

# LOGÍSTICA NA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR: ESTUDO DE CASO DA SABORES NATUREZA

Mariana Gabrieli da Silva<sup>1</sup>  
Flávio Aparecido Pontes<sup>2</sup>

## RESUMO

A agricultura familiar se apresenta no cenário nacional como a maior fornecedora de alimentos do país, ela possui características próprias que a difere da não familiar, dentre as quais em um primeiro momento podemos citar que nela a gestão da propriedade é feita pela própria família e a atividade praticada é a principal fonte de renda da família. Beneficiar e transformar estes alimentos é garantir mais renda aos agricultores familiares, eliminar atravessadores e por meio do mercado curto beneficiar o consumidor. Desta forma as agroindústrias transformam os produtos agropecuários lhes dando maior valor agregado, o que é para os produtores rurais, uma grande vantagem no que tange à formação e sua renda, desta forma processar alimentos é uma importante ferramenta para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local. Neste contexto nosso objetivo foi analisar os aspectos logísticos e a inserção de uma agroindústria local na cadeia de suprimentos, verificando quais seus gargalos com relação aos processos, seus desafios e tendências. Para tanto por meio de uma pesquisa exploratória (estudo de caso) com uso de visita e entrevista. Obtivemos resultados como: A caracterização da empresa, sua situação financeira que se mostrava favorável e com superação na relação custos x receitas. Ainda assim concluímos que o principal gargalo identificado reside nas esferas administrativa e comercial, ou seja, a produção se dá de forma satisfatória e com bons índices, todavia, o processo de planejamento de vendas e entrega se mostrou falho. Sugerimos que a agroindústria busque consultoria para confecção de plano de negócios que preveja metas para seu crescimento, crescimento este que pode contribuir significativamente para o desenvolvimento local e regional.

**Palavras Chave:** agricultura familiar, agroindústria, logística

## 1. Introdução

Os agricultores familiares são aqueles que praticam atividades rurais conforme critérios estabelecidos pela lei 11326 de 2006, ou seja, agricultura familiar possui características próprias que a difere da não familiar, dentre as quais em um primeiro momento podemos citar que nela a gestão da propriedade é feita pela própria família e a atividade praticada é a principal fonte de renda.

Segundo o censo agropecuário de 2006, a agricultura familiar é responsável pela produção de 87% da mandioca, de 70% do feijão, de 46% do milho, de 38% do café, de 34% do arroz e de 21% do trigo produzidos no Brasil. Dados referentes à produção daquele ano em todo o Brasil, esses mesmos dados evidenciam a importância da agricultura familiar para o abastecimento do mercado interno e para a segurança e soberania alimentar do país.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Gestão da Produção IFSP, campus Boituva – Bolsista ATP chamada 021/2016 CNPq/MEC/MAPA/SEAD

<sup>2</sup> Doutorando do Programa. de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, UNIARA, Docente IFSP – Coordenador do NEA Boituva chamada 021/2016 CNPq 402933/2017 MEC/MAPA/SEAD

A agricultura familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que estão disponibilizados para o consumo da população brasileira cerca de 70% segundo dados do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA, 2017). Beneficiar e transformar estes alimentos é garantir mais renda aos agricultores familiares, eliminar atravessadores e pelo mercado curto beneficiar o consumidor.

Desta forma as agroindústrias transformam os produtos agropecuários lhes dando maior valor agregado, o que é para os produtores rurais, uma grande vantagem no que tange à formação de sua renda, desta forma processar alimentos é uma importante ferramenta para a agricultura familiar e para o desenvolvimento local. Neste contexto nosso objetivo foi analisar os aspectos logísticos e a inserção de uma agroindústria local na cadeia de suprimentos, verificando quais seus gargalos com relação aos processos, seus desafios e tendências.

Através de uma pesquisa bibliográfica obtivemos embasamento teórico que nos permitiu confeccionar o capítulo 2, onde apresentamos, uma breve conceituação sobre agricultura familiar, agroindústria e agroindústria familiar e cadeia de suprimentos.

Na sequência apresentamos os passos metodológicos que conduziram nosso estudo de caso.

No capítulo 4 apresentamos os resultados que foram obtidos a partir da visita e entrevista com a produtora rural na agroindústria, seguido de breve discussão a luz do arcabouço teórico.

Por fim, no capítulo considerações finais, deixamos nossas conclusões e algumas sugestões que podem contribuir para aperfeiçoamento dos processos na agroindústria analisada.

## **2. Revisão Bibliográfica**

### **2.1. Agricultura familiar**

Conforme texto da Lei federal 11326 de 2006, considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: a)..Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; b).Utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;c).Tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; d).Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Podemos concluir de acordo com a referida lei que a agricultura familiar possui características próprias que a difere da não familiar, dentre as quais em um primeiro momento podemos citar que nela a gestão da propriedade é feita pela própria família e a atividade praticada é a principal fonte de renda da família.

Vieira (1998) descreve que agricultores familiares são “produtores, cuja agricultura se organiza em torno de pequenas propriedades de gestão e força de produção familiar”, sendo permitido empregar terceiros temporariamente quando necessário. Quando a contratação de trabalhador externo à família for permanente, a mão de obra familiar deve ser igual ou superior a 75% do total de trabalhadores do estabelecimento (BITTENCOURT e BIANCHINI, 1996).

Completando este raciocínio, Soares et al. (2009) define: “ agricultura familiar pode ser definida como o conjunto das unidades produtivas agropecuárias com exploração em regime de economia familiar, compreendendo aquelas atividades realizadas em pequenas e médias propriedades, com mão de obra da própria família.”

De acordo com Hecht (2000, p. 52) Apud Soares et al. (2009)

A agricultura familiar caracteriza uma forma de organização da produção em que os critérios utilizados para orientar as decisões relativas à exploração não são vistos unicamente pelo ângulo da produção/rentabilidade econômica, mas considera também as necessidades objetivas da família. Ao contrário do modelo patronal, no qual há completa separação entre gestão e trabalho, no modelo familiar estes fatores estão intimamente relacionados.

Também é característica marcante deste setor a diversidade de culturas produzidas, e o modo todo especial que o agricultor familiar tem de manejar a terra em que produz, geralmente com técnicas particulares passadas de geração em geração em sua família, como uma tradição familiar. Outra característica que podemos citar é que, geralmente, esses pequenos produtores não empregam uma grande quantidade de maquinário para suas atividades, o que é comum para os grandes produtores, não havendo, portanto, a substituição do trabalhador do campo pelos equipamentos (PENA, 2015).

Segundo dados do Censo Agropecuário de 2006 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (IBGE), 84,4% do total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros pertencem a grupos familiares. De acordo com o estudo, a Agricultura familiar constitui a base econômica de 90% dos municípios brasileiros com até 20 mil habitantes, responde por 35% do produto interno bruto nacional e absorve 40% da população economicamente ativa do país (IBGE, 2006).

Ainda segundo o censo agropecuário de 2006, a agricultura familiar é responsável pela produção de 87% da mandioca, de 70% do feijão, de 46% do milho, de 38% do café, de 34% do arroz e de 21% do trigo. Dados referentes à produção daquele ano em todo o Brasil, esses mesmos dados evidenciam a importância da agricultura familiar para o abastecimento do mercado interno e para a segurança e soberania alimentar do país.

A agricultura familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que estão disponibilizados para o consumo da população brasileira, e se apresenta em uma curva crescente desde a década de 1960, constituída pelos produtores rurais, comunidades tradicionais e assentamentos de reforma agrária. A agricultura familiar tem particularidades, como a estabilidade, que a diferencia de outros empreendimentos familiares. Esta estabilidade é a segurança e a garantia que ela oferece além da menor vulnerabilidade e hipóteses a ciclos de crescimento e extinção, o que acontece com outros pequenos negócios (BAIARDI e ALENCAR, 2014).

O desenvolvimento da agricultura familiar provoca o desenvolvimento do cooperativismo, sendo a principal fonte de renda dos agricultores rurais, ou seja, o cooperativismo agrega valor à agricultura familiar através da agroindústria, acesso aos mercados e comercialização.

## **2.2 Agroindústria e Agroindústria Familiar**

Existe na literatura diversas definições para agroindústria, a secretaria de receita Previdenciária (SRP) pela Instrução Normativa - IN 03 de 2005 define que: a agroindústria como aquela que desenvolve as atividades de produção rural e de industrialização, tanto da produção rural própria ou da adquirida de terceiros, onde os produtos de origem animal ou vegetal, em estado natural ou submetidos a processos de beneficiamento ou de industrialização rudimentar, bem como os subprodutos e os resíduos obtidos por esses processos:

Beneficiamento, a primeira modificação ou o preparo dos produtos de origem animal ou vegetal, por processos simples ou sofisticados, para posterior venda ou industrialização, sem lhes retirar a característica original, assim compreendidos, dentre outros, os processos de lavagem, limpeza, descaroçamento, pilagem, descascamento, debulhação, secagem, socagem e lenhamento; Industrialização rudimentar, o processo de transformação do produto rural, realizado pelo produtor rural pessoa física ou pessoa jurídica, alterando-lhe as características originais, tais como a pasteurização, o resfriamento, a fermentação, a embalagem, o carvoejamento, o cozimento, a destilação, a moagem, a torrefação, a cristalização, a fundição, dentre outros similares (BRASIL,2005).

Segundo Lourenço (2010) a agroindústria brasileira é um setor próspero que ano a ano supera desafios e se mantém gerando divisas e empregos, como segue:

O país conta com uma enorme extensão territorial, mas a ferramenta que propicia essa obtenção de resultados é, essencialmente o conhecimento. Com o crescimento das fronteiras agrícolas e a expansão da produção de alimentos para o mercado internacional, o Brasil vem se mostrando competitivo no que se refere ao agronegócio, em que o país consegue obter mais produção com menos tecnologias que os países ricos (LOURENÇO, 2010).

Para um melhor entendimento sobre o termo agroindústria, separamos dois conceitos principais: uma ampliada e outra mais restrita, conforme descreveu Lourenço (2010). Num conceito ampliado, agroindústria abrange o complexo agroindustrial (CAI) como um todo, ou seja, está ligada a participação de um conjunto de cadeias de produção, cada uma delas filiadas a um produto ou grupo de produtos.

Contudo, na abordagem restrita, a agroindústria aponta essencialmente as indústrias que trabalham a transformação e o processamento de matérias-primas agropecuárias. Isto é, matérias-primas que são transformadas e mantidas durante um processo de modificação em sua composição original.

Agroindústria é uma unidade empresarial na qual ocorrem as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários “in natura” até a embalagem, prontos para comercialização, envolvendo diferentes tipos de agentes econômicos, como comércio, agroindústrias, prestadores de serviços governo e outros (ARAÚJO, 2005, p.93)

Agroindústria pode ser definida também como:

Todo o segmento industrial de produtos alimentícios, as indústrias que transformam matéria-prima agropecuária em produtos intermediários para fins alimentares e não alimentares como casos especiais, as indústrias de óleos vegetais não comestíveis, de insumos agropecuários (DORIGHELLO, 2003, p. 37 apud LOURENÇO, 2010).

Ainda segundo Araújo (2005), na agroindústria existem dois grupos diferentes de agroindústrias: a saber: Agroindústrias não alimentar: que trabalham fibras, couros, calçados, óleos vegetais não comestíveis e outras e as agroindústrias alimentares: voltadas para a produção de alimentos (líquidos e sólidos), como sucos, polpas, extratos, lácteos, carnes e outros.

Para Lourenço (2010) tanto as agroindústrias alimentares como as não alimentares, possuem métodos industriais próprios, que são bem diferentes, pois, enquanto na alimentar os cuidados são bem precisos, com uma atenção maior em seus procedimentos de transformação, na não alimentar já aliviar na questão cautela total, vamos dizer assim, porque seu foco está na semelhança de outros setores em gerais da indústria.

As agroindústrias transformam os produtos lhes dando maior valor agregado, o que é para os produtores rurais, uma grande vantagem no que tange à formação e sua renda, desta forma processar alimentos é uma importante ferramenta para a agricultura familiar.

Especialistas das mais diversas correntes de pensamento admitem que uma das maneiras de fortalecer a agricultura familiar é agregar valor aos seus produtos. Esta agregação de valor pode ocorrer de várias formas. As principais estão relacionadas ao desenvolvimento e comercialização de produtos que destaquem características como: o caráter social da agricultura familiar; a territorialidade do local onde esses produtos são fabricados; o sabor diferenciado originado de alguma característica artesanal do processo produtivo; a justiça social implícita em produtos que aumentem a renda dos pequenos agricultores; etc. (BATALHA et al 2014)

Segundo Gazolla, Pelegrini, et al (2010) Apud Bortoluzzi (2013), a agroindústria familiar surge como uma maneira de coprodução ente os agricultores e a natureza, sendo estabelecida pelos agricultores familiares como uma estratégia de desenvolvimento rural alternativa, para conseguirem sair da quebrada agricultura a que se encontrava nos últimos anos.

Segundo Mior (2007) Apud Bortoluzzi (2013), a agroindústria familiar rural é uma forma de organização onde a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando especialmente, a produção de valor de troca que se realiza na comercialização. A agroindústria familiar constituiu-se como uma atividade que sempre esteve intrínseca no seu modo de vida rural, através do processamento artesanal dos produtos agropecuários da cozinha domestica rural. Ela também tem apresentado certa minimização dos impactos da dependência da natureza, e de seus produtos primários, e assim garantiu no processamento a durabilidade dos produtos alimentícios (SULZBACHER, 2009).

Para Trentin; Wesz Junior, (2005) Apud Bortoluzzi (2013) a agroindústria familiar é e distinguida pela verticalização da produção, onde os próprios proprietários dos empreendimentos produzem e industrializam os insumos. Já a posse e a gestão da agroindústria podem ocorrer particularmente ou em uma forma de organização em grupos de famílias.

Quando se pensa em desenvolvimento, a forma associativa aperfeiçoa o espaço e o número de pessoas envolvidas, ou seja, envolve e garante a reprodução de mais atores sociais. A busca da sociedade, em geral, por estes produtos pode ser apontada por diferentes motivações, dentre elas, a busca por produtos saudáveis, naturais e vinculados a um processo produtivo carregado de uma simbologia ambiental e, muitas vezes, social (SCHMIDT, 2009).

A preocupação com a qualidade dos produtos vem crescendo notavelmente, e o conhecimento detalhado dos consumidores está se tornando central, tornando já um investimento justificativo em pesquisas de mercado e no desenvolvimento de novos métodos e tecnologias de avaliação das características e reações dos consumidores aos produtos ofertados (VIEIRA, 1998).

A Agroindústria Familiar Rural revela dois privilégios concomitantes, além de uma estratégia para unidades de produção agrícolas familiares que garante sua reprodução socioeconômica, ela é uma atividade que se insere num nicho de mercado em expansão, dada à demanda por produtos carregados de uma identidade territorial (SULZBACHER, 2009).

Silvereira et al ( 2008 ) Apud Sulzbacher (2009), defende que a AFR inseriu-se no mercado pela sua cultura que influencia nas relações sociais e de produção, configurando tanto identidades territoriais ao produto artesanal como ao espaço-local destes produtos. Guimarães et al (2001) Apud Sulzbacher (2009) diz que, para muitos agricultores familiares, a agroindustrial familiar rural representa uma oportunidade de fuga como dependência do complexo agroindustrial, reapropriando-se de tarefas que haviam sido transferidas do rural para grandes plantas industriais a partir de 1950 pela pressão da legislação sanitária.

Este processo de retorno do processamento a esfera familiar é facilitado pela miniaturização das tecnologias de produção (WILKINSON, 2002). Com isso, ao assumir significativa importância econômica e social, ela passou também a demandar novos equipamentos e serviços especializados, criando assim uma cadeia própria para a sua sobrevivência.

### **2.3. Cadeia de suprimentos (SUPPLY CHAIN) e a agroindústria familiar**

Os fluxos de materiais desde fornecedores primários até clientes finais envolvem operações muitas vezes complexas e dispendiosas. Muitas empresas, principalmente de pequeno e médio porte, não conseguem gerenciar suas operações em vista do desconhecimento do funcionamento deste sistema (Brustello e Salgado, 2006).

Rockford Consulting Group – RCG (2001) Apud Brustello e Salgado (2006) descrevem que “Cadeia de Suprimentos é o processo da movimentação de bens desde o pedido do cliente através dos estágios de aquisição de matéria prima, produção até a distribuição dos bens para os clientes.” Afirma ainda que a cadeia de suprimentos deve seguir uma ordem dividida em pelo menos quatro passos: o primeiro passo é a obtenção do pedido do cliente, onde é verificada a necessidade de aquisição de matéria prima; depois vem o processo de produção; em seguida o armazenamento e distribuição dos produtos e então a entrega para o cliente, e que a velocidade dessas atividades é a chave para o sucesso da cadeia.

Simchi-Levi et al. (2003) Apud Soares (2015) conceitua a SCM (Supply Chain Management) como:

Um conjunto de abordagens utilizado para integrar de modo eficiente fornecedores, fabricantes, entrepostos, armazéns e pontos de venda de tal forma que os produtos sejam fabricados e distribuídos nas quantidades certas para as locações adequadas e no tempo certo de forma a minimizar os custos globais do sistema e satisfazer os requerimentos relativos aos níveis de serviço.

“i2 Technology” (2001) Apud Brustello e Salgado (2006) afirmam que

Os benefícios de um bem organizado gerenciamento da cadeia de suprimentos é a redução de estoque, baixo custo de operação e ter o produto que satisfaça o seu cliente na hora exata. Ainda, segundo essa empresa, a demanda de mercado, serviços ao cliente, transporte e preço competitivo devem ser plenamente entendidos para que a estrutura da cadeia de suprimentos seja efetiva. (I2 TECHNOLOGY, 2006 apud BRUSTELLO E SALGADO).

Ainda de acordo com Brustello, Salgado (2006) Apud Dornier et al (2000) As dificuldades da gestão da cadeia de suprimentos podem ser devidas a alocação descoordenada

e fragmentada de responsabilidades das diversas atividades da cadeia para diferentes áreas funcionais. Considera como essência da gestão da cadeia, a visão desta como integradora e coordenadora das atividades de produção e logística.

Como vimos a agroindústria tem demandado de produtos e serviços logísticos que fazem parte da cadeia de suprimentos, seja pela sua necessidade de insumos, embalagens e outros ou ainda para facilitar a sua penetração em novos mercados, essa demanda que nos motivou a buscar compreender como se dá essa relação da agroindústria familiar com seus fornecedores e o mercado, em especial os seus desafios e gargalos operacionais, conforme apresentaremos nos capítulos seguintes.

### **3. Aspectos Metodológicos**

Para desenvolvimento deste trabalho, cujo objetivo como já dissemos anteriormente, foi analisar os aspectos relacionados a logística de uma agroindústria familiar do município de Boituva, portanto conforme definem Kauark et al (2010), trata-se de uma Pesquisa Exploratória que é aquela que objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito. Para os autores este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assumindo as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso.

Desta forma realizamos num primeiro momento pesquisa bibliográfica e documental, para que pudéssemos ter aporte teórico que embasasse nossa pesquisa, em especial aos conceitos e definições referentes a agricultura familiar e agroindústria, bem como a sobre a cadeia de suprimentos.

Partimos então para a segunda etapa o Estudo de caso da empresa Sabores Natureza, estudo de caso conforme Kauark et al (2010), é quando ocorre o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.

Para que pudéssemos realizar este estudo de caso realizamos no mês de maio de 2017 uma visita nas instalações da empresa, o que nos permitiu além de conhecer seus produtos e funcionamento, fazer registro fotográfico de suas instalações de produção, estoque e armazenagem. Em setembro de 2017 entrevistamos a proprietária. Para tanto usamos como instrumento de pesquisa um questionário com questões abertas e questões fechadas.

Desta visita e entrevista é que chegamos ao capítulo denominado resultados, apresentado na sequência.

### **4. Resultados**

Com base na entrevista realizada com a proprietária da empresa Sabores Natureza, apresentamos uma breve caracterização da empresa, seguida do conjunto de resultados e discussões.

A Sabores Natureza é empresa familiar, criada em 2012 foi instalada em um Bairro Rural de Boituva. Sua gestão e controle é exercida por sua proprietária, a empresa conta com a colaboração de 3 funcionárias. Destas funcionárias, uma é contratada como gerente e devidamente registrada, outras duas cuja contratação é temporária e ocorre nos períodos em que a demanda de produtos é maior, desta forma recebem por meio de diárias com um valor fixo, que são acrescidas de um bônus em função da produção.

Questionamos a proprietária quanto a origem e valor do investimento inicial da empresa, ao que a mesma respondeu que no primeiro momento investiu cerca de

R\$15.000,00. Todavia, foi necessário mais aporte de capital em seis meses, momento em que foi realizado novo investimento no valor de R\$ 35.000,00 por um sócio investidor. Este permaneceu na sociedade por apenas um ano e meio, ou seja, até meados de 2014.

Os valores aportados foram para adequações do prédio que já existia na propriedade e aquisição de equipamentos como: liquidificadores de 25 litros e 6 litros, processador, cortador de vegetais (cubetador), computador, impressoras, impressoras geladeiras e balanças, que segundo a entrevistada são de boa qualidade e atendem satisfatoriamente a demanda. A entrevistada informou ainda que a empresa não possui dívidas.

Falamos também sobre a linha de produtos e quantidades produzidas. A proprietária comentou que hoje a somatória dos produtos é de cerca de duas toneladas mensais, mas que há capacidade para aumentar essa produção, porém não há disponibilidade para abertura de novas frentes de comercialização.

Tentamos entender melhor esta afirmação. Assim, segundo a proprietária os equipamentos têm capacidade produtiva maior do que a realizada e as funcionárias poderiam ser contratadas por maiores períodos durante o mês, todavia, não há um funcionário específico para a venda e para entregas e ela não tem sozinha condições de abrir novos postos de venda.

Com relação aos produtos o mix é bem diversificado, são molhos, temperos, conservas e patês. Segundo a entrevistada são mais de 40 produtos diferentes (Ver figura 1). Que levam em sua composição produtos agrícolas como: Alho, cebola, pimentas diversas, palmito, limão, ervas e temperos (Salsinha, cebolinha, manjericão, entre outros), especiarias, sal e vinagre.

**Figura 1. Estoque de produtos finalizados na linha de produção**



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Com relação à aquisição dos produtos agrícolas a entrevistada informou que adquiri a maioria deles diretamente de produtores rurais da região.

Indagamos sobre como ocorre o fluxo de entradas e saídas dos produtos acabados, a resposta foi a seguinte:

Então, a gente tem a aquisição do produtor, eu pego com os produtores, eu vou buscar. Cebola eu pego 200, 300 kg de cebola aí eu vou passando o mês,



as vezes a gente precisa de cebola um pouco por causa do patê, então tenho que completar a cebola com 400kg ou 500 kg de cebola. Aí pego as pimentas, a gente pega na produção toda e são armazenadas, aí tem o processamento com as meninas (entrevistada, 56 anos)

A respeito da armazenagem citada questionamos a entrevistada, e obtivemos como resposta que: são acondicionadas em bombonas lá mesmo, depois colocadas nos potes, principalmente a pimenta sazonal a gente só deixa fermentar aí já fica direto no potinho de entrega final.

Identificamos que os produtos são comercializados no município de Boituva onde existem 8 lojas (açougues, quitandas, restaurantes) que os comercializam, e ainda em feiras que ocorrem nos bairros (Águia da Castelo, Novo Mundo) e as quartas feiras no campus do IFSP.

Perguntamos se há um plano de logística para a compra de matéria prima e entrega dos produtos. A resposta foi: Tudo está centrado em mim, então não achei necessário.

Questionamos se há algum trabalho de marketing na agroindústria, a resposta foi de que não um trabalho específico, mas a gráfica onde adquiri as etiquetas já ajudou com a confecção de um folheto, que contribui com as vendas e explica a respeito dos produtos, e sua composição.

Ao ser questionada sobre como estão as vendas, obtivemos a resposta de que houve uma queda, mas que isso era normal para aquele período do ano. Todavia, a entrevistada disse que há uma certa dificuldade de sua parte, para conciliar seus afazeres pessoais e ainda assim vender e entregar os produtos. Este fato fez com que alguns pontos de vendas tivessem deixado de pegar os produtos nos últimos meses, baixando assim drasticamente as encomendas e por consequência a renda da agroindústria.

Sobre o controle de custos na empresa, indagamos se era realizado alguma análise de custos de cada produto. A resposta foi de que não, todavia a fábrica apresenta resultados positivos na relação custos x receitas.

Observamos que há um conjunto de dificuldade e gargalos para que haja uma maior integração da agroindústria junto a cadeia na qual está inserida, discutiremos algumas possibilidades de intervenções no capítulo Considerações.

## **5. Considerações finais**

Considerando que a empresa não possuía dívidas no momento da entrevista e que seu balanço financeiro era positivo, ainda que diante de tantas dificuldades que foram apontadas pela gestora da agroindústria, concluímos que se algumas decisões fossem tomadas, com base em um planejamento simples esse faturamento poderia ser maior e gerar maior número de empregos.

Com base na revisão bibliográfica, podemos afirmar, que a empresa tem bons produtos, no que concerne a sua qualidade, já que o mercado se mostra bem receptivo a eles conforme declarou a entrevistada. A agroindústria por ser familiar tem isso como um diferencial que poderia ser explorado pela empresa na alavancagem de suas vendas.

O principal gargalo que identificamos reside nas esferas administrativa e comercial, ou seja, a produção se dá de forma satisfatória e com bons índices, todavia, o processo de planejamento de vendas e entrega se mostrou falho.

Desta forma a título de contribuição sugerimos que a agroindústria Sabores Natureza, deva buscar ajuda para criação de um plano de negócios, que possa definir metas de produção, comercialização e distribuição de forma planejada e crescente até que as estruturas da agroindústria tenham suporte. Dentro deste plano poderiam estar contempladas ações de

marketing e de logística como roteirização dos pontos de venda e frequência de visitas, gestão de custos e formação de preços.

Com essas ações o aumento nas vendas e conseqüentemente na receita seria uma das metas, e que pode contribuir com o desenvolvimento local, já que pode gerar maior vagas de emprego ou garantir maior número de diárias àqueles que já desempenham sua atividade na produção. Maior produção, demanda maior aquisição de matérias primas que por conseqüência pode gerar também maior oferta de empregos na produção agrícola dos fornecedores, ou simplesmente maior renda para estes, que de alguma forma impactará positivamente o desenvolvimento local ou regional.

## 6. Referências

ARAÚJO, M.J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2005. Disponível em:

<<http://www.fkb.br/biblioteca/livrosadm/Fundamentos%20de%20Agroneg%C3%B3cios%20-%20Massilon%20J.%20Ara%C3%BAjo.pdf>> Acesso em: 27 de novembro de 2017.

BAIARDI, A.; ALENCAR, C.M.M. **Agricultura familiar, seu interesse acadêmico, sua lógica constitutiva e sua resiliência no Brasil**. In: Rev. Econ. Sociol. Rural vol.52 supl.1 Brasília 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032014000600003>> Acesso em: 20 de Outubro de 2017.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Tecnologia de gestão e agricultura familiar**. In: SOBER. Disponível em: <<http://www2.ufersa.edu.br/portal/view/uploads/setores/241/Tecnologia%20de%20Gest%C3%A3o%20e%20Agricultura%20Familiar.pdf>> Acesso em: 17 de Outubro de 2017.

BITTENCOURT, G. A.; BIANCHINI, V. **Agricultura familiar na região sul do Brasil**. Consultoria UTF/036-FAO/INCRA, 1996.

BORTOLUZZI, D. L. **Agroindústria Familiar Rural E Desenvolvimento Econômico: Um Estudo No Município De Doutor Maurício Cardoso/Rs**, Horizontina 2013, MIOR 2007. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco\\_Dinara.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco_Dinara.pdf)> Acesso em: 24 de Outubro de 2017.

BRASIL. **Instrução normativa no. 3 de 14 /07 /2005** Secretaria da receita previdenciária - SRP Publicado na pag. 00034 em 15 /07 /2005. Disponível em: <<http://sijut.fazenda.gov.br/netacgi/nphbr?s1=@DOCN=%22000237405%22&l=20&p=1&u=/netahtml/sijut/Pesquisa.htm&r=1&f=G&d=SIAT&SECT1=SIATW4>> Acesso em: 02 de Novembro de 2017.

BRASIL. **Lei n. 11326 de 24 de Julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm)> Acesso em: 01 de Novembro de 2017.

BRUSTELLO, A.C.; SALGADO, M.H. **Elementos Básicos de uma Cadeia de Suprimentos**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em:

<[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/677.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/677.pdf)> Acesso em: 18 de setembro de 2017.

DORIGHELLO, C. L. **Gestão econômica em agribusiness**. Piracicaba: UNIMEP, 2003. FETRACAN - Federação Das Empresas De Transporte De cargas Do Nordeste. IN: LOURENÇO, J.C.:(2010). **Logística agroindustrial: desafios para o Brasil na primeira década do século XXI**, Edición electrónica gratuita. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/794/Agroindustria.htm>> Acesso em: 20 de setembro de 2017.

DORNIER, P.P; ERNST, R.; FENDER, M.; KOUVELIS, P. **Logística e Operações Globais; Texto e Casos**, São Paulo; Atlas; 2000. IN: BRUSTELLO, A.C.; SALGADO, M.H. **Elementos Básicos de uma Cadeia de Suprimentos**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/677.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/677.pdf)> Acesso em: 18 de setembro de 2017.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. **A construção social dos mercados pelos agricultores: o caso das agroindústrias familiares**. VIII Congresso Latinoamericano de Sociologia Rural, Porto de Galinhas, Brasil, 2010. IN: BORTOLUZZI, D. L. **Agroindústria Familiar Rural E Desenvolvimento Econômico: Um Estudo No Município De Doutor Maurício Cardoso/Rs**, Horizontina 2013.

HECHT, S. A. **Evolução do pensamento agroecológico**. In: ALTIERI, M. Agroecologia: as bases científicas da agricultura alternativa. 4. ed. Rio de Janeiro: PTA/FASE, 2000. IN: SOARES, I.F.; MELO, A.C.; CHAVES, A.D.C.G. **A Agricultura Familiar: Uma alternativa para o desenvolvimento sustentável no município de Condado – PB**. INFOTECNARIDO (Mossoró – RN – Brasil) v.3, n.1, p.56-63 janeiro/dezembro de 2009.

I2 TECHNOLOGY. **Supply Chain Management (SCM): Features and Benefits**. Dallas, Texas, USA 2001. IN: BRUSTELLO, A.C.; SALGADO, M.H. **Elementos Básicos de uma Cadeia de Suprimentos**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/677.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/677.pdf)> Acesso em: 18 de Setembro de 2017.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2006**. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/lspa/default.shtm>> Acesso em: 10 de novembro de 2017.

KAUARK, F. MANHÃES, F. C. MEDEIROS, C. H. **Metodologia Da Pesquisa: Guia Prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/713/1/Metodologia%20da%20Pesquisa.pdf>> Acesso em: 10 de Novembro de 2017.

LOURENÇO, J.C.(2010) **Logística agroindustrial: desafios para o Brasil na primeira década do século XXI**. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/794/Agroindustria.htm>> Acesso em: 20 de Setembro de 2017.

MDA - Ministério Do Desenvolvimento Agrário. **Brasil: 70% dos alimentos que vão à mesa dos brasileiros são da agricultura familiar.** 2017. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/brasil-70-dos-alimentos-que-v%C3%A3o-%C3%A0-mesa-dos-brasileiros-s%C3%A3o-da-agricultura-familiar>> Acesso em: 15 de outubro de 2017.

MIOR, L. C. **Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial.** Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável. Florianópolis, 22 a 25 de agosto de 2007. IN: BORTOLUZZI, D. L. **Agroindústria Familiar Rural E Desenvolvimento Econômico: Um Estudo No Município De Doutor Maurício Cardoso/Rs**, Horizontina, 2013.

PENA, R.A.; **Agricultura Familiar.** 2015. Disponível em: <<http://escolakids.uol.com.br/agricultura-familiar.htm>> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

RCG - Rockford Consulting Group; **Supply Chain Management Definition.** New York, USA, 1999. IN: BRUSTELLO, A.C.; SALGADO, M.H. **Elementos Básicos de uma Cadeia de Suprimentos.** XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/677.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/677.pdf)> Acesso em: 18 de Setembro de 2017.

SIMCHI-LEVI, D.; SIMCHI-LEVI, E.; KAMINSKY, P. **Cadeia de suprimentos: projeto e gestão. Rio Grande do Sul**, Bookman, 2003. IN: SOARES, L. Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceitos e Diferenças. Cad. Unisuam Pesqui. Ext. Rio de Janeiro. v.5, n.4; p. 46-53, 2015

SOARES, I.F.; MELO, A.C.; CHAVES, A.D.C.G. **A Agricultura Familiar: Uma alternativa para o desenvolvimento sustentável no município de Condado – PB.** INFOTECNARIDO (Mossoró – RN – Brasil) v.3, n.1, p.56-63 janeiro/dezembro de 2009 Disponível em: <<http://www.gvaa.com.br>> Acesso em: 25 de Outubro de 2017.

SULZBACHER, A. W. São Paulo, 2009. **Agroindústria Familiar Rural: Caminhos Para Estimar Impactos Sociais.** XIX ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, São Paulo, 2009, pp. 1-25. IN: SILVEREIRA et al 2008, GUIMARÃES et al 2001, WILKINSON, 2002. SCHMIDT, 2009. Disponível em: <[http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Sulzbacher\\_AW.pdf](http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Sulzbacher_AW.pdf)> Acesso em: 24 de outubro de 2017.

TRENTIN, I. C. L.; WESZ JUNIOR, V. J. **Desenvolvimento territorial com agroindústrias familiares.** XLIII Congresso da SOBER. Ribeirão Preto, 24 a 27 de julho de 2005. IN: BORTOLUZZI, D. L. **Agroindústria Familiar Rural E Desenvolvimento Econômico: Um Estudo No Município De Doutor Maurício Cardoso/Rs**, Horizontina, 2013. Disponível em: <[http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco\\_Dinara.pdf](http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/Economia/2013/Eco_Dinara.pdf)> Acesso em: 24 de Outubro de 2017.

VIEIRA, L. F.; **Agricultura e Agroindústria Familiar.** Revista de política Agrícola – Ano VII – N° 01 – Jan-Fev-Mar 1998.