



AGRICULTURA FAMILIAR COMPETITIVA: UM DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA AGROINDÚSTRIA DE PROCESSAMENTO DE FRUTAS E VEGETAIS PERTENCENTE A COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR DE ITAPURANGA – GOIÁS

Aurélio Alves de Melo¹, Fernanda Rodrigues Vieira²

¹Aluno graduado em administração pela Faculdade Alfredo Nasser. Graduando em agronomia pela Universidade Federal de Goiás, (aurelioagro@gmail.com)

²Mestre em Agronegócio pela Universidade Federal de Goiás.
Goiânia - Brasil.

Recebido em: 06/10/2012 – Aprovado em: 15/11/2012 – Publicado em: 30/11/2012

RESUMO

O presente artigo tem como objeto de estudo a agroindústria familiar. A proposta de trabalho consistiu em desenvolver um diagnóstico estratégico da agroindústria de processamento de frutas e vegetais pertencente à cooperativa de agricultura familiar de Itapuranga - Goiás. Foram observados os principais pontos da estratégia adotada pela agroindústria. A problemática abordada neste artigo consistiu em responder se o diagnóstico estratégico é ferramenta capaz de garantir vantagens competitivas à agroindústria e contribuir para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. A metodologia adotada foi à conjugação do método bibliográfico com a pesquisa qualitativa através de uma entrevista não estruturada feita na própria agroindústria, onde foram analisados os principais fatores internos e fatores externos relacionados ao sistema produtivo da agroindústria, bem como os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças que interferem no seu desenvolvimento. Os resultados da pesquisa mostram que o diagnóstico estratégico na agroindústria familiar de Itapuranga - GO é fundamental para que ocorra o estabelecimento de uma posição competitiva da empresa perante o mercado regional de processamento de frutas e vegetais.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico estratégico. Agroindústria familiar. Vantagens competitivas.

COMPETITIVE FAMILY AGRICULTURE: A DIAGNOSIS OF STRATEGIC AGROINDUSTRIES PROCESSING FRUITS AND VEGETABLES BELONGING A COOPERATIVE OF FAMILY AGRICULTURE ITAPURANGA - GOIÁS

ABSTRACT

The present article has as object the family agro-industry, the proposed work was to develop a strategic diagnosis of agro-processing of fruits and vegetables belonging to cooperative family farming Itapuranga – Goiás. We observed the main points of the strategy by agro-industry. The issue addressed in this paper was to answer

whether the diagnosis is a strategic tool to ensure a competitive advantage to agro-industry and contribute to the development of a strategic plan. The methodology adopted was a combination of bibliographical method with qualitative research through an unstructured interview performed at the agro-industry, analyzing the main factors internal and external factors related to production systems, agro-industry, as well as the strengths and weaknesses, opportunities and threats that interfere with their development. The survey results show that the strategic diagnosis in agro-industry family Itapuranga is crucial to occur to establish a company's competitive position towards the regional market for processing fruits and vegetables.

KEYWORDS: Strategic diagnosis. agro-industry family. Competitive advantages.

INTRODUÇÃO

O sistema agrário brasileiro passa por profundas mudanças estruturais, um ambiente cada vez mais competitivo surge perante as tendências do mercado. Neste cenário de mudanças a agricultura familiar tem um papel fundamental para o desenvolvimento do setor agrícola do país.

A agricultura familiar é composta essencialmente pelos pequenos e médios produtores, responsáveis por abastecer os mercados internos que alimentam a população brasileira. Os produtos tradicionais na alimentação, como milho, mandioca, feijão, café, ovos, arroz, leite, aves e hortaliças, são largamente cultivados em pequenas propriedades, nas quais a mão de obra predominante é familiar. Estes alimentos destinam-se principalmente à subsistência desses agricultores e ao abastecimento dos centros regionais localizados próximos às unidades produtoras familiares (BUAINAIN, 2006).

As agroindústrias familiares são uma alternativa para que os pequenos produtores pertencentes à agricultura familiar tenham chances de sobreviver e desenvolver de forma sustentável as suas atividades produtivas. A agroindústria organizada por cooperativas ou mesmo por associações de produtores rurais familiares traz uma série de possibilidades aumentando o valor agregado dos produtos, gerando novas oportunidades de trabalho e melhorando a renda de famílias agricultoras.

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

REFERENCIAL TEÓRICO

Agricultura familiar brasileira e o desenvolvimento sustentável

FRANÇA *et al.*, (2009), mostram que no último Censo Agropecuário, realizado em 2006, a categoria de estabelecimentos rurais familiares existentes no Brasil representava um total de 4.367.902 unidades, sendo que estes estabelecimentos familiares ocupavam 24,3% da área total do território brasileiro. A situação agrária brasileira é resultado de uma distribuição de terra desigual que perdura desde o período colonial. Os grandes conglomerados do agronegócio exportador possuem a maior parcela de terras ocupadas dedicadas principalmente à monocultura de soja e milho.

Os estabelecimentos rurais familiares representam 84,4% do total de estabelecimentos rurais existentes no país. O grande número de propriedades pertencentes à chamada agricultura familiar, reflete a importância deste segmento para a economia do Brasil. Essas famílias agricultoras são responsáveis por: 87% da produção nacional de mandioca, 70% da produção de feijão, 34% do arroz e 58% do leite que abastecem os mercados regionais e os grandes centros do país. A cultura com menor participação da agricultura familiar é a soja (16%), um dos principais produtos da pauta de exportação brasileira (FRANÇA *et al.*, 2009).

A agricultura familiar é a principal geradora de postos de trabalho no meio rural brasileiro. FRANÇA *et al.*, (2009), explicam que mesmo dispondo de apenas 24,3% da área total, a agricultura familiar é responsável por 74,4% do pessoal ocupado. Isso ocorre porque os agricultores concentram seu trabalho entre os membros da própria família. De toda mão de obra utilizada na agricultura familiar, apenas 4% corresponde a contratações, sendo todo o restante do trabalho desenvolvido por membros da família.

MAGALHÃES (1997) ressalta que apesar dos problemas enfrentados pela agricultura familiar, este segmento é de enorme importância econômica e social, com grande potencial de fortalecimento e crescimento. É um setor estratégico para a manutenção e recuperação do emprego, para a redistribuição da renda, para a segurança alimentar do país e para a construção do desenvolvimento sustentável.

A Lei 11.326, de 24 de julho de 2006 (BRASIL, 2006) vem delimitar o universo da Agricultura familiar. Os estabelecimentos agrícolas enquadrados dentro da chamada agricultura familiar devem responder aos seguintes critérios: a área dos estabelecimentos ou empreendimentos rurais não pode exceder a quatro módulos fiscais; a mão de obra empregada nas atividades econômicas desenvolvidas na propriedade é predominantemente da própria família; a renda familiar é predominantemente originada das atividades vinculadas ao próprio estabelecimento; o estabelecimento é dirigido e coordenado pela família (FRANÇA *et al.*, 2009).

Para BUAINAIN (2006), o lançamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), foi fundamental para que os pequenos produtores fossem reconhecidos como importantes agentes da economia brasileira. O programa do governo federal prevê o financiamento de projetos com o intuito de gerar renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária.

Diante disso, segundo PEDROSO (2000), vale mencionar que um dos caminhos para a construção de um modelo de desenvolvimento rural sustentável no Brasil é a ampliação, viabilização e fortalecimento da agricultura familiar, juntamente com a promoção de uma tecnologia que conserve os recursos naturais. A partir daí pode-se construir um novo cenário para o meio rural brasileiro, onde a agricultura familiar seja o mecanismo de inclusão de milhares de pessoas à margem do processo produtivo, tornando-se um dos principais meios para o fortalecimento da população que vive na zona rural.

O autor acima chama a atenção para o fato de que a agricultura familiar é a principal aceleradora do desenvolvimento nas cidades do interior do Brasil. Quando viabilizada e fortalecida, este modelo tem a capacidade de aquecer a economia dessas cidades. “Ao gerar poder de compra, que possibilita o consumo nos comércios locais, gera renda e emprego, e por conseqüência, empregos e renda nas indústrias” (p.56).

Para PEDROSO (2000) o estado deve agir por meio de políticas públicas de modo a viabilizar a comercialização dos produtos oriundos da produção familiar. Problemas relacionados com a falta de acesso aos insumos, materiais genéticos,

máquinas e implementos adaptados a sua realidade devem ser resolvidos a partir da ação do Estado.

A criação de associações e cooperativas é um importante diferencial para a produção oriunda da agricultura familiar. De acordo com PIRES *et al.*, (2009) **et al??** são várias as vantagens decorrentes do cooperativismo para agricultura familiar, entre elas a capacidade de negociar menores preços de insumos, fechar contratos com fornecedores, diminuir a ação de atravessadores, obter melhores condições de crédito e agregar valor ao produto.

Desta forma, o governo deve investir nos três pilares do desenvolvimento sustentável. Ou seja, fomentar ações que priorizem o desenvolvimento econômico, promovam a integração social e a proteção do meio ambiente. A partir daí, o Estado passa a construir um modelo de desenvolvimento sustentável para a agricultura, dando oportunidades iguais para as populações menos favorecidas.

A agroindústria familiar - uma alternativa para o desenvolvimento econômico

Boa parte das indústrias mantém uma relação de dependência com a agricultura sua principal fornecedora de insumos primários. Essa relação de dependência é considerada bilateral, pois um setor depende do outro para sobreviver.

Para VIEIRA (1998) a agroindústria rural pode surgir com o aproveitamento de excedentes que o produtor não consegue colocar no mercado, seja por não atender aos padrões de comercialização ou por problemas de qualidade, ao qual o produtor imagina poder dar destino econômico. Outra forma que muitas vezes motiva o surgimento da agroindústria rural é quando ocorre a baixa no preço da produção agrícola e o produtor vê na agroindustrialização uma maneira de adicionar valor ao seu produto.

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

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

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

Ferramentas estratégicas aplicadas à agroindústria familiar e o surgimento de vantagens competitivas

Um dos principais problemas que acometem os agricultores familiares se encontra na forma de compreender como funciona o mercado, como se dá a

interação dos *inputs* e *outputs*¹ produtivos.

Isso porque novas formas de negociação e práticas de gestão relacionadas aos processos produtivos são fundamentais para a tomada de decisões estratégicas. No entanto, na maioria das vezes os agricultores familiares não se utilizam dessas estratégias para garantirem maior retorno e lucratividade da sua atividade produtiva.

Para sobreviver a este novo panorama econômico o agricultor familiar terá que assumir o papel de empresário rural, independente do tamanho de sua propriedade ou do sistema de produção utilizado nela. Para que o pequeno produtor possa manter-se vivo no mercado global do agronegócio ele precisa ser organizado e saber à hora de tomar decisões importantes. Para tal, deve conhecer profundamente o sistema produtivo do qual faz parte, saber quem são seus principais concorrentes, bem como saber gerir de forma eficiente e eficaz todo processo produtivo envolvido em sua propriedade (FRANÇA *et al.*, 2009).

É fundamental conhecer o ambiente no qual a empresa atua, em todos os aspectos: concorrentes, clientes, cadeias de suprimento, tecnologia, valores e recursos da sociedade. A empresa precisa decidir acerca dos seus objetivos, dos meios que utilizará para obtê-los, de pontos que poderão ser objeto de mudanças, harmonizando assim, seu entendimento do ambiente em que está inserida.

No ambiente competitivo encontram-se as ameaças e oportunidades a empresa. Internamente, a empresa tem pontos fortes e pontos fracos. CARVALHO (2007) explica que a análise chamada *swot* (*strength, weakness, opportunities and threats*) tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização, enquanto monitora oportunidades e ameaças do ambiente competitivo.

Modelo como o da análise estrutural da indústria proposto por PORTER (2004) ajuda a entender o ambiente competitivo no qual a empresa está inserida. Enquanto, modelos como os das competências essenciais (*core Competencies*) são extremamente importantes e úteis para realizar a análise da situação interna da organização. Neste sentido, é preciso manter canais fortes de acompanhamento das mudanças no ambiente competitivo, monitorando as novas tendências.

Para CARVALHO (2007) as alterações no ambiente podem surgir oriundas de tecnologias emergentes, mudanças no comportamento da sociedade e, por conseguinte, nas demandas dos clientes, ou ainda no resultado de movimentos de concorrentes no mercado.

Uma boa estratégia depende do correto mapeamento do ambiente e constante monitoramento, para rapidamente capitalizar as oportunidades ou neutralizar as ameaças.

Segundo CARVALHO (2007) as organizações necessitam conhecer a si mesmas, tanto no que têm de positivo como de negativo, de forma a poderem explorar adequadamente seu potencial, seus recursos, enquanto evitam que suas limitações possam colocá-las em situação de desvantagem.

Para PORTER (2004) a essência da estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo a escolha de um arranjo interno de atividades que permitam que a empresa se diferencie de seus concorrentes.

¹ O termo *inputs* é utilizado na administração da produção para designar os recursos de entrada a serem transformados como matérias primas, informações e consumidores. *Output* são as saídas ou produto final, seja ele um bem ou serviço.

Escolher uma posição única não é suficiente para garantir vantagem sustentável, pois os concorrentes poderão imitar o comportamento, visando a um mesmo posicionamento estratégico. Ao assumir algumas opções as empresas deverão abrir mão de outras, sob o risco de não serem bem-sucedidas em nenhuma delas. Deve-se buscar o equilíbrio entre alternativas excludentes (*trade-offs*²), sem o que uma empresa não consegue chegar a uma vantagem sustentável.

PORTER (2004) fundamenta a necessidade das organizações fazerem *trade-offs* em três conceitos: manter a consistência de imagem ou reputação, melhorar a compatibilidade com as características da própria atividade e diminuir as limitações na coordenação interna e no controle das atividades. Neste espectro de escolhas há dois fatores que influenciam as decisões. O ambiente externo, no qual a empresa atua, e o ambiente interno, onde suas características são fundamentais para o seu sucesso.

Segundo CHIAVENATO (2003) a vantagem competitiva ocorre quando uma empresa supera suas demais concorrentes, dependendo sempre da comparação de desempenho em relação às outras, que operam em ramo similar.

PORTER (2004) explica que existem duas formas básicas de alcançar vantagem competitiva dentro das organizações: a busca incansável pela redução de custos e despesas gerais, por meio de instalações mais eficientes e a minimização dos custos relacionados a assistências e publicidade (redução de custos). A segunda seria a de diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja único (diferenciação).

A essência da vantagem competitiva está na diferenciação entre concorrentes em dado segmento. Mas a diferenciação não é suficiente para manter a vantagem competitiva. Para sustentar esta vantagem é fundamental que as empresas tenham um *gap*³ ou lacuna que não pode ser ultrapassada com facilidade pelo concorrente. “O verdadeiro *gap* consiste em diferenças, muitas vezes físicas, prosaicas e mensuráveis” (CHIAVENATO 2003, p.103).

Para atingir vantagem competitiva CHIAVENATO (2003) afirma que a organização precisa atender três condições básicas. A primeira seria a perceptibilidade, que consiste na percepção dos consumidores em notarem diferença significativa do produto fornecido pela sua empresa em relação aos concorrentes. A favorabilidade, a diferença de um *gap* de características que favorece seu produto perante a concorrência. E por fim, a sustentabilidade, ou seja, a diferença competitiva da empresa deve perdurar pelo máximo de tempo possível.

Desta maneira, como afirma PORTER (2004) quando diagnosticadas as forças que afetam a concorrência, a empresa estará em posição de identificar seus pontos fortes e fracos para garantir vantagem competitiva ao seu produto.

Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico consiste na determinação da situação em que se encontra a organização. “Ele deve considerar o ambiente da organização e as

² Trade-offs é uma expressão que define uma situação em que há várias opções de escolha. Ocorre quando se abre mão de algum bem ou serviço distinto para se obter outro bem ou serviço distinto, custo de oportunidade.

³ Gap ou lacuna é o termo usado para designar a diferença do conjunto de características de um produto que garantam vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

variáveis pertinentes, identificando as ameaças e as oportunidades, conhecendo seus pontos fortes e fracos, para que se busquem ações integradas” (OLIVEIRA, 1988, p. 86).

Segundo OLIVEIRA (1988), o diagnóstico estratégico é chamado por muitos autores de auditoria de posição, onde são analisados os aspectos inerentes aos pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças da organização. É fundamental que o diagnóstico estratégico seja realista, completo e imparcial, evitando possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico e das estratégias empresariais.

Para identificar ameaças ou oportunidades em torno de uma organização, primeiramente deve-se realizar um estudo do seu ambiente externo, de modo a descrever e identificar todos os atores envolvidos no setor em que a empresa opera.

Segundo BETHLEM (2009), o ambiente externo sofre constantes mudanças que influenciam diretamente a organização e seus planos e estratégias. Somente as organizações que tiverem capacidade de adaptação perante o meio no qual estão inseridas serão capazes de sobreviver. A empresa precisa conhecer com profundidade o ambiente, para prever com razoabilidade acontecimentos futuros.

A análise macro ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, as relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa. Esses fatores podem estar relacionados à economia, à legislação, ao meio ambiente, ao desenvolvimento de novas tecnologias e ao meio social no qual a empresa se encontra.

OLIVEIRA (2010) explica que a análise macro ambiental ou análise do ambiente externo possui dois enfoques, um voltado para resolver problemas imediatos, e outro para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização. O nível de detalhamento e de profundidade de cada pesquisa ambiental varia de acordo com as necessidades da empresa.

Em relação à análise interna, segundo OLIVEIRA (2010), a mesma tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, os pontos fortes e pontos fracos devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços em relação ao segmento de mercado. Devem ser considerados também os pontos neutros, que são aqueles que, em determinado momento ou situação, por falta de um critério ou parâmetro de avaliação, não estão sendo considerados nem como deficiências, nem como qualidades da organização. Para o autor o dinamismo do processo de planejamento estratégico, faz surgir pontos neutros que podem ser classificados com forças ou fraquezas ao longo do tempo.

Para o estabelecimento dos pontos fortes e pontos fracos e neutros da empresa, devem ser analisadas uma série de aspectos, entre eles as funções de cada departamento administrativo (*marketing*, finanças, produção, recursos humanos), sendo avaliados os níveis de controle e do processo produtivo, bem como a gestão da informação dentro da organização.

A análise SWOT

As empresas devem revisar constantemente suas estratégias de negócios, principalmente para avaliar a posição e os prospectos de seus produtos, ou a relação do mercado e de seus concorrentes.

Para OLIVEIRA (1988) a ferramenta *swot* serve para uma análise do

ambiente, sendo utilizada como base para gestão estratégica das organizações, mas devido a sua simplicidade, pode ser usada para qualquer tipo de análise de cenário. Para o autor, a aplicação da análise *swot* permite sistematizar todas as informações disponíveis e obter um diagnóstico da situação em que se encontra a organização.

CARVALHO (2007) explica que a análise chamada *swot* (*strength, weakness, opportunities and threats*) (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), pode ser aplicada nas empresas para verificar a viabilidade comercial de um novo produto, para entender como está a interação com os clientes ou ainda, identificar oportunidades de novos investimentos.

No intuito de apresentar a utilização de ferramentas estratégicas como forma de garantir competitividade para a agroindústria familiar, esta pesquisa tem como objetivo realizar um diagnóstico estratégico da agroindústria de processamento de frutas e vegetais, coordenada pela cooperativa dos produtores de agricultura familiar de Itapuranga - Cooperafi- Goiás.

METODOLOGIA

O objetivo principal do trabalho foi o de realizar um diagnóstico estratégico da Agroindústria de processamento de frutas e vegetais pertencente a COOPERAFI – Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga, município localizado no noroeste de Goiás, atualmente com 26.125 habitantes (IBGE, 2010). Para o cumprimento da proposta, fez-se o estudo dos seus aspectos internos, identificando pontos fortes e fracos de suas rotinas e decisões administrativas. Do mesmo modo, realizou-se uma análise do cenário externo, buscando as principais variáveis que influenciam a sobrevivência e competitividade da agroindústria.

Para determinar o modelo de coleta de dados, considerou-se o nível de informação a ser coletado e a profundidade dos dados, utilizando uma combinação dos métodos de observação sistemática e entrevistas. O trabalho foi realizado por meio de uma pesquisa exploratória, onde através da observação, conversas informais com os produtores familiares, com o diretor da COOPERAFI e a partir de uma entrevista minuciosa e não estruturada com a gestora da Agroindústria, Juliana Rodrigues, foi possível delinear o ambiente interno e externo da empresa.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foram levantadas questões inerentes ao sistema produtivo familiar dos produtores associados a cooperativa e a relação entre o mercado e os produtos beneficiados pela agroindústria familiar. As visitas técnicas foram feitas nos dias 10, 14 e 17 de abril de 2011, na sede da Cooperativa da Agroindústria, onde também foi possível o acesso a alguns dados e documentos que atestam a veracidade da pesquisa.

Segundo MARCONI & LAKATOS (1999) a entrevista não estruturada refere-se a uma conversa informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas ou de sentido genérico, proporcionando maior liberdade para o entrevistado. MARCONI & LAKATOS (1999) explicam que existem três tipos de entrevistas não estruturadas: a entrevista focalizada, entrevista clínica e a entrevista não dirigida.

No presente artigo utilizou-se a entrevista focalizada onde mesmo sem obedecer a uma estrutura formal pré-estabelecida, o pesquisador utiliza um roteiro como os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa. A elaboração de um questionário foi ferramenta essencial para o levantamento de dados como concorrentes, fornecedores, número de funcionários, principais clientes e ciclo produtivo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Cooperafi (Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga) iniciou suas atividades em meados de 1998, fundada por 22 cooperados, com o objetivo de produzir, industrializar e comercializar a produção oriunda da agricultura familiar da cidade de Itapuranga. A cooperativa é resultado da luta de famílias de trabalhadores rurais por melhores condições de vida e cidadania, com o principal objetivo de gerar renda de forma sustentável e qualificar jovens e adultos. Seus dirigentes sempre se pautaram em uma metodologia participativa e democrática, estimulando o cooperativismo e ações coletivas.

Em 2002, a cooperativa começou a dar seus primeiros passos com o projeto que atendia a produção leiteira dos cooperados através do serviço de misturador de rações, uma parceria entre Comil e Cooperafi. Em 2006, a Cooperafi fechou convênios com diversas instituições como a Universidade Federal de Goiás e a Conab. Atualmente, a cooperativa dedica-se principalmente produção de leite *in natura*, na comercialização das polpas de frutas oriundas da agroindústria familiar e dos diversos alimentos e frutas comercializados nos programas, Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) do governo federal.

O PAA é uma das ações do programa “Fome Zero” e tem como objetivo garantir o acesso a alimentos em quantidade e regularidade necessárias às populações em situação de insegurança alimentar e nutricional. Visa também contribuir para formação de estoques estratégicos e permitir aos agricultores familiares que armazenem seus produtos de modo que sejam comercializados a preços mais justos, além de promover a inclusão social no campo.

Com a Lei nº 11.947/2009, o mínimo de 30% do valor total destinado ao PNAE, deverá ser utilizado na compra da produção agrícola familiar. Esse valor provém do Fundo de Desenvolvimento da Educação, do Ministério da Educação (PNAE/FNDE/MEC), gestor dessa política (BRASIL, 2009).

Para quem produz alimentos, a iniciativa contribui para que esse produtor familiar se organize cada vez mais e qualifique suas ações comerciais. Para quem adquire esses produtos, o resultado é mais qualidade na alimentação a ser servida, manutenção e apropriação de hábitos alimentares saudáveis e mais desenvolvimento local de forma sustentável.

A Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga é dirigida por Mauro Pereira dos Santos. A entidade que faz parte do programa PRAFICAR (Programa de Reordenação da Agricultura Familiar Integradas em Cooperativas de Atividades Rurais) que tem como instituição apoiadora o Movimento Sindical dos Trabalhadores e Trabalhadoras (FETAEG-SITRI). A direção da Cooperafi tem a seguinte composição: Diretor Presidente – Mauro Pereira dos Santos, Secretário – Olair Machado de Sousa; Diretora Tesoureira - Maria Augusta de Queiroz e os Conselheiros de Administração; Ernane Mendes Soares; Altair Ferraz de Sousa e Luiz Mozart Campos.

Como as parcerias são fundamentais para alcançar o desenvolvimento de uma organização, destaca-se a FETAEG (da Federação dos Trabalhadores Rurais do Estado de Goiás), Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Itapuranga, MDA, CONAB, PETROBRAS, UFG, UEG, Central das Associações de Produtores Rurais de Itapuranga, Território Vale Rio Vermelho, Igreja Católica e Rádio Alternativa FM, como parceiros importantes para o trabalho desenvolvido pela cooperativa.

A Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga tem alcançado parcerias e resultados significativos com relação ao desenvolvimento da fruticultura, de forma sustentável no município.

A agroindústria de processamento de frutas e vegetais

Vendo a necessidade de ampliar e agregar valor a produção de frutas de seus cooperados a cooperativa realizou um estudo com o trabalho de técnicos e dirigentes tendo como resultado o projeto intitulado de “Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano”. Este projeto desenvolvido pela cooperativa tinha como principal objetivo a implantação e reforma de pomares das principais frutíferas cultivadas pelos produtores, e ainda, construção de uma agroindústria de processamento de frutas e vegetais.

Em 2006, a cooperativa propôs o projeto “Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano” no programa “Petrobrás Fome Zero”, sendo selecionado em 28 de setembro de 2006 entre mais de 4.500 projetos de todo Brasil. Este programa da Petrobrás possui foco no Desenvolvimento e cidadania priorizando ações educativas e de geração de trabalho e renda. O Programa Petrobrás Desenvolvimento & Cidadania é resultado de um conjunto de esforços que gera a inserção social, digna e produtiva de pessoas e grupos que vivem em risco social no Brasil.

A concretização deste projeto beneficiou diretamente 25 famílias cooperadas e, indiretamente, outras 216 famílias de agricultores do município de Itapuranga. O projeto desenvolveu as habilidades técnicas e gerenciais dos agricultores, procurando alternativas para a gestão e práticas agrícolas tradicionais, rompendo com o ciclo de dependência, com os impactos ambientais e com a exclusão social.

Cerca de 150 jovens e adultos que trabalham na agricultura familiar receberam os treinamentos de capacitação propostos pelo projeto. Os principais cursos foram: cultura de banana, cultura de maracujá, administração rural, irrigação localizada e formação e condução de pomar caseiro.

Foram implantadas áreas de fruticultura em 25 propriedades de agricultores familiares de Itapuranga, totalizando 10 hectares de cultivo de frutas (maracujá, banana, mamão e uva). Além de assistência técnica qualificada ao longo de 12 meses, os produtores receberam todo o material necessário à atividade, como fertilizantes e calcário, adubo orgânico, mudas, pulverizadores costais, *kits* de irrigação, madeiramento e arames necessários para instalação dos parreirais, latadas para o maracujá (espécie de estaleiro para a condução do maracujá), defensivos químicos e o preparo de solo em geral.

Para a implantação da agroindústria, foi adquirido um prédio do município por meio de contrato de comodato, pelo período de 10 anos. O galpão havia sido construído há muitos anos atrás para a implantação de indústria, estando totalmente fora dos padrões exigidos pela legislação sanitária.

Graças ao patrocínio do projeto pela Petrobrás, em 2007, foi possível a reforma e adequação do galpão dentro dos padrões exigidos pela legislação. Em 2008, a cooperativa providenciou os registros para o funcionamento da agroindústria e a finalização da compra e instalação dos equipamentos. O local foi totalmente reformado para receber os equipamentos da linha de despolpa. Em janeiro de 2009, a agroindústria de processamento de frutas e vegetais entra em funcionamento.

De acordo Resolução - CNNPA nº 12, de 1978 (ANVISA, 1978) polpa de fruta é o produto obtido por esmagamento das partes comestíveis de frutas carnosas por processos tecnológicos adequados. O produto deve ser preparado com frutas sãs,

limpas e isentas de parasitos e de detritos animais ou vegetais. Não deve conter fragmentos das partes não comestíveis da fruta, nem substâncias estranhas à sua composição normal.

A agroindústria beneficia exclusivamente polpas de frutas congeladas, nos seguintes sabores: abacaxi, acerola, morango, manga, uva, tamarindo, maracujá, Cagáita, cajá, caju, graviola. Todas as polpas possuem registro no órgão federal fiscalizador e a agroindústria está apta a beneficiar qualquer tipo de fruta que tenha potencial comercial.

Pontos fortes da agroindústria familiar de Itapuranga

As frutas constituem matéria-prima altamente perecível, tornando o seu estado de conservação muito difícil. O tratamento de conservação para as polpas de frutas na agroindústria é apenas térmico. Elas passam por processo de congelamento, não sendo adicionado nenhum tipo de conservante, respeitando a legislação pertinente. Podem permanecer na câmara fria por um período de um ano, desde que estocadas de forma correta, obedecendo rigorosamente os critérios da legislação.

O processamento das frutas é feito de acordo com a Resolução CNNPA nº 12 de 1978 (ANVISA, 1978) passando pelas fases de recepção da matéria-prima, seleção, classificação, lavagem, descascamento, despulpamento, processamento, acondicionamento, resfriamento, armazenamento. Além das condições impecáveis de higiene, existe a preocupação em relação ao transporte, que deve ser realizado o mais rápido possível após a colheita ou nas horas mais frescas do dia. De acordo com a EMBRAPA (2006), essa forma de proceder torna-se determinante para a manutenção das qualidades físicas, químicas e biológicas das frutas.

Outro ponto positivo está relacionado a estrutura física da agroindústria e o seu estado de conservação. Isso se deve porque a mesma é relativamente nova e está operando há apenas dois anos, sendo que o nível de manutenção está dentro do aceitável. A agroindústria produz atualmente cerca de 60 toneladas/ano, sua estrutura física instalada tem potencial para produção de 100 toneladas/ano. Por se tratar de um equipamento relativamente novo quase não apresenta falhas e como foi mencionado anteriormente, o maquinário da agroindústria passa por constantes manutenções preventivas.

No que tange ao sistema de recursos humanos na agroindústria existe um programa de treinamento constante, como as boas práticas de fabricação (BPF). Questões como higiene e organização são constantemente trabalhadas com os colaboradores que prestam serviços para a agroindústria. Essas exigências estão relacionadas a higienização das mãos antes de iniciarem o processamento, após a manipulação de materiais contaminados, objetos insalubres e após utilizarem o banheiro. Desta forma, os operários devem lavar as mãos e o antebraço com água e sabão para depois lavá-las novamente com soluções sanitizantes (EMBRAPA, 2006).

As boas práticas de fabricação também recomendam que mãos e luvas devem ser higienizadas a cada 30 minutos, com géis à base de álcool a 70%. As luvas devem ser trocadas a cada quatro horas ou quando estiverem desgastadas. O local para a higienização das mãos deve conter água corrente, sabão, papel para enxugar as mãos, lixeiras com saco plástico e pedal. O pessoal deve trabalhar uniformizado, com as unhas curtas, limpas e sem esmaltes, sem adornos ou bijuterias, com os cabelos amarrados por baixo de toucas.

O sistema de informação gerencial da agroindústria é integrado ao da cooperativa que utiliza um *software* de gerenciamento capaz de coordenar todas as atividades agregadas feitas pela Cooperafi. Cada atividade desenvolvida pela cooperativa é inserida em um centro de custo, isto é feito individualmente de acordo com cada setor produtivo. O programa faz a movimentação financeira e contábil simultaneamente de cada setor.

No processo de industrialização de polpas de frutas, o programa registra todas as entradas e saídas. Por meio da quantidade de frutas que entram na agroindústria, o programa é capaz de estimar a quantidade de estoques, em quilos de polpa que provavelmente serão processados. O *software* gera relatórios gerenciais de contas a pagar e a receber e mantém o controle da obsolescência do maquinário da agroindústria.

Os principais fornecedores da agroindústria de processamento de frutas e vegetais são as famílias dos cooperados fruticultores, produtores e extrativistas da região de Itapuranga. Esses fornecedores entregam um produto com boa qualidade e preço justo. A agroindústria não faz distinção no recebimento de matéria prima, principalmente as frutas sazonais, sendo aceitas, inclusive as oriundas do extrativismo. As frutas são coletadas nos quintais dos pequenos produtores e até mesmo de moradores da zona urbana de Itapuranga, havendo apenas diferenciação no preço pago para cooperados e não cooperados. Tal estratégia adotada pela agroindústria, além de fortalecer o vínculo entre a cooperativa e os seus cooperados, promove a melhoria de renda para a população regional, oferece uma destinação à produção de frutas local, gera empregos para o município e aumenta a circulação de renda no comércio local. A localização privilegiada da agroindústria é um fator determinante para o sucesso do empreendimento, já que facilita o acesso aos fornecedores e clientes.

Mais um ponto positivo que deve ser ressaltado é a parceria com a empresa Granplast, que fornece embalagens já com a logomarca e descrições técnicas impressas, o que economiza no item de maior impacto no custo total de produção.

As polpas de maior demanda são as de maracujá e abacaxi. Os níveis de padronização dos produtos fornecidos pela agroindústria são razoáveis. Existem embalagens de 100g e embalagens de 1 kg, as embalagens com maior volume são destinadas, principalmente, para atender aos programas do governo federal.

A qualidade da polpa produzida pela pequena indústria é tida como um diferencial, uma vez que o seu sabor que é agradável, possivelmente devido à origem das frutas, que são selecionadas, e em sua maioria não receberam tratamentos com defensivos agrícolas. O rendimento é bem maior do que as polpas convencionais encontradas nos supermercados. Enquanto uma polpa de maracujá da concorrência rende em média 200 mL, a polpa da agroindústria rende entorno de 600 mL, outro fator importante está na coloração da polpa que é mais atrativa em relação a concorrência.

Atualmente, o faturamento da agroindústria paga todas as suas despesas, sendo rentável para os cooperados. O cooperado ganha pelo produto entregue com um preço diferenciado em relação a quem não é cooperado. O faturamento da agroindústria é incorporado ao patrimônio da cooperativa. No final do exercício contábil o faturamento pode seguir três destinos. O faturamento líquido pode ser rateado entre os cooperados, ou ainda pode ser agregado a cota parte de cada cooperado e por fim, este excedente pode ser utilizado pela agroindústria para ampliação e expansão da capacidade produtiva, desde que os cooperados estejam de acordo, ou seja, essa decisão tenha sido votada em assembleia.

A agroindústria destina seus resíduos sólidos de forma consciente para um local adequado de propriedade da cooperativa. O resíduo é tratado e então, é feita compostagem do material orgânico.

Pontos fracos da agroindústria familiar de Itapuranga

Um dos pontos que merecem maior atenção para a gestão da agroindústria está relacionado à rotatividade da mão de obra. Trabalha-se com sistema de diárias, sendo pago em média 25 reais por dia de trabalho. Existe apenas um funcionário registrado que recebe um salário mínimo e meio. No geral, os trabalhadores diaristas são moradores do entorno da agroindústria, que utilizam a remuneração oferecida pela agroindústria para complementar sua renda. Não existe nenhum plano de incentivos para os funcionários com relação à produtividade e metas alcançadas.

Não existe qualquer investimento em *marketing* ou desenvolvimento de novos produtos. Do faturamento anual nenhuma parte é destinada para esse fim. Existe um tímido estudo das embalagens utilizadas pela agroindústria, mas falta um estudo quanto à logomarca, sendo que o desenvolvimento de um plano de *marketing* poderia contemplar essa questão. O principal canal de comercialização da agroindústria de processamento de frutas e vegetais é o governo federal, os dois programas PAA e PNAE absorvem 100% da produção da agroindústria. Não existem outros canais de comercialização, a agroindústria é totalmente dependente desses programas e não se preocupa com a falta de uma política de marketing capaz de divulgar os produtos e descobrir novas redes de distribuição. Vale mencionar que poderiam contratar vendedores externos, ou mesmo representantes que divulgassem as polpas em pontos de vendas da cidade.

Deve-se chamar a atenção para o fato de que muitas vezes os pequenos agricultores ou agroindústrias familiares preocupam-se demasiadamente com os aspectos relacionados à produção e se esquecem do marketing ou diminuição de custos. Não há estudo que contemple o controle e gestão de custos na agroindústria. Apesar de ser feito todo o controle da entrada e saída de produtos, os dados são recebidos e inseridos no *software* gerencial da cooperativa, não sendo avaliados nem tão pouco produzindo resultados. O controle deveria servir para padronizar dados e realizar previsões de gastos futuros, assim como avaliar preços e fazer projeções de médio e longo prazo.

Em relação a estrutura física da agroindústria, o principal entrave para a expansão produtiva está na câmara fria instalada. Atualmente ela comporta apenas seis toneladas, limitando a quantidade de produto que poderia ser estocado ao longo do ano. Uma ampliação da câmara fria seria muito onerosa, mas para poder vislumbrar novos mercados esse procedimento deverá ser realizado, uma vez que existem diversos insumos sazonais que necessitam de estocagem.

Oportunidades para a agroindústria familiar de Itapuranga

As políticas públicas voltadas para o fortalecimento da agricultura familiar favorecem a comercialização da agroindústria de Itapuranga. Uma das principais políticas públicas das quais a agroindústria se beneficia, é o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar). Essa política prevê do total dos recursos financeiros repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), ao PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizadas na

aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações no caso as cooperativas, como mencionado anteriormente.

Dentro dessa política, o Art. 17 da Lei nº 11.947/2009 (BRASIL, 2009) vem fortalecer ainda mais a produção oriunda da agroindústria de polpas de frutas, pois ela proíbe a aquisição de bebidas com baixo teor nutricional, tais como refrigerantes, refrescos artificiais e outras bebidas similares. Isso favorece a comercialização das polpas de frutas da agroindústria, uma vez que as mesmas atendem todas as necessidades nutricionais determinadas pelo artigo.

A agroindústria atende diversos municípios, sua área de atuação cobre 11 municípios pertencentes ao vale do rio Vermelho, são eles: Itapuranga, Heitorai, Guaraíta, Faina, Itaberaí, Goiás, Carmo do Rio verde, São Patrício, Uruana, Rubiataba e Morro Agudo. Dentro destes municípios são atendidas mais de 120 instituições, num total de 30 mil pessoas, destas, 25 são escolas.

Existe uma previsão para que a agroindústria trabalhe com produtos desidratados, principalmente frutas como a uva e a banana. Outra possibilidade de negócio está nos vegetais minimamente processados (limpeza e seleção), que possuem um alto valor agregado e mercado garantido nos grandes centros. A agroindústria também vislumbra a possibilidade de produzir doces e conservas, mas ainda é necessário investir em espaço físico e na compra de novos equipamentos, como uma estufa e fornos para o cozimento.

A diversificação de novos produtos, como a produção de desidratados e vegetais minimamente processados pode alavancar o fluxo de caixa da agroindústria e reduzir os custos totais. A possibilidade de acesso ao crédito destinado a agroindústria familiar oferecido pelo governo federal é primordial neste momento, para que este investimento possa melhorar o grau de alavancagem financeira da agroindústria.

Atualmente estuda-se a possibilidade da aquisição de equipamentos mais modernos. Como por exemplo, a previsão da compra de uma envasadora automática, que aperfeiçoará o processo de embalagem das polpas de frutas, reduzindo a mão de obra de um funcionário e eliminando o uso de duas máquinas do processo produtivo, a seladora e a envasadora semi-automática.

Os itens que mais impactam em custos para a linha de produção são o gasto com embalagem e mão de obra. Com a compra e instalação da envasadora automática, o custo de embalagem inevitavelmente cairá, pois a embalagem comprada em filmes é mais barata.

A agroindústria tem potencial para atuar no mercado local, através da inserção de seus produtos em pontos de venda situados nos supermercados de Itapuranga. A aquisição de máquinas que automatizem o processo é fundamental para que ocorra a expansão produtiva, levando a agroindústria a gerar excedente produtivo, que poderá ser comercializado em novos mercados.

Uma das diversas possibilidades de ampliação da comercialização das polpas de frutas é por meio de parcerias com restaurantes, supermercados e lanchonetes que tenham interesse em adquirir o produto. Por exemplo, a utilização de *freezers* no regime de parceria com supermercados, pode ser uma possibilidade, desde que os contratos sejam respeitados, evitando a perda de qualidade na comercialização do produto pelo ponto de venda.

Existe também a possibilidade de segmentação das polpas de frutas, com a utilização de frutos do cerrado, disponíveis em quantidades razoáveis, em determinadas épocas do ano. No caso de beneficiamento de uma nova fruta na qual

a agroindústria não possua registro é necessário solicitar registro junto ao Mapa (Ministério do Abastecimento, Pecuária e Agricultura), sem custo adicional para a agroindústria.

Por se tratar de uma agroindústria familiar há a isenção de tributos diversos, mais uma vantagem em atender aos programas do governo federal.

Apesar do alto custo de se manter estoques, problemas como a sazonalidade de insumos como a uva, cajá, manga, entre outros, poderiam ser minimizados pela ampliação da capacidade de armazenamento, com a instalação e manutenção de mais uma câmara frigorífica.

Ameaças para a agroindústria familiar de Itapuranga

Apesar de remota o fim dos programas do governo federal pode gerar uma situação desfavorável para a agroindústria. Para tal é necessário adotar estratégias de comercialização que atendam novos canais de negociação, reduzindo de certa forma a dependência da agroindústria em relação aos programas do governo (PAA, PNAE).

A falta de novas tecnologias que melhorem os custos e maximizem a produção pode levar a agroindústria a entrar num processo de crise financeira. O mercado no qual está inserida a agroindústria não oferece qualquer resistência para a entrada de novos concorrentes, que dominem tecnologias mais baratas e possam tomar o mercado já conquistado.

Muitos dos produtos beneficiados pela agroindústria são sazonais. A sazonalidade não permite que a agroindústria feche contratos de fornecimento com importantes clientes como grandes redes de supermercados, que exigem uniformidade, no fornecimento de polpas ao longo do ano.

O desconhecimento das principais estratégias adotadas pelos concorrentes da agroindústria é uma das principais ameaças. As organizações modernas de sucesso destacam-se por saberem exatamente como trabalham seus concorrentes e desta forma, são capazes de agir com estratégias que neutralizem as ações da concorrência.

Conhecer qual é a participação de cada concorrente no mercado é necessário para saber exatamente como está o mercado em que a agroindústria faz parte. Identificar as estratégias de *marketing* adotadas pela concorrência, quais os canais da mídia utilizados pelos concorrentes e os tipos de promoção, são fatores extremamente importantes na tomada de decisões.

A análise SWOT da agroindústria familiar de Itapuranga

A seguir são apresentados os principais pontos da análise SWOT, obtidos pelo diagnóstico estratégico aplicado a agroindústria familiar de Itapuranga.

QUADRO 1 – Principais pontos da análise SWOT obtidos pelo diagnóstico estratégico aplicado a agroindústria familiar de Itapuranga – Go.

<p>PONTOS FORTES</p> <p>Maquinário da agroindústria relativamente novo.</p> <p>Adoção do programa de boas práticas de fabricação.</p> <p>Sistema de informações gerenciais eficiente.</p> <p>Localização privilegiada, facilidade de acesso aos fornecedores e compradores.</p> <p>Produto com Sabor agradável, livre de conservantes, maior rendimento em relação a concorrência.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Novos produtos, desidratados, minimamente processados e doces em conservas.</p> <p>Aquisição de novos equipamentos conseqüentemente redução de mão-de-obra.</p> <p>Potencial para atuar no mercado local.</p> <p>Fechar parcerias com restaurantes, supermercados e lanchonetes.</p> <p>Utilização de frutos do cerrado.</p>
<p>PONTOS FRACOS</p> <p>Alto índice de rotatividade de mão de obra.</p> <p>Forte dependência de programas do governo federal.</p> <p>Não existem vendedores externos, nem representantes comerciais.</p> <p>Câmara fria possui baixa capacidade de armazenamento.</p> <p>Não há um plano de comercialização definido novas oportunidades.</p>	<p>AMEAÇAS</p> <p>Dependência dos programas do governo federal (PAA, PNAE).</p> <p>Falta de novas tecnologias.</p> <p>A sazonalidade de alguns insumos (Uva, cajá, caju, manga).</p> <p>Desconhecimento da concorrência.</p> <p>Aumento de impostos relacionados a agroindústria.</p>

CONCLUSÃO

A agricultura familiar tem papel fundamental para o desenvolvimento do setor agrícola do país. Estes agricultores que utilizam a mão de obra familiar são responsáveis pelo abastecimento de alimentos que mantém centros regionais e as grandes cidades do Brasil.

A agroindústria familiar é a alternativa para o desenvolvimento deste importante setor da economia brasileira. Para o agricultor familiar continuar crescendo de forma significativa é fundamental que o mesmo busque alternativas para contornar os diversos entraves oferecidos pelo mercado

competitivo. A organização de produtores familiares em cooperativas traz diversos benefícios sendo, portanto, a alternativa para enfrentar mercados competitivos. Os principais benefícios são o aumento do valor agregado da produção, possibilidade de acesso a novos canais de comercialização, aproveitamento do excedente produtivo e rateio dos insumos entre os membros da cooperativa.

A utilização de ferramentas estratégicas, como o diagnóstico estratégico garante os primeiros passos para que a agroindústria familiar de Itapuranga comece a agir competitivamente. O diagnóstico estratégico é primordial para a identificação dos fatores internos e externos que influenciam o funcionamento e desenvolvimento da agroindústria, bem como para delinear as oportunidades e ameaças ao desenvolvimento do negócio. Feita a identificação desses agentes é possível começar o processo de implementação de um plano estratégico propriamente dito.

Ao se fazer uma análise *SWOT*, identifica-se pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes em um ambiente de negócio. Esse diagnóstico prévio do ambiente interno e externo permite à agroindústria desenvolver ações para explorar oportunidades ou minimizar os riscos das ameaças a que estão sujeitos em suas atividades produtivas. Para a agroindústria isto traz uma visão mais clara de onde e como se pretende negociar a produção, inclusive identificando as dificuldades ou oportunidades que o ambiente oferece.

A agroindústria familiar de Itapuranga nunca havia feito uma análise para identificar mercados e avaliar possibilidades de negócios. Assim, não existiam estratégias definidas para trabalhar as vendas dos produtos beneficiados pela agroindústria. É preciso definir com clareza as estratégias utilizadas, uma vez que, em alguns momentos é possível ter excedentes de oferta e em outros, excessos de demanda. Se os canais de comercialização forem bem gerenciados, pode-se buscar um equilíbrio entre oferta e demanda e gerar melhores retornos.

O alto grau de dependência da agroindústria em relação aos programas do governo é o ponto fraco mais crítico, pois o fim de programas como o PAA e o PNAE poderia ser responsável pelo fechamento da agroindústria. A agroindústria de processamento de frutas e vegetais precisa diversificar seus canais de comercialização, expandindo sua produção a novos horizontes, melhorando a receita total, podendo num futuro próximo aumentar o investimento em *marketing* e no desenvolvimento de novos produtos.

Os resultados da pesquisa mostraram que o diagnóstico estratégico da agroindústria familiar de Itapuranga é favorável para o crescimento e expansão do negócio, sendo possível dar os primeiros passos para que ocorra o estabelecimento de uma posição competitiva no mercado regional. A concretização de um plano de comercialização é fundamental neste momento, para que a agroindústria de processamento de frutas e vegetais possa crescer e alcançar novos mercados.

Hoje, existe a necessidade prioritária de construir um plano de comercialização da polpa de fruta produzida pela agroindústria para promover a entrada do produto dentro do mercado local. Considerando-se, portanto, fundamental fazer-se um estudo de mercado para visualizar a viabilidade deste negócio. Na cooperativa, de modo geral, não se trabalha nenhum aspecto relacionado ao *marketing*. Na construção do plano estratégico deverão ser contemplados itens relacionados à comercialização e aos 4p's do *marketing* (preço, produto, praça e ponto de venda).

Considera-se ainda a necessidade de identificar os principais mecanismos para prover recursos financeiros para a agroindústria, como por exemplo, o acesso ao crédito de fundos de fomento, como o já conseguido através do patrocínio com a

Petrobrás.

Por fim, conclui-se que é necessário realizar mais estudos a fim de identificar os principais gargalos da agroindústria, principalmente os relacionados a infraestrutura física e aos canais de comercialização.

REFERÊNCIAS

ANVISA, **Resolução - CNNPA nº 12, de 1978**. Decreto - lei nº 986, de 21 de outubro de 1969. Disponível em <http://www.anvisa.gov.br/legis/resol/12_78_polpa.htm>. Acesso em: abril de 2011.

BETHLEM, A.S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6.ed. São Paulo. Atlas, 2009.

BRASIL. **Lei nº. 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Brasília (DF), 24 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm>. Acesso em: Maio de 2011.

BRASIL. **Lei nº. 11.947, de 16 de junho de 2009**. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica. Brasília (DF), 16 jun. 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/Lei/L11947.htm>. Acesso em: Maio de 2011.

BUAINAIN, A.M.; **Agricultura familiar, agroecológica e desenvolvimento sustentável: questões para debate**. Brasília: IICA, 2006. 136p.

CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F.J.B. **Estratégia Competitiva: Dos conceitos à implementação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007 p.227.

CHIAVENATO, I.; CERQUEIRA NETO, Edgard Pedreira. **Administração Estratégica em busca do desempenho superior**. Uma abordagem além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2003.

EMBRAPA. **Processamento mínimo de frutas**. Coleção agroindústria familiar. Brasília: EMBRAPA informação tecnológica, 2006.

FRANÇA, C.G.; GROSSI, M.E.D.; MARQUES, V. P. M.A. **O censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar no Brasil**. Brasília: MDA, 2009.

IBGE. **Cidades 2010**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=521120>>. Acesso em: setembro de 2012.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo:Atlas, 1999.

MAGALHÃES, R.; BITTENCOURT, G. **Programa de formação de dirigentes técnicos em desenvolvimento local sustentável com base na agricultura sustentável.** CONTAG- Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura. Brasília: Convênio MTb/Sefor/Codefat/Contag,1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo. Atlas. 1988

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2ª Edição. Rio de Janeiro : Elseiver, 2004.

PEDROSO, M.C. **Uma metodologia de análise estratégica da tecnologia.** Gestão & Produção. V.6, n 1, p. 61-76, abr. 1999. São Carlos

PIRES, M.L.L.S. **Cooperativismo, agricultura familiar e redes sociais na reconfiguração dos espaços rurais.** XIV Congresso Brasileiro de Sociologia: Consensos e Controvérsias. Rio de Janeiro, 2009.

VIEIRA, L. F. **Agricultura e Agroindústria familiar.** Revista de Política Agrícola. Ano VII (01), Jan-Mar 1998, p.11-23.