

PLANO DE INVESTIMENTO PARA REATIVAÇÃO DE AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

Lucas Rodrigues Santin¹

Adriano Pereira dos Anjos²

Andrea Cristina Elias Ribeiro³

Flávio Aparecido Pontes⁴

RESUMO

Considerando a relevância de instrumentalizar os agricultores com métodos de gestão profissionais, o presente trabalho tem como objetivo a elaboração de um plano de investimento para a retomada das atividades empresariais de uma agroindústria familiar no município de Boituva-SP. A parte teórica do trabalho é composta por um estudo bibliográfico sobre a temática de agroindústrias familiares, contendo estado da arte, bem como, conceitos principais relacionados ao assunto. O componente prático da pesquisa consiste no estudo de caso, tendo como objeto de estudo a empresa Sabores da Natureza. Trata-se de uma empresa familiar que manufatura e comercializa produtos alimentícios, como pimentas e temperos, cuja carteira de fornecedores é composta basicamente por mulheres da reforma agrária. A intenção é, em conjunto com os gestores do negócio, conduzir um diagnóstico geral da instalação, de modo a coletar informação que sirvam como base para o desenvolvimento da proposta de reativação da empresa. Com ciência do ponto de partida (situação presente) e das metas futuras, torna-se possível elaborar um estudo das demandas gerenciais possibilitando a geração um plano de investimento.

PALAVRAS-CHAVE: Planejamento; agroindústria familiar; mulheres rurais; geração de renda.

1 INTRODUÇÃO

A observação do mundo dos negócios atualmente permite notar que, diferente do que ocorria anteriormente, ambientes concorrenciais acirrados e altamente competitivos não são privilégio de grandes organizações. Mudanças econômicas e desenvolvimento tecnológico atiraram médios e pequenos negócios no turbilhão da competitividade.

Ciente disto, há tempos o meio acadêmico estendeu seu olhar para os pequenos negócios, tendo gerado uma série de pesquisas acerca de práticas gerenciais adequadas ao microempreendedor. Tal iniciativa certamente foi bem-vinda e tem auxiliado significativamente os gestores de pequenas empresas.

Não há dúvidas de que as agroindústrias familiares estão entre estes pequenos negócios que demandam atenção em relação a suas práticas empresariais. Neste sentido, a experiência tem mostrado quão essencial é o exercício de atividades de planejamento.

¹ Discente em Gestão da Produção Industrial – IFSP Campus Boituva, Bolsista IEX CNPq/ Chamada 021/2016 MEC/MAPA/SEAD, lucassantin4@gmail.com

² Discente em Gestão da Produção Industrial – IFSP Campus Boituva, Bolsista ATP-B CNPq/ Chamada 021/2016 MEC/MAPA/SEAD, adrianoa286@outlook.com

³ Mestre em Engenharia de Produção pela UFSCar, docente do IFSP campus Boituva, andrea.cristina@ifsp.edu.br

⁴ Doutorando do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, UNIARA, Docente IFSP- Coordenador do NEA Boituva CNPq/ Chamada 021/2016 MEC/MAPA/SEAD, flaviopontes@ifsp.edu.br

O planejamento empresarial permite que os gestores vislumbrem de forma mais clara o ambiente concorrencial e, então, determinem os rumos do negócio, adotando uma cultura de gerenciamento profissionalizado que possibilita melhor desempenho competitivo à organização.

2 OBJETIVOS

O presente trabalho de pesquisa tem como objetivo geral a elaboração de um plano de investimento para retomada das atividades empresariais de uma agroindústria familiar localizada na cidade de Boituva - SP.

Para atingir a finalidade do estudo, os seguintes objetivos específicos devem ser cumpridos:

- Construir arcabouço teórico sobre o tema alicerçado em pesquisa bibliográfica em literatura pertinente ao tema;
- Definir as atividades básicas da propriedade;
- Identificar os principais usos dos equipamentos e recursos materiais existentes na instalação;
- Elaborar de um plano gerencial com base nos objetivos e metas estratégicas para o negócio;
- Desenvolver de um plano de investimento para reativação do negócio.

3 METODOLOGIA

No que tange à parte teórica, caracteriza-se como um levantamento bibliográfico sobre o assunto com o intuito de apresentar o estado da arte, bem como, conceitos principais relacionados ao tema.

A parte prática da pesquisa constitui um estudo de caso, técnica que permite observação e investigação da situação analisada. A análise da empresa Sabores da Natureza possibilita o diagnóstico contextual e a elaboração da proposta de plano de investimento.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Agricultura familiar

Conforme texto da Lei federal 11326 de 2006 (BRASIL, 2006), considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I. Não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II. Utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III. Tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- IV. Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

A agricultura familiar pode ser definida como um conjunto de atividades produtivas agropecuárias com regime de economia familiar, entendendo as atividades realizadas em pequenas e médias propriedades, com a mão de obra da própria família. A agricultura familiar corresponde a uma unidade de produção agrícola onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família. Os empreendimentos familiares têm duas características principais: administração e trabalho familiar (SOARES et al., 2009).

De acordo com Heacht (2000, apud SOARES et al., 2009, p. 52)

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.

Abramovay (2004, apud SOARES et al., 2009), complementa que a agricultura familiar possui as seguintes características:

- a. A gestão é feita pelos proprietários;
- b. Os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco;
- c. O trabalho é fundamentalmente familiar;
- d. O capital pertence à família;
- e. O patrimônio e os ativos são objeto de transferência inter-gerencial no interior da família;
- f. Os membros da família vivem na unidade produtiva.

Uma característica que marca este setor é a diversidade de culturas produzidas e o modo especial que o agricultor familiar tem de manejar a terra em que produz, geralmente com técnicas próprias passadas de geração em geração em sua família, como uma tradição familiar. Outra característica que pode-se citar é que esses pequenos produtores não utilizam 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).

A agricultura familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que estão disponibilizados para o consumo da população brasileira. Ela caracteriza-se por apresentar certa estabilidade que a diferencia de outros empreendimentos familiares, uma vez que oferece maior segurança e garantia. Este tipo de agricultura proporciona ainda menor vulnerabilidade ao ciclo de crescimento e extinção, que ocorre com outros pequenos negócios (BAIARDI e ALENCAR, 2014).

Para uma empresa atuante no agronegócio, é importante além de fazer um planejamento estratégico, que a faça conhecer e delinear seus passos seguintes, que esse planejamento a leve à obtenção de vantagem competitiva no mercado em que atua. Tendo a empresa a intenção de realizar um planejamento estratégico com vistas à obtenção desta vantagem competitiva, certamente precisará analisar minuciosamente o setor nos últimos tempos, bem como a situação interna da empresa e fazer projeções futuras do setor. Com isso, é possível traçar as estratégias mais adequadas visando à preferência do seu público alvo (SILVA et al., 2016).

4.2 Planejamento empresarial

Torna-se cada vez mais evidente a necessidade de atividades de planejamento para que organizações possam se manter ativas no mercado concorrencial. A experiência empresarial tem mostrado que o sucesso empresarial está fortemente vinculado à elaboração de estratégias de negócio.

Segundo Thompson, Strickland e Gamble (2008, apud MATTEI et al., 2017, p. 4), a estratégia consiste ‘nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que se utiliza para o crescimento do negócio, para chamar e satisfazer clientes, de modo que faça alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional’.

Fischmann e Almeida (1991, apud MATTEI et al., 2018, p. 25) falam sobre a ação do planejamento estratégico como:

Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planejamento estratégico não é uma ferramenta para resolver todos os problemas da empresa. Ela pode identificar as áreas que precisam mais de atenção, estabelecer um fluxo de informação eficiente. O planejamento estratégico ajuda a tomada de decisão correta mais facilmente, incentivando a usar modelos organizacionais mais adequados a situação enfrentada (MATTEI, 2017).

Para Farina (1999, apud JERÔNIMO et al., 2006, p. 78), as estratégias são condicionadas pelo ambiente competitivo no qual são definidos os padrões de concorrência e a capacidade dos recursos internos da empresa, definindo ação estratégica “como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo, tais como a estrutura do mercado e os padrões de concorrência”.

Uma visão mais incipiente do conceito de planejamento estratégico é encontrada em Chiavenato (1979, apud SILVA et al., 2016, p. 391), que afirma:

O planejamento estratégico relaciona-se com o conceito geral da firma no futuro e as previsões e distribuições de recursos totais às oportunidades oferecidas pelo mercado e pelos produtos, a fim de realizar o potencial de lucros da companhia por via das estratégias escolhidas.

Kotler (2000, p. 86) trata de forma mais resumida o planejamento estratégico, considerando como objetivo principal do mesmo: “dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem o lucro e o crescimento desejados”.

Não é tão simples adequar a teoria encontrada no marketing industrial e de serviços e aplicar ao agronegócio, principalmente porque no mercado agroindustrial a competição é via preço, sendo frequentemente condição para o sucesso a capacidade de trabalhar aplicando economia de escala. Contudo, também é possível utilizar essa proposta de forma a verificar onde estão os gargalos que podem ser suprimidos, aumentando a eficiência da empresa agrícola.

Neste sentido, no que diz respeito à aplicação do conceito de planejamento estratégico ao agronegócio, faz-se necessário primeiramente definir as tarefas a serem executadas e

especificar quais são foco para o planejamento estratégico e o objetivo do agronegócio, sendo interessante cumprir as seguintes etapas:

- Definição da missão e dos objetivos da empresa: essencial na elaboração da estratégia adequada, pois informa a todos quem é a organização e aonde pretende chegar;
- Análise interna e externa do ambiente organizacional e avaliação: Utilizando ferramentas que mostram as forças e as fraquezas do ambiente interno organizacional, e as ameaças do ambiente externo (mercado), com essas análises facilita a elaboração de um plano estratégico;
- Alocação dos recursos: deve-se investir nos recursos da empresa, seja ele humano, patrimonial, financeiro ou matérias onde a ferramenta de análise mostrou necessidade;
- Adequação dos planos tácitos e operacionais para executar o planejamento proposto: depois de todas as análises efetuadas e definidas as mais viáveis, aí partir para a elaboração do planejamento adequado.

Um aspecto essencial de qualquer plano estratégico é a questão do controle do desempenho, de modo a poder se avaliar se os objetivos (que foram desdobrados em metas) pretendidos foram alcançados. Neste sentido, pode-se reunir um conjunto de indicadores na ferramenta de gestão denominada *Balanced Scorecard* (BSC).

O *Balanced Scorecard* propõe a tradução do planejamento estratégico sob quatro perspectivas, sendo elas: financeira; do cliente; de processos internos e de aprendizado e crescimento. A intenção é, via indicadores de desempenho, promover alinhamento das ações de curto prazo com os objetivos estratégicos organizacionais; explicitando a estratégia em termos operacionais.

Tais perspectivas envolvem considerar individualmente (PRIETO et al., 2006):

- Financeira: para ser bem-sucedida financeiramente, quais resultados financeiros são desejados pela organização;
- Clientes: para cumprir a missão, que soluções devem ser oferecidas aos clientes;
- Processos internos: como devem ser os processos internos de forma a satisfazer os clientes e atingir os resultados financeiros almejados;
- Aprendizado e crescimento: que aspectos precisam ser melhorados para que os objetivos e metas estratégicos sejam alcançados.

5 RESULTADOS

Pare efeito de contextualização e melhor entendimento das observações e discussões aqui desenvolvidas, faz-se necessário comentar resumidamente o histórico da empresa.

A empresa objeto de estudo, Sabores da Natureza, foi fundada em 2012, contando com 3 colaboradores naquele momento. Está localizada em um bairro rural da cidade de Boituva-SP e sua gestão é feita pela própria proprietária que desde o início dos negócios procurou meios de se capacitar no que diz respeito à administração empresarial.

A instalação de processamento encontra-se em um prédio que já existia, mas foram feitas as modificações necessárias à produção de alimentos, inclusive obedecendo todas as diretrizes da vigilância sanitária. Para estas modificações iniciais foi investido um montante de R\$ 35.000,00, capital oriundo de um sócio investidor. Tal investimento também foi utilizado para compra de equipamentos, mais especificamente, liquidificadores próprios para produção em grande quantidade. Esta sociedade permaneceu apenas por um ano e meio, findando no início de 2014.

Em 2017, somando todos os produtos comercializados, dentre eles pimentas e temperos, a empresa produzia cerca de duas toneladas mensais. Entre o final de 2017 e começo de 2018, por problemas de deterioração e quebra decorrentes do tempo de uso, houve necessidade de reposição dos recursos produtivos, porém a empresa não detinha o capital necessário. Houve a tentativa de utilizar equipamentos de menor porte, mas como a quantidade a ser processada era grande e os mesmos não aguentavam e eram danificados, causando mais perdas e prejuízos.

Sem os meios de produção necessários, a empresa Sabores da Natureza ficou fechada por alguns meses. Em maio de 2018, retomou sua produção de molhos de pimenta, no momento apenas para alguns clientes específicos, eventos e vendas em feiras aos finais de semana.

Em entrevista, a proprietária expressou desejo de reatar negócios com seus antigos clientes, necessidade de elaborar análise e planejamento da instalação produtiva, além de anseio por envolver as mulheres do assentamento (reforma agrária) também nas atividades de processamento. Neste momento a parceria com as mulheres da reforma agrária ocorre somente em termos de fornecimento de matéria-prima. A intenção é que esta parceria seja ampliada contemplando também as operações produtivas.

Percebeu-se, portanto, a necessidade da elaboração de um planejamento com a finalidade de reativar as atividades do empreendimento. Neste sentido, para sugestão de um plano gerencial, considerando os objetivos de negócios da empresa para os próximos dois anos, utilizou-se o *Balanced Scorecard* de acordo com modelo proposto por Andrade e Amboni (2010, apud MATTEI et al., 2017), conforme exposto no Quadro 01.

Considerando que o trabalho de pesquisa está em andamento, o propósito é que alicerçados nos objetivos e iniciativas estratégicas traçados se elabore um planejamento de investimento que viabilize a operacionalização do plano gerencial proposto. Os investimentos deverão respeitar os ganhos da empresa, zelando pela saúde financeira da organização.

Mais ainda, ao desenvolver o plano de investimento, para evitar problemas semelhantes aos que o negócio vem apresentando neste momento, deve-se pensar em garantir que haja reserva de capital com finalidade de reposição e adequada manutenção dos meios de produção. A conservação apropriada de máquinas e equipamentos é importantíssima, uma vez que, não é interessante trabalhar com grandes quantidades de produto final em estoque (isso seria oneroso e deve-se considerar que os produtos são perecíveis), portanto é necessário que haja produção para que haja venda e consequente capitalização da empresa.

Quadro 01 – Proposta de plano gerencial

	Objetivos	Meta	Indicador	Iniciativas Estratégicas	
PERSPECTIVA FINANCEIRA	01	Melhorar controle contábil/financeiro	100% dos dados contábeis arquivados eletronicamente	Planilhas de dados para controle	Utilizar ferramenta informatizada para controle contábil/financeiro
	02	Reduzir custos totais	Diminuição de 15%	Planilhas, Balanço patrimonial e Fluxo de Caixa	Aplicar economia de escala tanto em relação às atividades produtivas quanto em relação às atividades logísticas.
	03	Aumentar faturamento	Incremento de 20%	Vendas	Adotar estratégias promocionais de marketing eletrônico, otimizando o uso de redes sociais como canal de comunicação

PERSPECTIVA DO CLIENTE	04	Obter informações confiáveis sobre o mercado consumidor	100% das informações coletadas devem ser arquivadas eletronicamente	Planilhas de informações	Estabelecer meios formais de obtenção de informações como o uso de mídias eletrônicas com opção de permitam ao cliente expor sua opinião, necessidades, reclamações e sugestões
	05	Oferecer produtos competitivos	Incremento em 20% do faturamento	Vendas e índices de reclamação	Adequar os produtos (sabor, embalagem, etc) ao mercado
	06	Reativar carteira de clientes	Retomada de negócios com pelo menos 75% dos clientes anteriores	Vendas	Restabelecer contato de negócios com clientes anteriores oferecendo condições promocionais
	07	Desenvolver canais de distribuição	Ampliar em 10% a participação em feiras e eventos	Vendas	Retomar e ampliar presença em feiras e eventos locais e regionais
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	08	Aprimorar operação	100% dos processos mapeados e padronizados	Índices de qualidade (retrabalho, perdas) e de reclamação	- Mapear processos e elaborar fichas com receita e roteiro produtivo padronizados; - Estabelecer parceria com mulheres do assentamento também em relação a atividades de processamento*
	09	Redimensionar capacidade	100% dos processos analisados	Planilhas de análise	Dimensionar capacidade, estabelecendo quantidade necessária de cada recurso
	10	Reduzir custos operacionais	Diminuição de 15%	Planilhas, Balanço patrimonial e Fluxo de Caixa	-Trabalhar com produção puxada conforme demanda, sem grandes estoques de produtos e insumos; -Dimensionar as operações logísticas de entrega conforme demanda, buscando sempre que possível economia de escala.
PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO	11	Aperfeiçoar aplicação de ferramentas gerenciais	Proprietária (pelo menos)	Saúde financeira da empresa	Dominar e fazer uso sistemático de métodos de gestão e ferramentas informatizadas de planejamento e controle
	12	Criar cultura de disciplina no atendimento dos procedimentos estabelecidos	Envolvimento de todos os colaboradores	Índices de qualidade e de reclamação	Comunicar de maneira clara os procedimentos, treinando os colaboradores e oferecendo os meios necessários para adequada aplicação dos mesmos

Fonte: elaborado pelos autores

REFERÊNCIAS

BAIARDI, A.; ALENCAR, C. M. M. Agricultura familiar, seu interesse acadêmico, sua lógica constitutiva e sua resiliência no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol.52, supl.1, Brasília, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032014000600003>. Acesso: 20 de Outubro 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/111326.htm. Acesso: 01 de Novembro 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: 10 de novembro de 2017.

JERÔNIMO, F. B.; MARASCHIN, A. F.; SILVA, T. N. da. A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v. 14, n. 26, maio de 2006. Disponível em: http://cepeac.upf.br/download/rev_n26_2006_art3.pdf. Acesso: 20 de maio 2018

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTEI de Souza, G.; AMBONI, N.; ORSSATTO, J. H. C. **Planejamento Estratégico no Agronegócio: proposta de aplicação em uma empresa de Santa Catarina**. **Revista Espacios**, v. 38, n.3, 2017. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a17v38n03/a17v38n03p02.pdf>. Acesso: 20 de maio de 2018.

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

PRIETO, V. C.; PEREIRA, F. L. A.; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Fatores Críticos na implementação do *Balanced Scorecard*. **Gestão & Produção**, v.13, n.1, p.81-92, jan.-abr. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>. Acesso: 20 de maio de 2018.

SILVA, D. B. da; PEREIRA, M. S.; SPROESSER, R. R. O Planejamento estratégico como ferramenta para obter vantagem competitiva no agronegócio. **8º ECAECO-2016 (IFMS_UEMS_UFMS_PPGDRS)**, 2016. Disponível em: <https://anaisonline.uems.br/index.php/ecaeco/article/view/2587>. Acesso: 20 de maio de 2018

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: 20 de maio de 2018.