte: pesquisa de campo.

Para a melhor compreensão das etapas do fluxograma e objetivando retratá-lo, apresenta-se uma descrição sucinta de cada uma delas.

- a) Corte e limpeza: atingindo o ponto de maturação, a cana está pronta para a industrialização. Então, é cortada e despalhada manualmente no próprio canavial, e transportada até o local de moagem, para o que geralmente são utilizados galpões. Nesta fase, não é usado nenhum processo de controle do ponto de maturação, por exemplo, do grau Brix mínimo de 16%. Tudo é feito a “olho”, baseado na experiência. O transporte geralmente é feito via tração animal.
- b) Moagem e filtragem: após a colheita e limpeza da cana, a mesma passa pelo processo de moagem, que é feito através de engenhos próprios, onde a cana é prensada para a extração do caldo (garapa). Nesta etapa, como a utilização do engenho é por um período curto por ano, carece sempre de um processo de higienização adequado antes de iniciar o trabalho. Porém, geralmente inicia-se a moagem jogando-se apenas algumas canecas de água sobre o engenho e descartando a garapa da segunda ou terceira cana. A partir daí, inicia-se o aproveitamento do caldo. Em alguns casos, antes de levar até o tacho, a garapa passa por um filtro de tela, ou então é coada através de bolsas de algodão, para retirar as impurezas sólidas e facilitar a etapa seguinte de purificação.
- c) Purificação: a purificação do caldo é feita logo no início da fervura, através da retirada das impurezas na forma de espuma, até a fase anterior ao início da concentração. Para isso, são utilizadas espumadeiras de fabricação caseira.
- d) Concentração e determinação do “ponto”: o processo continua com a garapa sendo colocada em tachos para a fervura, a qual permanece neste processo de quatro a cinco horas. A concentração do caldo consiste na evaporação da água e, na medida em que o volume do líquido for diminuindo gradativamente, vai ficando cada vez mais denso, até atingir o “ponto” do açúcar mascavo. Para fazer o teste e saber se o melado está no “ponto”, coloca-se um pouco deste melado quente em um recipiente com água fria. Se o melado ficar duro como vidro, pode ser tirado do tacho.
- e) Resfriamento, mexedura e cristalização: neste momento, despeja-se o melado quente em uma masseira (caixa de madeira ou tanque de inox) ou, então, simplesmente retira-se o tacho do fogo e ali mesmo é mexido até acontecer a sua total cristalização.

Através da agitação rápida e constante, a massa vai resfriando e esfarelado até secar totalmente.

- f) Armazenagem: após estar resfriado, o açúcar mascavo é armazenado de diferentes formas. As mais usuais utilizadas são as “bombonas” ou “baldões” plásticos que evitam a umidade. Também são utilizados sacos de algodão, sendo observado sempre ambiente secos. Geralmente, a quantidade destinada para venda é comercializada logo em seguida à produção, justamente pela dificuldade de armazenamento.

O bagaço da cana, resíduo da moagem, normalmente é utilizado para adubação da lavoura e também para alimentação dos animais, uma vez que, no inverno, a pastagem natural diminui por conta das geadas.

Em termos de produtividade, pode-se afirmar que, para cada tonelada de cana-de-açúcar moída, em torno de 600 kg de garapa são gerados, resultando em aproximadamente 120 kg de açúcar mascavo. Esta quantidade pode variar dependendo do teor de sacarose da cana⁸.

Como se pode constatar, o processo de industrialização do açúcar mascavo é simples. Basta dispor da matéria prima, engenho, tacho, lenha para o fogo e pessoas com a prática. Basicamente, assim é feito este processo chamado artesanal de produção. No entanto, cada estabelecimento se organiza de acordo com as suas condições e necessidades, buscando facilitar o processo produtivo.

A matéria prima utilizada neste sistema tradicional é oriunda dos próprios estabelecimentos rurais. Geralmente, ela não recebe nenhum trato cultural. Simplesmente é plantada, relata o produtor rural: “... não faço nenhum trato cultural, simplesmente planto a cana. Procuro plantar aquela cana, que até nem sei o nome certo, mas é uma cana bonita, graúda, que dá um açúcar muito bonito” (MAZZONETTO, Entrevista nº 4).

Para estes estabelecimentos rurais, até em função de quantidades, a produção de açúcar mascavo não se constitui em atividade importante de renda para a família, mas, sim,

⁸ Apostila: Fábrica de açúcar mascavo. Secretaria do Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul. Perfil de Oportunidades de Investimentos. Elaboração: Fundação Alto Taquari de Ensino Superior – FATES. 1997.

considerada como um “bico” para juntar “algum dinheirinho”. Até porque eles não dispõem de infraestrutura de produção que possibilite torná-la uma atividade rendosa.

Desta forma, a relação destes produtores rurais com as demais empresas e instituições integrantes dos diferentes elos da cadeia agroindustrial do açúcar mascavo é considerada tênue e incipiente.

A agroindustrialização se trata de uma atividade que exige investimentos consideráveis, e que, portanto, deve ser gerenciada para que atinja bons níveis de produtividade – e, conseqüentemente, bons resultados. Sob o ponto de vista econômico, é uma atividade com finalidade de mercado e que deve ser tratada como negócio.

A produção de açúcar mascavo no sistema agroindustrial familiar, aqui caracterizada, compreende as agroindústrias que dispõem de infraestrutura de produção própria e adequada, isto é, possuem instalações de acordo com a legislação específica. Embora a grande maioria ainda não esteja devidamente regulamentada, ou seja, registrada junto aos órgãos da vigilância sanitária, elas dispõem de infraestrutura para tal, ou talvez com a necessidade de pequenos ajustes.

O processo de produção do açúcar mascavo na agroindústria familiar, de maneira geral, não varia muito do realizado pelo sistema artesanal/tradicional, nos estabelecimentos rurais, ou em qualquer outro tipo de organização. O que muda, de fato, é a infraestrutura de recursos utilizados, tais como instalações, máquinas e equipamentos, recursos humanos, associada às tecnologias adequadas e necessárias para alcançar produtividade.

Dessa forma, a produção sempre inicia com a moagem da cana para extração da garapa, a qual é depositada em tacho para a fervura, permanecendo neste processo de quatro a cinco horas. Se for utilizado o sistema de aquecimento a vapor, este tempo reduz para em torno de duas a três horas. Enquanto acontece a fervura, são feitos os testes para verificação do ponto ideal de cozimento do melado.

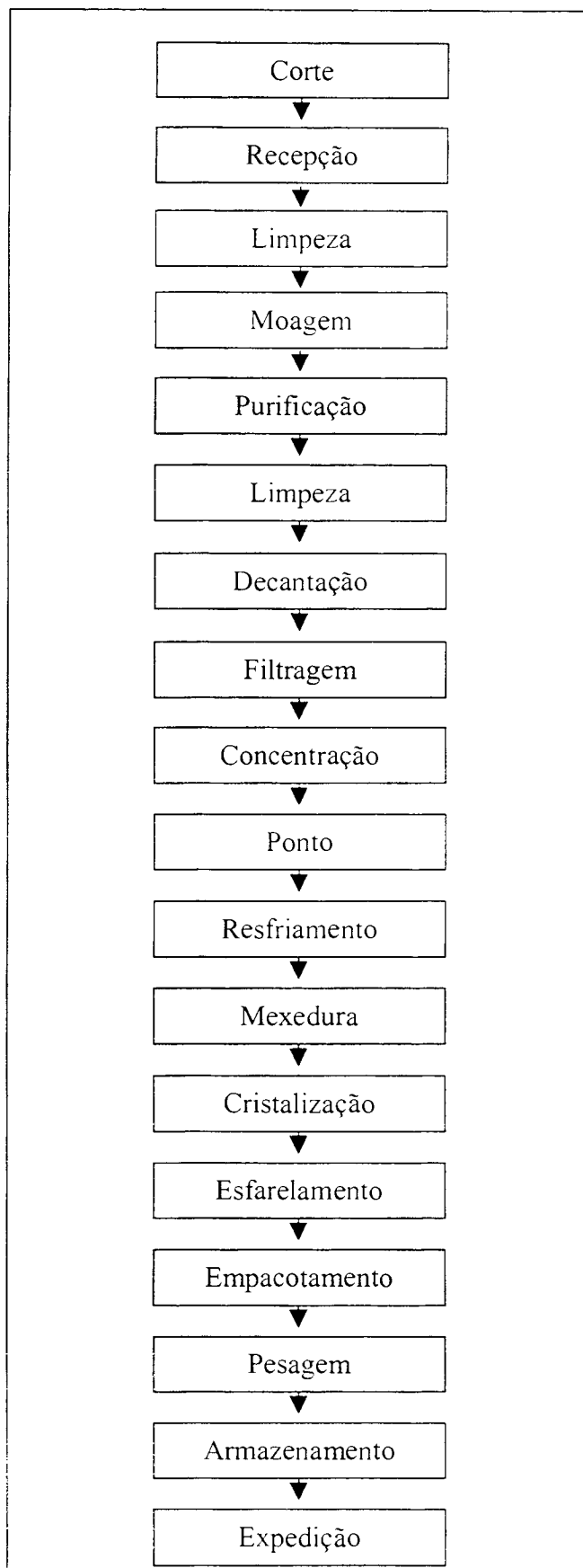
Na seqüência, o melado quente é despejado em masseiras (caixa de madeira ou tanque de inox), onde é mexido até secar e esfriar. Nesta etapa, as agroindústrias geralmente utilizam bateadeiras elétricas para facilitar e agilizar o trabalho.

A fase seguinte, após a concentração e o resfriamento do açúcar, é a de embalagem. para a qual geralmente são utilizados sacos plásticos (bolsas de 30 kg) para posterior comercialização. Importante ressaltar que nem todas as agroindústrias utilizam embalagem adequada, mesmo sendo sacas de 30 kg. Muitas vezes, são reaproveitadas embalagens de outros produtos, onde o açúcar fica depositado até sua destinação final.

A moagem da cana gera grande quantidade de resíduo, que se chama de bagaço e que, muitas vezes, se reverte em problemas para a agroindústria, por não haver um aproveitamento adequado. Segundo depoimento, “...um dos problemas da cana hoje é o seu reaproveitamento. Ou seja, se deveria dispor de equipamentos adequados para triturar esse bagaço e aumentar suas utilidades, na alimentação dos animais, gerar energia, ou, até mesmo, devolvendo à lavoura para adubação” (MAZZONETTO, Entrevista nº 4). Por falta desses equipamentos, o que se encontra são verdadeiras montanhas de bagaço de cana, nos locais de moagem, dificultando o trabalho da agroindústria e sua própria utilização.

Basicamente, o sistema de produção industrial do açúcar mascavo obedece ao fluxograma apresentado a seguir (figura 10). Isso não significa dizer que todas as agroindústrias familiares seguem exatamente este fluxo. Mas, via de regra, bem ou mal, a produção passa por estas diferentes fases. Portanto, descreve-se como é ou deveria ser:

Figura 10
Fluxograma do processo industrial de produção do açúcar mascavo



Fonte: Engetecno Online

A descrição das diferentes etapas do fluxograma industrial permite conhecer o processo de produção do açúcar mascavo, bem como algumas informações pertinentes a cada etapa deste processo.

– Corte da Cana: para fabricação do açúcar mascavo, a cana deve apresentar a maturação ideal, que é atingida num período de 12 a 18 meses após o plantio, dependendo da variedade. Neste ponto, o caldo atinge um Brix mínimo de 16%. Deve ser cultivada em solos devidamente corrigidos quanto aos teores de nitrogênio, fósforo e potássio. A cana verde, passada ou queimada, não produz a cristalização necessária à fabricação do açúcar, ou resulta em produto escuro e com menor rendimento. O corte da cana deve acontecer observando-se a capacidade de produção diária da unidade de processamento. O corte deve ser feito em bisel, para facilitar a entrada na moenda.

– Recepção e Limpeza da Cana: ao chegar à unidade de processamento, a cana deve ser limpa, retirando-se ainda o que restou de folhas. A seguir, deve ser depositada em lugar próprio, evitando o contato direto da cana com o solo. Seria recomendável que fosse retirada a cera e outras sujidades da cana, através de jatos de água, mas isso não é praticado pelas agroindústrias familiares.

– Moagem da Cana: deve acontecer logo após o corte (no mesmo dia), ou no tempo máximo de 36 horas após. As moendas devem ser lavadas antes e depois da moagem da cana. Abaixo das moendas, antes do tanque de decantação, deve ser colocado um ralo ou uma tela grossa para separar os bagacilhos.

– Decantação e filtragem do caldo: após a separação dos bagacilhos, o caldo deve ser conduzido a um decantador, com chicanas para retirada das impurezas sólidas, como terra, areia e outras. Para uma boa limpeza do caldo, usar telas intermediárias (média, fina e finíssima) entre o decantador e o tacho. Quanto mais limpo o caldo, mais fácil será a etapa de purificação, e melhor será a qualidade do produto fabricado.

– Purificação e limpeza do caldo: a limpeza do caldo é a retirada das impurezas na forma de espuma, feita com o caldo quente, porém antes do início da concentração. Nesta etapa, é necessária a utilização de fogo forte. A espuma deve ser retirada com escumadeira, e essa

operação deve ser repetida até a limpeza total do caldo, para garantir um produto mais puro e mais claro. Concluída essa etapa, o caldo é transferido para tacho menor, para concentração.

– Concentração do caldo: a concentração do caldo consiste na evaporação da água. O volume do líquido vai diminuindo gradativamente e ficando cada vez mais denso até atingir o “ponto” do açúcar mascavo. Ao se aproximar do ponto, é necessário diminuir o fogo para evitar a queima dos cristais e o escurecimento do açúcar.

– Determinação do “ponto”: o “ponto” ideal para o açúcar pode ser observado através da colocação de uma porção do xarope em forma de fios, numa vasilha com água fria, onde a massa se torna vítrea e quebradiça (90° B).

– Resfriamento/mexedura/cristalização: ao atingir o “ponto”, o xarope é transferido para a masseira, onde é batido até acontecer a sua total cristalização. Através da agitação rápida e constante, a massa vai resfriando, esfarelado-se, até secar totalmente.

– Esfarelamento/peneiragem do açúcar mascavo: após a cristalização total a massa esfarela e seca. Na tarefa seguinte, deve ser peneirada para separar os torrões.

– Empacotamento/Pesagem: após a peneiragem, o açúcar é embalado em sacos de polipropileno e pesado para ser comercializado.

– Armazenagem: o açúcar mascavo deve ser armazenado em local seco e ventilado. Deve ser colocado sobre estrados ou grades e empilhado com espaço entre as embalagens.

2.3 A Comercialização e Distribuição do Açúcar Mascavo

No setor a jusante, tanto a agroindústria familiar quanto os estabelecimentos rurais que produzem o açúcar mascavo artesanal/tradicional podem vir a estabelecer relações comerciais com diversos canais de distribuição do produto. Entre os mais usuais encontrados, estão os compradores intermediários, as indústrias de subprodutos, os atacadistas, supermercados, feiras e venda direta a domicílio.

Embora o mercado do açúcar mascavo não se encontre sob o domínio da concentração das empresas (oligopólios, monopólios), nem esteja submetido ao domínio do Estado, constata-se que não se defrontam vendedores e compradores igualmente numerosos ou igualmente fracos, como comumente se afirma.

Na prática, a procura final do açúcar mascavo é profundamente atomizada, visto que é exercida pela multiplicidade de consumidores que se dirigem aos mercados, armazéns, feiras e diretamente às agroindústrias. Mas isso não significa que as agroindústrias se defrontem, como vendedoras, com uma procura tão atomizada quanto sua oferta. É comum terem que enfrentar um número reduzido de compradores relativamente importantes, chegando, muitas vezes, a se verem em face de verdadeiros oligopsônios.

Daí o destaque à situação desfavorável em que se encontram as agroindústrias de açúcar mascavo, quando não organizadas e protegidas, ante uma procura freqüentemente bem estruturada. Portanto, a organização das agroindústrias de açúcar mascavo em nível de oferta se torna condição de êxito em uma estratégia de desenvolvimento destas.

Por outro lado, adaptando-se às afirmações de Hoffmann (1987), há uma acentuada dificuldade em assumir compromissos de suprir o mercado com determinadas quantidades de produto, devido à defasagem temporal entre os estímulos na demanda e as correspondentes respostas na produção, e à imprevisibilidade e incontrolabilidade do volume de produção, sujeita ao meio e às variações meteorológicas.

Os estabelecimentos rurais que utilizam o sistema de produção artesanal/tradicional se valem, para realizar a comercialização, basicamente, dos seguintes canais:

a) Venda direta a domicílio: constitui-se da venda direta ao consumidor, na sua residência. Esta transação ocorre principalmente entre famílias que possuem certo grau de relacionamento com as da unidade produtiva, seja por laços de parentescos ou de amizade, uma vez que o produto, sendo produzido conforme descrito anteriormente, não oferece segurança àqueles que o consomem, a menos que sua origem seja conhecida. Conforme depoimento, “todos os anos, compro em torno de 100 a 150 kg de açúcar mascavo de um mesmo produtor. Compro sempre dele porque conheço e me relaciono bem com a família. Sei

como produzem. Sem conhecer de onde vem o produto, não compro” (DENTI, Entrevista nº 11).

Por isso a importância desta relação com os consumidores (pessoas/famílias) conhecidos, pois, embora sabendo que o produto não é produzido conforme as exigências da vigilância sanitária, confiam no produto, acreditam no zelo pela higiene no processo produtivo desses produtores rurais. Já os consumidores que não dispõem desta relação com essas famílias rurais, na maioria das vezes não adquirem o produto por não conhecerem a sua origem.

O açúcar mascavo chega até a residência do consumidor geralmente embalado em sacos de diferentes tipos e quantidades, transportados em veículos particulares dos próprios produtores, sem maiores cuidados com qualquer processo de controle de qualidade. Também por ser produzido sem a infraestrutura adequada, o açúcar geralmente apresenta bolinhas, diferentes colorações, umidade e, muitas vezes, até impurezas.

Como já se mencionou, este sistema é praticado por aqueles estabelecimentos que não possuem a atividade do açúcar mascavo com finalidade de negócio, e, portanto, não dispõem de infraestrutura para tal. Ou seja, como é convencionalmente chamado por eles, “a produção do açúcar é um bico” que é feito na época de menos serviço na lavoura, isto é, no inverno.

b) Feiras: as feiras de produtos agropecuários e agroindústrias também se apresentam como importante canal de comercialização do açúcar mascavo artesanal. Nestas, os produtores que participam oferecem o produto embalado em saquinhos plásticos de um a dois quilos, diretamente ao consumidor, e obtêm uma remuneração melhor do que a que obteriam se comercializassem com os supermercados.

c) Supermercados: os supermercados, principalmente das cooperativas, também comercializam o açúcar mascavo dos produtores, servindo de elo entre a produção e o consumidor. Esta negociação é feita diretamente entre produtor e supermercado, em épocas de safra do produto, onde são trazidas pequenas quantidades em sacas de 30 a 50 kg, e, na maioria das vezes, trocadas por açúcar branco, na proporção de 1 kg / 1 kg. Ou, ainda, por gastos no próprio supermercado. Em alguns casos, o produtor recebe o valor em moeda, em média R\$ 0,70 /kg.

O açúcar mascavo adquirido pelos supermercados é re-embalado em sacos plásticos comuns de 1 a 2 quilos e comercializado principalmente para aquele público que já conhece o produto. Ou seja, mesmo sem apresentação adequada, sem qualquer informação na embalagem, o cliente acaba levando, motivado pelas características nutricionais do produto, e também porque dificilmente irá encontrá-lo de outra forma, aqui na região. Isto é, não há concorrência. Conforme depoimento, “vende-se o açúcar mascavo embalado, simplesmente, em saquinhos plásticos comuns, sem ocupar lugar de destaque nas gôndolas. Inclusive, é colocado em lugar meio escondido, mais próximo do chão, porque não se pode destacar um produto que não tem embalagem adequada, boa apresentação, não tem nada”, relata Argenta (Entrevista nº 6). Isso mostra o quanto o açúcar mascavo precisa evoluir enquanto produto, que possibilite ser mostrado e divulgado.

Também não é utilizado nenhum mecanismo de comercialização específico entre supermercados e produtores. Simplesmente, em época de produção (safra), após terem produzido certa quantidade, se dirigem até os supermercados, muitas vezes já com o açúcar, e oferecem para ser vendido ou trocado por açúcar branco, farinha, etc.

Este é basicamente o funcionamento do sistema artesanal/tradicional de produção de açúcar mascavo e de comercialização.

A participação das agroindústrias familiares no mercado de açúcar mascavo vem aumentando cada vez mais. No entanto, nem todas atuam sob a ótica da visão empresarial, da visão de negócio.

O açúcar mascavo produzido por essas agroindústrias possui destinação igualmente variada, indo desde intermediários, atacadistas, indústrias de subprodutos, venda direta a varejo e/ou distribuidores, entre outros.

Um dos fatores fundamentais que determinam a atuação destas agroindústrias no mercado é sua legalidade. Ou seja, estar devidamente registrada junto aos órgãos da vigilância sanitária. Esta condição tem-se apresentado como uma das principais barreiras à entrada dos produtos no mercado formal. Talvez este fato justifique a não-obtenção de dados confiáveis sobre o número de estabelecimentos e quantidades produzidas, uma vez que esta produção não é computada formalmente.

Todavia, ainda se pode considerar pequeno o número de agroindústrias familiares de açúcar mascavo que atuam no mercado com estas condições de legalidade. Na grande maioria dos casos, devido à falta de visão de negócio, de informações claras de como proceder, de condições de investimento e pelo excesso de burocracia, estas vão operando na informalidade, se ajustando e caminhando aos poucos para a formalização. É o caso das agroindústrias Recanto Feliz e da Strack Produtos Naturais, que mesmo já atuando no mercado há mais de três anos, ainda estão em vias de registros.

Dessa forma, pode ser considerada tênue a participação dessas agroindústrias no mercado com produto e marca própria, contribuindo, assim, para que o mesmo não se torne conhecido e não receba a atenção por parte do consumidor, devido a esta falta de apresentação. Mas pode-se afirmar que, pelas exigências dos órgãos de fiscalização e do próprio mercado consumidor, esta situação está, aos poucos, se encaminhando para a regulamentação.

Enquanto não ocorrer essa regulamentação, as agroindústrias se vêem obrigadas a vender o açúcar mascavo a intermediários e/ou atacadistas, que compram geralmente a granel, e posteriormente embalam e o distribuem no varejo, apropriando-se da maior fatia do valor agregado deste processo – o que poderia muito bem ser apropriado pelas agroindústrias familiares.

A comercialização do açúcar mascavo também ocorre com as indústrias de subprodutos, derivados do açúcar, conforme afirma Strack (Entrevista, nº 10), o qual possui cliente que faz 132 subprodutos do açúcar mascavo. Este mercado, embora seja significativo, não remunera o produto como se o mesmo fosse distribuído pronto para os consumidores. No entanto, é uma alternativa importante, principalmente para aquelas agroindústrias que ainda não estão devidamente registradas, pois estas indústrias adquirem o produto mesmo assim, utilizando-o para transformá-lo em subprodutos, tais como rapadura, melado, mandolates, doces, etc. Porém, essas indústrias geralmente demandam quantidades significativas. Em muitos casos, essas agroindústrias familiares não estão preparadas para fornecer e nem para entregar, pois, na maioria das vezes, estão situadas em centros maiores e distantes. Então, dois fatores dificultam esta transação: a escala e o transporte. Para as que estão equipadas e preparadas, é mais uma possibilidade de mercado disponível.

No entanto, embora ainda pouco difundido, existe no mercado fórmal o produto açúcar mascavo regulamentado e comercializado por empresas, que não são agroindústrias familiares. É o caso do Açúcar Mascavo Natu's, divulgado e comercializado através da Internet⁹, inclusive disponibilizando inúmeras receitas para o uso do mesmo.

Além desse, já se encontram disponíveis na Internet inúmeros *sites*, objetivando divulgar o produto açúcar mascavo, seus usos e benefícios para a saúde.

2.3.1 Usos do açúcar mascavo

De uma forma resumida, o açúcar mascavo é aquele obtido pelo processamento da cana-de-açúcar sadia, fresca, que é inicialmente esmagada para extração do caldo, por sua vez filtrado, tratado por calor e concentrado até a cristalização (LOPES; BORGES, 1998). Deste processo, deriva o açúcar mascavo, que possui inúmeras utilidades podendo substituir em tudo o açúcar branco.

Os consumidores são os agentes finais na composição do sistema de produção de qualquer produto alimentício, influenciando toda a cadeia com os seus hábitos de consumo.

O conceito de qualidade na alimentação sofreu muitas transformações no decorrer deste século. Inicialmente, características como a aparência e o paladar bastavam para associar qualidade a um alimento. Com o refinamento, como ocorreu com a farinha de trigo e o próprio açúcar, o conceito de “pureza” era associado a todo alimento processado industrialmente. Posteriormente, a adição de vitaminas e sais minerais tornou-se um requisito fundamental para conferir a qualidade à comida¹⁰.

De acordo com a nutricionista Elaine de Azevedo, consultora em qualidade de produtos orgânicos e professora da UNISUL, a preocupação crescente com o binômio dieta-saúde vem contribuindo para o aumento do número de pessoas que consomem os produtos integrais orgânicos. Essa maneira de alimentar-se associada à saúde, à ecologia e ao equilíbrio forma uma imagem de uma geração consciente e saudável que freqüenta restaurantes vegetarianos e lojas de produtos naturais.

⁹ www.natus.com.br

¹⁰ www.planetaorgânico.com.br - 26/03/2002 - 19h30.

Desta forma, alguns aspectos bem distintos entre si podem ser levantados como precedentes de uma reforma alimentar¹⁰:

O primeiro deles é o movimento de reforma agrária e a discussão político-social em torno da agricultura familiar, que vem junto com a preocupação de reconstruir a ruralidade e produzir alimentos “limpos”, ambiental e socialmente corretos.

O segundo é a busca de qualidade de vida junto à constatação do efeito cumulativo dos xenobióticos e a desnaturação dos alimentos, como agentes na etiologia de diversas doenças e disfunções metabólicas no organismo.

Finalmente, o terceiro deles é o incentivo à chamada “cultura do corpo” e às práticas esportivas, disseminadas principalmente entre jovens, para os quais a busca de uma alimentação mais saudável e integral está aliada a um melhor desempenho físico.

Com base nestes dados, pode-se delinear o perfil do consumidor dos produtos integrais, que abrange um grupo politizado de agricultores e produtores de alimentos, de associações e ONGs de agricultores, técnicos da área da saúde e agronomia, estudantes e também intelectuais ligado à agroecologia. A prática do consumo “solidário”, a compra de produtos ecológicos e a milícia da defesa do meio ambiente são práticas comuns neste grupo.

Um outro grupo busca qualidade de vida e preocupa-se com o conceito de promoção e prevenção de doenças disseminadas hoje pela Organização Mundial da Saúde, e que vem ao encontro desta forma de se alimentar. Ele é ampliado por pessoas das mais diversas idades e classes sociais ligadas à filosofia de vida ou religiões que buscam ampliar o conceito de saúde física, mental e espiritual.

Por outro lado, surgem também os esportistas, modelos e adeptos da cultura de “malhar o corpo”, relacionando uma alimentação saudável a estar em forma física.

Com certeza, outros aspectos poderiam ser analisados, mas, de uma forma geral, o consumo dos alimentos ecológicos e orgânicos vem aumentando cada vez mais. Enquanto a

demanda for maior que a oferta, conseqüentemente aumentarão também os preços desses produtos nos supermercados.

A crescente demanda por açúcar mascavo em detrimento do açúcar cristal (branco) se deve principalmente pelo apelo salutar, saudável, que os produtos naturais apresentam. Neste caso, o açúcar mascavo não sofre, na sua produção, nenhum processo químico que reduza suas propriedades nutritivas e que cause efeitos colaterais à saúde humana. Por isso, é muito recomendado por médicos e nutricionistas, ao contrário do açúcar branco, que é cada vez mais desaconselhado devido aos problemas causados à saúde.

O açúcar mascavo contém proteínas, gordura, cálcio, fósforo, ferro, vitamina B1, B2, niacina, vitamina, sódio, potássio, magnésio, cobre e zinco, enquanto o açúcar refinado contém 0 (zero) desses nutrientes e ainda rouba o estoque de minerais do organismo para ser digerido e absorvido¹¹.

Assim, não é difícil concluir que é melhor ingerir açúcar mascavo, que proporciona minerais e vitaminas, do que açúcar refinado, que rouba as vitaminas e minerais estocados no organismo, prejudicando o funcionamento das células, tecidos e, conseqüentemente, de todo o corpo, gerando doenças, tais como: arteriosclerose, cálculos biliares, câncer/obesidade, cáries dentárias / osteoporose, deficiência imunológica, diabetes mellitus, hipoglicemia¹¹.

Quanto ao açúcar mascavo, garantem Lopes e Borges (1998), este foi testado pela agência dos EUA para remédios e alimentos (FDA), tendo sido encontrado somente os seguintes problemas de saúde pública, para os seus consumidores: obesidade – por ser altamente calórico; cárie dentária – quando existe a falta de higiene bucal; diabetes – para quem sofre desta doença.

Dessa forma, o açúcar mascavo pode ser utilizado para substituir o açúcar refinado (branco) em todas as suas aplicações. Sua composição média encontra-se na tabela 4.

¹¹ Web Site Saúde – Dicas de Saúde – Açúcar Mascavo X Refinado.htm. 02/04/2002 – 11h30

Tabela 4

Composição do açúcar mascavo (nutrientes)	
Minerais	Concentração mg/kg
Cálcio	1000
Magnésio	1000
Fósforo	900
Sódio	300
Ferro	150
Manganês	5
Zinco	5
Flúor	6
Cobre	9
Vitaminas	
E	111,3
D	6,5
C	1,2
B	2,1

Fonte: Lopes e Borges, 1998, p. 36.

Podem ser caracterizados como consumidores das agroindústrias de açúcar mascavo as donas de casa, os supermercados e as indústrias de transformação.

Como se frisou no início deste trabalho, atualmente não se dispõe de dados/números confiáveis em relação à produção e consumo de açúcar mascavo no Brasil, que possibilitasse retratar esse mercado.

Não obstante, constata-se que se trata de um mercado em crescimento, devido, principalmente, às características nutricionais do produto, o qual não contém componentes químicos em seu processo de transformação e, por isso, pode ser considerado produto natural, não prejudicial à saúde, podendo ainda ser produzido organicamente. Outro fator favorável ao consumo é que ele apresenta uma grande quantidade de compostos nutritivos, como sais minerais e orgânicos. Tudo isso pode ser considerado um conjunto de características positivas que vão ao encontro das novas tendências nutricionais e de consumo da população, conforme perfil descrito anteriormente, que possibilita prever esse crescimento.

Objetivando-se ter uma idéia sucinta do crescimento do mercado mundial de alimentos orgânicos, atualmente estima-se um faturamento de 20 bilhões de dólares, sendo que, até 2005, a previsão é de se atingir a cifra de US\$ 100 bilhões. No Brasil, o mercado de produtos

orgânicos deve crescer 50% este ano. A previsão é da Associação dos Agricultores Orgânicos (AAO), com sede em São Paulo, baseada em dados dos cinco anos anteriores, em que o setor cresceu nessa proporção. Segundo a AAO, no ano passado os produtos “ecologicamente corretos” movimentaram cerca de R\$ 200 milhões no Brasil¹².

Somente nos EUA, segundo informações disponíveis na Web Site Saúde – Dicas de Saúde, a média de consumo diário de açúcar mascavo por pessoa é de 300 gramas, o que equivale a 9 kg/mês ou 100 kg/ano.

No âmbito profissional da área de agronegócios, constata-se que, além do mercado interno a ser explorado, há potencial para exportação do açúcar mascavo para a Europa, devido ao alto consumo de produtos orgânicos daqueles países. Há, inclusive, informações seguras que remetem a empresa aqui da Região do Médio Alto Uruguai, que estaria se estruturando e se credenciando junto a organizações internacionais para exportar açúcar mascavo orgânico para Itália. Para isso, há a necessidade de organizar a produção através das agroindústrias familiares, de acordo com as normas técnicas de produção exigidas. Além desta, sabe-se que há outras empresas, em nível de Brasil, que já vêm exportando açúcar mascavo, embora sejam iniciativas tímidas frente à demanda da União Européia.

Porém, essas transações de exportação ainda não são praticadas por agroindústrias familiares. São operações de atacadistas, distribuidores que adquirem o produto das agroindústrias, padronizam e revendem com suas marcas.

Portanto, tudo isso possibilita constatar que se tem pela frente uma ótima tendência e perspectiva de mercado para o açúcar mascavo.

¹² <http://www.baguete.com.br/Agribusiness> - 03/06/02, 10h50.

3 SISTEMA DE PRODUÇÃO AGROINDUSTRIAL E ARTESANAL

Neste capítulo, descrevem-se os dados das duas agroindústrias que, conforme referendado na metodologia, serviram de base empírica para o estudo. Os dados foram obtidos através dos depoimentos fornecidos pelos proprietários das agroindústrias e pelas observações feitas em visitas “in loco”.

Na seqüência, descrevem-se os dados coletados dos demais segmentos da cadeia, em específico dos produtores rurais familiares. No capítulo 4, acrescenta-se a visão dos técnicos de organizações ligadas ao setor, dos agentes de comercialização, e dos consumidores, resultantes dos depoimentos obtidos através da realização das entrevistas semiestruturadas.

3.1 A AGROINDÚSTRIA RECANTO FELIZ

3.1.1 Breve histórico

A Agroindústria Recanto Feliz é o resultado da organização e do trabalho de um grupo informal de pequenos produtores rurais familiares da Linha Santos Anjos, município de Frederico Westphalen – RS. Em 1995, nove famílias motivadas pela Cáritas Diocesana – entidade ligada à Igreja Católica, que tem por objetivo desenvolver projetos comunitários e solidários – organizou uma espécie de associação informal.

O grupo se reunia periodicamente. No início, desenvolveu projetos comunitários de produção de hortigranjeiros, principalmente o tomate. Nas reuniões, também eram discutidas outras alternativas para essas propriedades, além das culturas de feijão, soja, milho e fumo.

Em 1996, o grupo decidiu pela instalação de uma agroindústria de açúcar mascavo. Essas famílias já possuíam experiência na produção artesanal deste produto. Nesta nova atividade, contaram com o apoio da agência do Banco Nacional da Agricultura Familiar – BNAF, de Frederico Westphalen, e demais instituições locais ligadas ao setor. A decisão também foi influenciada pela necessidade de buscar novas alternativas de produção e renda, em substituição às que vinham sendo praticadas, e que não estavam mais trazendo resultados satisfatórios, afirma o Sr. Lídio Szydoski, sócio proprietário da agroindústria.

A decisão pelo produto açúcar mascavo foi sustentada por uma pesquisa de mercado, elaborada pelo BNAF/FW, realizada no período de 20/01/1996 a 30/01/1996, na cidade de Frederico Westphalen, aplicada a 200 (duzentas) pessoas, com o objetivo de identificar e conhecer a aceitação dos produtos agropecuários e agroindustriais produzidos no meio rural, com a qualidade que gostariam de adquirir. Dos mais de 60 produtos pesquisados, o açúcar mascavo foi citado por 64% dos entrevistados, que responderam que comprariam o produto se fornecido com qualidade e regularidade. Constatou-se que havia um mercado potencial local importante para o açúcar mascavo.

Esta mesma pesquisa revelou que, naquele período, os 8 (oito) maiores supermercados da cidade não comercializavam açúcar mascavo. Ou seja, o abastecimento e/ou fornecimento, limitava-se ao período de 3 a 4 meses, considerado período de safra, demonstrando a inexistência da continuidade.

Antes da implementação da decisão, o grupo conheceu uma experiência semelhante a que planejava, no município de Silvânia, Estado de Goiás.

O projeto de construção e instalação da agroindústria foi elaborado pelo BNAF, que teve um investimento inicial de R\$ 31.543,37 (trinta e um mil quinhentos e quarenta e três reais e trinta e sete centavos), obtidos através das seguintes fontes de recursos:

- PRONAF.....	R\$ 13.593,37
- FEAPER.....	R\$ 9.950,00
- CÁRITAS DIOCESANA.....	R\$ 4.000,00
- Prefeitura Municipal – FW.....	R\$ 2.000,00
- Recursos Próprios.....	R\$ 2.000,00
T O T A L	R\$ 31.543,37

A Agroindústria Recanto Feliz foi a primeira agroindústria de açúcar mascavo do município de Frederico Westphalen e, pode-se dizer, uma das pioneiras na Região do Médio Alto Uruguai, inaugurada em 19 de setembro de 1997. Por ocasião da inauguração, estiveram presentes diversas autoridades, entre elas o Secretário de Desenvolvimento Rural do Ministério da Agricultura, Sr. Murilo Flores. Os presentes puderam apreciar as instalações e o produto, sendo comercializado em embalagens de 1 e 2 kg, com marca própria, contendo todas as informações sobre o produto.

A partir da inauguração, o grupo procurou se organizar nas diversas fases de operacionalização da agroindústria, nas quais, então, se depararam com algumas dificuldades: problemas de ordem organizacional e de produção.

Fatores como a não-adoção de instrumentos administrativos que possibilitassem o melhor controle e gestão da agroindústria, desde a produção da matéria prima, transformação e comercialização, tornando o processo transparente e claro, contribuíram para gerar descredibilidade interna, desarticulação e desestruturação do grupo. As limitações culturais e de entendimento, relacionamento, distribuição do trabalho, imediatismo nos resultados, falta de espírito associativo, entre outros, contribuíram significativamente para que mais tarde houvesse uma divisão do grupo.

Colaborou para isso, também, o fato de que, no grupo, uma senhora, atingindo a idade de se aposentar, obteve seu processo indeferido pelo INSS. sob a justificativa de ser sócia de uma agroindústria e, por isso, perder a condição de segurada especial. Este fato foi a “gota d’água” para a desestruturação e rompimento do grupo, ainda que, mais tarde, após recorrer judicialmente, esta senhora tenha obtido seu direito assegurado de aposentadoria.

No início da atividade, o grupo fez alguns investimentos desnecessários em equipamentos (tecnologia trazida de fora que não se adaptou à realidade). Também precisou realizar algumas adaptações na estrutura física, o que acarretou em retrabalho e gastos desnecessários.

Com a saída de sócias de seis das nove famílias do grupo, houve uma espécie de declínio no funcionamento geral da agroindústria, pois se reduziu o potencial de mão-de-obra disponível, e a matéria-prima fornecida pelos sócios. Também a dívida do investimento ficou para aqueles que assumiram a agroindústria. As que se retiraram voltaram para suas atividades normais, realizadas individualmente, em suas propriedades.

Atualmente, a Agroindústria Recanto Feliz pertence a 3 (três) famílias de produtores rurais que participavam do grupo original, e que continuam apostando no projeto, apesar das dificuldades.

A seguir, serão apresentados alguns aspectos do funcionamento geral, e da situação atual da Agroindústria Recanto Feliz.

3.1.2 A infraestrutura de produção

O projeto da Agroindústria Recanto Feliz foi construído de acordo com as normas técnicas exigidas para este tipo de atividade, e em conformidade com as normas da Fundação Estadual de Proteção Ambiental – FEPAM, na qual possui Licença de Operação.

No que tange aos demais registros – Vigilância Sanitária (saúde) e constituição jurídica – a agroindústria opera na informalidade. Embora possua infraestrutura básica de produção adequada, haveria a necessidade de alguns ajustes na parte física, como, por exemplo, telar portas e janelas. Também necessita do registro da pessoa jurídica, e na parte da produção e comercialização, a utilização de embalagem adequada.

Atualmente, está sendo encaminhado, através do escritório da EMATER local, um projeto de investimento para readequar as instalações às exigências da saúde, já alterando o sistema de produção para o uso de vapor. Após a aprovação e execução desse projeto, a agroindústria estará apta a cadastrar-se junto ao Programa Sabor Gaúcho do Estado, conforme o interesse do grupo.

A produção da safra de 2001 foi de aproximadamente 13 toneladas de açúcar mascavo. Além do açúcar, a agroindústria produziu melado e cachaça, mas em pequena quantidade. O produto “carro chefe” é o açúcar mascavo.

A agroindústria, desde o início das atividades, até o momento, vem operando com apenas um terço de sua capacidade instalada. Isso significa dizer que há possibilidade de se triplicar a produção, ou seja, passar de 13 toneladas para mais de 30 toneladas. O plano do grupo é ampliar esta produção já na safra de 2002, devido à maior disponibilidade de matéria-prima ocasionada pelo aumento da área plantada.

O sistema de produção atual é realizado por meio de fomalhas, operando com cinco tachos de 200 litros. Conforme referido anteriormente, o grupo planeja migrar do sistema de fomalhas para o de sistema a vapor, devido à eficiência do mesmo, que reduz o consumo de lenha, aumenta a capacidade produtiva, facilita o trabalho e reduz a fumaça, calor, vapor e sujeira no ambiente interno da agroindústria. No entanto, para que o investimento seja possível, a agroindústria depende da aprovação do projeto de investimento encaminhado através da EMATER. Ao contrário, no momento o grupo não possui condições de investir com recursos próprios, pois se encontra no início do pagamento do investimento da agroindústria.

Essa tecnologia foi herdada dos pais e aperfeiçoada com o passar do tempo, principalmente com a implantação de infraestrutura: construção, máquinas e equipamentos adequados.

Em relação à produção do açúcar mascavo, uma das maiores dificuldades enfrentadas pela Recanto Feliz é a falta de novas tecnologias, novos conhecimentos. Pois, considerando as mudanças e as constantes evoluções, enfrentam determinados problemas que poderiam ser evitados caso houvesse esse acompanhamento e atualização.

A matéria-prima foi uma das primeiras dificuldades vivenciadas pela Agroindústria Recanto Feliz, desde a implantação do projeto. As quantidades de cana disponibilizadas pelas famílias eram insuficientes, obrigando-os a adquiri-la de terceiros, o que acarretou um

aumento dos custos de produção do açúcar. Além disso, aumentou ainda mais o período ocioso da agroindústria.

O interesse das famílias integrantes do grupo pelo plantio da cana-de-açúcar veio com o início do projeto de construção da agroindústria. Conseqüentemente, como a cana-de-açúcar obedece ao ciclo biológico de produção, desde o início, houve falta de matéria prima, o que acabou comprometendo a produção.

Além da falta da matéria-prima, essas famílias também enfrentaram e continuam enfrentando dificuldades para a aquisição de mudas de variedades de qualidade adaptadas para a região, sendo que até hoje não dispõem de variedades dos três ciclos (precoce, médio, tardio), o que proporcionaria aumento no período útil de industrialização e, conseqüentemente, aumento da quantidade produzida.

O grupo buscou minimizar esse problema por meio do BNAF e da EMATER local, os quais, através da EMBRAPA Clima Temperado de Pelotas/RS, disponibilizaram mudas da variedade SP 701143, de ciclo médio, já testada em dois municípios do Estado: Santa Cruz do Sul e Três de Maio, apresentando boa resistência ao frio e bom rendimento na produção de açúcar.

Essas mudas foram plantadas na propriedade do Sr. Lídio Szydoski para posterior multiplicação e aumento da área plantada. Sendo assim, até o momento o grupo só dispõe da variedade de cana do ciclo médio, não possuindo, portanto, variedades dos ciclos precoce e tardio.

Atualmente, a Agroindústria Recanto Feliz dispõe de seis ha de cana-de-açúcar produzida nas propriedades das três famílias sócias. Baseando-se na produtividade média de 80 t/ha, a agroindústria dispõe de 480 toneladas de matéria-prima própria. Essa produtividade pode mudar para maior ou para menor, conforme as condições edafoclimáticas locais.

Observando o comportamento dos canaviais, e o resultado obtido após o processamento em termo de quantidade e qualidade do açúcar, os produtores aprenderam dois aspectos fundamentais em relação à matéria-prima, que devem ser observados no momento da implantação do canavial: variedade de boa qualidade e adaptada à região; e solo fértil, enxuto

(preferencialmente lugares altos e encostas), pois, sendo úmido, produz um açúcar mais escuro. Portanto esses dois aspectos influenciam diretamente na produtividade e na qualidade do açúcar mascavo.

Para o controle da matéria-prima, o grupo utiliza dois tipos de procedimentos, a saber: o teste do grau BRIX e o do PH da cana. O primeiro deve apresentar de 16 (dezesesseis) graus acima; caso contrário, não produz açúcar bom. Então, essa cana é separada para fazer a cachaça. O segundo também não pode ficar abaixo de 5 (cinco).

No cultivo da cana, o grupo não utiliza adubação química ou qualquer outra prática de controle que utilize insumos químicos. A intenção do grupo é futuramente produzir açúcar com certificado de orgânico.

O grande problema em relação à cana-de-açúcar, segundo Szydloski (Entrevista nº 9), tem sido o clima. No período de inverso, as fortes geadas atingem principalmente as áreas mais baixas, chegando a levar à perda total dos canaviais. Os longos períodos de estiagem, apesar da resistência da cana, também trazem prejuízos. Por exemplo, neste ano a cana não terá bom rendimento devido à escassez de chuvas.

A mão-de-obra utilizada na Agroindústria Recanto Feliz é toda oriunda das famílias integrantes do grupo. No período de plena produção, a atividade ocupa diretamente o trabalho de 5 (cinco) pessoas. O nível de escolaridade médio dessa mão-de-obra é a quarta série primária. Nunca participaram de nenhuma capacitação específica para a atividade.

No que tange à industrialização do açúcar mascavo, o grupo não participou de treinamentos sobre tecnologias de produção e industrialização da cana e derivados. Tudo o que sabem e fazem é guiado pela experiência e informações colhidas no dia-a-dia, em contatos com técnicos e pessoas de outras agroindústrias, mesmo considerando fundamental a capacitação antes até de iniciar a atividade.

Também não é dada atenção à gestão geral da agroindústria, reconhecendo não estarem preparados para tal.

Atualmente, o grupo procurou informações para inscrever-se no Curso de produção de cana-de-açúcar e derivados, que é oferecido pelo Centro de Treinamento de São Miguel do Oeste – CETRESMO.

A divisão do trabalho é realizada entre os membros das três famílias, segundo as capacidades e possibilidades de cada um, procurando atender o que cada um mais gosta de fazer.

Atualmente, não há salário fixo para os que trabalham na agroindústria. A remuneração é feita proporcionalmente à quantidade de matéria-prima que cada família produz. Antes disso, é feito o pagamento das dívidas (investimento). Das sobras, então, ocorre a distribuição de acordo com a quantidade de cana por família. No futuro, após liquidarem o investimento, o grupo pensa em determinar um percentual para remuneração das famílias e o restante para reinvestir na agroindústria.

3.1.3 A infraestrutura de comercialização

No que diz respeito à infraestrutura de comercialização, a Recanto Feliz enfrenta inúmeras dificuldades. Distante 9 km da cidade de Frederico Westphalen, não possui meio de transporte adequado e nem meio de comunicação, como telefone.

Praticamente toda a produção é vendida para intermediários de outros municípios, que buscam o produto na agroindústria. O açúcar é vendido a granel, apenas embalado em sacos plásticos comuns de trinta quilos. 80% da safra de 2001 foi comercializada para a agroindústria Strack Produtos Naturais, do município de Caiçara, e 20% para os municípios de Terra de Areia e Bento Gonçalves.

Em relação à embalagem, como foi frisado acima, são utilizados sacos plásticos comuns, de 30 kg, sem a marca ou qualquer outra informação sobre o produto em si e sobre a unidade produtiva. Por isso, é considerado como se fosse vendido a granel.

A venda é realizada por um dos sócios, o Sr. Lídio Szydloski, que não possui capacitação específica para comercialização, segundo ele mesmo depõe. A agroindústria não utiliza

nenhum mecanismo especial de comercialização. Primeiro produz estoque, e depois busca vender.

Tem ocorrido, muitas vezes, certa dificuldade de colocação do açúcar mascavo no mercado. Já ocorreu de a agroindústria possuir certa quantidade estocada e não saber para quem vender. A agroindústria não possui relação de clientes (carteira de clientes) com seus respectivos endereços de contato, para poder ofertar o produto.

Para a estocagem, a Recanto Feliz está bem servida, possuindo local adequado. “Basta o produto ser bom e estar bem embalado que pode ficar estocado o ano todo” (SZIDLOSKI. Entrevista nº 9). A armazenagem pode ser feita em sacos plásticos ou recipientes como “bombonas” plásticas. Porém, a prática da estocagem não é utilizada pela agroindústria. Todo o açúcar é comercializado logo após a sua produção. O preço médio do quilo de açúcar mascavo, vendido a granel, recebido nesta última safra, ficou em torno de R\$ 0,60.

A seguir apresenta-se alguns aspectos referentes a compreensão sobre o que vem a ser a qualidade, sob o ponto de vista de produtos rurais, proprietários da agroindústria.

3.1.4 A visão sobre a qualidade

A qualidade é vista e entendida pela Agroindústria Recanto Feliz como aquele produto que é produzido em ambiente com boa higiene e que possua boa aparência. tal como padrão de cor, sem umidade, sem bolinhas, isento de qualquer tipo de resíduos.

Acrescentam ainda que, para ser um produto de qualidade, deve atender aos padrões exigidos pelos órgãos da saúde, ou seja, estar devidamente registrado.

Atualmente, a agroindústria vem se esforçando para produzir um produto de qualidade. em se tratando da qualidade objetiva ou intrínseca. Mas, conforme relata Szidloski (Entrevista nº 9), em termos de qualidade subjetiva do produto, esta é uma parte que está faltando para a agroindústria, somando-se aos registros.

O projeto de captação de recursos para investimento possui esta finalidade, adequar a infraestrutura de produção alcançando os padrões exigidos pela Vigilância Sanitária, para, de fato, produzir um produto de qualidade, o que até o momento não está sendo feito, e vem dificultando, principalmente a comercialização.

A apresentação do açúcar mascavo através de uma embalagem adequada é importante para atrair a atenção do consumidor. A aparência do produto interfere na sua aceitação. Também é importante estar estruturado para a entrega. Do contrário, obriga-se a comercializar a granel para intermediários.

3.2 A AGROINDÚSTRIA STRACK PRODUTOS NATURAIS

3.2.1 Breve histórico

A origem da Agroindústria Strack é decorrente de um antigo grupo de 15 empresários (holding) do município de Caiçara/RS, que em 1995 haviam investido na atividade do açúcar mascavo. Entre eles, estava o produtor rural, Sr. Leonézio Strack. A não-continuidade do negócio pelo grupo se deve ao fato de a agroindústria estar enfrentando problemas, principalmente de mercado e de ingerências internas. Operava com uma estrutura administrativa pesada que acarretava alto custo de produção do açúcar e, conseqüentemente, baixa competitividade, resultando em dificuldade de colocação do produto no mercado.

Baseados nessa situação difícil em que a agroindústria se encontrava na época, o grupo resolveu desfazer-se do investimento, onde então foi adquirida por um dos sócios, Sr. Leonézio Strack.

A partir de então, a agroindústria passou a denominar-se Strack Produtos Naturais, de propriedade do casal de produtores rurais, Sr. Leonézio Luiz Strack e Sra. Lenir Strack. Está situada na RS 150, km 11, no município de Caiçara – RS.

A empresa iniciou suas atividades em 1999. Por motivos particulares, foi registrada sob a razão social de Elpidio Fantinello Ltda, em nome do sogro do Sr. Leonézio Strack.

O Sr. Strack sempre foi produtor rural, e dedicava-se principalmente à atividade de fumo, leite, milho e soja. Ao mesmo tempo, sempre foi “quitandeiro”, isto é, vendedor de “miudezas” de porta em porta, nas casas da cidade. Com o passar do tempo, devido a problemas de saúde, precisou livrar-se dos venenos. Então, resolveu pôr uma fruteira na cidade de Caiçara. Mas não se desfez da propriedade rural e continuou tocando a atividade através de terceiros. Portanto, nunca deixou de ser produtor rural.

Na fruteira, comprava produtos dos agricultores, inclusive o açúcar mascavo, e vendia na própria fruteira, além de para outros mercados, fora do município, principalmente para a região da fronteira. No entanto, enfrentava sérios problemas com a qualidade do açúcar, que chegava sem padrão de cor (uns mais claros, outros mais escuros), com bolinhas, impurezas, etc.

A atividade da fruteira oportunizou o conhecimento da demanda pelo açúcar mascavo, bem como os canais de comercialização. Visualizando essa oportunidade, Strack decidiu pôr uma agroindústria própria, que possibilitasse produzir um produto de acordo com as exigências do mercado. Assim, adquiriu o empreendimento dos demais sócios, que estava praticamente parado, vendeu a fruteira e retornou para a agricultura, investindo na produção e industrialização da cana-de-açúcar, objetivando produzir açúcar mascavo orgânico e derivados.

É importante ressaltar que esta decisão foi baseada na experiência adquirida enquanto vendedor de açúcar mascavo, proporcionada pela fruteira e, também, por gostar de trabalhar na agricultura. Esses fatores foram decisivos para que retornasse ao meio rural e fosse trabalhar com a produção e industrialização da cana-de-açúcar.

A cana-de-açúcar pode ser considerada uma cultura mais segura, se comparada às outras, principalmente em relação à resistência aos fatores climáticos. Este também foi um fator positivo para a decisão.

Um outro fator que influenciou positivamente na tomada de decisão foi a constatação da crescente demanda por açúcar mascavo no mercado, podendo-se destacar a região de fronteira do Estado, as indústrias de transformação de subprodutos espalhadas no Rio Grande do Sul e

Santa Catarina, e os próprios supermercados, tanto da região quanto de outras regiões, para venda a varejo.

Todos esses fatores contribuíram para que a idéia fosse transformada em prática. Superadas as dificuldades iniciais comuns a qualquer nova empresa, a Agroindústria Strack Produtos Naturais está conseguindo se firmar e crescer, pela expressão de vendas, de presença no mercado.

Atualmente, a agroindústria encontra-se realizando investimentos na infraestrutura de produção, objetivando o aumento da produtividade e adequação para obtenção dos registros do estabelecimento e do produto. Com isso, a agroindústria visa assegurar a qualidade do produto e garantir mercado.

3.2.2 A infraestrutura de produção

A infraestrutura de produção da Agroindústria Strack já passou por duas adaptações e, atualmente, está passando pela terceira. No entanto, de maneira geral, pode-se afirmar que a mesma dispõe de amplas instalações e equipamentos.

O sistema de produção utilizado até a safra de 2001 foi o sistema de fomalhas. Considerando uma série de fatores negativos desse sistema de produção, tais como: alto consumo de lenha, elevado calor, e fumaça no ambiente interno da agroindústria, além da própria produtividade, atualmente está sendo instalado o sistema de produção a vapor. Com a substituição do sistema de fomalhas para o de vapor, a agroindústria quer reduzir a mão-de-obra, aumentar a produtividade e a qualidade do produto.

Da mesma forma, está sendo substituída a moenda por outra com maior poder de prensar o bagaço da cana e, com isso, extrair o máximo possível de caldo, deixando o bagaço praticamente seco, possibilitando a utilização para a geração de energia na caldeira, etc.

Também estão sendo feitas adequações para atender às exigências da saúde e, com isso, obter o registro do estabelecimento e do produto. Até o momento, a agroindústria vem funcionando em caráter provisório, com prazo estabelecido pela Vigilância Sanitária para se adequar às normas.

Em termos de tecnologia, “não é difícil produzir açúcar mascavo, e a melhor escola é aquela do dia-a-dia. A informação veio da experiência. Eu já sabia fazer e aprendi mais fazendo, e fui aperfeiçoando com a participação em cursos. O melado batido, aprendi a fazer conversando com uma senhora de origem alemã, que me ensinou o ponto certo” (STRACK, Entrevista nº 10).

A produção total da safra 2001 foi de 65 toneladas de açúcar mascavo e 15 toneladas de melado batido. No entanto, o volume de açúcar comercializado foi de 130 toneladas. Ou seja, vendeu-se o dobro do que foi produzido. Essa produção adicional foi obtida de terceiros. Nesse caso, a Agroindústria Strack faz a padronização do produto e a embalagem. Atualmente, todo o açúcar produzido é vendido em sacos plásticos comuns de 30 kg. Não há diversificação de produtos.

Considerando-se a disponibilidade de matéria-prima para este ano, de 23 ha de área plantada, e considerando um rendimento médio mínimo por hectare, de 50 toneladas, já computada a quebra de produção devido à estiagem deste ano, tem-se uma disponibilidade de 1.150 toneladas de cana. Cada tonelada de cana gera 600 litros de garapa e resulta em uma média de 118 kg de açúcar mascavo. Com isso, pode-se prever uma produção em torno de 135 toneladas de açúcar mascavo para a safra de 2002.

O maior problema na produção de açúcar mascavo, segundo Strack (Entrevista nº 10), é manter a qualidade. Por isso, o investimento em infraestrutura, para aumentar a quantidade e a qualidade do produto. No entanto, algumas áreas da agroindústria, como, por exemplo, a área de moagem, por ser um ambiente aberto, apresentam maior dificuldade de conter as abelhas e evitar que elas sejam moídas junto com a cana. Caso isso ocorra, o produto pode apresentar resíduos de insetos, verificáveis em uma eventual análise.

Outros aspectos ligados à qualidade do açúcar são preocupações constantes da área de produção, como a obtenção do ponto certo de cozimento, que interfere na cor e no grau de umidade do açúcar, o cuidado com as impurezas e resíduos insolúveis, etc.

Em termos de matéria-prima, a Agroindústria Strack, após três anos de atividades, está caminhando para sua auto-suficiência, confrontando a quantidade disponível com a

capacidade de produção instalada de açúcar mascavo e derivados. No entanto, para que os canaviais atinjam seus índices de produtividade ideais, demanda ainda em torno de dois anos.

A preocupação da agroindústria em ser auto-suficiente em matéria-prima se justifica por dois fatores. Em primeiro lugar, porque a mesma quer produzir cana-de-açúcar orgânica, ou seja, isenta de qualquer tipo de insumo químico; e, em segundo lugar, porque, como as famílias rurais estão ficando cada vez menores em número de pessoas, e como a cana demanda muita mão-de-obra, fica difícil para estas pequenas famílias produzirem cana em quantidade para abastecer a agroindústria.

Atualmente, a agroindústria dispõe de 23 hectares de cana. A produtividade média, em condições climáticas normais, é de 80 toneladas/ha, o que resulta em aproximadamente 1840 toneladas de matéria-prima própria. Conforme se referiu acima, toda a cana é cultivada organicamente. As mudas para o plantio e formação dos canaviais foram obtidas no município de Porto Xavier.

Em termos de variedades de cana disponíveis para a região “é uma dificuldade. Não temos no Rio Grande do Sul ainda um Centro de Pesquisa específico para a cana-de-açúcar, que trate das variedades, adubação, fungos, doenças, etc. Nós não sabemos nada de cana, se produz assim, sem tecnologia” (STRACK, Entrevista nº 10).

Um dos problemas enfrentados pela agroindústria em relação à matéria-prima é o reaproveitamento do bagaço. Atualmente não há nenhum tipo de equipamento, como o triturador, que possibilite a utilização do bagaço para a alimentação de animais ou para prepará-lo para servir de adubação e controle das invasoras, nos canaviais.

Na atividade industrial do açúcar e derivados, a exigência de mão-de-obra oscila segundo o período de safra e o de entressafra, quando diminui praticamente para a metade, constituindo-se em mão-de-obra permanente e temporária. Da mão-de-obra permanente da Agroindústria Strack, 6 (75%) são contratadas e 2 (25%) são da própria família. Além da mão-de-obra permanente, existe a temporária, que é toda contratada. Nos picos de safra, esta chega a atingir 15 pessoas, que trabalham na agroindústria e na produção de cana.

Toda a mão-de-obra contratada, tanto a permanente quanto a temporária, trabalham informalmente, ou seja, sem carteira de trabalho assinada.

A agroindústria procura obter o comprometimento de seus funcionários através da seriedade, honestidade, diálogo e valorização, respaldados pelo bom relacionamento entre patrão e empregado. Para isso, utiliza-se da prática de reuniões com a participação de toda a equipe, sempre que necessário discutir assuntos relacionados ao funcionamento da agroindústria.

O sistema de remuneração adotado até 2001 era de salário fixo. No entanto, a partir de 2002, passará a trabalhar com ganhos fixos mais rendimento de produção. Este novo sistema ainda está em fase de definições. Além da remuneração, a agroindústria oferece almoço a seus colaboradores.

Quanto à origem da mão-de-obra contratada da agroindústria, com exceção de um professor aposentado, todos os demais são oriundos do meio rural e residem próximos.

Em relação à qualificação pessoal, esta é considerada baixa, pois a escolaridade média, fornecida pelo proprietário da agroindústria, é a 4ª série primária. Em termos de capacitação específica para a atividade de produção e industrialização da cana-de-açúcar e derivados, apenas dois funcionários participaram de curso no Centro de Treinamento de São Miguel do Oeste. A pessoa que mais participa de treinamentos é o proprietário, que, depois, na medida do possível, repassa para os funcionários.

O conhecimento e o aperfeiçoamento das tarefas foram adquiridos através da vivência, na base do acerto e/ou erro, até chegar na melhor maneira de fazer/produzir, depõe Strack (Entrevista nº 10). Dessa forma, capacitação é fundamental para o sucesso das agroindústrias.

3.2.3 A infraestrutura de comercialização

A Agroindústria Strack Produtos Naturais trabalha com dois produtos básicos: o açúcar mascavo, vendido em sacas de 30 kg, e o melado batido, vendido nas embalagens dos próprios distribuidores. Atualmente, os produtos não são comercializados com a marca da

empresa na embalagem e esta também não contém as informações legais exigidas. Por isso é considerado como venda a granel.

A comercialização dos produtos é realizada principalmente através de atacadistas, distribuidores a varejo e para as indústrias de transformação de subprodutos do açúcar mascavo, como é o caso da empresa que faz os produtos “Da Colônia”, de Santo Antônio da Patrulha. Além destes, comercializa pequenas quantidades direto aos supermercados de Caiçara e Frederico Westphalen, que compram a granel e embalam em saquinhos comuns de 1 e 2 kg, sem marca, sem nada.

Os atacadistas/distribuidores adquirem o produto e embalam em embalagens próprias, pois possuem marca registrada. Outros, porém, que não a possuem, atuam como intermediários, repassando para outras empresas.

Por isso, a partir deste ano, com a reestruturação da agroindústria e legalização do estabelecimento e do produto junto aos órgãos da Vigilância Sanitária, será iniciada a fase de empacotamento do produto. Com isso, a agroindústria poderá fornecer aos supermercados o produto pronto, devidamente embalado em pacotes menores, e também pode continuar fornecendo para aquelas indústrias que desejam adquiri-lo a granel.

As indústrias de transformação, que utilizam o açúcar mascavo como matéria-prima de outros produtos, geralmente doces, se constituem em um mercado importante, pois consomem grandes quantidades e com certa regularidade.

Para atender à demanda atual, além da produção própria, a Strack Produtos Naturais adquire produto de outras agroindústrias e/ou produtores rurais. Conforme visto anteriormente, na safra passada produziu 65 toneladas, sendo que comercializou 130 toneladas de açúcar. Ou seja, 100% a mais do que foi produzido. Essa produção adicional é obtida de produtores rurais que produzem artesanalmente, e de agroindústrias que geralmente possuem dificuldade de colocação do produto no mercado. Esse é o caso da Agroindústria Recanto Feliz, de Frederico Westphalen, que vendeu 80% de sua produção da safra passada para a Strack Produtos Naturais. Além desta, outras agroindústrias dos municípios de Nonoai, Erechim, Rodeio Bonito e Constantina fizeram a mesma negociação.

Dessa produção externa, a agroindústria enfrenta problema de baixa qualidade. Esse é o motivo pelo qual a empresa tem intenção de passar a produzir seu próprio produto, para, com isso, manter um padrão de qualidade.

Atualmente a comercialização funciona da seguinte forma: quem geralmente procura (liga) a agroindústria com interesse de comprar o açúcar é o cliente, e não o inverso. Então, a Strack Produtos Naturais se preocupa em estabelecer uma certa relação com o cliente, objetivando melhor conhecê-lo e, com isso, diminuir riscos. A partir disso, negocia as quantidades, preços, formas de pagamento, prazos, entrega, etc.

Para aqueles que são clientes há mais tempo, antes do início da produção, lá pelo mês de maio, o Sr. Leonézio Strack faz contato telefônico para saber a quantidade que estima consumir e o período em que gostaria de assegurar o fornecimento, para, em cima disso, programar a produção e a distribuição. Toda a negociação e a entrega são feitas pelo Sr. Leonézio, proprietário da agroindústria Strack.

Para minimizar o efeito da oscilação de preço do produto em épocas de safra e entressafra, a agroindústria Strack adota um sistema de preço médio. Ou seja, sendo safra ou não, o preço se mantém o mesmo para o cliente que estabelecer a negociação antecipada. Essa negociação é um acordo informal, realizado através de contato telefônico ou pessoalmente. No momento em que é feito o contato, são negociados a quantidade demandada e também o preço que deverá ser praticado durante o ano todo. Assim, evita-se a exploração na safra e garante-se um valor seguro na entressafra. Na safra de 2001, o açúcar mascavo embalado em sacas de 30 kg foi comercializado a um preço médio de R\$ 1,00 /kg., ou seja, 40% a mais que o valor médio obtido pela Agroindústria Recanto Feliz.

O principal cliente da Agroindústria Strack é a empresa que produz os Produtos “Da Colônia” de Santo Antônio da Patrulha, que tem adquirido em torno de 50 a 60 toneladas de açúcar, todos os anos. Por isso, para essas empresas, a programação de fornecimento é feita no máximo até o mês de maio.

Atualmente a agroindústria não está fazendo qualquer tipo de propaganda e/ou marketing, até porque não tem produto suficiente. Conforme depoimento, “a propaganda está sendo feita pelo próprio produto, através de sua qualidade intrínseca. Hoje, a agroindústria possui mais

demanda que sua capacidade de ofertar. Isto é, se tivesse mais açúcar de qualidade, teria colocação no mercado” (STRACK, Entrevista nº 10).

Quanto à continuidade do fornecimento, devido ao método de programação antecipada que vem sendo adotado, a partir de 2001 já se está conseguindo manter o abastecimento regular dos clientes fixos. A exceção fica por conta dos novos clientes ou daqueles que procuram somente na entressafra, os quais, então, não se têm condições de atender ainda.

Em relação à capacidade de estocagem, a agroindústria está bem estruturada, uma vez que o açúcar mascavo dá essa condição – evidentemente, desde que seja observado, no processo de produção, o ponto ideal de cozimento, evitando deixá-lo com umidade (a umidade não pode ser superior a 30%). Sendo enxuto e bem embalado e acondicionado em lugares secos e ventilados, o açúcar pode ficar armazenado de um ano para outro, sem comprometer a qualidade.

A Agroindústria Strack também dispõe de meio de transporte próprio (caminhão), através do qual realiza as entregas nos estabelecimentos compradores.

Ainda em termos de infraestrutura de comercialização, além de estar sediada próxima à cidade de Caiçara e ao lado da RS 150, de fácil acesso, dispõe também de linha telefônica. Este meio de comunicação facilita o processo de comercialização (agroindústria – clientes), servindo para estabelecer os contatos e as negociações. Praticamente tudo é feito por telefone.

A principal barreira, ou seja, o que mais dificulta a comercialização, atualmente, da Strack Produtos Naturais é a inexistência de registro do produto junto aos órgãos da saúde. Como pode ser constatado pelo depoimento de Strack (Entrevista nº 10), o registro é uma exigência básica para se entrar no mercado, pois o próprio cliente observa e exige. Por isso, a partir deste ano, estará operando dentro das conformidades exigidas pela Vigilância Sanitária, para, com isso, garantir um produto de qualidade aos seus clientes. Strack destaca também as dificuldades com a burocracia e a morosidade com que se deparam na hora de buscar informações e dar os encaminhamentos devidos para o registro.

Concluindo, no que se refere ao mercado de açúcar mascavo da agroindústria Strack, diferentemente do que acontece com outras agroindústrias, ele não enfrenta maiores

problemas e está em constante ampliação. No entanto, para que se mantenha, está-se buscando adequação e aperfeiçoamento.

3.2.4 A visão sobre a qualidade

A qualidade do produto é o fator chave para que se atinja o sucesso na agroindústria e para que se mantenha um padrão de qualidade. Esse é o grande desafio, comenta o proprietário, Sr. Leonésio Strack.

Atualmente, a agroindústria vem realizando investimentos no intuito de adequar a infraestrutura da empresa, desde a produção da matéria-prima através do cultivo orgânico, o transporte, a moagem, as instalações, máquinas e equipamentos, a transformação com o sistema a vapor. Busca-se, com isso, reduzir ao máximo os problemas que possam interferir na qualidade do produto. Também não é usado nenhum componente ou insumo químico no processo de produção, podendo ser considerado produto natural, importante diferencial de qualidade.

Com a reestruturação, a agroindústria busca obter a legalização junto aos órgãos da saúde, ou seja, o registro do estabelecimento e do produto, uma vez que não os possui e considera essencial para permanecer e crescer no mercado.

Em termos de qualidade objetiva, comparando o açúcar mascavo produzido nesta região com o produzido no Estado de São Paulo, grande produtor de açúcar, o produzido aqui é superior, principalmente no que se refere à cor e doçura. Segundo depoimento, “a nossa cana contém mais sacarose, por isso produz um açúcar mascavo mais doce e com uma cor invejável, não sendo aquele açúcar escuro. Então o principal diferencial do açúcar mascavo daqui em relação aos das outras regiões é a cor e a doçura” (STRACK, Entrevista nº 10).

No aspecto da qualidade subjetiva do açúcar mascavo, atualmente não se está atendendo aos requisitos mínimos de apresentação do produto, sendo o produto ofertado em sacos plásticos comuns, de 30 kg. Nesse aspecto, carece de embalagem adequada, atraente, com marca que chame a atenção do consumidor e que permita ser divulgado. Depoimento afirma que “a qualidade da apresentação e aparência é ainda o que está faltando para o açúcar mascavo enquanto produto. Ser mostrado e divulgado, a exemplo do que é feito com o coco,

da Bahia, que aparece na TV toda hora. Nós temos aqui uma maravilha de produto e não divulgamos, não fizemos marketing, nada” (STRACK, Entrevista nº 10).

Quanto à parte administrativa da agroindústria, esta é feita através de controles simplificados (anotações) de tudo o que acontece na empresa, desde controles das entradas e saídas financeiras, estoque, época de melhor rendimento da produção, período de maior procura do produto, época de melhor plantio e brotamento da cana, controle de pessoal, etc. Com essa maneira própria de administrar, tudo é levado nos mínimos detalhes.

3.3 A PRODUÇÃO DE AÇÚCAR MASCAVO ARTESANAL/TRADICIONAL

Conforme descrito na composição da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo, o processo de produção tradicional/artesanal é realizado por estabelecimentos rurais familiares, que se caracterizam por não utilizar uma infraestrutura de produção adequada (instalações, máquinas e equipamentos). Ou seja, são utilizados os equipamentos básicos: moenda, tachos, e espumadeiras, instalados a “céu aberto” ou embaixo de galpões.

Toda a produção resultante desses estabelecimentos é feita através do sistema de fomalhas, utilizando-se dos procedimentos simples, convencionais de produzir açúcar. Esta tecnologia de produção é herdada e repassada de pai para filho, resultado da experiência prática.

Os meses de junho e julho são o período geralmente utilizado para esta atividade, sendo considerada a época de inverno, entressafra das culturas tradicionais (feijão, milho, soja, fumo), quando há maior disponibilidade de tempo. Então, os produtores rurais aproveitam para produzir o açúcar mascavo e o melado, primeiramente para consumo próprio, e comercialização do excedente e/ou parte destinada a este fim.

A matéria-prima é originária dos estabelecimentos rurais, onde, na grande maioria das vezes, não recebe nenhum cuidado especial em termos de variedades e/ou tratos culturais. O que ocorre em alguns casos é a colocação de adubo orgânico. Simplesmente, no momento do plantio, é observado o tipo de cana mais graúda, bonita e que dá maior rendimento de garapa.

A mão-de-obra utilizada na produção do açúcar mascavo também é familiar, caracterizada, de maneira geral, pelo baixo nível cultural, e não possuindo nenhuma capacitação específica para o fabrico do açúcar. Conforme frisado anteriormente, o conhecimento para produção é desenvolvido empiricamente e repassado de geração a geração, entre os membros da família e vizinhos. Como a produção de açúcar não é uma tarefa complexa, todos se consideram sabedores o suficiente para a atividade.

Pelo fato de não dispor de infraestrutura adequada para produção, o sistema artesanal/tradicional demanda mais mão-de-obra e tempo, o que resulta também na baixa produtividade.

A quantidade média produzida nesses estabelecimentos rurais familiares varia entre 200 a 300 kg/ano. Alguns produtores produzem quantidades maiores, objetivando um faturamento maior. Isso é praticado principalmente por aqueles que participam de feiras de produtos coloniais, como é o caso do Sr. Adair Somavilla, que produz em torno de 400 a 500 kg/ano e comercializa no Centro de Comercialização dos Produtos da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen – RS.

Os produtores que não participam de feiras comercializam sua produção isoladamente e direto aos consumidores, a granel (sacos), vendendo de casa em casa. Outros vendem para os Supermercados e Cooperativas, no sistema troca-troca por açúcar branco, rancho, ou ainda por dinheiro.

Nas feiras, o açúcar é comercializado em saquinhos de 1 e 2 kg, diretamente ao consumidor, ao valor aproximado de R\$ 1,00 a R\$ 1,20 por kg. No sistema de troca com os supermercados, o preço médio obtido é baseado no valor do açúcar branco, isto é, em torno de R\$ 0,60 /kg.

A qualidade do produto é vista por estes produtores como muito importante para a colocação no mercado. Por isso, a higiene na fabricação é fundamental. Segundo depoimento do produtor rural “... se não tiver capricho e higiene na hora de fazer o produto, o mercado não compra” (MAZZONETTO, Entrevista nº 4).

Basicamente, esses produtores rurais definem o açúcar mascavo de qualidade como sendo o de características de cor clara, esfarelado (sem bolinhas), isento de impurezas e umidade.

Para a obtenção dessa “qualidade” acima definida, é observada a higiene no processo de fabricação, e controlado o ponto de cozimento, pois, se retirado do fogo atrasado, o açúcar apresentará umidade; e se passar do ponto, ficará mais escuro e com gosto de queimado. A variedade da cana também interfere nesse processo.

A atividade de produção do açúcar mascavo artesanal/tradicional, com exceção dos produtores que participam em feiras, não é considerada uma alternativa importante de renda para as famílias.

Por isso, essas propriedades rurais estão voltadas para atividades de culturas e criações convencionais, portanto, não dispõem de maior atenção à produção artesanal do açúcar.

4 DIFERENTES VISÕES SOBRE O TEMA

Neste capítulo, apresentam-se diferentes visões sobre o tema gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo. Essas visões são decorrentes de depoimentos obtidos por ocasião das entrevistas semiestruturadas realizadas com técnicos que atuam em instituições ligadas ao setor, com agentes de comercialização, e com consumidores de açúcar mascavo.

4.1 TÉCNICOS LIGADOS AO SETOR

A agroindustrialização, a diversificação das atividades de um modo geral, é vista pelos técnicos do setor como uma importante alternativa de agregação de valor à produção primária, principalmente dos estabelecimentos rurais familiares de pequeno porte, como uma das formas de viabilização dessas unidades produtivas, desde que sejam bem planejadas e organizadas, e conduzidas com foco no mercado.

A diminuição da receita dessas propriedades rurais familiares que estavam, e ainda continuam, na sua grande maioria, baseadas na produção de grãos, tem levado muitos produtores rurais a pensar em outras alternativas não mais exclusivamente agrícolas, e que trouxessem mais resultados para a propriedade, coincidindo com programas de fomento e incentivos de crédito para a atividade de agroindústria.

Assim, nos últimos anos, várias iniciativas de transformação da matéria-prima têm surgido, com o objetivo de melhorar o resultado econômico e financeiro das atividades, umas com mais e outras com menos sucesso, como acontece com todo e qualquer tipo de negócio.

A necessidade de mudança de atuação no processo produtivo, no sentido de não apenas permanecer na produção da matéria-prima básica, mas, sim, passar a processá-la, exige, por parte dos que atuam neste segmento, maior preparação em termos de capacitação e habilidades técnicas, para o que, na opinião dos técnicos, o setor encontra-se despreparado.

Atuar na produção de alimentos requer cuidados antes não exigidos na produção de grãos, por exemplo. Estes cuidados vão desde a produção da matéria-prima, transformação e distribuição do produto final ao consumidor. Aspectos como infraestrutura de transformação adequada (legalizada), higiene em todas as fases do processo, e apresentação do produto, associada a boas práticas de gestão, são fundamentais para garantir a sustentabilidade do negócio.

Neste sentido, têm-se constatado inadequações e ineficiências sérias em todos os níveis, ocasionados principalmente pela falta de conscientização dos produtores, de conhecimento e capacitação, e recursos para investirem no ajustamento de seus negócios.

Em relação à atividade específica de agroindustrialização da cana-de-açúcar, o que se tem constatado, na maioria das vezes, é a construção da agroindústria (prédio) antes mesmo de se planejar a produção da matéria-prima. Então, essas agroindústrias levam de 2 a 3 anos até se estruturarem em termos de matéria-prima para atingirem bons índices de produtividade. Devido a isso, começam a operar com pequenas quantidades, o que leva, em muitos casos, ao comprometimento da situação financeira da agroindústria e das famílias que investiram no negócio e que, para tanto, diminuíram as outras atividades.

A região do Médio Alto Uruguai é favorável à produção da cana-de-açúcar, apesar da ocorrência de geadas. Segundo os técnicos, o que deve ser observado são as variedades de cana (ciclo precoce, médio e tardio) e a escolha das áreas mais adequadas, de preferência com maior altitude, para, com isso, ampliar o período útil de industrialização. Este é um dos fatos não muito observados pelas agroindústrias. Até por não haver muitos trabalhos técnicos sobre

a produção de cana na região, as agroindústrias não dispõem de muitas escolhas, em termos de variedades, e, por isso, devem buscá-las em outras regiões.

No que tange à mão-de-obra, a constatação é de que há um grande despreparo por parte dos produtores rurais familiares para produzir e gerenciar as agroindústrias. Esse despreparo pode ser considerado como reflexo do baixo nível cultural, de escolaridade, somado à falta de espírito associativo, falta de visão de negócio, resistência a mudanças, entre outros. Depoimento revela que “...há uma enorme dificuldade do produtor entender a necessidade de manter, por exemplo, a higiene em todas as fases do processo de produção” (BINOTTO. Entrevista nº 8).

A busca pela capacitação está associada ao desempenho da agroindústria, depõe Bortoletto (Entrevista nº 3). Ou seja, as agroindústrias de maior sucesso são justamente aquelas onde se observa que seus dirigentes/participantes buscaram algum tipo de capacitação para a atividade, ou já possuíam alguma experiência específica. Atualmente, existe oferta de cursos de capacitação em praticamente todas as áreas e/ou atividades, cabendo ao produtor identificar e participar, segundo seus interesses e necessidades.

Ainda há uma certa relutância por parte dos produtores familiares, embora a confiança no sistema associativo já tenha melhorado muito. Dificilmente se encontram grupos coesos, fortalecidos pela confiança e bom relacionamento. Pelo contrário, vêem-se muitos problemas de relacionamento interpessoal, provocados pela falta de transparência e de comunicação.

Em termos de tecnologia de produção, as agroindústrias familiares de açúcar mascavo têm muito a evoluir. Conforme Bortoletto (Entrevista nº 3), pode-se dizer que a grande maioria delas estão ainda no processo primitivo. Outras, apenas mecanizaram o processo artesanal de produção. Portanto, faltam novas tecnologias, como por exemplo, de aproveitamento da energia e de utilização de equipamentos adequados.

Há de se considerar que, embora tenham surgido pequenas agroindústrias de açúcar mascavo na região, ainda grande parte da produção é realizada por estabelecimentos rurais no chamado sistema artesanal/tradicional de produção.

Atualmente, depõe Bortoletto (Entrevista nº 3), pode-se relacionar dois grandes gargalos na produção de açúcar mascavo pelas agroindústrias familiares. O primeiro é o despreparo da mão-de-obra no sentido de garantir uma produção com padrão de qualidade; o segundo é o aumento do período útil de industrialização, para, com isso, aumentar a produtividade, diminuindo a sazonalidade da agroindústria.

Em termos de qualidade, as agroindústrias familiares de açúcar mascavo enfrentam sérios problemas.

A qualidade é entendida por todas aquelas fases que iniciam com a produção da matéria-prima (escolha de variedades de cana, plantio, tratos culturais, colheita, etc.), transformação e/ou fabricação (instalações adequadas, boas práticas de fabricação, higiene, etc.), embalagem e apresentação do produto e a comercialização. Ou seja, estão presentes os atributos intrínsecos e extrínsecos da qualidade do produto.

Além disso, depõe Bortoletto (Entrevista nº 3), a qualidade pode ser entendida como o conjunto de características que fazem com que o produto seja aceito pelos consumidores. Se o produto é procurado, é porque atende as necessidades do consumidor em maior ou em menor grau.

Em relação à qualidade específica do açúcar mascavo produzido pelas agroindústrias familiares da região, ela é considerada baixa, deixando muito a desejar. Não tem padrão de produto, não tem controle e não possui embalagem adequada.

A qualidade do açúcar mascavo é vista pela cor (marrom claro), granulação solta (sem umidade), e pela embalagem e apresentação do produto. Todavia, segundo depoimento, “todas as embalagens de açúcar mascavo que conheço, com raras exceções, não são bonitas, chamativas ou atraentes, e são deficientes em informações. E aqui na região não se conhece marca de açúcar mascavo, apesar da produção” (CANOLA, Entrevista nº 2).

Dessa forma, comprova-se que tanto a qualidade intrínseca quanto a qualidade extrínseca do açúcar mascavo produzido pelas agroindústrias familiares é baixa.

A comercialização está restrita ao mercado local, ocorrendo de forma individual, vendendo geralmente nas feiras, casas particulares e varejo (supermercados), de modo geral. São poucas as agroindústrias que possuem estrutura de comercialização e que atendem outros mercados. Geralmente, o produto é vendido a granel ou em sacos plásticos inadequados, finos, permeáveis, sem marca ou qualquer tipo de apresentação/informação do produto, etc.

Segundo depoimento, “o produtor e as agroindústrias familiares parece que não entendem a importância de embalar o produto com marca própria e que isso levaria a uma fidelização do consumidor em relação ao produto” (BINOTTO, Entrevista nº 8).

Sendo assim, pode-se afirmar que, atualmente, o açúcar mascavo não está sendo vendido, mas sim, comprado, já que não atende as normas técnicas de produção e comercialização. Esta procura se deve às características intrínsecas do produto e ao grande apelo salutar apresentado, sendo considerado produto natural.

Devido a essas características do produto, que o tornam vendável, não são desenvolvidas atividades de marketing das agroindústrias sobre seus produtos, o que restringe o seu consumo por não estar sendo divulgado.

Atualmente, o mercado consumidor de produtos naturais está em franco crescimento. Para o açúcar mascavo, em específico, embora não se tenham dados oficiais desse mercado, é possível prever o crescimento baseado na preocupação que as pessoas estão tendo com a saúde, reforçadas pelas recomendações de médicos e nutricionistas, em detrimento do açúcar branco, por suas qualidades nutricionais. Além do mais, essa tendência de crescimento tende a se acentuar no futuro.

No entanto, é preciso que as agroindústrias de açúcar mascavo se desenvolvam muito mais em termos de estrutura de produção e comercialização para atender a esse mercado, no que tange a quantidade e qualidade.

Atualmente, a infraestrutura de comercialização dessas agroindústrias é precária. Quando são comercializadas quantidades volumosas, o transporte geralmente é feito pelos compradores, e quando são feitas as vendas de pequenas quantidades, o veículo particular do próprio produtor é utilizado.

O fato de não haver uma programação de produção faz com que não haja, também, uma programação de comercialização. Então esta acontece na medida em que a produção vai acontecendo.

Os principais entraves na comercialização do açúcar mascavo das agroindústrias familiares residem na falta de registro do estabelecimento e produto, além da falta de padrão, de embalagem, e da apresentação inadequada, aliada à sazonalidade na produção e à falta de estocagem do produto para ser comercializado ao longo do ano, depõe Binotto (Entrevista nº 8).

Portanto, constata-se, segundo a visão dos técnicos, que o mercado do açúcar mascavo está aberto a ser explorado. Necessita de um trabalho forte de marketing que divulgue o produto em si, bem como as características nutricionais e sua relação de benefícios para a saúde humana. Um trabalho forte de divulgação, mostrando que o açúcar mascavo pode substituir em tudo o açúcar branco, com muito mais propriedade e benefícios para as pessoas, visando à mudança no hábito de consumo, e, assim, trazendo mais adeptos aos produtos naturais, que buscam obter melhor qualidade de vida.

Mas, para isso, o açúcar mascavo precisa igualar-se em apresentação ao açúcar branco, a fim de que conquiste seu espaço enquanto produto substituto.

Neste sentido, cabe ao Poder Público o importante papel de, através dos órgãos de assistência técnica, auxiliar no processo de legalização das agroindústrias familiares e, principalmente, auxiliar no processo de organização da comercialização.

4.2 AGENTES DE COMERCIALIZAÇÃO DO AÇÚCAR MASCAVO

A visão sobre as agroindústrias familiares de pequeno porte, obtidas pelos agentes de comercialização, mais especificamente dos supermercados particulares e das cooperativas, é a de que elas representam importantes alternativas para o meio rural e com grandes perspectivas de futuro.

A região do Médio Alto Uruguai pode ser considerada rica em alternativas de diversificação da produção do produto primário. Porém, o setor de processamento e transformação poderia estar mais desenvolvido. Neste sentido, podem ser consideradas tênues as iniciativas que se verificam na prática.

Da gama de produtos agroindustriais transformados e dos quais sua matéria-prima é originária no meio rural aqui da região, praticamente tudo ainda é importado de outras regiões e estados. Ou seja, há um espaço grande a ser preenchido por iniciativas de agroindustrialização, e que está sendo pouco aproveitado, ou está andando devagar.

Para acelerar esse processo de desenvolvimento das agroindústrias, necessita-se de maiores incentivos e acompanhamento por parte do poder público e instituições de apoio, no sentido de preparar o setor para atuar nesse segmento de agroindustrialização. Associado a isso, se faz necessário que os produtores se especializem e busquem tecnologias de produção adequadas para serem competitivos.

Atualmente, percebe-se um grande despreparo, em termos de qualificação profissional, dos produtores rurais para atuarem nas agroindústrias. Há evidências da necessidade de capacitação tanto em produção quanto em gerenciamento e comercialização. Aliar o conhecimento prático do produtor a novas técnicas modernas de produção e gestão é essencial para estimular o desenvolvimento desse setor.

Analisando especificamente o açúcar mascavo, conforme Argenta (Entrevista nº 6), mais de 50% da quantidade comercializada nos supermercados é proveniente de produtores rurais que utilizam o sistema de produção artesanal/tradicional. O restante é abastecido pelas agroindústrias, mais propriamente pela Strack Produtos Naturais.

Como se pode constatar na descrição da cadeia, a estrutura de produção do sistema artesanal/tradicional é inadequada, geralmente precária, deixando a desejar em termos de qualidade do produto, tanto objetiva, quanto subjetiva.

No que se refere às agroindústrias familiares de açúcar mascavo, estas, embora tenham maior infraestrutura, ainda não estão devidamente legalizadas e estruturadas em termos de

produção e comercialização. O produto ainda não possui registro, embalagem com marca e apresentação adequada para entrar definitivamente no mercado.

Atualmente, na região, não se encontra açúcar mascavo registrado, com marca na embalagem, aparência atraente, que permita sua exposição em lugar de destaque nas gôndolas dos supermercados. Segundo depoimento, “...nós expomos em lugar meio escondido, mais perto do chão, porque não tem condições de destacar um produto que não dispõe de embalagem, apresentação, sem nada” (Argenta, Entrevista nº 6). Pode-se afirmar que açúcar mascavo só existe enquanto produto em si, e ainda sem padrão. O restante, que complementa a qualidade do produto, está faltando.

O açúcar mascavo proveniente dos estabelecimentos rurais chega até o supermercado embalado em sacos plásticos ou de algodão, geralmente em pequenas quantidades e transportado pelo próprio produtor. Depoimento revela que “de maneira geral, esses produtores produzem pequenas quantidades e não com finalidade de negócio, seria mais como um *bico*. Não vêem como uma forma de obter renda específica. São poucos aqueles que têm interesse comercial, de produzir para tirar uma renda extra” (GIRARDELLO, Entrevista nº 5).

O açúcar produzido pelas agroindústrias, em quantidades maiores, possui um aspecto melhorado, mais padrão de cor. No entanto, também vem embalado em sacos plásticos de 30 kg, sem marca, sem nada. Então, o próprio supermercado transfere para bolsinhas comuns, lisas, sem identificação, de aproximadamente um quilo, apenas servindo para envolver o produto e desta forma poder ser comercializado. Segundo Girardello (Entrevista nº 5), se o açúcar mascavo tivesse embalagem com os requisitos exigidos pela legislação, venderia bem mais.

O açúcar mascavo não tem um tipo de cliente específico. Geralmente, as pessoas passam pelas gôndolas, vêem o produto e levam, pois o mesmo possui diversos usos, que vai desde a substituição do açúcar branco em si, até a utilização para fazer doces, pé-de-moleque, rapadura, melado, etc.

A preferência de consumo é tida por aqueles clientes que consomem produtos naturais, menos processados, preocupados em preservar a saúde. Geralmente são pessoas mais esclarecidas e idosas. Mas, de maneira geral, não há grandes distinções quanto a quem

consome. Pois, de uma forma ou de outra, depõe Argenta (Entrevista nº 6), praticamente todos consomem açúcar mascavo. Os que não consomem é porque ainda não conhecem o produto. As pessoas do meio urbano que possuem raízes no meio rural representam o maior número de consumidores, justamente porque conhecem o produto.

A questão qualidade, de modo geral, do açúcar mascavo é um dos fatores que precisa evoluir muito. Como se pode constatar, existe o açúcar mascavo enquanto matéria física, e não existe o açúcar mascavo enquanto produto acabado, pronto a ser oferecido ao consumidor.

Resumidamente, de acordo com Girardello (Entrevista nº 5), a qualidade do açúcar mascavo começa com estrutura de produção adequada, em conformidade com a legislação; depois viria a qualidade intrínseca do produto, um açúcar seco, soltinho, sem bolinhas, marrom claro; e, por último, viriam os aspectos externos ao produto, que seria a embalagem e a aparência.

No momento em que o açúcar mascavo atingir um grau de qualidade satisfatória, então será possível iniciar um trabalho de marketing do produto. Segundo depoimento, “é evidente que, se fizer um trabalho de marketing em cima do produto, venderá mais. Porque, atualmente, não existe nada a favor da comercialização do açúcar mascavo. O único aspecto favorável é o fato de ser natural, portanto saudável, e por isso as pessoas procuram. Retirando isso, não existe mais nada” (ARGENTA, Entrevista nº 6).

É importante salientar que a grande parte dos produtos são vendidos pelo impulso e, portanto, o produto precisa causar impacto ao cliente. Muitas vezes, os consumidores andam pelas gôndolas sem interesse específico, mas, quando se deparam com algo que chama atenção pela aparência, apresentação, pela qualidade, enfim, acabam comprando. É a chamada compra pelo impulso.

De maneira geral, falta a conscientização dos produtores quanto ao fato de que a qualidade é fundamental para a aceitação do produto no mercado, e que esta precisa ser evidenciada e comprovada aos olhos do consumidor. Não basta dizer que ela existe, é preciso mostrá-la.

Os principais entraves para o desenvolvimento das agroindústrias familiares reside na organização enquanto atividade, na estrutura de produção, no gerenciamento e na comercialização.

Nessas questões, de acordo com agentes de comercialização, caberia um auxílio do poder público das três esferas: municipal, estadual e federal, no sentido de orientar, através dos órgãos de assistência técnica e de inspeção, sobre noção e evolução dos mercados, para que possam evoluir em termos de competitividade, porque, do contrário, sem qualidade, automaticamente ficarão de fora.

O principal entrave da comercialização dos produtos da agroindústria familiar, e do açúcar mascavo, especificamente, está na qualidade insatisfatória. Evidentemente, esta qualidade insatisfatória é decorrente de vários fatores, entre eles destacam-se a falta de profissionalização dos produtores, estrutura de produção inadequada e a falta de recursos financeiros para investimento.

4.3 CONSUMIDORES DO AÇÚCAR MASCAVO

A agroindústria familiar de maneira geral e, em específico, a de açúcar mascavo, é vista com bons olhos por parte de alguns consumidores, com grande potencial de crescimento no mercado atual e com perspectivas futuras, ainda melhores.

Salienta-se que há uma tendência de consumo por produtos minimamente processados ou preferencialmente naturais. Esta demanda é justificada pelo cuidado com a saúde que principalmente as pessoas mais esclarecidas e idosas estão tendo, em conformidade com as tendências nutricionais, e pelas constantes recomendações médicas. Por outro lado, existem também aqueles consumidores que conhecem o açúcar mascavo e seus subprodutos e o apreciam por serem produtos saborosos.

Grande parte do açúcar mascavo comercializado na região do Médio Alto Uruguai não passa pelas gôndolas dos supermercados, mas, sim, pelas feiras e pela venda direta nas residências. Essa produção é advinda geralmente dos estabelecimentos rurais que produzem através do sistema artesanal/tradicional, e muito pouco das agroindústrias.

As agroindústrias familiares ainda se encontram em número reduzido na região, embora, nos últimos anos, tenham surgido diversas. Mesmo assim, atualmente não se encontra, nas redes de distribuição, o açúcar mascavo enquanto produto acabado, ou seja, com todas as atribuições que compreendem desde o produto em si até aspectos de embalagem e apresentação que um produto alimentício necessita para ser comercializado.

Apesar de o açúcar procedente do sistema artesanal/tradicional ser produzido em condições de infraestrutura inadequadas quanto às exigências legais, mesmo assim, os consumidores que conhecem o produto e suas qualidades nutricionais acabam comprando, embora não tendo total segurança sobre as condições básicas de higiene no processo produtivo.

Nesse caso, a comercialização está vinculada ao conhecimento pelo consumidor, da origem do produto. Segundo depoimento, “...eu não compro nada se não souber a origem do produto” (DENTI, Entrevista nº 11). Denti é consumidor de açúcar mascavo há aproximadamente 20 anos. Sua família, composta por quatro pessoas, consome em torno de 100 kg/ano. O açúcar, proveniente de um produtor rural, é adquirido no sistema troca-troca, ou seja, o cliente compra açúcar branco e o troca com o produtor pelo mascavo. A opção de substituir, em sua família, o açúcar branco pelo mascavo se deve ao encontro casual com um médico, por ocasião de um veraneio. Na ocasião, após a convivência de alguns dias como vizinhos, foram sensibilizados pelo profissional da área da saúde, por meio da descrição das propriedades nutricionais que o açúcar mascavo possui em detrimento das do açúcar branco/refinado, e das conseqüências benéficas para o organismo humano. A partir daquela data, afirma Denti, não utilizaram mais o açúcar branco em sua residência, passando a utilizar o mascavo em praticamente tudo, desde adoçar café, suco, fazer doces, geléias, etc., com raras exceções para alguns tipos de receitas.

Segundo depoimento, “está faltando divulgação do excelente produto de que se trata o açúcar mascavo, porque ninguém gosta daquilo que não conhece” (DENTI, Entrevista nº 11). Se o açúcar mascavo fosse encontrado nos supermercados da mesma forma com que se encontra o açúcar branco, com certeza o consumo aumentaria, abrangendo, principalmente, aquelas pessoas que desconhecem o produto, e que então passariam a conhecê-lo e a consumi-lo.

Atualmente, aos olhos de quem consome o produto, o grande atributo da qualidade do açúcar mascavo é o fator natural. Evidentemente, estão presentes também as questões de segurança do produto, com preocupações sobre o fator higiene no processo de produção, embalagem, armazenamento e transporte.

Como entraves para o desenvolvimento da agroindústria familiar e, conseqüentemente, para a gestão da comercialização, foi citada a inexistência de infraestrutura adequada, falta de capital de giro e a falta de organização em associações e/ou cooperativas, para auxiliar nas questões desde a produção até a comercialização, objetivando a colocação em regiões onde inexistem a produção em centros maiores.

Além destes, outros fatores como a baixa qualificação profissional dos envolvidos foi destacada como entrave, por influenciar negativamente na produção e na gestão eficiente da atividade.

Em síntese, pode-se destacar, como fatores dificultadores da gestão da comercialização do açúcar mascavo, a inadequação do produto, enquanto produto, envolvendo aspectos da qualidade intrínseca e extrínseca, atendendo a todas as características que um produto alimentício necessita para se lançar no mercado, e a falta de divulgação.

Concluindo, pode-se perceber que essas são todas as considerações que vão ao encontro das já mencionadas anteriormente pelas demais visões sobre o tema.

5 FATORES FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES DA GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO

Neste capítulo, analisam-se os fatores facilitadores e/ou dificultadores da gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar, tendo presente os dados e informações apresentadas anteriormente e os conceitos e debates sobre os aspectos da qualidade do produto, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização, visando responder aos objetivos deste estudo.

5.1 A QUALIDADE DO PRODUTO COMO FATOR FACILITADOR E/OU DIFICULTADOR

Os autores que tratam da temática 'qualidade' utilizam-se de vários conceitos e definições, procurando melhor caracterizá-la e compreendê-la, partindo desde definições mais amplas, como é a proferida por Campos (1992), que afirma ser o verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor, passando por Deming (1990), que assegura que a qualidade só pode ser definida aos olhos de quem a avalia.

São considerações genéricas, no entanto de coerência, subentendendo-se que o produto que detém a preferência do consumidor preferencialmente será aquele que apresenta, na sua composição, um conjunto de características e atributos superiores aos similares e que melhor atendem as necessidades dos consumidores.

Para melhor visualizar e avaliar a qualidade do produto, pode-se retomar Toledo (2001) e desdobrá-la em dimensões, a saber, uma objetiva e outra subjetiva. A primeira se refere à

qualidade intrínseca, ou primária; e a segunda, à qualidade extrínseca, ou secundária do produto.

A qualidade intrínseca ou objetiva se refere à propriedade físico-química do produto em si, impossível de ser separada deste e independente da ótica das pessoas, isto é, faz parte do produto. Já a qualidade extrínseca ou subjetiva se refere aos aspectos visuais, da percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas.

Baseando-se nessas definições, e utilizando-se o açúcar mascavo como exemplo, pode-se constatar a qualidade objetiva através da coloração, granulação, teor de sacarose (doçura), valor nutricional, entre outras. Já a qualidade subjetiva é verificada pela apresentação, embalagem, textura, orientação para o uso, imagem, ou seja, a roupagem que possibilita visualizar a qualidade intrínseca e extrínseca, se estendendo até o preço, atendimento, etc.

Estas duas dimensões contemplam o conjunto de características e/ou atributos que um produto agroindustrial alimentar pode apresentar, possibilitando, assim, avaliar os níveis de qualidade do mesmo, uma vez que este pode estar atendendo a aspectos da qualidade objetiva e pecando em aspectos da qualidade subjetiva, ou vice-versa. De acordo com Toledo (2001), o produto tem qualidade apresentada em certas características e em outras não, uma vez que existe qualidade para cada característica do produto, e que a qualidade total do mesmo é o resultado desse conjunto de características que determinam a sua natureza. Portanto, é determinada a partir do ponto de vista de quem a avalia.

Em relação à dimensão objetiva da qualidade, constatou-se que as agroindústrias de açúcar mascavo não atendem às características acima descritas, ou atendem em partes, sendo que essas características se alternam, não mantendo a padronização do produto. Por exemplo: determinado lote pode apresentar cor e granulação adequadas, no entanto, com teor de umidade elevado; no lote seguinte, esta situação pode ser encontrada de forma inversa. Portanto, não há padronização do produto.

No que tange à dimensão subjetiva, constatou-se total desconformidade com as características acima descritas, como pode ser observada na constituição da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo.

Dessa forma, evidenciou-se que a qualidade do açúcar mascavo está aquém das determinações e não atende às necessidades dos consumidores. Neste sentido, esta situação confronta-se com as afirmações de Bonilla (1994), segundo o qual a qualidade total do produto está, em princípio, sempre associada à satisfação total das necessidades do consumidor.

A qualidade de todo e qualquer produto é sempre o resultado de uma reação em cadeia das diferentes etapas e/ou fases do complexo agroindustrial familiar e, daí, a importância e a necessidade dos empresários rurais entenderem este processo. A visão sistêmica de qualidade introduzida por Bonilla (1994), através das cinco dimensões (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança e moral), possibilita entender essa relação existente e necessária nas diversas fases do processo. Na medida em que a agroindústria não estiver atendendo a uma dessas dimensões, certamente estará pecando em atributos que reduzem o grau de satisfação do consumidor e, conseqüentemente, reduzem a qualidade do produto. É o princípio do “efeito cascata”, isto é, a relação e a interdependência do funcionamento eficiente das partes, para que no conjunto, ou no sistema maior, se alcance a eficácia.

Neste sentido, constatou-se que a cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo é deficiente em termos de competência para compreender e dominar todas as etapas da cadeia produtiva, além da própria capacitação para a gestão dessas etapas, que poderiam ser resumidas na área da produção, gerenciamento e comercialização.

Por isso, devido à complexidade das funções, pode-se afirmar que é pouco provável que uma agroindústria familiar de pequeno porte, atuando de forma isolada, possa economicamente dominar todas as etapas ou funções da cadeia produtiva, a menos que esta esteja bem preparada em termos de recursos (instalações, pessoas, informação, tecnologia, espaço, tempo e dinheiro).

Essa complexidade adquirida pelo mundo dos negócios se dá na medida em que a cadeia produtiva for se expandindo para “antes da porteira” e para “depois da porteira”, ou seja, para antes e depois da unidade de produção, sendo que a qualidade do produto é o resultado da qualidade de cada uma dessas etapas.

Se, de acordo com Toledo (2001), a qualidade final do produto depende da qualidade ao longo de toda a cadeia, os aspectos relacionados ao solo onde é produzida a cana interferem no teor de sacarose e na cor do açúcar, traduzindo-se em maior ou menor aceitação do produto pelo consumidor, pois este busca esses elementos como qualidade do produto. Nas propriedades visitadas, observou-se que há preocupação com as variedades de cana mais produtivas e adaptadas a região. No entanto, no Rio Grande do Sul, há muito pouca pesquisa e difusão de variedades de cana adequadas ao meio ambiente e à produção de açúcar mascavo. Este é apenas um dos exemplos da interferência de aspectos dos diferentes elos da cadeia de produção do açúcar mascavo e seus reflexos na qualidade do produto – e, conseqüentemente, na comercialização do mesmo.

Assim, a matéria-prima é um componente que interfere diretamente na qualidade do açúcar mascavo. A cana-de-açúcar, matéria-prima básica e exclusiva, é uma cultura vegetal que obedece determinado ciclo biológico de produção, que, por sua vez, recebe as interferências edafoclimáticas, trazendo conseqüências muitas vezes negativas para a qualidade do açúcar. Questões como rendimento, teor de sacarose e padrão de cor, principalmente, dependem diretamente das condições do solo e clima de onde é extraída a cana. Portanto, é uma variável importante a ser observada e de difícil controle por quem produz açúcar mascavo, uma vez que interfere diretamente na qualidade do mesmo e, por conseqüência, na comercialização, quando principalmente a cor (marrom claro) é uma das características muito observadas pelo consumidor. Conforme depoimento, “o açúcar mascavo de cor marrom claro, sem bolinhas, soltinho, é o que vende melhor” (ARGENTA, Entrevista nº 6).

Sob o âmbito geral da produção de açúcar mascavo, tanto com referência aos que utilizam o sistema artesanal/tradicional quanto com relação aos realizados pelas agroindústrias familiares diagnosticadas neste estudo, foram constatadas sérias deficiências em termos de qualidade objetiva e subjetiva do produto. O primeiro, por utilizar estrutura de produção totalmente inadequada, já no início do processo de produção praticamente extingue a possibilidade de oferecer um produto de qualidade, pois produz fora das normas e regulamentações oficiais que se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas, e à sanidade do produto em geral, ou seja, fora dos parâmetros de qualidade de segurança alimentar, referenciado por Toledo (2001).

As agroindústrias familiares de açúcar mascavo, no geral, possuem infraestrutura de produção relativamente adequada, necessitando apenas de alguns ajustes. Porém, poucas atualmente atuam com o estabelecimento e o produto devidamente registrados. Por razões diversas, protelam os ajustes tecnológicos e de gestão, como se observou nos dois empreendimentos. No entanto, não estando de acordo com as normas e regulamentos oficiais, são niveladas por baixo, ou seja, o produto não é diferenciado do produzido no sistema artesanal.

O fato de o açúcar mascavo estar sendo produzido fora das determinações legais dos órgãos da saúde constitui grande fator negativo e/ou desfavorável à comercialização do mesmo, pois o registro atribui ao produto determinada confiabilidade em relação às condições de sanidade em que está sendo produzido, o que, para o consumidor, é de fundamental importância na hora de decidir pela compra.

Outro fator negativo e/ou dificultador da comercialização, ainda em relação à falta do registro, é a dificuldade de acesso aos mercados. Ou seja, é mais uma barreira que as agroindústrias familiares enfrentam para a colocação do açúcar mascavo, imposta pela sua própria infraestrutura de produção. O fato de não dispor do produto regulamentado torna difícil e arriscado para os estabelecimentos comerciais (supermercados, atacados, etc.) a aquisição e exposição do produto em suas gôndolas. Afinal, se inspecionados pelos fiscais da saúde, incorrem no risco de multa e perda do produto.

De fato, fica difícil desenvolver qualquer negócio na área de alimentos sem estar devidamente preparado para atender às normas básicas de segurança alimentar exigidas pela legislação e cada vez mais observadas e cobradas pelos consumidores. Não sendo assim, pode-se pensar em produzir e comercializar para vizinhos e pessoas conhecidas, que, de certa forma, conhecem a origem do produto e confiam principalmente nas condições de higiene em que está sendo produzido, apreciando assim o chamado “produto colonial”.

Dessa forma, seria desnecessário analisar toda a cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo para se chegar à conclusão da problemática da qualidade vivenciada por este segmento, qualidade esta que é considerada fator básico para a produção de alimentos. Qualquer elo da cadeia que for analisado isoladamente seria o suficiente para identificar as

inconformidades. No entanto, basta analisar o elo da produção para se evidenciar tamanhas desconformidades em relação à qualidade objetiva e subjetiva do açúcar mascavo.

Pode-se destacar que o grande atributo de qualidade objetiva do açúcar mascavo, e que o mantém vivo e em crescimento no mercado atual, é o seu valor nutritivo, associado ao aspecto de “produto natural”, não prejudicial à saúde, por não sofrer nenhuma interferência química no seu processo de transformação e composição.

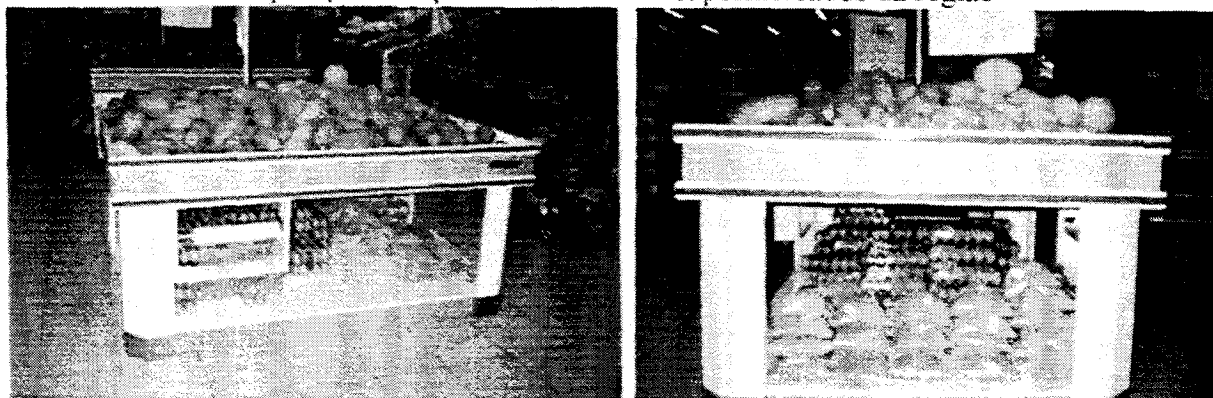
Da mesma forma que a matéria-prima, o processo de transformação também interfere na qualidade intrínseca do açúcar mascavo. Questões como teor de umidade, e também a cor, são decorrências do ponto ideal de cozimento do caldo da cana para extração do açúcar. Conforme se constatou, a falta de controles pré-definidos no processo de produção ou até mesmo de conhecimento prático suficiente para determinar esse ponto ideal resulta na produção descontínua, ou seja, sem padrão. Claro, sempre se devem considerar as interferências acima descritas, que também colaboram nesse processo. O importante é que a qualidade do açúcar mascavo fica lesada por esses fatores. E, se lesa a qualidade do produto, logo, dificulta a comercialização do mesmo.

A higiene no processo de produção contribui para a qualidade intrínseca do produto na medida em que elimina a contaminação, principalmente por resíduos sólidos, passível de ser comprovada através da análise laboratorial, garantindo, assim, maior segurança ao consumidor. Neste sentido, constatou-se que nenhuma das agroindústrias estudadas, atualmente, apresenta tais análises.

Em relação à qualidade subjetiva do açúcar mascavo, igualmente se constataram deficiências. Como se pode observar detalhadamente na constituição da cadeia agroindustrial e nas fotos a seguir, o produto é comercializado basicamente a granel, no máximo em sacos plásticos lisos, simples, de 30 kg, sem nenhuma identificação, sem nada. Nos supermercados, ele é encontrado em saquinhos plásticos lisos, transparentes, de 1 a 2 kg, utilizados para embalar frutas, igualmente sem nenhuma identificação e informação.

Figura 11

Exposição de açúcar mascavo em supermercados da região



Fonte: Pesquisa de campo, abril de 2002.

Dessa forma, pode-se afirmar que o açúcar mascavo produzido pelas agroindústrias familiares ainda não está consolidado perante o mercado consumidor enquanto produto acabado. Por produto acabado, entenda-se mercadoria que é produzida em estabelecimentos regularizados, que se encontra disponível nas gôndolas dos supermercados, embalada, com marca própria, apresentação atraente, informações de usos, etc., de acordo com as normas técnicas exigidas pela vigilância sanitária, e que permite ao produto ingressar no mercado, sem comprometer a segurança alimentar. De acordo com Toledo (2001), a segurança é um aspecto fundamental da qualidade, e ambas – segurança e qualidade – estão sujeitas ao controle de órgãos públicos.

Pode-se constatar, no depoimento, que “a qualidade secundária do açúcar mascavo, que é basicamente a embalagem e apresentação do produto, esta inexistente, estando tudo por fazer” (ARGENTA, Entrevista nº 6).

Esta situação de desconformidades quanto à qualidade objetiva e subjetiva do açúcar mascavo pode representar uma grande interrogação quanto à viabilidade atual e futura das agroindústrias familiares, uma vez que a variável ‘qualidade do produto’ já não mais se caracteriza como diferencial de competitividade, mas, sim, de sobrevivência e de permanência no mercado.

Atualmente, nas agroindústrias de açúcar que possuem infraestrutura de produção mais desenvolvida, onde a escala e o volume transacionado são maiores – exigindo, portanto, uma

visão de negócio ampliada –, constatou-se uma preocupação maior e já associada a investimentos no sentido de adequação do produto, buscando elevar seu nível de qualidade. É o caso da agroindústria Strack Produtos Naturais, onde “a qualidade do produto é o fator chave para atingir o sucesso na agroindústria, e manter um padrão de qualidade é o grande desafio” (STRACK, Entrevista nº 10).

O reconhecimento pelos baixos padrões de qualidade do produto é tido também por quem o produz, principalmente no que se refere à qualidade subjetiva. Os produtores têm ciência de que um produto de qualidade deve ter higiene no ambiente de produção, aparência (padrão de cor marrom claro não muito escuro, sem umidade, sem bolinhas, isento de qualquer impureza como abelhas, etc.), embalagem adequada, e estar em dia com todos os registros. Como se pode constatar, esses aspectos deixam a desejar, pois, no geral, poucas dessas características acima descritas são atendidas.

Pode-se imaginar que essa situação ainda se mantém devido ao fato de as agroindústrias produzirem pequenas quantidades. Mesmo assim, constatou-se que com frequência enfrentam dificuldades de colocação do produto, tendo que comercializá-lo para intermediários, a preços bem inferiores aos que seriam obtidos se o colocassem diretamente no mercado consumidor.

No entanto, na medida em que o volume do negócio assume determinadas proporções, não há como evitar essas mudanças. Pois, em se tratando de produtos alimentares, a segurança é um aspecto fundamental da qualidade e sujeita ao controle dos órgãos públicos (TOLEDO, 2001). Além disso, o mercado consumidor, cada vez mais informado e preocupado com as questões de saúde, crescentemente faz controle de qualidade e, às vezes, das condições de produção, evitando adquirir quando não tem confiança. O consumidor atribui, intuitivamente, mais valor do que preço aos produtos.

Produzir com qualidade e valor agregado significa ofertar produtos adequados às necessidades do mercado. Ou seja, produtos com design, marca, várias alternativas de usos (flexibilidade), isto é, que tenha valor, mas que ao mesmo tempo se beneficie dos esquemas logísticos e de venda para chegar ao consumidor a um preço competitivo.

Assim, a qualidade do açúcar mascavo pode ser considerada como fator chave de competitividade na cadeia agroindustrial, pois é talvez o principal fator que interfere diretamente na gestão da comercialização.

5.2 A QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL COMO FATOR FACILITADOR E/OU DIFICULTADOR

Os recursos humanos constituem o elemento dinâmico e vital de qualquer organização. Em uma economia competitiva, além da qualidade, é o desempenho das pessoas, e principalmente dos administradores, que determina o sucesso de uma empresa (DRUCKER, 2001). Na verdade, determina sua sobrevivência, pois a qualidade do produto e o desempenho de seus recursos humanos são as principais vantagens efetivas que uma empresa pode ter, dentro de uma economia competitiva.

Dessa forma, a qualificação profissional apresenta-se como de fundamental relevância para o êxito das agroindústrias familiares, como de todo e qualquer negócio. Geralmente, os projetos agroindustriais exigem altos investimentos em instalações e tecnologias e, para se obter bons resultados, é necessária também mão-de-obra em condições de utilizar intensivamente esses recursos disponíveis.

Essa afirmação vai ao encontro do que assegura Souza et al (1988), que a qualidade da mão-de-obra é medida pelo conhecimento que o trabalhador dispõe sobre as tarefas que lhe são atribuídas e pelas suas habilidades em executá-las. Ou seja, o desempenho da mão-de-obra utilizada na empresa depende basicamente de dois pontos: habilidade e esforço. A habilidade é uma característica de cada pessoa e pode ser desenvolvida por meio de treinamento; o esforço resulta da motivação de cada indivíduo, das condições e do ambiente de trabalho. É importante definir as tarefas de cada pessoa em função de suas habilidades, para que eles possam, com o menor esforço, obter melhores resultados.

Além de os recursos humanos serem considerados o capital mais importante e valioso de qualquer empresa, é o único fator de produção capaz de auto-evoluir e promover acréscimos qualitativos e quantitativos às operações das empresas, sem se alterarem quantitativamente.

De acordo com Souza et al (1988), os recursos humanos formam o chamado recurso vivo e dinâmico da empresa, dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento, e capaz de manipular e colocar em ação os demais recursos, que são estáticos e inertes por si.

De nada adiantaria uma organização qualquer ou uma agroindústria dispor de ótimas instalações e tecnologias de produção se não dispuser igualmente de pessoas capacitadas para transformar os recursos da empresa em produto, com eficácia. Caso as pessoas não estejam preparadas, necessitam ser capacitadas através do treinamento.

O treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos representam um esforço planejado por parte das empresas e/ou organizações para facilitar o aprendizado dos seus funcionários em habilidades e comportamentos relativos às suas tarefas de trabalho (DAFT, 1999).

A gestão de pessoas nas organizações tem o objetivo de transformar as forças e conhecimentos particulares de cada indivíduo em produtividade (DRUCKER, 2001). Portanto, essa lógica de ação nas agroindústrias rurais familiares de açúcar mascavo não pode ser diferente.

A mão-de-obra envolvida na cadeia agroindustrial familiar de açúcar mascavo está constituída, basicamente, por integrantes das famílias e/ou sócias dos empreendimentos. Portanto, é mão-de-obra familiar. São raros os casos de agroindústrias rurais familiares de açúcar mascavo que utilizam mão-de-obra contratada, como é o caso da Strack Produtos Naturais. Nesse caso, mesmo assim a mão-de-obra é composta por produtores rurais, na maioria das vezes vizinhos do estabelecimento.

De um modo geral, e com base nas evidências proporcionadas pela pesquisa de campo, percebeu-se grande deficiência por parte dos produtores rurais envolvidos com a industrialização do açúcar mascavo, no que tange à qualificação profissional para a produção, gerenciamento e, principalmente, para a comercialização. Conforme depõe Binotto (Entrevista nº 08), não estão preparados para produzir e muito menos para comercializar.

Essa deficiência de qualificação profissional se deve a vários fatores. Entre eles, destaca-se o baixo nível de escolaridade (média da quarta série primária), somado à falta de experiência

e treinamentos específicos para gerir as diferentes fases e/ou etapas da atividade agroindustrial, que vai desde a matéria-prima, transformação até a comercialização. A grande maioria da mão-de-obra envolvida na produção de açúcar mascavo ainda não participou de nenhum treinamento específico sobre a atividade. Tudo o que sabem e praticam foi aprendido empiricamente.

Essa constatação encontra respaldo nos depoimentos obtidos dos próprios produtores rurais, proprietários das agroindústrias de açúcar mascavo, para quem “a capacitação para a atividade é muito importante, podendo ser considerada o fator principal. Inclusive, deveria anteceder o processo de decisão e instalação das agroindústrias, porque se instala a agroindústria sem saber como funciona e, então, depois é que surgem os problemas, pois muda a realidade das coisas, a maneira de trabalhar, o contato com o comércio, o relacionamento interno e externo, etc., por isso a capacitação é muito importante” (SZYDLOSKI, Entrevista nº 9).

Baseando-se nisso, pode-se assegurar que geralmente os produtores rurais iniciam as atividades de agroindustrialização conhecendo pouco ou praticamente nada sobre a mesma, em todos os aspectos, a não ser sobre o sistema artesanal/tradicional, exclusivamente. Ou seja, são produtores rurais que, de um momento para outro, decidem atuar em outra atividade, e que, para tanto, não buscam as informações e a preparação necessária para conduzir a atividade enquanto negócio.

Por outro lado, constatou-se que há deficiência, também, por parte dos órgãos de pesquisa e assistência técnica, em prestar o suporte necessário para suprir ou minimizar estas carências, principalmente nas áreas de gerenciamento e comercialização. Embora tenham evoluído nestes últimos anos, ainda não atendem satisfatoriamente às necessidades e demandas das agroindústrias. Conforme depoimentos, “a assistência técnica, de maneira geral, é fraca. Eu vivenciei e ainda vivencio isso, e o que busquei até hoje foi tudo meio sozinho” (STRACK, Entrevista nº 10). Da mesma forma, “seria necessário mais assistência técnica, porque se trata de uma atividade nova, que está iniciando, partindo desde a produção da cana, o processamento, chegando até o gerenciamento e comercialização. Porque, muitas vezes, se procura ajuda e não se recebe a orientação necessária” (STRACK, Entrevista nº 10).

Isso revela a carência de qualificação profissional da categoria para conduzir seus negócios, principalmente dentro da visão de cadeia agroindustrial. Revela, também, o amadorismo do gerenciamento das atividades, como se constata no depoimento de Strack: “quando comecei com a agroindústria, não sabia nada de cana. Então, quando começamos a produzir é que começaram também a aparecer as dificuldades, desde problemas de abelha no açúcar, o ponto certo, não se dispunha de aparelho para medir a sacarose da cana... então, por isso, começamos a procurar e participar de cursos” (Entrevista nº 10).

Neste sentido, percebeu-se que, atualmente, há uma preocupação maior por parte das agroindústrias familiares de açúcar mascavo, no aspecto da qualificação da sua mão-de-obra para o processo da produção. Isso é consequência de terem enfrentado diversos problemas, e, a partir disso, estão sentindo a necessidade de treinar as pessoas. Mas, no aspecto do gerenciamento e da comercialização, pouco ou quase nada está sendo feito.

Desta forma, ratifica-se a afirmação de Vieira (1998), para quem o empresário da agroindústria familiar tem uma visão orientada basicamente para a organização da produção e com pouca ou nenhuma ênfase no aspecto gerencial e na busca de soluções para os gargalos da comercialização. Esta afirmação também encontra respaldo no depoimento de Szidloski: “nas atividades de gerenciamento e de comercialização, não estamos preparados” (Entrevista nº 9).

É importante frisar que essa demora na busca pela qualificação e/ou preparo necessário para desenvolver as atividades da agroindústria pode comprometer todo o funcionamento do negócio. Talvez nisso se justifique o baixo índice de desempenho e de sobrevivência das agroindústrias familiares atuais.

Portanto, de maneira geral, pode-se afirmar que as agroindústrias familiares de açúcar mascavo não estão preparadas, em termos de qualificação profissional, para produzir, e muito menos para comercializar. Existe um vácuo grande precisando ser preenchido com treinamento para capacitação, tanto para as fases que vêm antes, como as de durante e depois da unidade de produção, com ênfase nos aspectos de gerenciamento e de comercialização. A partir disso, será possível chegar a ter o produto açúcar mascavo com todas as características e atributos de qualidade capazes de atender às necessidades dos consumidores.

Verificou-se, também, que a inobservância quanto à Legislação Trabalhista expõe, de uma certa forma, a administração segura das agroindústrias, tirando-lhes a tranquilidade quanto aos direitos e deveres dos funcionários. E estas questões não podem ficar sustentadas apenas sob o cunho do bom relacionamento entre patrão e funcionários, tão preservado pelas agroindústrias familiares.

Portanto, é chegado o momento da especialização e profissionalização das agroindústrias, pois, numa economia globalizada, a diferença entre o lucro e o prejuízo, o sucesso ou fracasso do empreendimento, está situado numa margem bastante estreita, e que, na maioria das vezes, não admite falhas.

Neste sentido, cabe uma reflexão mais apurada do processo de análise de problemas e tomadas de decisões do produtor rural, no que diz respeito à administração de seus negócios (BONACCINI, 2000), principalmente quando se trata de agroindústrias, pois as variáveis a serem controladas são ainda maiores se comparadas ou somadas às da agropecuária.

5.3 A INFRAESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO COMO FATOR FACILITADOR E/OU DIFICULTADOR

A função de comercialização está diretamente relacionada ao cliente ou ao consumidor dos produtos da agroindústria familiar. Portanto, trata-se de uma função essencial, pois todas as ações da agroindústria que a antecedem devem estar voltadas ou focadas para o mercado, com o propósito de atingir o consumidor. Esta visão vai ao encontro da orientação de comercialização vinculada à abordagem de marketing, proferida por Kotler (1996), de ofertar bens e serviços determinados a partir das necessidades e desejos dos consumidores.

Daí surge a importância de se saber antecipadamente quem é o consumidor, suas características, onde ele está e o que e quanto costuma comprar para se definir um negócio. Da mesma forma, é importante saber antes mesmo de produzir, como e onde colocar o produto, quais os melhores canais de distribuição, bem como os pontos de venda. É aí que aparece a função da infraestrutura de comercialização, que garante a colocação do produto e que assegura a continuidade do negócio. Conforme enfatiza Vieira (1998), a concretização do valor adicionado ao produto pelo aporte tecnológico só se dá se a comercialização se

concretiza. Do contrário, de nada adianta dispor de excelente estrutura de produção, altas tecnologias, se o produto não tem aceitação no mercado, não tem quem o compre.

A eficiência de um sistema de comercialização (COBRA, 1990) pode ser medida a partir de sua capacidade de atender o mercado consumidor com um fluxo equilibrado de produtos de qualidade, a preços estáveis e acessíveis. Não obstante, constatou-se que a preocupação com a comercialização do açúcar mascavo pelas agroindústrias familiares geralmente se dá após tê-lo produzido. São poucas as que se preocupam em montar uma infraestrutura de comercialização e que adotam algum tipo mecanismo, como, por exemplo, a venda antecipada. As que adotam, o fazem na informalidade.

Percebeu-se, neste estudo, que a função da comercialização do açúcar mascavo é afetada positiva ou negativamente por diversos fatores que se estendem desde o elo da produção da matéria-prima, processamento, até a distribuição do produto, que poderia ser resumido em deficiência de qualidade, sob a ótica da satisfação das necessidades do consumidor, uma vez que o produto não chega ao mercado da maneira desejada.

A crescente demanda pelo açúcar mascavo, tanto em nível local, como regional, estadual, nacional e internacional, se deve à importância e/ou preferência dada pelos consumidores aos produtos naturais e saudáveis. Em nota divulgada recentemente pela Associação dos Agricultores Orgânicos (AAO), com sede em São Paulo, “o mercado de produtos orgânicos deverá crescer 50% no Brasil este ano”¹³. A previsão é da AAO, baseada em dados dos cinco anos anteriores, em que o setor cresceu nessa proporção.

Szydloski (Entrevista nº 9) depõe que, apesar de não possuir conhecimento algum sobre a área de comercialização, é o encarregado sobre as vendas. Segundo ele, atualmente haveria colocação no mercado local para o açúcar mascavo embalado em saquinhos de 1 e 2 quilos. Mas, para isso, haveria a necessidade de estar organizado e em condições de entregar regularmente. Como não dispõem de meio de transporte, isso não é possível. Da mesma forma, o registro do produto facilitaria a venda, e melhoraria o preço, inclusive possibilitando a venda direta em mercados de todo o Estado, e até mesmo no mercado externo.

¹³ <http://www.baguete.com.br/Agribusiness> - 27/05/2002 - 16h40

Um dos instrumentos a serem utilizados para fazer frente aos problemas de infraestrutura, e mesmo para a organização da comercialização em si, é o 'associativismo'. Seja através de grupos informais, associações ou cooperativas, o associativismo tem-se mostrado eficiente quanto se trata de reunir esforços e recursos para alcançar objetivos comuns. Sob a ótica da administração racional dos recursos, fica evidente que, por exemplo, montar uma infraestrutura de comercialização adequada entre cinco agroindústrias é menos custoso e mais fácil de geri-la do que individualmente.

Nesse caso, percebeu-se que o baixo nível de conscientização associativista dificulta o surgimento de tais organizações, as quais poderiam exercer importante papel na viabilização da infraestrutura de comercialização dos produtos da agroindústria familiar.

Conforme se mencionou anteriormente, de maneira geral as agroindústrias de açúcar mascavo não utilizam mecanismo de comercialização, tal como contrato de entrega futura (contrato a termo) ou qualquer outro tipo de negociação antecipada, o que se reverte em mais problemas para a área da comercialização. O sistema funciona basicamente da seguinte forma: produzem para depois vender. O que tem ocorrido é que, após produzirem certa quantidade, muitas vezes, quando procuram vender, não encontram colocação imediata. Em primeiro lugar porque isso geralmente ocorre em períodos de safra e, em segundo, porque não possuem rede de contatos com canais de comercialização que proporcione alternativa diversificada de colocação do produto.

Os mecanismos de comercialização proporcionariam maior tranquilidade e segurança para as agroindústrias em termos de vendas e tomada de decisão, facilitando o planejamento de ações futuras, proporcionado pela estabilidade dos negócios.

Para a formação da rede de contatos, faz-se necessário dispor de um meio e ou canal de comunicação que possibilite esta interface ou interconexão com o consumidor, e de forma ágil. Neste caso, o telefone assume papel relevante no processo de comercialização, pois possibilita que, além da própria agroindústria, também os compradores possam contatar e iniciar uma negociação. Isso ocorre com a Agroindústria Strack Produtos Naturais, onde quem geralmente faz contato telefônico com a empresa, demonstrando interesse em adquirir o produto, são os clientes (STRACK, Entrevista nº 10). Já isso não acontece com a

Agroindústria Recanto Feliz, que não dispõe desse canal de comunicação (telefone), e talvez isso contribua para justificar a dificuldade de colocação do produto em determinadas épocas.

Em relação a preço, como ocorre com a maioria dos produtos agropecuários e agroindustriais, ocorre uma oscilação muito grande em relação à oferta, portanto, nos meses de safra, em que se dá o pico de produção (junho, julho e agosto), a oferta do açúcar mascavo é maior, o preço tende a baixar. No período restante, de entressafra, a tendência é ir aumentando o preço conforme vai escasseando a oferta do açúcar. Conhecer e estar estruturado para enfrentar essas oscilações é imprescindível para o sucesso do empreendimento.

Nesse sentido, constatou-se que existem agroindústrias que enfrentam dificuldades de colocação direta do açúcar mascavo e, por isso, acabam vendendo o produto para outras agroindústrias ou intermediários, a preços inferiores aos recebidos no mercado. É o caso da Agroindústria Strack Produtos Naturais, que adquire o açúcar de outras agroindústrias e produtores rurais e, posteriormente, os distribui. Isso justifica a importância de dispor de uma certa infraestrutura de comercialização que facilite esse processo, apesar de todas as deficiências ainda apresentadas em termos de produto.

De um modo geral, isso evidencia a inabilidade de gerir a comercialização por parte da maioria das agroindústrias familiares de açúcar mascavo. Parece ser óbvia a afirmação: 'de nada adianta produzir se não há a colocação do produto'. Mas, neste caso, cabe a capacidade de analisar criteriosamente a infraestrutura que dá suporte à comercialização, para, a partir disso, identificar quais os fatores que estão facilitando e/ou dificultando as mesmas.

5.4 PRINCIPAIS FATORES FACILITADORES E/OU DIFICULTADORES

No decorrer do estudo, pode-se observar que são vários os fatores que influenciam positiva ou negativamente no processo de gestão da comercialização, e que estão relacionados aos diferentes elos da cadeia.

Esses fatores podem servir para análise de aspectos a serem observados no processo de tomada de decisões, na hora de decidir pelo investimento, etc. Havendo estas situações, passam a influenciar positivamente; na ausência, passam a influenciar negativamente no

processo de gestão da comercialização e, conseqüentemente, no resultado global da agroindústria.

A relação desses principais fatores está composta de sete aspectos, a destacar: adequação da infraestrutura de produção; qualificação profissional para a atividade agroindustrial; qualidade objetiva e subjetiva do produto; conhecimento de mercado; mecanismos de comercialização; meio de transporte; e meio de comunicação. A seguir, apresentam-se sucintamente estes principais fatores.

O primeiro aspecto a destacar é a 'adequação da infraestrutura de produção'. Por adequação, entende-se, neste estudo, estar com o estabelecimento (agroindústria) devidamente regularizado, isto é, registrado junto aos órgãos da vigilância sanitária, o que possibilitará o registro do produto e, com isso, enquadrando-se dentro dos quesitos básicos da segurança alimentar, fator essencial para todo e qualquer produto alimentício, conquistar espaço e permanecer no mercado. É importante frisar que, para se obter tais registros, o estabelecimento deve estar regularizado também enquanto empresa jurídica e na questão ambiental (FEPAM).

Com o registro do estabelecimento e do produto, elimina-se uma das principais barreiras à entrada de produtos agroindustriais no mercado. A ausência do registro restringe a comercialização a escalas locais e sob o crivo da informalidade, expondo-as a situações indesejadas, em termos de legislação sanitária, fiscal e ambiental, e emperrando o processo de desenvolvimento das agroindústrias familiares.

Por adequação da infraestrutura, entende-se ainda o ajustamento dos meios aos objetivos propostos. Ou seja, adequar racionalmente os recursos disponíveis da agroindústria aos resultados pretendidos, evitando o super ou sub-dimensionamento da infraestrutura (máquinas, equipamentos e instalações), o que ocasiona a ociosidade ou a falta de recursos e, em ambos os casos, trazem conseqüências negativas à gestão do negócio, de um modo geral, e à comercialização, em particular.

O segundo aspecto é a 'qualificação profissional' para a atividade agroindustrial. Conhecer o funcionamento da cadeia agroindustrial e estar capacitado a compreendê-la e a interagir

eficientemente nos diferentes elos, desde a produção, processamento e distribuição. É fator fundamental para o sucesso da atividade.

A capacitação e/ou conhecimento sobre o negócio deve ser buscado antes mesmo de decidir e realizar o investimento, pois, a partir do momento em que é concretizado o empreendimento, inicia-se a composição dos custos que independem de estar ou não em funcionamento. E, no mundo dos negócios, é inaceitável deixar recursos parados, desvalorizando. O investimento em recursos só se justifica na medida em que há produção e esta produção só acontece pela ação eficiente das pessoas que a conduzem. Sendo assim, a qualificação profissional, ou seja, a preparação dessas pessoas, se apresenta como fator fundamental para o êxito das agroindústrias familiares.

O terceiro aspecto é a 'qualidade objetiva e subjetiva do produto'. Todo o produto alimentício que almeja conquistar espaço no mercado deve ter, em sua composição, o maior número possível de características objetivas e subjetivas de qualidade, e que melhor atendam às necessidades dos consumidores.

Portanto, o registro é um dos primeiros indícios de qualidade do produto, pois, para obtê-lo, é necessário atender a uma série de normas técnicas de produção, associadas à regulamentação do estabelecimento e do produto, descritas na legislação pertinente, que abrangem desde aspectos do ambiente físico em que se produz, a composição do produto, até a adequação da embalagem, etc.

Assim, de maneira simples e objetiva, isso significa que o produto que atende às normas básicas da segurança alimentar, sob a ótica da legislação sanitária, está adequado a atender às necessidades dos consumidores daquele produto, o que pode ser traduzido em qualidade do produto. Evidentemente, esta qualidade pode ser relativa, ou seja, ela pode estar representada em maior ou menor nível, dependendo sempre da ótica de quem a avalia.

Por isso, quanto mais características e atributos de qualidade objetiva e subjetiva o produto apresentar, e que vão ao encontro das necessidades do consumidor, maior será sua aceitação e, conseqüentemente, mais fácil será sua comercialização.

O quarto aspecto é o ‘conhecimento de mercado’. Obter informações de mercado que sinalizem o quê e quanto produzir é de extrema relevância para o sucesso da atividade, além de auxiliar no planejamento do investimento agroindustrial.

Conforme Marques et al. (1997), deve-se obter informações quanto a locais de comercialização, as exigências dos consumidores com relação ao tipo de produto, sua qualidade, apresentação, preço e épocas de maior consumo, cumprindo sempre as exigências legais feitas à industrialização de alimentos, que garantem ao produtor e ao consumidor maior segurança.

Portanto, conhecer o mercado para poder estabelecer uma rede de contatos com os clientes potenciais (feiras, supermercados, indústrias de transformação, intermediários, atacadistas, revendedores, etc.) é fundamental para se obter êxito na gestão da comercialização dos produtos da agroindústria familiar.

O quinto aspecto diz respeito aos ‘mecanismos de comercialização’. A escolha adequada desses mecanismos deve estar orientada pela eficiência dos mesmos em função das características das transações a eles vinculadas. O importante é que se faça uso dessas ferramentas, pois facilitam as transações no mercado.

Por exemplo, para as agroindústrias de açúcar mascavo, um mecanismo importante é o mercado a termo, que possibilita negociar antecipadamente a quantidade, o preço, a forma de entrega, entre outros acordos que podem ser formalizados através desse instrumento de contrato, e que dá garantias para quem compra – de obter o produto sob tais determinações, e para quem vende – a certeza de colocação do mesmo, favorecendo a programação da produção e comercialização.

Além do mercado a termo, existem outros mecanismos de comercialização – como o mercado *spot* – muito utilizados pelas agroindústrias familiares. Não necessariamente a agroindústria deva optar por um determinado mecanismo, o importante é que os conheça e os utilize, de acordo com as necessidades. Certamente, estes mecanismos contribuirão positivamente na gestão da comercialização.

O sexto aspecto é 'meio de transporte'. Dispor de meio de transporte apropriado para efetuar a entrega do produto nos respectivos pontos comerciais é outro fator preponderante para a comercialização, pois favorece as negociações na medida em que possibilita a regularidade no abastecimento.

As condições de entrega do produto fazem parte do processo de venda, além de estar contemplada nas dimensões da qualidade. Neste sentido, o fato de dispor destas condições interfere muito na gestão da comercialização das agroindústrias, ou melhor, podem decidir sobre uma venda.

O sétimo aspecto é 'meio de comunicação'. A importância de dispor de um meio de comunicação, tal como o telefone, dentro do processo de gestão da comercialização, é servir de canal entre quem produz (a agroindústria), e quem deseja comprar (o mercado), facilitando as relações de troca.

O que ocorre com as agroindústrias familiares de açúcar mascavo é que, em muitas vezes, elas possuem um produto em estoque e não sabem para quem vender e, por outro lado, existe quem deseja comprar, mas não sabe onde procurar, ou não sabe que tal agroindústria dispõe do produto; ou, ainda, nem tem como entrar em contato, a não ser se deslocando até o local. Por outro lado, se a agroindústria dispuser de um telefone, por exemplo, proporcionará estabelecer este canal de comunicação entre as partes, favorecendo a montagem dessa rede de contatos com o mercado, facilitando, assim, o processo de comercialização.

Portanto, estes são os principais fatores facilitadores e/ou dificultadores de gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo, identificados com base nos objetivos do trabalho e considerando os eixos de análise.

CONCLUSÃO

O resultado de toda e qualquer empresa ou organização é sempre uma consequência das decisões tomadas sobre objetivos e a utilização racional dos meios, isto é, dos recursos necessários para alcançar estes objetivos. Os recursos só se justificam na medida em que são transformados em produtos, em resultados. Sem produção, não há comercialização, e, obviamente, não haverá faturamento. A visão sistêmica sobre as organizações torna possível a compreensão da inter-relação e interdependência das partes na formação do todo, para o alcance dos objetivos.

A eficiência de uma agroindústria é abrangente, e vai além da sua eficiência produtiva. A competitividade global depende muito da ação na comercialização, pois é ela que garante a sobrevivência e é dela que se deve retirar as informações e os recursos para adequar a infraestrutura às necessidades do mercado.

Se a comercialização não acontece satisfatoriamente, ou mesmo apresenta dificuldades, isso pode significar problemas em nível estratégico, gerencial ou operacional, o que acarretará dificuldades de permanência na atividade, caso não sejam tomadas as medidas cabíveis.

Este trabalho se constituiu de um estudo sobre fatores facilitadores e/ou dificultadores da gestão da comercialização, analisados sob os eixos da qualidade do produto, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização disponíveis na cadeia.

Destarte, o intuito do trabalho foi, conforme objetivos, analisar a ocorrência de um conjunto de condições de produção da cadeia agroindustrial familiar que interferem de forma favorável ou desfavorável na comercialização e no resultado global das agroindústrias.

Como resultado, apresentaram-se os principais fatores facilitadores e/ou dificultadores da gestão da comercialização na cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo, conforme segue: adequação da infraestrutura de produção; qualificação profissional para a atividade agroindustrial; qualidade objetiva e subjetiva do produto; conhecimento de mercado; mecanismos de comercialização; meios de transporte; meios de comunicação.

A metodologia utilizada proporcionou alcançar os objetivos do estudo. Através da constituição e análise da cadeia produtiva, possibilitou identificar esses fatores que influenciam positiva e/ou negativamente na comercialização. Dessa forma, comprovou-se que a competitividade da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo passa primeiramente pela qualidade do produto, seguida pela qualificação profissional dos produtores, e pela infraestrutura de comercialização efetiva.

De modo geral, constatou-se que a situação da cadeia agroindustrial familiar de açúcar mascavo ainda é precária, com graves problemas estruturais e, sobretudo, conceituais sobre produzir açúcar mascavo de qualidade dentro de uma concepção empresarial, focada para o mercado. As desconformidades quanto à qualidade objetiva e subjetiva do produto demonstram a necessidade de avanços e ações imediatas, pois, ao contrário, torna-se difícil prever a expansão ou desenvolvimento dos integrantes da cadeia que não se adequarem.

Tudo o que ocorre no processo de produção, até chegar ao produto final, interfere na qualidade do produto e reflete positiva ou negativamente na comercialização.

A qualidade do produto é considerada fator básico para as agroindústrias alimentares, servindo de rota para manter ou recuperar a competitividade destas no mercado. Portanto, tudo começa pela qualidade. Não se conquista e muito menos se sustenta mercado sem qualidade do produto. Por isso, pode ser considerado um dos principais fatores na gestão da comercialização e na competitividade da cadeia agroindustrial familiar do açúcar mascavo, por estar ligada diretamente ao que está sendo oferecido ao cliente final.

Através dos dados levantados sobre o mercado atual e tendências nutricionais, evidenciou-se que a procura por produtos sem resíduos químicos, “naturais”, e/ou orgânicos, onde o açúcar mascavo se enquadra, ainda apresenta forte demanda potencial, devido ao fato de o crescimento estar acontecendo rapidamente e com boas perspectiva para o futuro. Mas, para isso, esses produtos devem atender necessariamente aos critérios da qualidade.

Neste aspecto, o açúcar mascavo apresenta uma série de características nutricionais inerentes à imagem que começa a ser desenvolvida sobre esses produtos, o que poderá resultar num aumento do consumo humano, diretamente ou na industrialização com fins alimentícios, além dos hoje realizados. Portanto, o mercado oferece oportunidades de demanda e há receptividade, sendo que a competitividade, num primeiro momento, através dos preços, não causa preocupações no aspecto concorrencial.

Essa tendência favorável de mercado deve vir acompanhada, por parte das agroindústrias, da mesma evolução, preparando-se, em termos de estrutura de produção, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização, para atender essa demanda crescente, para não incorrer no risco de cederem involuntariamente o espaço a empresas que poderão, inclusive, excluí-las ou limitá-las a determinada área de atuação.

A profissionalização também possui relevância na gestão da comercialização. A capacitação dos produtores que atuam no processo está atrelada às questões da qualidade do produto e ao desempenho do negócio. Da mesma forma que se faz necessário dominar as técnicas de produção, é importante conhecer e dominar as técnicas administrativas e de comercialização. Pode-se observar que os empreendimentos que apresentam melhor desempenho são justamente aqueles que possuem pessoas melhores preparadas para geri-los.

A confiança do consumidor em relação ao produto, que é garantida pela qualidade, é fator importante para eliminar barreiras à entrada no mercado, favorecendo a comercialização e o desempenho da atividade.

Embora os produtores considerem importante a legalização/formalização das agroindústrias para viabilizar a comercialização, constatou-se que a mesma não tem sido priorizada. Talvez isso mostre a não-assimilação da atividade agroindustrialização enquanto negócio e, por isso, mantenha-se a displicência na sua direção. Nesse sentido, há necessidade

de pequenos investimentos para essa adequação, o que dificulta principalmente para as que estão na fase inicial, onde as famílias não dispõem de recursos financeiros para mais investimento, e a agroindústria ainda não está retornando o projetado, já que a produção, além de ser baixa, é destinada ao pagamento do investimento inicial.

Outro aspecto relevante à produção e comercialização do açúcar mascavo é a matéria-prima. A cana é um produto agropecuário e sua oferta é determinada pela natureza, que traz presentes dois fatores fundamentais: condições edafoclimáticas e ciclo de maturação. Estes fatores interferem quantitativa e qualitativamente nos resultados da produção agropecuária, que, por sua vez, condiciona a produção agroindustrial, interferindo na comercialização, principalmente no que se refere à qualidade, quantidade e continuidade da oferta.

De modo geral, esta preocupação com a matéria prima só aparece após o início do projeto de construção da agroindústria. E, como a cana é uma cultura cíclica, geralmente os produtores enfrentam problemas de falta de matéria-prima, resultando em falta de produto e suspensão no abastecimento do mercado logo na fase inicial, enfraquecendo, assim, as transações comerciais. Essa falta de matéria-prima é agravada pelo fato de eles não disporem das variedades de ciclo precoce, médio e longo. Geralmente trabalham com apenas uma, a de ciclo médio, o que contribui na redução do período útil de industrialização.

A acentuada dificuldade em se assumir compromissos de suprir o mercado com determinadas quantidades de produto – devido à defasagem temporal entre os estímulos na demanda e as correspondentes respostas na produção, e à imprevisibilidade e incontrolabilidade do volume de produção, sujeita ao meio e às variações meteorológicas a qual a atividade está exposta – é mais um dos elementos dificultadores da gestão da comercialização. No entanto, são características inerentes às agroindústrias, que devem ser conhecidas, analisadas e utilizadas no planejamento, visando minimizar os riscos e incertezas da atividade, e facilitar o atendimento dos objetivos.

As agroindústrias são sistemas de recursos empregados na realização de objetivos. Portanto, a utilização racional é fundamental para se trabalhar com uma estrutura de produção enxuta em termos de custos, e eficaz em termos de resultados. Nesse sentido, constatou-se que a agroindústria de açúcar mascavo não utiliza intensivamente os recursos de produção investidos, tais como instalações, máquinas e equipamentos. Deve-se isso aos fatores citados

acima, ligados, basicamente, à questão da programação de produção de matéria-prima, de acordo com a capacidade de processamento da agroindústria. Isso incorre no aumento do período de ociosidade da estrutura, que, somado ao período sazonal da cultura da cana, eleva os custos de produção, no que se refere a custos indiretos da depreciação e da oportunidade do capital investido.

O fato de as agroindústrias, no início das atividades, não atingirem o ponto de equilíbrio, onde as receitas totais se igualam aos custos totais, tem ocasionado sérios problemas financeiros, inclusive para honrar compromissos do próprio investimento.

Em termos de infraestrutura de comercialização, constatou-se que as agroindústrias que dispõem de melhores condições são também as que apresentam menores dificuldades. Nos casos empíricos analisados, a Agroindústria Strack Produtos Naturais dispõe de transporte próprio, meio de comunicação (telefone), relação de clientes (rede de contatos), e é a que menos enfrenta dificuldades de colocação do produto, ou melhor, não tem problema algum nesse aspecto, mesmo atuando com as inadequações apresentadas na descrição. No entanto, a Agroindústria Recanto Feliz, que não dispõe dessa infraestrutura, enfrenta problemas, inclusive tendo que vender o produto para a Agroindústria Strack. Isso comprova a importância de alguns aspectos da infraestrutura de comercialização na viabilização das atividades agroindustriais.

Constatou-se, ainda, que o açúcar mascavo não está consolidado no mercado enquanto produto. O consumidor, de modo geral, não reconhece, ou, mesmo, não conhece o “produto” açúcar mascavo. Isso é decorrência de sua ausência no mercado como tal, necessitando adequar-se em termos de qualidade objetiva e subjetiva para alcançar o *status* de produto, necessário para ingressar e transitar no mercado. Após atingir este *status*, surge a necessidade de desenvolver o marketing para torná-lo conhecido e procurado pelo consumidor, uma vez que, por si só, contribui por possuir características benéficas ao consumo humano. Por isso, é preciso divulgá-lo, torná-lo conhecido em todas as camadas sociais, e mais, é preciso ofertá-lo em condições de qualidade e quantidade que atenda esta demanda latente, ainda não explicitada pelo consumidor, e transformá-la em oportunidade crescente de negócio.

Considerando as características do setor, é difícil imaginar o desenvolvimento dessas agroindústrias sem que elas dominem as diferentes fases da cadeia produtiva, além de

assumirem a tarefa de projetar no mercado seus respectivos produtos. Parece natural que algumas funções fujam ao alcance desse setor e que se tornem presentes à intervenção do Estado através de suas políticas públicas e programas de desenvolvimento.

Neste sentido, a participação do poder público, através de suas políticas e instituições de apoio ao agronegócio, assume importante papel no processo de desenvolvimento das agroindústrias rurais familiares. Esta função se credita de diversas formas, como apresenta DESER (Boletim nº 122, p. 7), que afirma que a ausência de uma política de pesquisa e extensão, de crédito de investimento, de preços de garantia, de estoques reguladores, de construção de armazéns, de fortalecimento do associativismo, de uma legislação adequada às pequenas agroindústrias e ao pequeno e médio comércio, tem contribuído para agravar a situação de sobrevivência dessas iniciativas.

Dessa forma, verificou-se a necessidade de ampliar os incentivos financeiros e fortalecer a estrutura pública de apoio à pesquisa e assistência técnica para atuarem na área de agroindustrialização, desde a produção, gerenciamento e comercialização. Além de proporcionar linhas de crédito, é preciso preparar, dar condições, e assistir os empresários rurais, possibilitando que os mesmos obtenham êxito no alcance dos seus objetivos.

Desburocratizar e reestruturar o funcionamento dos órgãos de fiscalização, assistência e crédito, dando mais condições de trabalho e agilidade nos despachos dos projetos e licenças, também faz parte do papel do Poder Público. Isso significa agilizar o encaminhamento dos projetos, pois “um dos problemas enfrentados pelas agroindústrias é o excesso de burocracia. Desde constituir a empresa, encaminhar os registros... buscar recurso nos bancos... é uma parafernália de papéis... não nos mandam falar com o Papa, por detalhes... além, é claro da morosidade” (STRACK, Entrevista nº 10).

Na questão específica da comercialização, o papel do Poder Público está em auxiliar na orientação, capacitação e no processo de organização. Para isso, um dos instrumentos que pode ser utilizado para aproximar as agroindústrias do consumidor final é o ‘associativismo’ com outras agroindústrias, seja através de grupos informais, seja através de pequenas cooperativas e/ou associações. As parcerias, as alianças estratégicas, são formas de diminuir riscos e ganhar sinergia entre empresas, especialmente as pequenas.

Portanto, uma mudança na forma de gestão da comercialização das agroindústrias familiares de açúcar mascavo é fator *sine qua non* para torná-las competitivas nesse mercado altamente instável e turbulento, tendo-se a cautela de levar em consideração as particularidades que as tornam diferentes das grandes empresas. Continuar utilizando a estratégia de produzir primeiro para depois se preocupar em vender é correr o risco de não encontrar quem queira comprar.

Esta pesquisa, de natureza exploratório-descritiva, teve como estratégia a utilização de casos empíricos e de depoimentos de agentes da cadeia, que aparece como uma limitação, pois a seleção de duas agroindústrias de açúcar mascavo em meio a um universo desconhecido não permite a generalização de seus resultados. No entanto, foi possível reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitaram uma análise abrangente.

Portanto, esta pesquisa constitui-se numa contribuição para o entendimento de fatores que interferem na comercialização, sempre tendo presente os eixos do estudo, ou seja, a qualidade do produto, a qualificação profissional e a infraestrutura de comercialização. Assim, coloca-se à disposição um importante referencial para o processo de tomada de decisão sobre a comercialização e para a gestão global destas agroindústrias.

Da mesma forma, segundo a análise dos casos empíricos, pode-se observar um modelo de como não fazer na hora de instalar e gerenciar um empreendimento agroindustrial. Por exemplo, o não planejamento antecipado da necessidade de matéria-prima, a não adoção de tecnologias de produção e infraestrutura adequadas, a não utilização de instrumentos administrativos de controles, a não organização do trabalho, entre outros aspectos que são evidenciados neste estudo, são fatores determinantes para o sucesso de qualquer empreendimento, e que nos casos estudados e por extensão à grande maioria das agroindústrias familiares, apresentam estas características de ingerência.

Entretanto, com os devidos cuidados, os resultados encontrados podem ser considerados para efeito de pesquisas em outras cadeias produtivas similares, tornando possível o aumento do conhecimento nessa área.

Durante a coleta e análise dos dados, evidenciou-se que alguns indicadores podem constituir-se interessantes elementos para pesquisas futuras e inclusive orientar ações de

programas e/ou políticas públicas que visam ao desenvolvimento desse setor. Como exemplo, programas de qualificação profissional, política crédito, pesquisa, assistência técnica, estruturas de suporte e normatização, entre outras, necessárias para o desenvolvimento das atividades agroindustriais.

Outros trabalhos nessa área trariam grandes contribuições para a academia, principalmente nesse tipo de organização, que se mostra pouco explorada na literatura.

OBRAS CONSULTADAS

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

ABRAMOVAY, Ricardo. Seminário Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural: **Uma nova extensão para a agricultura familiar**. Anais. Brasília: PNUD, 1997. 222p.

ANTUNES, Luciano Médici; ENGEL, Arno. **Manual de Administração Rural: custos de produção**. 3ª ed. Guaíba: Editora Agropecuária Ltda, 1999.

ARAÚJO, Ney B. de et al. **Complexo Agroindustrial: O “Agribusiness” Brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990.

AZEVEDO, P. F. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In: BATALHA, M. Otávio (Coordenador). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed., vol 1, São Paulo: Atlas, 2001.

BADIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BATALHA, M. Otávio; SILVA, Andréa L. da. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed., vol 1, São Paulo: Atlas, 2001.

BATALHA, M. Otávio. Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coordenador). **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

BATALHA, Mario Otávio. Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. Otávio (Coordenador). **Gestão Agroindustrial**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1997.

BLUM, Rubens. Agricultura Familiar: Estudo Preliminar da Definição, Classificação e Problematização. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura Familiar: Realidades e Perspectivas**. 2 ed., Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

BONACCINI, Luciano Alfredo. **A nova empresa rural: como implantar um sistema simples e eficiente de gestão**. Cuiabá: Sebrae/MT, 2000.

BONILLA, José A. **Qualidade Total na Agricultura** (Fundamentos e Aplicações). Belo Horizonte: Centro de Estudos de Qualidade Total na Agricultura, 1994.

BRUM, A. Luís (Coord.). **Perfil Agropecuário da Região do COREDE do Médio Alto Uruguai**. Frederico Westphalen: Ed. URI, 1999.

CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da qualidade total (no Estilo Japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

CAMPOS, Vicente F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 3ª ed., Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 5º ed., vol. 2, São Paulo: Makron Books, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organização**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 4.ed., São Paulo: Atlas, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

COUTO, Vitor de Athayde. A Urbanização do Trabalho Rural. In: AGUIAR, Danilo R. D.; PINHO, J. B. **O Agronegócio Brasileiro: Desafios e Perspectivas** vol. 2. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração**. Traduzido por Fernando Gastaldo Morales. 4.ed., Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DESER - Departamento de Estudos Sócio - Econômicos Rurais. Boletim do Deser nº 111. Curitiba: Deser, 2000. p. 11-15.

DESER - Departamento de Estudos Sócio - Econômicos Rurais. Boletim do Deser nº 114. Curitiba: Deser, 2000. p. 08-15.

DESER - Departamento de Estudos Sócio - Econômicos Rurais. Boletim do Deser nº 115. Curitiba: Deser, 2000. p. 15-25.

- DRUCKER, Peter F. O melhor de Peter Drucker: **a administração**. São Paulo: Nobel, 2001.
- FONTES, Lauro; GOTTSCHALK, Elson; BORBA; Gelminez, Gonzaga. **Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrecht, 1982.
- GROSSI, M. E. Del; SILVA, José Graziano da. A Pluriatividade na Agropecuária Brasileira em 1995. In: AGUIAR, Danilo R. D.; PINHO, J. B. **O Agronegócio Brasileiro: Desafios e Perspectivas** 2 vol. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural – SOBER, 1998.
- HADDAD, Paulo R. **Metodologia: etapas de desenvolvimento de um Cluster**. Brasília: Embrapa, 1997.
- HOFFMANN, Rodolpho et al. **Administração da Empresa Agrícola**. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.
- JANK, Marcos Sawaya; NASSAR, André Meloni. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES M. Fava (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- JEAN, Bruno. A forma social de agricultura familiar contemporânea: sobrevivência ou criação da economia moderna. **Cadernos de Sociologia**, vol 6. Porto Alegre, PPGS/UFRGS, p. 51-75, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração em marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.
- LOPES, C. Hartkopf; BORGES, Maria T. M. R. **Produção de Açúcar Mascavo, Rapadura e Melado de Cana**. CNA/SEBRAE/SENAR. Projeto capacitação profissional para a cadeia agroindustrial. 1998. (Apostila).
- MARIOTTO, Fábio L. O Conceito de Competitividade da Empresa: Uma Análise Crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, 31 (2) 37-52, Abr./Jun. 1991.
- MARQUES, et al. **Agroindústria: um guia de ações para a verticalização da pequena produção**. Brasília – DF: GDF/Secretaria de Agricultura, 1997. 18 p. ilustr.
- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- MEGIDO, José L. Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & Agribusiness**. 3. ed.. Atlas. São Paulo: 1998.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Medida da Produtividade na Empresa Moderna**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- NUNES, Eduardo Pereira; CONTINI, Elisio. **Complexo Agroindustrial Brasileiro. Caracterização e dimensionamento**. Brasília: Abag, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POSSAS, Mário. Concorrência, inovação e complexos industriais: algumas questões conceituais. In: **Seminário Mudança Técnica e Reestruturação Agroindustrial**. NPCT/IG/UNICAMP set. 1990.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, et al. **A Administração da Fazenda**. 4.ed., São Paulo: Globo, 1988.

TEDESCO, João Carlos (Org.). **Agricultura Familiar: realidade e perspectivas**. 2.ed., Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

TESTA, et al. **O Desenvolvimento Sustentável do Oeste Catarinense** (proposta para discussão). Florianópolis: EPAGRI, 1996. 247p.

TOLEDO, José Carlos de. Gestão da Qualidade na Agroindústria. In: BATALHA, M. Otávio (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2.ed., vol 1. São Paulo: Atlas, 2001.

TRIPODI, Tony; FELLINI, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da Pesquisa Social**. Rio de Janeiro: F. Alves, 1975.

VIEIRA, L. F. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de Política Agrícola**. Rio de Janeiro, Ano VII (01), jan.-mar. 1998.

WAACK, Roberto S.; TERRERAN, Maria Thereza. Gestão Tecnológica em Sistemas Agroindustriais. In: **Agronegócios Brasileiro: Ciência, Tecnologia e Competitividade**. CNPQ, 1998.

WANDERLEY, Maria de N. Baudel. Raízes Históricas do Campesinato Brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura Familiar: Realidades e Perspectivas**. 2.ed., Passo Fundo: EDIUPF, 1999.

Grupo de Interesse em Pesquisa para a Agricultura Familiar – Texto disponível no site da Internet <http://www.cria.org.br/gip/gipaf>

Página na Internet - www.canaweb.com.br/

Página na Internet - www.ruralnet.com.br/

Página na Internet - www.natus.com.br/

Página na Internet - www.planetaorganico.com.br/

Página na Internet - www.ruralnet.com.br/

Página na Internet - www.baguete.com.br/agribusiness

ANEXOS

ANEXO 1

RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2002.

- 01 – Adair Somavilla** - Produtor rural da Linha São João do Porto, município de Frederico Westphalen, proprietário de 15 ha de terra. Cultiva as culturas tradicionais da região, ou seja, feijão, milho, soja, e produz açúcar mascavo no sistema artesanal/tradicional em pequena quantidade para comercializar no Centro de Comercialização dos Produtos da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen, no qual participa como feirante.
- 02 – Alcides Felipe Canola** – Eng^o Agrônomo, especialista em gestão agropecuária, responsável técnico da Cooperativa Triticola Frederico Westphalen Ltda – COTRIFRED. Trabalha com assistência técnica aos associados da cooperativa.
- 03 – Antônio Bortoletto** – Eng^o Agrônomo, especialista em agroindústria, Professor e responsável pelo setor de agroindústria do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen, consultor na área de agroindústria no setor de produção.
- 04 – Fioravante Manfio Mazzonetto** – Produtor rural familiar, residente na Linha Mazzonetto, município de Frederico Westphalen/RS. Proprietário de 25 ha de terra, trabalha as atividades de feijão, milho e leite, sendo atualmente aposentado. Produz açúcar mascavo pelo sistema artesanal/tradicional desde criança, sendo parte da produção destinada ao consumo e parte comercializada através do chamado “troca-troca” nos supermercados.
- 05 – Ivir Antônio Girardello** – Gerente de Supermercado da COTRIFRED. Comercializa açúcar mascavo adquirido a granel, principalmente dos produtores rurais associados. Este açúcar é produzido basicamente pelo sistema artesanal/tradicional, e adquirido geralmente pelo sistema “troca-troca” por açúcar branco ou rancho. Posteriormente é embalado em sacos plásticos comuns de 1 a 2 kg e vendido nas bancas do supermercado.
- 06 – José Jacinto Argenta** – Gerente proprietário do Supermercado Barril Ltda. Comercializa açúcar mascavo adquirido dos produtores rurais e das agroindústrias.
- 07 – José Sulzbach** - Técnico Agrícola da Secretaria Municipal da Agricultura de Frederico Westphalen – RS e Coordenador do Centro de Comercialização dos Produtos da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen.
- 08 – Maria Helena Binotto** – Ex-extensionista da Emater e Gerente Geral do Banco Nacional da Agricultura Familiar – BNAF – Agência de Frederico Westphalen. Também, consumidora de açúcar mascavo.
- 09 – Lídio Szydloski** - Produtor rural familiar, sócio proprietário da Agroindústria Recanto Feliz, situada na Linha Santos Anjos, município de Frederico Westphalen – RS.
- 10 – Leonézio Luiz Strack** – Produto rural familiar, proprietário da Agroindústria Strack Produtos Naturais, situada na RS 150, Km 11, município de Caiçara – RS.
- 11 – Ricardo Denti** – Professor de Educação Física do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen. Consumidor de açúcar mascavo há mais de 20 anos.
- 12 – Silvério Ottobelli** – Produtor rural familiar, sócio presidente da Cooperativa Butiã dos Produtores de Cana-de-açúcar e seus derivados (em fase de registro), situada na Linha Ottobelli, município de Vista Alegre – RS.

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

- Instrumento de pesquisa: Informações Gerais

1 – Informações gerais do Produtor (entrevistado):

- a) Nome: _____ Idade: _____
b) Naturalidade: _____ UF: _____
c) Estado civil: () 1 – solteiro () 2 – Casado () 3 – Viúvo () 4 - Separado/divorciado.
d) Nº de filhos: _____ do sexo masculino: _____ do sexo feminino: _____
e) Endereço: _____
f) Município: _____ UF: _____ Fone: _____
g) Escolaridade: - Primeiro Grau: () Completo () Incompleto – série _____
- Segundo Grau : () Completo () Incompleto – série _____
- Terceiro Grau () – Curso: _____
- Pós-Graduação () – Curso: _____
h) Profissão: _____
i) Função: _____
j) Instituição: _____

02 – Informações gerais da Agroindústria:

- a) Nome / Razão Social: _____
b) Nome fantasia: _____
c) Endereço: _____
Município: _____ UF: _____ Fone: _____

03 – Constituição legal da agroindústria (forma de organização):

- () Cooperativa () Associação () Condomínio () Grupo informal
() Pessoa Física informal () Empresa Mercantil – Micro Empresa - EPP

04 – Ano de início das atividades: * Informal: _____
* Formal (legalizada): _____

05 – Número total de sócios: _____ Nº de famílias: _____

06 – Valor total do investido na agroindústria? Próprio: _____ Terceiro: _____

07 – Número de trabalhadores envolvidos na agroindústria:

Empregos Diretos	Nº de permanentes		Nº de temporários	
	Integral	Parcial	Integral	Parcial
Contratados				
Familiares *				

* refere-se aos familiares que trabalham sem contrato. Caso o familiar for contratado, deve ser incluído junto com os contratados

08 – Informações a respeito das pessoas que trabalham na agroindústria:

Nome	Sexo	Idade	Parentesco	Escolaridade	Ocupação

09 – Matéria-prima (cana-de-açúcar):

Origem da matéria-prima	%	Nº de produtores que entregam	Origem da matéria-prima	
			Município (%)	Fora do município (%)
Produção própria				
Associados				
Cooperados				
Integrados				
Compra eventual p/ complementar a produção				
Compra permanente				

10 – Processamento da matéria-prima:

Matéria-prima processada	Quantidade por ano (t)	Capacidade instalada/ano
Cana-de-açúcar		

11 – Produtos fabricados:

Produtos	n.	Quantidade Por ano	Mercado do produto final (%)			
			Município	UF	Região	País

ANEXO 3

Roteiro para Entrevista Semi-Estruturada

01 – Histórico da agroindústria:

- Quando, como, onde surgir/iniciou
- Visão sobre diversificação das atividades rurais – agroindustrialização
- Objetivo e finalidades da agroindustrialização
- Porque escolheu esta atividade
- Baseado em que decidiram pelo negócio
- Realizaram algum tipo de estudo de viabilidade
- O que fazia antes ou faz ainda
- Agroindústria de sucesso: pontos positivos
- Experiências negativas: pontos fracos

02 – Matéria-prima:

- Origem – disponibilidade – produtividade
- Qualidade – procedimento de controle
- Problemas e/ou dificuldades

03 – Mão-de-obra:

- Número de pessoas envolvidas: familiar / contratada
- Qualificação: Treinamento – Cursos – Reuniões (produção e comercialização)
- Opinião sobre a necessidade/importância de qualificação
- Relacionamento pessoal e interpessoal
- Período trabalho – remuneração
- Problemas e/ou dificuldades

04 – Produção:

- Como e onde aprendeu a tecnologia adotada e/ou tem aprendido novas técnicas
- Tipos de produtos – Avaliação
- Adequação da Infraestrutura de produção
- Produção atual – quantidade
- Capacidade instalada
- Projeto de expansão
- Problema e/ou dificuldades

05 – Comercialização:

- Estruturação da venda (direta, feira, supermercado, intermediário...)
- Quem são os clientes / fornecedores (cadastro)
- Quem é o responsável pela venda
- Como é vendido o produto (granel, fardos, saquinhos...)
- Mecanismos de comercialização – formas de negociação
- Estratégia de marketing / propaganda
- Quem são os concorrentes
- Embalagem – qualidade da embalagem – informações do produto – marca
- Abastecimento do mercado – constância de fornecimento – oferta
- Armazenagem – Estoque
- Meio de transporte utilizado – quem realiza
- Avaliação do mercado – projeção de vendas
- Por que acha que as pessoas compram
- Qual seria o papel do poder público – intervenção das políticas públicas

- Opinião sobre o mercado consumidor – demanda
- Faturamento bruto/ano
- Principais entraves à comercialização

06 – Qualidade:

- Opinião – o que entende por qualidade? Como define...
- Avaliação da qualidade do açúcar mascavo
- Controles de qualidade adotados
- Registro do estabelecimento / produto – certificação
- Padronização
- Como avalia a Qualidade objetiva / subjetiva do seu produto

07 – Assistência Técnica

08 – Informação / atualização:

- Onde busca informação de mercado
- Onde busca informação tecnológica..., como...

09 – Gestão da agroindústria:

- Quem e como gerenciam
- Planejamento
- Controles administrativos / financeiros
- Tomada de decisão (costuma consultar alguém?)
- Opinião sobre o papel das instituições de apoio às agroindústrias

10 – Principais problemas enfrentados na atividade agroindustrial?

11 - Avaliação das políticas públicas para o setor – intervenção do Estado

12 – Satisfação com o negócio

13 – Visão prospectiva para o setor

14 - Planos para o futuro

LOCAL DA ENTREVISTA: _____ DATA __/__/__

NOME DO INTREVISTADOR: _____

NOME DO ORIENTADOR: _____

OBSERVAÇÕES JULGADAS IMPORTANTES