



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRPPG - PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PADR – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E
DESENVOLVIMENTO RURAL

CLAUDIO JORGE GOMES DA ROCHA JUNIOR

O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

RECIFE

2012

CLAUDIO JORGE GOMES DA ROCHA JUNIOR

O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural, na área de concentração em Gestão, Mercados e Agronegócio do PADR – Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Orientador: Professor Dr. Romilson Marques Cabral

RECIFE

2012

Ficha Catalográfica

R672p Rocha Junior, Claudio Jorge Gomes da
O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras / Claudio Jorge Gomes da Rocha Junior.
-- Recife, 2012.
88 f. : il.

Orientador (a): Romilson Marques Cabral.
Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Departamento de Letras e Ciências Humanas, Recife, 2012.
Inclui referências e apêndice.

1. Empreendedorismo rural 2. Agricultura familiar 3. Extensão Rural 4. Competência I. Cabral, Romilson Marques, Orientador II. Título

CDD 658.42

CLAUDIO JORGE GOMES DA ROCHA JUNIOR

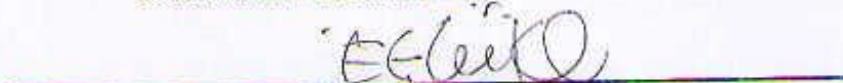
O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Dissertação apresentada em 29 de fevereiro de 2012 para a obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

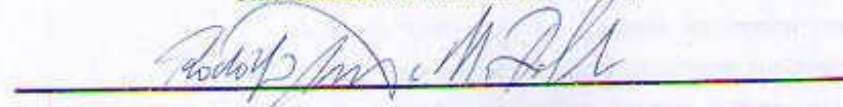
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Romilson Marques Cabral (orientador)
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE



Prof. Dr. Emanuel Ferreira Leite (examinador externo)
Universidade de Pernambuco – UPE



Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho (examinador interno)
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE



Prof. Dr. Tales Wanderley Vital (examinador interno)
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE

À minha família por ser paciente em confiar nos meus sonhos. Sem o apoio de vocês dificilmente suportaria concluir este trabalho. Às famílias Bazante e Penna pelo caloroso acolhimento. Por fim, dedico essa obra a todos os agricultores que um dia sonham em profissionalizar seus trabalhos.

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares que sempre estiveram ao meu lado.

Aos meus velhos amigos por respeitar a minha ausência. Aos amigos que pude reencontrar e aos novos que conquistei em Pernambuco.

Aos professores Cícero Calazans, Jakes Halan, Luiz Favero (*in memoriam*) e Vera Dubeux pela preparação inicial necessária para ingressar num curso de mestrado.

À Universidade Federal de Alagoas pelo curso de graduação em Agronomia que me incentivou ingressar neste curso de mestrado.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco pela oportunidade.

A CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior pela concessão da bolsa de estudos.

A todos os profissionais que integram o curso de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural por fornecer o possível para auxiliar em meus trabalhos.

À Anastácia Brandão, Sr. Lúcio e Leticia Melo do ProRural - Programa de apoio ao pequeno produtor rural de Pernambuco pelo apoio em minha pesquisa.

Ao meu orientador professor Romilson M. Cabral por sua paciência, sabedoria e maturidade.

Aos agricultores e técnicos de apoio que contribuíram com minha pesquisa.

Na Universidade ouvi dizer que é cafona falar em Deus. Um erro tentar misturar Ciência e Fé. E que contradição, a mesma Universidade me ensinou que plágio é crime. Por isso, agradeço a Deus, Jesus Cristo e Nossa Senhora pelas sábias intercessões.

Claudio Jorge.

RESUMO

O presente trabalho procura identificar as dificuldades e potencialidades dos agricultores estudados para se construir os atributos denominados competências empreendedoras, que são descritos na literatura como essenciais para negócios de sucesso. O que falta para o êxito dos produtores familiares que antes lidavam com a rotina exclusiva do campo e agora administram pequenas fábricas rurais? A fundamentação teórica está baseada no empreendedorismo rural com destaque para competências empreendedoras. Foi produzida uma pesquisa qualitativa com análise de conteúdo na qual busca examinar a compatibilidade das estratégias adotadas pelas empresas de apoio à agricultura familiar, com a realidade dos agricultores que ingressaram no empreendedorismo por meio da agroindustrialização da produção. Foram entrevistados nove agricultores líderes de três agroindústrias associativas das regiões Agreste e Sertão de Pernambuco e doze técnicos de nove instituições de apoio à agricultura familiar. Embora o empreendedorismo rural apresente uma real possibilidade de melhorar a renda do agricultor, pode ir mais além, pois contribui para reorganizar a divisão de tarefas no campo. Em uma das três agroindústrias pesquisadas os agricultores possuem grandes deficiências nas competências empreendedoras que resultaram em impactos negativos para as fábricas. No estudo estão contidas sugestões para os agricultores empreendedores superarem as adversidades, bem como auxiliar os técnicos de campo a transporem suas deficiências. Por fim, esperamos contribuir para a solução de alguns dos desafios de nosso país em profissionalização do agricultor familiar.

Palavras-chave: competências empreendedoras; empreendedorismo rural; agricultura familiar; extensão rural.

ABSTRACT

This paper seeks to identify the difficulties and potential farmers studied to build the entrepreneurial skills called attributes, which are described in the literature as essential to business success. What is missing for the success of family farms that once dealt exclusively with the routine of the field and now manage small rural factories? The theoretical framework is based on rural entrepreneurship with emphasis on entrepreneurial skills. It was produced in which a qualitative research which content analysis seeks to examine the compatibility of the strategies adopted by companies to support family farming, with the real farmers who engaged in entrepreneurship through the industrialization of production. Nine farmers were interviewed three leading agroindustries associatives from regions Agrestic and Wilderness of Pernambuco State and, twelve technical memberships of nine institutions to support family farming. Although the rural entrepreneurship presents a real opportunity to improve the income of the farmer can go further by helping to reorganize the division of tasks in the field. In one of the three agricultural industries surveyed farmers have major shortcomings in entrepreneurial skills that resulted in negative impacts to the factories. In the study suggestions are contained for farmer entrepreneurs to overcome adversity, as well as assisting field technicians to translate their shortcomings. Finally, we hope to contribute to solving some of the challenges of our country in professionalization of the family farmer.

Keywords: entrepreneurial skills; entrepreneurial rural; family farming; rural extension.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – resumo dos órgãos de apoio envolvidos no estudo	33
Quadro 02 – coleta de dados (objetivo específico 01)	35
Quadro 03 – coleta de dados (objetivo específico 02)	36
Quadro 04 – matriz analítica para informações coletadas	39
Quadro 05 – a ótica do técnico da ADAGRO	47
Quadro 06 – a ótica do técnico do BNB / CENOP - Recife	49
Quadro 07 – a ótica do técnico do Centro Agroecológico Sabiá	51
Quadro 08 – a ótica do técnico da COOPAGEL	53
Quadro 09 – a ótica do técnico do IPA / Recife	54
Quadro 10 – a ótica do técnico do IPA / Serra Talhada	55
Quadro 11 – a ótica do técnico do IPA / Afogados da Ingazeira	56
Quadro 12 – a ótica do técnico do MAPA / Serviço de Inspeção Vegetal	57
Quadro 13 – a ótica do técnico do MDA / INCRA	58
Quadro 14 – a ótica do técnico da SARA	60
Quadro 15 – a ótica do técnico da SARA / ProRural	61
Quadro 16 – a ótica do pesquisador da UFRPE	62
Quadro 17 – Resumo do projeto de implantação da agroindústria de Pedra do Rodeadouro, Bonito - Pernambuco	64
Quadro 18 – Resumo do plano de negócio da agroindústria de Pedra do Rodeadouro, Bonito - Pernambuco	67
Quadro 19 – compet. emp. dos agricultores de Pedra do Rodeadouro	83
Quadro 20 – compet. emp. dos agricultores da agroind. ADESSU	84
Quadro 21 – compet. emp. dos agricultores da agroind. Mãos Crioulas	85
Quadro 22 - rotina administrativa de Pedra do Rodeadouro	86
Quadro 23 - rotina administrativa da ADESSU	87
Quadro 24 - rotina administrativa de Mãos Crioulas	88

SUMÁRIO

Introdução	10-11
1 Referencial teórico	12-28
1.1 Agricultura familiar tradicional no Brasil	12-15
1.2 O papel das agroindústrias	15-17
1.2.1 Agroindústria associativa	17-19
1.2.2 Sustentabilidade do associativismo	19-21
1.3 O empreendedorismo	21-23
1.3.1 O empreendedorismo rural	23-24
1.4 Competências	24-25
1.4.1 Competências empreendedoras	26-28
2 Caracterização do objeto de estudo	29-31
3 Metodologia	32-39
4 Resultados e discussão	40-68
4.1 Deficiências e potencialidades dos agricultores.....	40-45
4.2 Estratégias e condições de trabalho dos técnicos de apoio para a formação de agricultores empreendedores	46-63
4.3 Documentação pesquisada.....	64-68
5 Conclusão	69-72
Referências	73-76
Apêndice	77-88
A) Modelo do questionário 01: perfil dos agricultores	77
B) Modelo do questionário 02: compet. empreendedoras.....	78-81
C) Modelo do questionário 03: estratégias dos órgãos de apoio	82
D) Competências empreendedoras (Bonito - PE).....	83
E) Competências empreendedoras (Triunfo - PE).....	84
F) Comp. empreendedoras (Afogados da Ingazeira - PE).....	85
G) Observação planejada individual (Bonito - PE).....	86
H) Observação planejada individual (Triunfo - PE).....	87
I) Observação plan. individual (Afogados da Ingazeira - PE).....	88

INTRODUÇÃO

São várias as possibilidades dos agricultores familiares no sentido de ampliar seus rendimentos. Chama atenção o exemplo do ecoturismo, do cultivo e/ou criação de produtos nobres, orgânicos e naturais comercializados por meio de mercados solidários, e, o processamento da pequena produção. Essas novas atividades formam aquilo que Campanhola & Silva (2004) denominam de Novo Rural Brasileiro, por meio das quais se ampliam as chances de transição da agricultura familiar tradicional ao empreendedorismo. Uma das alternativas mais promissoras é a da agroindústria associativa. Para isto, o presente trabalho buscou analisar as estratégias adotadas pelas empresas de apoio e, as facilidades e dificuldades do agricultor familiar para sua formação empreendedora.

O ato de processar alimentos nas casas de sítios e fazendas é bastante tradicional. Por muito tempo serviu apenas como forma de conservar os produtos (doces e carne seca) e de oferenda a quem visitava as casas dos agricultores. Aos poucos se tornou um modo de reduzir perdas durante a safra, objeto de troca e mais recente, a possibilidade de geração de renda mediante sua comercialização.

Com a entrada dos agricultores familiares no mercado de produtos processados surgiram diversas dificuldades - a inserção no comércio e a adequação as exigências sanitárias são as principais. A saída adotada, inicialmente no Centro-Sul do Brasil e que ganha crescente espaço no Norte e Nordeste do país, foram às agroindústrias associativas, ou seja, a união de produtores rurais familiares na fabricação e no comércio de alimentos industrializados.

Diversos estudiosos (BATALHA, 2007; 1995; NEVES & CONEJERO, 2007; WILKINSON, 2010) destacam as grandes e médias agroindústrias como propulsoras do desenvolvimento de regiões. Porém, diante de cenários de crise, a geração de postos de trabalho e renda provenientes de pequenas agroindústrias também ganhou relevância nos bastidores políticos, financeiros e acadêmicos.

À vista do exposto é necessário incentivar os agricultores familiares a serem empresários ou apenas aos que possuem perfil e, qual seria esse perfil? As competências empreendedoras dizem a respeito das características que um bom administrador com perfil empreendedor deve possuir (PAIVA Jr. *et al.*, 2006). Então, que competências empreendedoras estão sendo desenvolvidas pelos agricultores para tornar suas unidades agroindustriais mais sustentáveis?

O presente trabalho foi resultado de uma proposta de estudo qualitativo em três comunidades rurais de Pernambuco, com coleta de dados por intermédio do uso da triangulação de coleta de dados em: entrevistas, documentação e observação planejada individual com o objetivo geral de: - analisar se as estratégias que os órgãos de apoio estão adotando são compatíveis com as necessidades e perfis dos agricultores, no sentido de assimilar às competências empreendedoras necessárias a viabilização dos empreendimentos associativos. Os objetivos específicos da pesquisa se dividiram em: - identificar as principais dificuldades e potencialidades para que os agricultores assimilem as novas competências empreendedoras necessárias na viabilização das agroindústrias e; - verificar a compatibilidade das estratégias dos órgãos de apoio para à viabilização dos empreendimentos associativos.

Além desta introdução a dissertação se divide em referencial teórico (fundamentação da pesquisa baseada na literatura acadêmica), caracterização do objeto de estudo (permite orientar o leitor acerca das condições em que estão inseridas as agroindústrias), metodologia (por que e para quê? como foi a pesquisa?), resultados e discussão (análise dos dados coletados vs. referencial teórico), conclusão e, referências (materiais de consulta – sítios de internet, livros, artigos científicos em periódicos e eventos de destaque sobre o tema).

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Agricultura familiar tradicional

A classificação brasileira para estabelecimentos rurais familiares dependem simultaneamente de o produtor rural familiar ser o proprietário, a mão-de-obra utilizada ser predominante da própria família e obedecer a limites de renda fixados pelo PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar.

De acordo com a Lei nº 11.326/2006 considera-se agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos (BRASIL, 2006):

I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais¹;

II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;

III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;

IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

São também beneficiários desta Lei:

I - silvicultores que cultivem florestas nativas ou exóticas e que promovam o manejo sustentável daqueles ambientes;

II - aquicultores que explorem reservatórios hídricos com superfície total de até 2 ha (dois hectares) ou ocupem até 500m³ (quinhentos metros cúbicos) de água, quando a exploração se efetivar em tanques-rede;

III - extrativistas que exerçam essa atividade artesanalmente no meio rural, excluídos os garimpeiros e faiscadores.

A agricultura familiar por muito tempo foi considerada agricultura atrasada, apenas de subsistência, sem muita importância para geração de postos de trabalho e renda do país. Porém, diversos autores destacam seu papel estratégico para economia nacional, a exemplo de Buainain (2007) quando salienta que aos poucos que o antigo preconceito tem sido destruído, isso após diversos estudos apontarem

¹ Módulo fiscal: área mínima necessária para que a exploração econômica numa propriedade rural tenha viabilidade. É expressa em hectares e suas características variam de acordo com a Lei nº 6.746/79.

o contrário (importância para o abastecimento local de alimentos) e verificar ainda a relevância desta modalidade nas exportações brasileiras.

Campanhola & Silva (2004) caracterizam a agricultura familiar inserida no novo rural brasileiro e evidenciam a importância das atividades não-agrícolas e novas alternativas de geração de renda, como o turismo rural, a prestação de serviços e a agroindustrialização.

A concentração e elevação da produção, consequências da profissionalização e modernização do agronegócio no país que vem ocorrendo nas duas últimas décadas, forçou mudanças ainda não conhecidas em totalidade para os agricultores familiares. Porém, segundo Buainain (2007) a especulação mais provável é de que os pequenos agricultores sentiram dificuldades em acompanhar esse cenário, ao mesmo tempo em que a produção de alimentos hortifrutigranjeiros cresceu e foi o espaço que estes agricultores encontraram para o crescimento.

Quanto à estrutura fundiária do Brasil, a concentração de terras não favoreceu o desenvolvimento da agricultura familiar, visto que os pequenos agricultores detêm propriedades de tamanhos limitados e nem sempre essas estão situadas em regiões com infraestrutura regular (BUAINAIN, 2007).

A agricultura familiar é rica em particularidades, que vão desde as condições fundiárias (qualidade, tamanho e disponibilidade de terras) até aos aspectos tecnológicos (utilização e acesso a ferramentas agrícolas e insumos modernos) e produtivos (diferentes níveis de produtividade, utilização de ferramentas de gestão e organização). Levando em consideração que um grande número das propriedades rurais familiares possui baixa produtividade, a assistência técnica individualizada se torna pouco viável (BUAINAIN, 2007). Então, como disponibilizar assistência técnica e extensão rural gratuita e de qualidade aos pequenos produtores? Será que a Lei nº 12.188/2010 permitirá a universalização deste serviço ao agricultor familiar?

A estratégia de diversificação de produtos que é adotada pela maioria dos produtores familiares sempre foi muito criticada e dificultou sua participação no

mercado. Porém, muitos consideram alternativa importante na segurança alimentar destes povos e defendem a inclusão de seus diversos tipos de alimentos em mercados diferenciados (orgânicos, solidários, dentre outros).

Buainain (2007) destaca que a especialização da produção por parte dos agricultores familiares seria perigosa devido o impacto negativo decorrente de eventos climáticos adversos e da instabilidade do mercado sobre determinada cultura.

Não há certeza se a modernização da agricultura familiar resultaria num desenvolvimento local sustentável. A agricultura moderna é base de um crescimento sustentável. O mesmo argumenta que a carência de capital é uma das principais dificuldades dos agricultores familiares em adaptar-se a este fato. Também atenta para os cuidados com a modernização baseada em incentivos financeiros, que em muitos casos só gera frustração e dificuldades destes agricultores no sustento destas ferramentas. Alternativas viáveis no intuito de aumentar a produção seriam utilizar tecnologias adaptadas e o uso de máquinas com menor porte, mas só é possível com a organização dos produtores (BUAINAIN, 2007).

Qual o impacto de promover a modernização da agricultura familiar sem considerar a realidade dos produtores? Para Buainain (2007) só resultaria numa situação insustentável, a exemplo do abandono dos locais de cultivo e equipamentos. Quer seja por dificuldades no manejo ou falta de capital para sua manutenção.

Muitos esforços políticos e acadêmicos foram realizados no sentido de mudar a visão de pequeno produtor rural para agricultor familiar, dada sua relevância no avanço da agropecuária nacional (WILKINSON, 2008).

A agricultura familiar é reconhecida por sua diversificação de produtos e formas produtivas. Enquanto existem produtores especializados em alguns produtos, há também muitos que praticam basicamente agricultura de subsistência

e os excessos são objetos de trocas ou comercialização para atravessadores (distribuidores intermediários) ou em feiras livres (WILKINSON, 2008).

As mudanças no sistema de distribuição de alimentos após a introdução das grandes redes de supermercados e das grandes agroindústrias aumentou a concorrência do setor e devido a exigências em padronização, oferta regular e qualidade, dificultou a agricultura familiar no papel de fornecer alimentos industrializados (WILKINSON, 2008).

A questão não é separar os agronegócios da agricultura familiar. Os dois devem conviver em harmonia, buscando atingir seus objetivos sem entrarem em conflitos. A agricultura familiar é essencial no abastecimento interno de alimentos e ainda participa das exportações. O agronegócio que busca em sua essência o mercado externo, também participa do mesmo mercado nacional da agricultura familiar. Os grandes empresários rurais defendem que a agricultura familiar organizada, ou seja, o agricultor que é considerado um pequeno empresário rural deve deixar de ser apoiado por políticas públicas, já os pequenos agricultores defendem que o caminho é uma agricultura familiar que busque em primeiro lugar a subsistência de forma diversificada e posteriormente sua inserção em mercados diferenciados sem deixar de receber o amparo do poder público (WILKINSON, 2008).

Uma das possibilidades mais rentáveis para a agricultura familiar é sua inserção no mercado por meio de agroindústrias, pois permite a eliminação ou redução dos atravessadores (intermediários), diminui as perdas excessivas durante a safra, possibilita um preço mais estável (devido à maior conservação dos produtos) e agrega um maior valor à produção.

1.2 O papel das agroindústrias

Com a crescente notoriedade das agroindústrias no país aumentou a discussão da importância da modernização agropecuária e destacou a relevância de inclusão do pequeno produtor neste cenário (WILKINSON, 1986).

As agroindústrias reduzem a contratação de pessoal na medida em que intensifica a utilização de insumos e equipamentos modernos. A mão-de-obra contratada perde a característica de agricultor e acentua os traços de operário (MÜLLER, 1982).

A generalização da industrialização no campo é evidente. Desconsidera o tamanho das áreas e dos grupos produtores. Porém, a adesão dos pequenos produtores só será possível mediante a incorporação de progresso técnico (MÜLLER, 1982).

A viabilidade das agroindústrias depende de seu porte? Para Müller (1982) o sucesso dos empreendimentos agroindustriais é indiferente ao porte e comum no grau de utilização de tecnologia (progresso técnico). Em geral atenta para que nas agroindústrias há aumento nos gastos dos agricultores (principalmente com insumos) se comparado aos que apenas produzem e comercializam produtos *in natura* e, a maior parte dos prejuízos ocorreu em agroindústrias com áreas menores a 100 hectares (1.000.000 m²), devido à utilização de recursos modernos sem capacidade financeira para tal.

A expansão das agroindústrias é determinante para redefinir o papel da agropecuária na economia nacional. Porém, a industrialização dos produtos rurais em suma, não melhorou as condições sociais da população do campo (GOODMAN, SORJ & WILKINSON, 1985). Então, como a qualidade de vida pode de fato melhorar no meio rural?

Porém, após longo período de tempo, 1985 a 2010 parece que um dos autores, Wilkinson, ainda continua a considerar a importância de alguma forma no papel da agroindústria. A agricultura familiar ganha peso no sistema agroindustrial e é de importância estratégica para a melhoria na alimentação das classes menos favorecidas. Portanto, a melhor maneira de gerar empregos, aquecer a economia e por consequência desenvolver os territórios, seria combinar a agricultura familiar e o agronegócio no desenvolvimento agroindustrial do país (WILKINSON, 2010).

No contexto econômico o sistema agroalimentar se destaca praticamente em todos os países de economia fortalecida. São determinantes no equilíbrio da balança comercial e na geração de superávit. Dentro desta realidade é relevante o papel das agroindústrias, que são responsáveis por boa parte das riquezas geradas no nosso país, fornecem alimentos de qualidade a população, reduzem os desperdícios de matéria-prima e mantêm os preços devido à maior possibilidade de estocagem dos produtos industrializados (BATALHA, 1995).

O desafio para a economia brasileira no setor agroalimentar é aliar o desenvolvimento das agroindústrias e sua integração junto a outros setores, dentro de cadeias produtivas fortalecidas. Este fato exige maior qualificação dos gestores das unidades agroindustriais (BATALHA, 1995).

É inegável a relevância das agroindústrias para o desenvolvimento econômico de uma nação. E cada vez mais as pequenas agroindústrias ganham importância nesse cenário, pois são criadoras de postos de trabalho e permitem uma boa distribuição de renda. As agroindústrias familiares associativas assumem um papel estratégico no desenvolvimento local.

1.2.1 Agroindústria associativa

O crescimento econômico do meio rural apoiado somente em grandes e médias agroindústrias resulta na centralização da renda e por consequência em falta de oportunidades de trabalho e dificuldades na redução da pobreza no campo. Diante desse cenário uma importante saída para a inclusão dos pequenos produtores seria mediante as agroindústrias de pequeno porte. (PREZOTTO, 2002).

A agroindustrialização dos produtos provenientes da agricultura familiar se diferencia pelo modo de produção, que em geral ocorre de maneira artesanal, além de carregar a cultura do lugar onde foi produzido. Esse segmento pode contribuir para impulsionar o processo de adoção de tecnologia, reduzir perdas de matéria-prima e melhorar a qualidade do produto final (WESZ JUNIOR & TRENTIN, 2005).

A agroindústria de pequeno porte diferente da agroindústria integradora favorece o processo de desenvolvimento local por adquirir a matéria-prima nas proximidades de onde está instalada, contribuindo assim, para a descentralização da agregação de valor, ou seja, distribui seus rendimentos de maneira mais justa para os agricultores locais (associados ou apenas fornecedores).

A adoção de tecnologia pode aumentar a produtividade do cultivo e renda do agricultor. A exemplo da agroindustrialização, que tem um maior poder em incrementar e distribuir renda aos pequenos agricultores (CALZAVARA, 1999). Para isto deve-se buscar a adoção de tecnologias adaptáveis ao porte do agricultor familiar, que possua fácil aprendizado, utilização e disseminação e, que também seja acessível a sua realidade socioeconômica, capacidade de inversão e escala produtiva.

Diferente do que acontecia na cozinha dos agricultores como meio de conservar os alimentos, redução de perdas e oferta de produtos da roça às visitas, o processamento de alimentos nas agroindústrias familiares resultou num impacto socioeconômico nas comunidades beneficiadas, pois agora os produtos vão além de moeda de troca e alimentos para o consumo próprio (MIOR, 2008).

No Estado de Santa Catarina o beneficiamento dos produtos vindos da roça é realidade desde o início do século XX. Foi mudando de processamento de subsistência até se transformar em estratégia de diferenciação da agricultura familiar mediante a agregação de valor (MIOR, 2008).

Importante destacar a inclusão de mulheres e jovens nas agroindústrias associativas. Este fato reordena a divisão do trabalho entre as famílias e possibilita um melhor desempenho na realização das tarefas produtivas (MIOR, 2008).

A agricultura familiar ganha crescente importância devido ao aumento da mobilização e organização dos produtores rurais e sua articulação em diversos espaços públicos. A constituição de uma agroindústria associativa acontece de forma semelhante, pois as dificuldades (exemplo: adequação as exigências sanitárias e fiscais) só podem ser superadas mediante estas iniciativas. A

discussão em torno de uma regulação mais justa aos produtos das agroindústrias associativas deve combinar a expectativa dos consumidores com o respeito às condições culturais do local de produção, para que na realidade ocorra uma maior inclusão dos pequenos produtores rurais (SULZBACHER, 2009; WILKINSON & MIOR, 1999).

A sustentabilidade das agroindústrias associativas está apoiada na consistência dos grupos e sua manutenção depende de uma grande soma de capital social (relações sociais de cooperação, confiança, ajuda mútua) que é de difícil conquista (MIOR, 2008). Com isso, o associativismo é uma poderosa ferramenta para as agroindústrias de pequeno porte no intuito de superar seus obstáculos. Além do desafio de tornar um empreendimento viável de médio e pequeno porte um outro desafio se apresenta, o de tornar a gestão associativa sustentável.

1.2.2 Sustentabilidade do associativismo

O associativismo é a união de pessoas em busca da defesa e/ou garantia de desejos comuns e não possui fins lucrativos (BRASIL, 1999), já o cooperativismo é um modelo de desenvolvimento econômico definido pelos princípios da cooperação, solidariedade, bem comum e permite à distribuição dos resultados proveniente das atividades econômicas entre seus membros (SCHNEIDER, 1981). O associativismo e o cooperativismo se completam. Pois a cooperativa surge a partir da iniciativa de associados, estes que dão continuidade a esta forma de organização (OLIVEIRA, 2006).

A organização dos agricultores é a única maneira de pequenos produtores rurais superarem dificuldades de comercialização dos seus produtos causadas pelas pequenas escalas de produção. A comunidade rural organizada possui um maior poder de defesa de seus direitos e facilita o processo de melhoria da infraestrutura com o intuito de fortalecer as unidades produtivas (BUAINAIN, 2007).

As crises econômicas enfrentadas por diversos países levam as pessoas a buscarem novas formas de estruturas sociais e econômicas a fim de superar

adversidades. Estas novas organizações são fortes alternativas no enfrentamento de problemas como fome, pobreza, violência, desemprego (OLIVEIRA, 2006).

Em países com alto grau de desenvolvimento a prática associativa com interesse econômico é comum e bastante disseminada entre a sociedade. Já no Brasil as associações de produtores rurais e pescadores são uma nova modalidade de associativismo produtivo, que Oliveira (2006) classifica como Associações Econômicas Produtivas (AEP). Estas encontram dificuldades para funcionamento devido à legislação brasileira impedir a comercialização de produtos e a remuneração de seus membros. Devem então formar cooperativas para atender a esses anseios, porém, este tipo de organização deve ser constituída por no mínimo 20 pessoas que exerçam atividades afins (BRASIL, 1971).

No Nordeste do Brasil a organização de pequenos produtores em associações e cooperativas é bastante complexa. Os principais motivos que impulsionam este agrupamento de pessoas são o desemprego, a necessidade de produzir bens e serviços e de proporcionar qualidade de vida a população associada (OLIVEIRA, 2006).

É comum encontrar casos de inadimplência entre os associados, baixa participação dos sócios em reuniões. O conformismo e a falta de organização ainda são expressivos. Oliveira (2006) destaca que os maiores motivos para criação de associações rurais no Nordeste são para garantir a sobrevivência dos sócios, situação distante do objetivo maior que seria formar comunidades organizadas, desenvolvidas, inseridas numa economia local competitiva.

Mesmo diante das dificuldades encontradas, o associativismo é uma excelente forma de organização a fim do desenvolvimento local (OLIVEIRA, 2006; CAMPANHOLA & SILVA, 2000; JARA, 1998). Para isto, o associativismo deve ser sustentável, não só buscar o desenvolvimento comunitário, mas também de acordo com Oliveira (2006) garantir o bom uso dos recursos naturais e por fim assegurar qualidade e melhoria de vida das atuais e futuras gerações.

Em nosso país o associativismo como organização popular ainda precisa de grandes avanços. O associativismo educacional ganha crescente espaço e objetiva formar e capacitar as pessoas, principalmente no empreendedorismo (OLIVEIRA, 2006).

1.3 O empreendedorismo

O termo empreendedor² provém da palavra francesa *entrepreneur* e significa a pessoa que assume riscos e começa algo novo (DORNELAS, 2008). Para Drucker (2005) em geral, os empreendedores não possuem a característica de assumir riscos. Já Dornelas (2008) diz que o empreendedor assume riscos calculados e sabe gerenciá-los para se obter sucesso em suas iniciativas. Contudo, a transição entre a cultura do empregado para a do empreendedor é muito sofrida e este efeito pode ser amenizado quando se há no local um ambiente propício para criação de novos negócios. Também vale salientar a figura do empreendedor que atua em ambientes não muito favoráveis e assim estão condicionados a assumirem mais riscos (LEITE, 2000).

As características dos empreendedores parecem não ser unânimes, por exemplo, Dolabela (2008) vê os empreendedores como pessoas que se destacam das outras, pois buscam reconhecimento, possuem suas próprias motivações, além do desejo de deixar suas conquistas para gerações futuras. A principal característica do empreendedor é ser um criador daquilo que ainda não existe e as pessoas devem ser preparadas neste sentido (DORNELAS, 2008; DOLABELA, 2008).

Os novos empreendimentos não necessitam dos velhos para existirem e propiciam dinamismo na economia por criarem novas formas de organização ou explorarem novos recursos e materiais, fazendo com que empresas sejam eliminadas pela concorrência ou se adaptem a nova realidade. O empreendedor cria necessidade para o consumidor, ao tentar que ele perceba uma nova utilidade no produto ou serviço e quando busca satisfazer desejos antes não atendidos. O

² No texto os termos *empreendedor* e *empresário* são tratados como sinônimos.

recurso financeiro é elemento essencial para o desenvolvimento de novos negócios no sistema econômico com predominância do capitalismo (SCHUMPETER, 1982).

A maior notoriedade dos estudos e outros incentivos ao empreendedorismo se dão pelos fatos de que para uma empresa sobreviver numa economia bastante competitiva necessita eliminar barreiras, sejam elas físicas ou subjetivas, além de promover geração de renda, criar postos de trabalho e novas relações comerciais (DORNELAS, 2008).

O empreendedorismo pode ser ensinado e os empreendedores inatos continuarão existindo. Por isso, o tema ganhou crescente discussão nas Universidades brasileiras. É importante que se trabalhe e eduque as pessoas que desejam iniciar um novo negócio no sentido de potencializar e ensinar habilidades técnicas, gerenciais e pessoais para possibilitar êxito nos empreendimentos futuros (DORNELAS, 2008).

A ideia de que o empreendedor era o indivíduo que gerencia grandes projetos surgiu na idade média e permaneceu enraizada até a década de 60. Aos poucos se percebeu a relevância dos pequenos negócios no provimento de empregos, geração de renda e por consequência, crescimento de uma nação (LOPES & NANTES, 2008).

No cenário empresarial algumas pessoas não se contentam apenas em seguir outras e buscam no empreendedorismo tornarem-se reconhecidas pela geração de empregos, inovações e promoção do crescimento econômico. Longenecker, More & Pretty (2004) citam a maior possibilidade de lucro, independência e uma maneira prazerosa de viver como as principais vantagens de se ter o próprio negócio e destacam a chance de fracasso, maior dedicação e o desgaste emocional como desvantagens. Contudo, convém salientar em específico ao empreendedorismo rural a dificuldade de adaptação dos agricultores familiares a esta nova maneira de trabalho, pois agora lidarão com uma maior proximidade com o consumidor final, necessitarão da utilização mais racional dos recursos e por fim, maior contato com ferramentas de gestão. Entretanto, ao invés de falar em

empreendedorismo poderia ser considerado, *empreendedorismos*, pois dadas as circunstâncias, diferentes segmentos podem induzir a diversas formas.

1.3.1 O empreendedorismo no meio rural

É importante destacar as particularidades do meio rural que exercem influência sobre o processo de empreendedorismo, a exemplo da sazonalidade de produção e consumo, qualidade uniforme dos alimentos, perecibilidade e dependência de fatores externos (insumos, condições climáticas e biológicas, crédito).

Os municípios com maior número de empresas no meio rural são aqueles baseados numa agropecuária de produtos diversificados e com predominância de pequenos produtores. A presença de conselhos municipais (espaços de discussão entre diversos atores, a exemplo de secretários municipais, empresas de assistência técnica rural, representantes de sindicatos, agricultores e órgãos de apoio) é outra característica importante no sucesso de cidades com um bom desenvolvimento do empreendedorismo rural. Também se destaca como influência positiva a presença de grandes, médias e pequenas agroindústrias nas proximidades (VEIGA, 2002).

Os casos de exploração de propriedades rurais para o desenvolvimento de pequenos negócios ainda necessita se popularizar nos eixos mais distantes das grandes metrópoles (VEIGA, 2002). Ainda são poucos os casos em que os agricultores escolhem essa atividade. A profissão é em geral transmitida às futuras gerações. Porém, são crescentes as exigências quanto à profissionalização dos produtores (LOPES & NANTES, 2008).

A imagem social (como a sociedade rural e urbana enxerga o agricultor), a disposição para assumir riscos (em geral os produtores rurais os evitam) e o capital social (características de relacionamento entre os habitantes de uma região – a exemplo do nível de cooperação, confiança e organização local) se destacam dentre os fatores inibidores do empreendedorismo rural (LOPES & NANTES, 2008; ABRAMOVAY, 2000).

Será que para o sucesso do empreendedorismo no meio rural é necessário transformar os produtores em empresários? Lopes & Nantes (2008) acreditam que sim e ainda salientam que isto implica em mais trabalho para o agricultor, por isso, a mudança deve ser cautelosa e planejada. O êxito aumenta o reconhecimento do empresário rural na comunidade, devido à relevância e os resultados positivos de sua iniciativa.

O empreendedorismo rural é uma excelente cultura no intuito de diminuir os impactos negativos no meio urbano causados pelo desemprego e pobreza no campo (LOPES & NANTES, 2008). Os agricultores familiares não são os únicos pequenos empreendedores no meio rural, o que reforça a importância de se combinar atividades agrícolas com não agrícolas no intuito de ampliar as possibilidades de renda nos períodos de entressafra e assim, permitir a permanência dos filhos de agricultores em suas comunidades, por exemplo, após a conclusão de seus estudos (ABRAMOVAY, 2003).

Diante desta realidade, a formação de empreendedores rurais competentes adquire relevância. É difícil superar as barreiras na administração de um novo negócio, principalmente para os agricultores familiares que ao ingressar no mercado por meio das agroindústrias associativas encontrarão diversos obstáculos a transpor (ser competitivo e sustentável para o meio-ambiente e a economia, adequar seus produtos e empresa as exigências sanitárias e dos consumidores, conhecimento de ferramentas de gestão, marketing e desenvolvimento de produtos). Batalha (1995) destaca a importância da formação de gerentes conhecedores desses e de outros desafios. Características estas que McClelland (1973) e Zarifian (2001) definem como competências.

1.4 Competências

A intensa competitividade exige que as empresas realizem buscas contínuas por inovação. Então, delimitar características individuais para um trabalhador ter bom rendimento seria insuficiente, pois o trabalho deixa de ser apenas as tarefas que relacionamos a cargos ou posições e passa a figurar como uma mistura de

operações e da capacidade do indivíduo em resolver situações imprevistas, que agora são mais comuns (FLEURY & FLEURY, 2004).

Uma boa formação de competências individuais necessita não só de um conjunto de saberes e aptidões, mas da capacidade de ação do ser em utilizar essas características para contribuir na sua empresa e melhorar seu próprio valor (FLEURY & FLEURY, 2004).

As competências são sempre inseridas em determinadas épocas, profissões e/ou graus de conhecimento da sociedade. Então para que o conhecimento individual possa se tornar uma competência ele precisa ser compartilhado entre as pessoas, portanto, o meio em que o trabalhador está inserido é determinante para que os processos de troca sejam satisfatórios e por consequência possibilitem na aquisição de competências entre os envolvidos (FLEURY & FLEURY, 2004).

Como definição, Zarifian (2001) exprime que a competência é a qualidade do indivíduo (e não de seu cargo ou atividade de trabalho) e se manifesta em ações práticas, ou seja, no cotidiano da vida profissional. Ainda para Zarifian (2001) esta visão se torna vaga quando o indivíduo é avaliado de maneira isolada, pois não poderia examinar o profissional dentro de um contexto social (relações e interações de trabalho) e econômico (desempenho).

A competência de um indivíduo ou de uma organização não deve ser encarada como um atributo, ou seja, a questão não é possuir ou não possuir, para tanto, necessita considerá-la como uma variável, a indagação é: em que nível o trabalhador ou a empresa a tem? (MILLS *et. al.*, 2002).

Por fim, entendemos por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo diante dos desafios profissionais, que segundo Zarifian (2001) dependem do assumir iniciativa e responsabilidade.

Lopes & Nantes (2008) atenta que um empresário rural deve desenvolver suas competências empreendedoras para tornar seu negócio profissional e competitivo.

1.4.1 Competências empreendedoras

Na perspectiva de um mercado de difícil sustentação para empresas de pequeno e médio porte e numa economia baseada no conhecimento o gestor deve se adaptar as exigências e atender de forma antecipada as necessidades dos consumidores a fim de manter a prosperidade de seus negócios em longo prazo (PAIVA Jr., 2008).

A competência de um empreendedor depende da interação entre seus conhecimentos (do consumidor, da organização ou dos produtos e serviços), habilidades (como atender melhor ou satisfazer as necessidades do público alvo) e atitudes (estratégias para atender os clientes) com o objetivo de maximizar a utilização dos recursos (tempo, mão-de-obra, dinheiro, ferramentas) para conseguir atender a demanda do mercado por seus produtos (PAIVA Jr., 2008).

As competências empreendedoras refletem nas características que um bom gestor de espírito empreendedor deve possuir. Podem variar de acordo com a época ou o contexto em que estão inseridos os empreendedores. Os saberes (conhecer, fazer, ser e agir) são fundamentais para que o empresário possa ter sucesso em suas decisões e permitir um bom rumo de sua empresa diante das adversidades do mercado (PAIVA Jr., 2008).

Maximiano (2006) destaca quatro competências importantes para um empreendedor, mas lembra que estão dentro de um universo maior:

- planejamento de negócios: reflete na capacidade do empreendedor em definir aspectos primordiais ao desenvolvimento da empresa (lançamento de produtos, estratégias de crescimento);

- marketing, vendas e serviço ao cliente: diz respeito ao conhecimento do empreendedor em relação aos consumidores e ao mercado de atuação da empresa;

- administração financeira: se refere à aptidão do administrador em monitorar, controlar e utilizar os recursos financeiros da organização;

- operações: capacidade estratégica do empreendedor em avaliar o impacto e buscar melhorias contínuas das operações (compras, vendas, fabricação, etc.) para refletir em resultados positivos para a empresa.

Já Paiva Jr. (2008) considera sete tipos de competências relevantes para qualificar um empreendedor. São elas:

- competência de oportunidade: reflete a capacidade de identificar, avaliar ou buscar oportunidades;

- competência de relacionamento: se constitui na capacidade do empreendedor em enquadrar a empresa e a si mesmo em redes de relacionamentos, para o bom desenvolvimento pessoal e da organização;

- competência conceitual: consiste na habilidade de resolver de forma inovadora os problemas encontrados na organização e também em tomar decisões ágeis;

- competência administrativa: reflete na habilidade do indivíduo em aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis na empresa a fim de melhorar de forma contínua o desempenho da organização. Utiliza os princípios da administração para isto (planejamento, organização, direção e controle);

- competência estratégica: remete a capacidade de planejar e implementar estratégias para sustentar a competitividade da empresa a longo prazo e na inserção da organização no mercado a curto e médio prazo;

- competência de comprometimento: classificamos como uma das características mais influentes para o empreendedor rural. Reflete na sua entrega ao trabalho, principalmente diante de situações de difícil controle. É estimulada pelos valores pessoais do empreendedor;

- competência de equilíbrio do trabalho e da vida pessoal: importante para a manutenção do bem estar no ambiente de trabalho e reflete diretamente no desempenho pessoal do empreendedor na organização.

2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO

O objeto de estudo está dividido em três partes. Cada item consiste em caracterizar a Associação Rural e a Agroindústria estudada. Abaixo veja-se a localização geográfica das organizações estudadas.



Fonte: elaborado pelo autor (2012).

Figura 01 – localização geográfica dos municípios de Pernambuco envolvidos no estudo.

2.1.1 ARUL - Associação Rural de Umbuzeiro e Leitão & Agroindústria de pequeno porte Mãos Crioulas

A Associação Rural de Umbuzeiro e Leitão – ARUL está situada nos sítios Umbuzeiro e Leitão que são remanescentes de quilombos, no povoado Carapuça, distante 18 km de Afogados da Ingazeira - PE. Fundada em 1995 atualmente conta com 14 famílias associadas e desenvolvem diversas atividades culturais e produtivas.

Por meio de diversas parcerias institucionais em 2002 foi criada no povoado Carapuça a agroindústria Mãos Crioulas, que anualmente processa por volta de 8 toneladas de castanha-de-caju dos associados da ARUL e de comunidades vizinhas, beneficiando cerca de 50 famílias. Em seu processo produtivo envolve 10

associados. A capacidade produtiva foi ampliada há pouco tempo e possui capacidade de processamento de 25 toneladas/ano. Seus principais compradores são comerciantes e atravessadores (intermediários) da região do Sertão do Pajeú.

2.2.1 Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Povoado de Pedra do Rodeadouro & Agroindústria de pequeno porte do Povoado Pedra do Rodeadouro

O Povoado Pedra do Rodeadouro em Bonito – Pernambuco conta com aproximadamente 300 famílias e está a 7 km do centro da cidade e a 5 km da rodovia PE-103. Em 1992 os produtores rurais da comunidade fundaram a Associação dos Pequenos Produtores Rurais do Povoado de Pedra do Rodeadouro com o objetivo de fortalecer suas atividades, realizar tarefas e práticas agrícolas e, melhorar a infraestrutura do local. Atualmente conta com cerca de 100 associados.

Com um mercado em crescente competição e numa maior dificuldade para comercializar os produtos *in natura*, os associados no ano de 2005 tomaram a decisão de criar uma fábrica de polpa de frutas e doces de corte. A chegada da energia elétrica e a existência na época da extinta empresa BONSUCO (uma grande fábrica de polpa de frutas e sucos para pronto consumo que atuou no mesmo município) exerceram forte influência nesta iniciativa. O financiamento para construção da fábrica foi obtido por meio do Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável de Pernambuco (ProRural) em parceria com o Banco Mundial e sua concessão ocorreu em caráter não reembolsável. Esta agroindústria integra a rede que compõe a COOPERASUL - Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais da Zona da Mata Sul de Pernambuco.

Desde 2006 a fábrica está em atividade com uma produção média mensal de 2500 kg de polpa de frutas, sendo cajá, maracujá, graviola, pitanga, acerola, manga, caju e goiaba as frutas utilizadas na agroindústria.

2.3.1 ADESSU - Associação de Desenvolvimento Rural e Sustentável da Serra da Baixa Verde & Unidade de beneficiamento de produtos da cana-de-açúcar da ADESSU

A ADESSU - Associação de Desenvolvimento Rural e Sustentável da Serra da Baixa Verde é uma associação de agricultores agroecológicos sem fins lucrativos, de natureza técnica e educacional. Foi fundada por 12 agricultores em 1996 com o objetivo de desenvolver e difundir a agricultura agroflorestal familiar, também conhecida como Sistemas Agroflorestais (SAFs), que se trata de uma proposta de agricultura abrangente baseada em princípios sociais justos, economicamente viáveis e ecologicamente sustentáveis a fim de diminuir as degradações ambientais que estavam ocorrendo em caráter acentuado nas áreas destes produtores rurais. Os associados são agricultores familiares dos municípios de Santa Cruz da Baixa Verde e Triunfo.

Para o desenvolvimento de suas ações a ADESSU conta com o apoio da KNH – Kindernothilfe (Alemanha) e possui parceria com o Centro Agroecológico Sabiá, ProRural e Associações comunitárias locais.

Entre as estratégias de fortalecimento da agricultura familiar agroecológica, na Serra da Baixa Verde, a ADESSU, com apoio da Kindernothilfe (KNH) e assessoria do Centro Sabiá, implantou uma unidade de beneficiamento de cana-de-açúcar. A agroindústria fica localizada no município de Triunfo e entrou em atividade no mês de setembro de 2007. Atualmente beneficia a produção de 30 agricultores familiares associados e produz cerca de 1200 kg/dia de rapadura, batida, açúcar mascavo e mel de engenho e seus principais compradores são os órgãos públicos, mediante programas como o PAA (Programa de Aquisição de Alimentos) da CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento) que canaliza os alimentos para populações com situação alimentar em risco (atingidas por catástrofes naturais, restaurantes populares, creches, programas sociais, etc.) e o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escolar) para o fornecimento de seus produtos na alimentação escolar dos municípios de Custódia, Santa Cruz da Baixa Verde, Serra Talhada e Triunfo. Em 2012 entrará em funcionamento a unidade de produção de polpa de frutas congelada.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa: estudo de caso múltiplo e explicativo (estudo com uma menor amplitude e mais aprofundado no qual torna claro e possibilita a discussão de alguns fenômenos) que segundo Robert Yin (2005) permite expor as evidências com imparcialidade, além de ser possível generalizar e testar os pressupostos em outros locais, para por fim, modificar teorias.

O estudo de caso é múltiplo porque foram utilizadas três agroindústrias, por apresentar mais variáveis, com isso possibilitar fazer mais inferências do que se estudasse um caso único, ou seja, apenas uma agroindústria.

3.2 Nível de pesquisa: local.

3.3 Área de execução: três agroindústrias inseridas no Agreste e Sertão de Pernambuco.

3.4 Amostra: um total de nove lideranças distribuídas da seguinte forma: três da agroindústria de polpa de frutas e doces de corte do Povoado Pedra do Rodeadouro em Bonito (Agreste); três da unidade de beneficiamento de castanha-de-caju Mãos Crioulas em Afogados da Ingazeira (Sertão do Pajeú) e três lideranças da unidade de beneficiamento de derivados da cana-de-açúcar da ADESSU - Associação de Desenvolvimento Rural e Sustentável da Serra da Baixa Verde em Triunfo (Sertão do Pajeú).

Foram escolhidos agricultores que apresentam capacidade de liderar, além de possuir conhecimento das pessoas e da história das comunidades pesquisadas. Em cada agroindústria foi selecionado um número de três agricultores por oferecerem histórias de contraste em suas vidas profissionais e a possibilidade de execução das entrevistas. Dado o tamanho das agroindústrias e a pequena quantidade de associados o número de três entrevistados foi representativo para cada unidade.

3.5 Critérios para determinação da amostra: a amostra escolhida, não-probabilística, representa a intencionalidade da pesquisa e acessibilidade para coleta de dados.

Além das lideranças das Associações foram entrevistados doze técnicos de campo de nove organizações governamentais e não-governamentais conforme está detalhado no quadro 01. Foi escolhido um técnico de cada entidade entre aqueles que apresentaram maior proximidade com os objetivos do estudo.

Quadro 01 – resumo dos órgãos de apoio envolvidos no estudo

Sigla - Instituição	Departamento / Área	Categoria da Instituição
ADAGRO	Sede	Agência Estadual de Defesa Agropecuária
BNB - Banco do Nordeste do Brasil	CENOP - Central de Apoio Operacional / Recife	Instituição financeira
Centro Agroecológico Sabiá	Extensão Rural	ONG de promoção da agricultura familiar agroecológica
COOPAGEL - Cooperativa dos Profissionais em Atividades Gerais	Extensão Rural	Cooperativa de serviços de ATER
IPA - Instituto Agrônomo de Pernambuco	Extensão Rural / Recife, Serra Talhada e Afogados da Ingazeira	Empresa Estadual de Pesquisa e Extensão Rural
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	SIV – Serviço de Inspeção Vegetal	Ministério responsável pela gestão de políticas públicas de estímulo à agropecuária
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário	INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	Ministério responsável pela gestão de políticas públicas de estímulo à agricultura familiar
SARA – Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco	Produção e comercialização	Secretaria responsável pela gestão de políticas públicas de estímulo à agropecuária
SARA – Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco	ProRural – Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural	Programa de melhoria da qualidade de vida no campo
UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco	Administração / Empreendedorismo	Instituição Pública de Ensino Superior

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

3.6 Seleção da amostra: os três líderes de cada agroindústria foram indicados pelos seus associados, já os técnicos de campo dos órgãos governamentais e não-governamentais anteriormente citados foram apontados pelos responsáveis das entidades, em função dos critérios definidos no item 3.5.

3.7 Unidade de análise: consiste nas lideranças das agroindústrias associativas.

3.8 Coleta de dados: a partir da triangulação: entrevistas, observação e documentação, conforme o resumo a seguir:

- entrevistas: realizadas por entrevistas semi-estruturadas (foco nos objetivos específicos do trabalho) com os agricultores líderes e técnicos de apoio, preservando a identidade dos entrevistados. Os roteiros para as entrevistas estão nos Apêndices A, B e C do presente trabalho;

- documentação: análise do conteúdo do projeto de implantação da Agroindústria de Pequeno Porte de Pedra do Rodeadouro (Projeto Renascer – UNITEC – PRORURAL em 2002) e do seu Plano de Negócio elaborado pelo SEBRAE em 2004 em função das categorias analíticas correspondentes.

- observação: realizadas em caráter planejado e individual. Buscou a averiguação da ocorrência das funções básicas da administração nas agroindústrias associativas (CHIAVENATO, 2004). O material obtido se encontra nos apêndices G, H e I da presente dissertação.

Nos quadros 02 e 03 estão dispostas a estruturação da coleta de dados a fim de alcançar os objetivos desta pesquisa. As variáveis analíticas representam a caracterização dos principais traços observados na busca de atingir os objetivos específicos. As competências empreendedoras descritas por Paiva Jr. (2008) serviram de base para as variáveis analíticas. As questões centrais forneceram suporte para formular os questionários de campo e definir os roteiros das entrevistas.

Quadro 02 – coleta de dados (objetivo específico 01)

Objetivo específico		
Identificar as principais dificuldades e potencialidades para que os agricultores assimilem as novas competências empreendedoras necessárias na viabilização das agroindústrias.		
Variáveis analíticas	Exemplos de questões centrais	Exemplos de questões de campo
<ul style="list-style-type: none"> - competência de oportunidade; - competência de relacionamento; - competência conceitual; - competência administrativa; - competência estratégica; - competência de comprometimento; - competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal; - autoconfiança; - clientes e concorrência; - administração financeira; - processo de produção. 	<p>Qual a importância de inserir a agroindústria em redes de relacionamento para desenvolvê-la?</p> <p>Qual a influência da experiência administrativa para a condução das agroindústrias?</p> <p>Os empreendedores rurais estão atentos para as exigências crescentes dos consumidores?</p> <p>Que importância assume a formação dos técnicos de assistência e extensão rural (ATER) no incentivo a implantação de agroindústrias?</p>	<p>O(a) senhor(a) tem participado de reuniões com outras agroindústrias? Sua agroindústria participa de alguma rede? Como é essa participação?</p> <p>Já administrou alguma empresa antes (agroindústria ou outras)?</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Quadro 03 – coleta de dados (objetivo específico 02)

Objetivo específico		
Verificar a compatibilidade das estratégias dos órgãos de apoio para a viabilização dos empreendimentos associativos.		
Variáveis analíticas	Exemplos de questões centrais	Exemplos de questões de campo
<ul style="list-style-type: none"> - preparo do pessoal técnico (formação, experiências anteriores, etc.); - infraestrutura de apoio (veículos, diárias, etc.). - metodologias em projetos de implantação e estudos técnicos; - metodologias em cursos e treinamento; - metodologias em seminários; - metodologias em: <ul style="list-style-type: none"> a) grupos de discussão; b) reuniões; c) oficinas e; - análise de Crédito. 	<p>Quais iniciativas os órgãos de apoio tem adotado para estimular a criação de novos negócios coletivos?</p> <p>Qual a importância de cursos, seminários, treinamentos, dias de campo para seu órgão/empresa?</p> <p>Que relevância o crédito assume para a formação de novos negócios no meio rural?</p>	<p>Sua empresa/órgão participa da promoção de alguma iniciativa (curso, evento, seminário) que resulte no estímulo ao empreendedorismo rural?</p> <p>Quais as linhas de financiamento que sua Instituição possui para o estímulo de novos negócios no meio rural (principalmente formação, manutenção e fortalecimento das agroindústrias associativas)?</p> <p>O que seu órgão tem realizado para se adaptar no atendimento as pequenas agroindústrias? Por quê?</p> <p>A infraestrutura de sua instituição é adequada para atender a este público?</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

3.9 Procedimentos para análise dos dados / resultados: os resultados foram obtidos por meio de análise qualitativa, no qual os dados colhidos de forma imparcial foram confrontados com as teorias que explicam os fenômenos abordados.

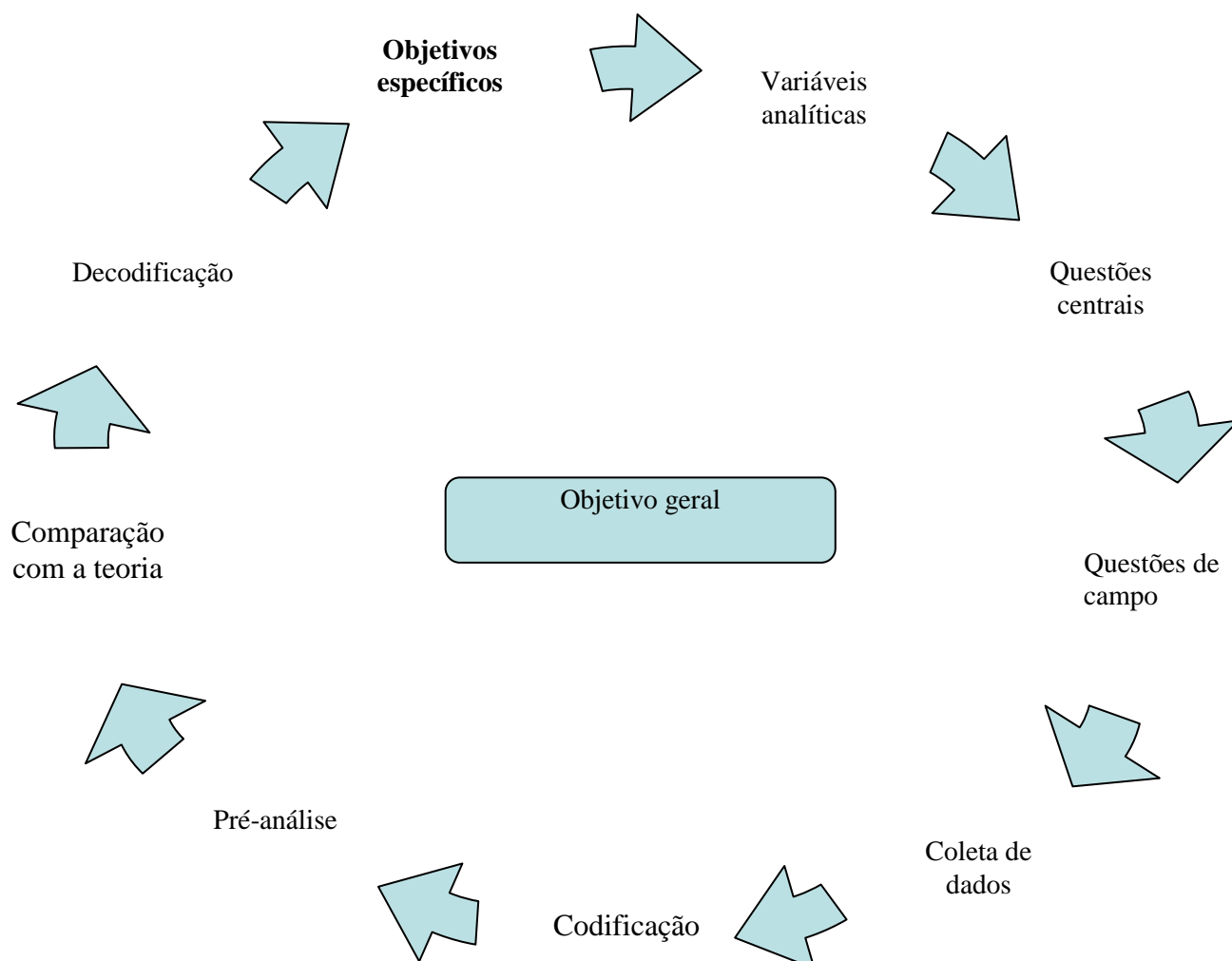


Figura 02 – procedimentos para definição da coleta e análise das informações.

A figura 02 resume como foi possível atingir os objetivos da pesquisa após a coleta, análise e decodificação dos dados. Os autores GIBBS (2009), STRAUSS e CORBIN (2009), BARDIN (2008), e FRANCO (2008) foram à base para a formulação do modelo de análise do conteúdo da pesquisa descritos na figura 02. As variáveis analíticas, bem como as questões centrais e de campo foram elaboradas a partir da literatura de referência e focadas nos objetivos específicos.

Questões centrais são as indagações gerais que permitiram a posterior elaboração das questões de campo. A exemplo de: *Qual a importância de inserir a agroindústria em redes de relacionamento para desenvolvê-la?* & *Qual a influência da experiência administrativa para a condução das agroindústrias?* As questões de campo se tratam das investigações que serviram de base para a formulação das entrevistas a serem aplicadas aos envolvidos no estudo. *Quantos anos de estudo o(a) Sr.(a) possui?* ou *Até que série (ano) o(a) Sr.(a) estudou?* & *Já administrou alguma empresa antes (agroindústria ou outras)?* São exemplos destes questionamentos.

Após a etapa de coleta de dados (a partir da triangulação: entrevistas, documentação e observação) foi realizada a codificação do material obtido. As entrevistas foram gravadas em áudio mediante autorização dos envolvidos e em seguida transformadas em texto mediante ferramentas de edição como o programa de computador Word®. A realidade observada também foi codificada por meio de texto. A documentação analisada foi obtida com autorização dos atores e as informações úteis para atingir os objetivos da pesquisa e foram codificadas em textos, tabelas e quadros, editados em ferramentas como Excel® e Word®.

A análise de conteúdo foi iniciada por meio da pré-análise (realização de uma leitura flutuante inicial e posteriormente a leitura do material obtido para permitir o ordenamento e classificação das informações). Em seguida foram atribuídas respostas as questões centrais e de campo, que possibilitou a identificação de palavras-chaves relacionadas às variáveis analíticas.

O passo seguinte foi à comparação do material codificado com as teorias inerentes à pesquisa, a fim de explicar os fenômenos descritos no decorrer do estudo. Por fim, este material foi decodificado. Esta etapa consistiu em interpretar e escrever os resultados, com o intuito de atingir os objetivos específicos da pesquisa.

No quadro 04 está retratado como se estruturou a análise das informações coletadas, além de conter autores que fundamentaram a análise do conteúdo da pesquisa.

Quadro 04 – matriz analítica para informações coletadas

Objetivos específicos	Categorias de análise	Tratamento dos dados
01 - Identificar as principais dificuldades e potencialidades para que os agricultores assimilem as novas competências empreendedoras necessárias na viabilização das agroindústrias.	<ul style="list-style-type: none"> - competência de oportunidade; - competência de relacionamento; - competência conceitual; - competência administrativa; - competência estratégica; - competência de comprometimento; - competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal; - autoconfiança; - clientes e concorrência; - administração financeira; - processo de produção. 	Análise do conteúdo: GIBBS (2009), STRAUSS e CORBIN (2009), BARDIN (2008), e FRANCO (2008).
02 - Verificar a compatibilidade das estratégias dos órgãos de apoio para a viabilização dos empreendimentos associativos.	<ul style="list-style-type: none"> - preparo do pessoal técnico (formação, experiências anteriores, etc.); - infraestrutura de apoio (veículos, diárias, etc.); - metodologias em projetos de implantação e estudos técnicos; - metodologias em cursos e treinamento; - metodologias em seminários; - metodologias em: <ul style="list-style-type: none"> a) grupos de discussão; b) reuniões; c) oficinas e; - análise de Crédito. 	Análise do conteúdo: GIBBS (2009), STRAUSS e CORBIN (2009), BARDIN (2008), e FRANCO (2008).

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo está dividido em três partes. São duas seções de acordo com os dois objetivos específicos do trabalho e mais um item em relação à análise de dois documentos de uma agroindústria.

4.1 Deficiências e potencialidades dos agricultores familiares para o êxito das agroindústrias

4.1.1 Competência de oportunidade

Os agricultores entrevistados em Bonito – PE (fábrica de polpa de frutas) apresentam baixo poder de articulação, carência de orientação e pouco acesso a informações. Em vista do exposto, a busca de oportunidades se faz necessária para o sucesso de um empreendimento (PAIVA Jr., 2008).

A fábrica de Triunfo – PE (rapadura) está localizada em melhores condições de infraestrutura se comparada à fábrica de polpa de frutas e seus agricultores líderes possuem boa articulação externa.

Já os agricultores entrevistados em Afogados da Ingazeira – PE (fábrica de castanha-de-caju) são bastante articulados, mesmo distantes 18 km do centro da cidade e a dificuldade de busca por novas oportunidades em vendas ainda se dá pela baixa capacidade produtiva da agroindústria. Quando os agricultores são incluídos na agroindústria e buscam oportunidades, a mesma obtém sucesso (PREZOTTO, 2002).

4.1.2 Competência de relacionamento

Na agroindústria de Bonito – PE foi observada alta centralização de informações entre os líderes e pouca sintonia entre os membros. Os agricultores entrevistados possuem dificuldades em enquadrar a empresa em eficientes redes de relacionamento externo / cooperação, mesmo com a fábrica inserida numa rede de agroindústrias (COOPERASUL), a qual não funciona conforme proposta inicial.

Na fábrica de Triunfo – PE constata-se que o poder e as informações são mais descentralizadas e os membros possuem boa sintonia. Em Afogados da Ingazeira – PE os trabalhadores da fábrica de castanha-de-caju exercem tarefas pré-estabelecidas (semelhante a Triunfo - PE). Para obterem resultados positivos os agricultores familiares devem buscar a inserção de seus empreendimentos em redes organizadas de produção e, estas dependem de boas condições em infraestrutura, produtos e serviços (BUAINAIN, 2007; BATALHA, 2007).

4.1.3 Competência conceitual

Os líderes da agroindústria de polpa de frutas de Bonito – PE apresentam dificuldades em tomar decisões sob pressão e possuem baixa capacidade criativa para a resolução de problemas. Nas agroindústrias de rapadura e castanha-de-caju as lideranças manifestaram boa capacidade na tomada de decisões. Na fábrica de Afogados da Ingazeira – PE a execução à risca do que se foi planejado facilita os gestores em tomarem decisões ágeis. Em Triunfo – PE os agricultores entrevistados apresentam pouca dependência de terceiros na resolução de conflitos/problemas. Um gestor com espírito empreendedor necessita ser hábil em solucionar adversidades (PAIVA Jr., 2008). Destacamos a relevância da competência conceitual para o agricultor devido em muitos casos sua grande dependência de terceiros na resolução de problemas.

4.1.4 Competência administrativa

Os líderes da agroindústria de Bonito – PE possuem pouca experiência administrativa e dificuldade em utilizar as funções básicas da administração, vide Apêndice G deste trabalho. O planejamento não é participado por todos os associados da fábrica, o que dificulta seu alcance. A organização dos recursos da empresa é deficiente, por isso inibe a potencialidade física e intelectual do pessoal, da aplicação do dinheiro disponível, torna os equipamentos subutilizados e empobrece a marca dos produtos finais (polpa de frutas). Em suma, os recursos não são bem direcionados. O orçamento, os custos de produção, as vendas, o desempenho individual dos colaboradores não são controlados e analisados. O desenvolvimento de uma agroindústria associativa depende da consistência e

organização do grupo, este que necessita de uma grande soma de capital social e da inclusão de mulheres e jovens (MIOR, 2008).

Na fábrica de Triunfo – PE os objetivos da agroindústria são bem definidos e os colaboradores os conhecem. A alocação de recursos é relativamente organizada, com destaque para a utilização do dinheiro e dos equipamentos. Os atributos intelectuais dos colaboradores necessitam de melhorias. O marketing dos produtos é deficiente. Acreditamos ser devido às características dos clientes, que em geral se concentra no mercado institucional de alimentos³. Os recursos são razoavelmente orientados e coordenados devido à relativa experiência administrativa das lideranças. Mesmo com o reconhecimento da importância dos clientes por parte dos agricultores, a opinião e satisfação dos clientes necessitam de prioridade.

As lideranças em Afogados da Ingazeira – PE atribuem previamente tarefas aos trabalhadores. Os gestores possuem experiência administrativa e utilizam indicadores de desempenho. Na organização da fábrica destacamos a alocação dos recursos humanos e financeiros. O marketing ainda é deficiente, bem como a administração do tempo dedicado a agroindústria por cada trabalhador, que no período da safra se entregam às tarefas por cerca de dez horas diárias. Em geral, os recursos disponíveis têm sido bem direcionados e coordenados. Na função controle enfatizamos o acompanhamento das atividades e desempenho dos colaboradores, que se reúnem mensalmente para corrigir falhas na execução das atividades cotidianas. A falta de hábito em consultar a satisfação e opinião dos clientes é outra deficiência dos agricultores nesta fábrica de castanha-de-caju. Diferente do que retrata Goodman, Sorj & Wilkinson (1985) as condições sociais dessa comunidade melhorou significativamente após a criação da agroindústria. Esta melhora foi possibilitada principalmente por meio da competência administrativa dos agricultores líderes.

³ Mercado institucional de alimentos: compras realizadas pelo governo para o fornecimento na alimentação escolar e no abastecimento da população em situações de calamidade pública.

4.1.5 Competência estratégica

As lideranças da agroindústria de Bonito – PE possuem deficiências na capacidade de inovar e na visão de médio e longo prazo. Em Triunfo – PE os líderes também apresentam dificuldade em inovar, porém vislumbram melhores cenários futuros, a exemplo de conquistar o mercado externo com seus produtos. Os agricultores entrevistados em Afogados da Ingazeira – PE apresentam como potencialidade a boa capacidade de criação, na qual possibilitou mudanças positivas no processo de produção da castanha-de-caju e no futuro permitirá o aproveitamento dos resíduos de fabricação. Destacamos como deficiência a baixa visão estratégica, ou seja, a capacidade para tomar decisões e resolver conflitos que impactarão na competitividade da agroindústria. Diante de um mercado competitivo só resistem às empresas que inovam (FLEURY & FLEURY, 2004). Os agricultores pesquisados apresentam relativa resistência à inovação, pois muitos temem ao longo do tempo perder a identidade de homem do campo. Os produtos agroindustrializados de pequenos produtores carregam a cultura do local onde foram produzidos (WESZ JUNIOR & TRENTIN, 2005).

4.1.6 Competência de comprometimento

Os líderes da fábrica de polpa de frutas (Bonito - PE) apresentam baixo comprometimento, pois o tempo dedicado à agroindústria tem sido diminuído se comparado às outras atividades dos agricultores. Diante do atual cenário adverso para a fábrica os produtores possuem dificuldades para enfrentar a situação de crise e tratam a agroindústria como atividade econômica secundária. Discordamos de Paiva Jr. (2008) ao afirmar que esta competência é estimulada por valores pessoais do indivíduo, pois em uma situação difícil como a desta agroindústria alguns apetrechos particulares se tornam fragilizados e compromete a entrega e dedicação ao trabalho.

Na fábrica de rapadura (Triunfo - PE) os trabalhadores dedicam cerca de oito horas diárias durante cinco dias por semana, com isso temem a perda da identidade de agricultor familiar. Apresentam boa capacidade em resolver difíceis situações. As lideranças entrevistadas na fábrica de castanha-de-caju (Afogados

da Ingazeira - PE) possuem bom comprometimento na agroindústria e boa capacidade para contornarem adversidades.

4.1.7 Competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal

Constata-se que duas das três lideranças entrevistadas em Bonito – PE possuem fraco controle da vida pessoal x trabalho, pois suas atividades na fábrica são frequentemente interrompidas ou fragilizadas diante de problemas pessoais. A falta de formalidade na organização favoreceu a sobreposição de problemas pessoais *versus* as atribuições dos colaboradores. Reforçamos o desgaste emocional e a maior chance de fracassos citados por Longenecker, More & Pretty (2004) como os dois maiores fatores que inibiram o empreendedorismo dentre os agricultores pesquisados. Em Triunfo – PE as lideranças separam ao máximo a vida pessoal do trabalho devido a um maior grau de organização formal da empresa. Semelhante à situação encontrada em Bonito – PE as lideranças da fábrica de castanha-de-caju em Afogados da Ingazeira – PE possuem baixo equilíbrio do trabalho x vida pessoal.

4.1.8 Autoconfiança

Os agricultores das três agroindústrias pesquisadas acreditam no sucesso e capacidade pessoal para o êxito dos empreendimentos. Contudo, os líderes da fábrica de polpa de frutas apresentam dificuldades na autoavaliação, ou seja, em reconhecer suas habilidades e limitações. Nesta agroindústria não acontece reuniões para avaliação dos trabalhadores e outros indicadores. A boa imagem social de um empreendedor rural é de grande relevância para a autoestima e sua melhoria depende dos resultados positivos do empreendimento (LOPES & NANTES, 2008; ABRAMOVAY, 2000).

4.1.9 Clientes e concorrência

Todas as lideranças entrevistadas reconhecem a importância do cliente para manutenção e crescimento das agroindústrias. Como deficiência destacamos a ausência ou baixa diferenciação da concorrência, quer seja em processos,

produtos e/ou serviços. Apenas as lideranças da agroindústria de polpa de frutas possuem dificuldades em ouvir e aceitar sugestões e reclamações dos clientes. As fábricas de Bonito – PE e Triunfo – PE possuem baixa captação de clientes, sendo mais deficiente em Bonito, onde não há um setor ou pessoa responsável pelas vendas. Portanto, a afirmação de Veiga (2002) sobre o efeito positivo de outras agroindústrias nas proximidades é pertinente, pois a concorrência condiciona a empresa a buscar oportunidades e captar, satisfazer e manter seus clientes.

4.1.10 Administração financeira

As lideranças da fábrica de Bonito - PE apresentam grande dificuldade no gerenciamento dos recursos financeiros. Na referida agroindústria não há análise de custos e orçamento e, controle de vendas. Numa comunidade rural organizada é possível melhorar as condições locais de infraestrutura e das unidades produtivas, a exemplo das agroindústrias (BUAINAIN, 2007). Os líderes em Triunfo – PE e Afogados da Ingazeira possuem boa capacidade em gerenciar o dinheiro e utilizam análise de custos, orçamento e controle de vendas.

4.1.11 Conhecimento do processo de produção

Os nove líderes entrevistados apresentaram de bom a pleno conhecimento da fabricação de seus produtos, com destaque para a fábrica de polpa de frutas. Apenas na fábrica de castanha-de-caju há controle de qualidade do produto final. Nas três agroindústrias não existe análise dos recursos (tempo, mão-de-obra, dinheiro, etc.) gastos na fabricação. Somente na fábrica de rapadura em Triunfo – PE há o aproveitamento dos resíduos da fabricação. Na fábrica de castanha-de-caju há estudos para a utilização dos subprodutos e resíduos. Por conseguinte, o crescimento apoiado na modernização sem considerar sua capacidade produtiva resulta numa situação insustentável (BUAINAIN, 2007).

4.2 Estratégias e condições de trabalho dos técnicos de apoio para a formação de agricultores empreendedores

Nos quadros 05 a 16 estão contidos os resumos das entrevistas concedidas pelos técnicos das empresas de apoio envolvidas no estudo que objetivam debater entre os entrevistados o tema, com foco no desafio de contribuir para a formação de agricultores empreendedores. Em seguida, após cada posição do técnico, o autor faz considerações sobre as respostas em relação à literatura pesquisada e as declarações dos outros técnicos entrevistados.

A Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária de Pernambuco – ADAGRO é o órgão que contribui para promover e executar a Defesa Sanitária Animal e Vegetal, o controle e a inspeção de produtos de origem agropecuária no Estado de Pernambuco. O técnico entrevistado é fiscal agropecuário e lida com diversas agroindústrias de produtos de origem animal.

Quadro 05 – a ótica do técnico da ADAGRO

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão da ADAGRO sobre esse processo de transição?	É bastante importante para fornecer mais alimentos a população e maior renda ao agricultor. Porém, devem atender as exigências sanitárias.
Quais os desafios de lidar com esse público?	Há uma resistência natural dos produtores na mudança de atitude, em se adequar as exigências sanitárias. Pois os produtos agroindustrializados devem ser registrados pelo Estado (ADAGRO), com exceção dos empreendimentos que são registrados somente a nível federal (MAPA).
Que estratégias a ADAGRO têm adotado para contribuir que os agricultores familiares construam competências de empreendedor?	<ul style="list-style-type: none"> - Está em discussão a possibilidade de uma lei estadual mais adaptável ao pequeno produtor rural. - Nos pequenos abatedouros comunitários a ADAGRO auxilia no processo de adequação ambiental (tratamento e destinação dos efluentes), técnica (resfriamento e outros cuidados na manipulação de carne e leite) dos projetos de implantação. - Conscientizar os agricultores no uso de água de qualidade para produção de alimentos.
A infraestrutura da ADAGRO é suficiente para atender esse público?	<p>O pessoal técnico está preparado para atender os pequenos agricultores na parte de classificação, padronização e higiene dos produtos.</p> <p>A infraestrutura é pouca, pois faltam pessoas para atender a demanda de fiscalização e registro de novos empreendimentos.</p>
Outros comentários	O órgão precisa de mais recursos físicos, humanos e financeiros.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

No quadro 05 há um destaque pelo técnico da ADAGRO para importância da profissionalização do agricultor, sem abrir mão do rigor sanitário que deve existir nas agroindústrias. A maior parte dos agricultores entrevistados declarou que a atual legislação sanitária é de difícil alcance para eles. A ADAGRO reconheceu esta realidade e está em discussão alteração nas normas sanitárias. Há também um importante trabalho de conscientização dos agricultores familiares. Porém, a atuação do órgão ainda é restrita, devido às condições de infraestrutura da entidade.

Observe-se que o técnico entrevistado parece não ter compreendido bem as perguntas, ao dar respostas evasivas ou responder mediante a outra lógica à pergunta formulada. Isso já revela um possível despreparo ou de outro modo, as

questões não foram traduzidas de forma que o técnico devesse responder mais adequadamente. Por exemplo, na questão relativa às competências essas poderiam ser definidas para que o técnico pudesse responder melhor a questão.

A adequação dos produtores a estas exigências só seria possível após conscientização e mobilização por meio das suas organizações de produtores rurais (SULZBACHER, 2009; WILKINSON & MIOR, 1999). Mas, como eles poderiam chegar a este nível? O papel dos técnicos é fundamental e para isso eles devem estar devidamente capacitados gerencialmente e entender melhor o que se entende por visão empreendedora. O técnico da ADAGRO revelou estar capacitado apenas para o aspecto da inspeção sanitária. Observa-se a falta de uma visão mais ampla dos técnicos de apoio.

O Banco do Nordeste do Brasil S.A. - BNB é uma Instituição financeira criada em 1952 com 90% do seu capital sob controle do governo federal. É um importante agente no desenvolvimento regional do Nordeste e Norte dos Estados de Minas Gerais e Espírito Santo. O técnico entrevistado é responsável por acompanhar o andamento dos contratos de financiamento desde o cultivo de produtos agropecuários até diversos empreendimentos rurais, incluindo as agroindústrias de pequeno porte.

Quadro 06 – a ótica do técnico do BNB / CENOP - Recife

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão do BNB sobre o processo de transição do agricultor familiar para um pequeno agricultor empreendedor?	É perfeitamente possível. Porém, necessita de um bom planejamento e dum assessoramento de qualidade, principalmente no início dos empreendimentos.
Quais os desafios de lidar com esse público?	A falta de conhecimento sobre a correta administração dos recursos próprios (terra, insumos, matéria-prima, da propriedade e das fábricas) dificulta na boa capacidade de tornar as atividades agropecuárias lucrativas e por consequência honrar o crédito financiado, esse que em muitos casos é mal aplicado e talvez nem fosse preciso para a criação de empreendimentos, pois foi fruto de um deficiente planejamento da produção.
Como avalia a qualidade dos projetos de implantação de pequenas agroindústrias (até R\$ 200 mil) que o banco financia?	Nossos técnicos buscam atender a exigência dos projetos que nos remetem. Porém, nem sempre eles são satisfatórios, pois notamos uma certa superestimação dos resultados positivos das novas agroindústrias. Percebemos que ao passar do tempo muitas agroindústrias possuem dificuldade em quitar o financiamento contratado e acreditamos que a deficiência está desde o projeto mal elaborado somado a uma administração carente, que não resulta em lucro para o agricultor empreendedor.
A infraestrutura do BNB é suficiente para atender esse público?	Dispomos de duas linhas de financiamento para a agroindustrialização da agricultura familiar (PRONAF-agroindústria e Agrinf) e acreditamos que atendem as necessidades dos agricultores. O preparo do pessoal técnico de análise, fiscalização e acompanhamento dos financiamentos é de excelente qualidade. A logística interna também é satisfatória. Porém, carecemos de um maior corpo técnico para analisar e acompanhar os projetos produtivos.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

No quadro 06 chamamos atenção para um importante ponto destacado pelo técnico de campo do BNB que é o planejamento. O agricultor em geral é imediatista e mesmo sendo um transformador da natureza para seus fins, nem sempre é paciente em projetar futuros cultivos e empreendimentos.

Os agricultores ainda se queixam da burocracia e atraso na liberação de financiamentos, fato constatado pelo técnico entrevistado. Porém, o mesmo relata que dificilmente os agricultores necessitariam financiar suas atividades produtivas ou iniciam empreendimentos antes de possuírem capacidade de inversão, o que resulta na dificuldade em quitar o crédito tomado e gera enormes consequências

como a desarmonia do grupo, a exemplo do que se encontrou na agroindústria de Bonito (fábrica de polpa de frutas).

Consideramos que o valor máximo financiável é insuficiente para a criação de alguns tipos de agroindústria. Será que os pequenos produtores só melhorariam suas condições socioeconômicas mediante a adoção de tecnologia? Discordamos de Müller (1982) ao defender esta opinião, pois uma das comunidades estudadas não estava preparada para criar uma agroindústria o que resultou em instabilidade no relacionamento entre os associados locais.

Observe que a exemplo do técnico da ADAGRO, o técnico do BNB, a despeito da aparente boa estrutura da organização ainda revelou que o Banco carece de corpo técnico capaz de prestar assessoramento ou de analisar melhor as propostas apresentadas.

O Centro Agroecológico Sabiá é uma empresa não governamental executora de serviços de Assistência técnica e extensão rural (ATER) com foco na promoção da agricultura familiar agroecológica. Sua atuação ocorre nas regiões Agreste, Sertão e Zona da Mata de Pernambuco. O técnico entrevistado possui experiência com programas de capacitação e formação de agricultores em diversos temas, incluindo o empreendedorismo e, também tem acompanhado alguns empreendimentos rurais, a exemplo de agroindústrias de pequeno e médio porte.

Quadro 07 – a ótica do técnico do Centro Agroecológico Sabiá

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão do Centro Sabiá sobre a transição do agricultor familiar tradicional para um agricultor familiar empreendedor?	Geralmente os agricultores familiares ingressam no empreendedorismo após contato com novas formas de produzir, quando participam de feiras, intercâmbio entre produtores, depois de receber visitas e questionamentos dos clientes sobre a forma de produção e atributos dos produtos.
Quais os maiores desafios dos pequenos agricultores empreendedores?	Adequação às exigências sanitárias, obtenção dos selos de qualidade e registro de produtos processados, falta de cuidados de higiene na manipulação e beneficiamento da matéria-prima.
Como avalia a capacidade dos agricultores em identificar/avaliar/buscar oportunidades de negócio?	Percebemos uma boa busca quando o agricultor possui capacidade natural de liderança ou se submete a treinamentos para tal. Mas, em geral carece de assessoria para aprender a identificar novos negócios.
Como tem percebido a capacidade dos agricultores empreendedores na busca de informações com concorrentes, preços de mercado?	Ainda percebemos certo receio dos agricultores em trocar informações entre eles e com outras agroindústrias. Em regiões com empresas de apoio mais fortalecidas notamos que os produtores possuem uma postura mais aberta para intercâmbios.
Qual sua avaliação em relação à capacidade administrativa do agricultor familiar empreendedor?	Os agricultores organizados em cooperativa já estão bastante avançados nos conhecimentos administrativos. Os agricultores mais isolados e menos associados ainda precisam evoluir muito neste item. Notamos que os negócios com mais parcerias e em crescente evolução anual se preocupam com a parte estratégica: a quem a gente vai vender? Quais os mercados a ingressar? Nossa produção atual atenderá a futura e crescente demanda? Nossa mão-de-obra estará em quantidade e qualidade necessária?
Como avalia o conhecimento dos agricultores sobre o processo de produção?	Os que lidam diretamente com determinada etapa da produção conhece bem, porém nem todos conhecem todas as etapas de produção e dificilmente aplicam algum controle de qualidade ou buscam melhorar o produto fabricado.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Segundo o técnico do Centro Sabiá, os agricultores que ingressam no empreendedorismo possuem maior articulação, “mente aberta” para sugestões dos clientes. Porém, em uma das três agroindústrias pesquisadas seus gestores estão bastante isolados no relacionamento com concorrentes e empresas de apoio.

No quadro 07 está contida uma visão semelhante a do técnico da agência de inspeção estadual (quadro 05) que destaca a dificuldade em manipular os produtos beneficiados com cuidados de higiene.

O entrevistado observa que as agroindústrias instaladas próximas às empresas de suporte apresentam maior possibilidade de êxito. Não pudemos comprovar tal afirmação dado o pequeno tamanho da amostra. Embora, Veiga (2002) constatasse que muitos empreendimentos rurais fossem fortalecidos por estarem localizados em regiões com existência de grupos de discussões, empresas de assistência e entidades de representação dos agricultores.

Quanto ao processo de produção a afirmação do técnico no quadro 07 é pertinente, pois encontramos evidências da centralização de informações entre alguns gestores.

A Cooperativa dos Profissionais em Atividades Gerais - COOPAGEL é uma cooperativa de serviços de Assistência técnica e extensão rural (ATER) com foco no fortalecimento da agricultura familiar. Sua atuação ocorre nas regiões Agreste, Sertão e Zona da Mata de Pernambuco. O técnico entrevistado possui experiência com programas de capacitação e formação de agricultores em diversos temas, incluindo o empreendedorismo e, também tem acompanhado alguns empreendimentos rurais, a exemplo de agroindústrias de pequeno e médio porte.

Quadro 08 – a ótica do técnico da COOPAGEL

Perguntas	Respostas / Observações
Quais são os desafios da COOPAGEL para atender as agroindústrias associativas?	Trabalhar com o agricultor a importância da embalagem, do marketing, da divulgação e de novas vendas para os seus produtos. Dificuldade para adequar o agricultor às exigências sanitárias, pois sua identidade é forte e temem perdê-la no processo de modernização.
Qual sua percepção sobre a busca de oportunidades pelos agricultores para as pequenas agroindústrias?	Falta interesse dos agricultores e há receio de ingressar em novos mercados sem conseguir atender às possíveis demandas.
Que estratégias a COOPAGEL têm adotado para contribuir que os agricultores familiares construam competências de empreendedor?	Os técnicos da cooperativa têm promovido cursos, encontros, reuniões com os agricultores visando à melhoria da gestão das pequenas propriedades rurais. Buscamos também atender as exigências do INCRA, MAPA, CONAB, BNB para melhorar nossos serviços.
A infraestrutura da COOPAGEL é suficiente para atender esse público?	Sim. Os técnicos têm buscado se enquadrar nas exigências do mercado e quando a gente enxerga novas oportunidades buscamos nos adequar para facilitar a vida dos produtores. A gente dispõe de automóveis, escritórios e pessoal para atender a demanda dos agricultores das regiões da Zona da Mata, Agreste e Sertão (Pajeú) em Pernambuco.
Outros comentários	A gente tenta enviar projetos em conjunto com os agricultores para algumas instituições financeiras com o objetivo de buscar mais recursos.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

No quadro 08 a opinião do técnico da COOPAGEL reforça a dificuldade de adequação do produtor às exigências sanitárias e ainda atribui esta deficiência a preocupação do agricultor em preservar sua cultura, que poderia ser perdida ou transformada no processo de industrialização.

Destacamos a cultura da COOPAGEL em captar recursos e oportunidades para os agricultores, o que por consequência resulta em mais serviços para entidade, com isso espera-se que tenha havido a melhoria na qualidade da assessoria prestada aos produtores rurais.

O Instituto Agrônomo de Pernambuco – IPA foi criado em 1935. Sua atuação ocorre em todos os municípios do Estado. Seus objetivos são: gerar e adaptar tecnologia; prestar assistência técnica e extensão rural (prioritariamente aos agricultores de base familiar); realizar obras de infraestrutura hídrica e; disponibilizar bens e serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio

no Estado de Pernambuco. O técnico entrevistado em Recife possui vasta experiência na formulação de políticas públicas e metodologias de serviços de extensão rural. Já o técnico entrevistado em Serra Talhada lida diretamente com o serviço de extensão rural em agroindústrias de origem animal, a exemplo de pequenas fábricas de beneficiamento de leite e derivados. Já o técnico de Afogados da Ingazeira executa serviços de assistência técnica e extensão rural a produtores da região e participa de espaços de discussão de políticas públicas de fortalecimento à agricultura familiar, por exemplo, a criação de cursos técnicos e programas de capacitação em diversos temas voltados principalmente aos jovens provenientes de comunidades rurais da microrregião Sertão do Pajeú.

Quadro 09 – a ótica do técnico do IPA / Recife

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão do IPA sobre o processo do agricultor familiar se tornar um empreendedor rural?	Acreditamos nesta transição. Porém, não concordamos com a visão de que o agricultor se tornará um empresário. Acreditamos que para um bom empreendedorismo rural temos que seguir exemplos de sucesso como alguns casos de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.
Quais os desafios de lidar com esse público?	Os produtores rurais da nossa região possuem uma visão de ser empregados ao invés de empresários. É difícil lidar com esse desafio e por isso se deve investigar os motivos dessa resistência. Notamos que os empreendimentos da Zona da Mata e do Agreste são mais propensos ao insucesso que os da região do Sertão de Pernambuco.
Outros comentários	Devemos pesquisar o porquê de muitas agroindústrias da nossa região terem insucesso e um fechamento prematuro.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Para nossos agricultores familiares se tornarem empreendedores rurais é necessária uma mudança de visão, como está expresso no quadro 09 quando o entrevistado relata que os produtores rurais provenientes de algumas regiões do Estado de Pernambuco possuem um perfil de trabalhadores assalariados, realidade ainda distante de muitos empreendimentos no campo. Esta opinião é compartilhada por Leite (2000) ao afirmar a dificuldade do novo empreendedor em mudar sua postura de empregado para empresário.

Quadro 10 – a ótica do técnico do IPA / Serra Talhada

Perguntas	Respostas / Observações
Quais são os desafios do IPA na região de Serra Talhada para atender as agroindústrias associativas?	A falta de renovação da mão-de-obra no campo dificulta trabalhos duradouros, como aqueles que só trazem resultados positivos num longo prazo. O imediatismo do agricultor dificulta o planejamento das suas atividades.
Como enxerga a atual agroindustrialização da agricultura familiar?	Os produtores já avançaram bastante no conhecimento técnico da fabricação dos produtos. Porém, devem aproveitar os subprodutos da agroindústria.
Qual a importância de capacitar os agricultores empreendedores?	É essencial para a melhoria do que se faz no campo e na fábrica.
Sua percepção do relacionamento interno/externo dos agricultores?	A baixa infraestrutura local ainda mantém o agricultor isolado e dificulta o seu relacionamento com outras agroindústrias, empresas, etc.
Quais estratégias tem sido adotadas pelo IPA para atender as exigências dos agricultores familiares empreendedores?	Reuniões com os agricultores para fortalecer a gestão das propriedades > gestão de empreendimentos por meio do associativismo. Trabalhar a visão de comercializar os produtos agroindustrializados em outras regiões. Incentivar que os agricultores estudem, se alfabetizem. Promover a participação da mulher na divisão das tarefas no campo, no controle da renda da família.
Como avalia a infraestrutura e o preparo do pessoal técnico do IPA?	A infraestrutura é um pouco limitada, porém a distribuição do pessoal técnico está bem realizada o que permite atender a demanda. Os extensionistas necessitam de maior preparo sobre o empreendedorismo rural.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

O problema relatado no quadro 07 pelo técnico do centro Sabiá pode ser em parte explicado pelo técnico do IPA de Serra Talhada no qual expressamos no quadro 10 sua visão de que um dos motivos para centralização de informações entre os gestores se dá pela falta de renovação da mão-de-obra, que devido sua instabilidade dificulta o conhecimento de todas as etapas de fabricação dos produtos entre os trabalhadores das pequenas fábricas rurais. A melhoria dos sistemas produtivos com o auxílio de tecnologia adaptada poderia diminuir estes efeitos negativos (BUAINAIN, 2007).

Além do exposto no quadro 07 o entrevistado acrescenta que o isolamento é causado pela baixa infraestrutura nas comunidades rurais (serviços de comunicação, transporte, educação, lazer, etc.).

Quadro 11 – a ótica do técnico do IPA / Afogados da Ingazeira

Perguntas	Respostas / Observações
Qual o desafio da regional do IPA em Afogados da Ingazeira para atender os agricultores familiares que tentam se profissionalizar?	Nos sentimos isolados para atender os agricultores com eficiência. Acreditamos que se deve em primeiro lugar em geral a baixa escolaridade do agricultor e a pouca infraestrutura local de capacitação dos agricultores (falta ou despreparo das escolas técnicas, órgãos de apoio, prefeituras, universidades).
Qual sua visão sobre a agroindustrialização da pequena produção do campo?	Nos lugares que tem dado certo esse processo possibilita uma melhor qualidade de vida para o produtor rural. Porém, se deve ter o cuidado de o agricultor ao administrar uma agroindústria não deixe de cultivar a terra. Para isso é importante a participação de todos os membros da família nesses negócios.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

No quadro 11 o entrevistado do IPA de Afogados da Ingazeira cita a relevância dos centros de formação técnico-educacional para o sucesso da transição do agricultor familiar tradicional para um empreendedor rural, bem como a continua formação escolar do produtor. Pois, o empreendedorismo é possível de se aprender desde que se condicionem as pessoas para isto (DORNELAS, 2008).

O entrevistado também destaca a inclusão da família nos pequenos empreendimentos no campo, pois facilita a reorganização das atividades produtivas, inclui a mulher, jovens e idosos (MIOR, 2008).

O Serviço Federal de Inspeção Vegetal – SIV é vinculado ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. Seu objetivo é assegurar a aplicação da legislação sanitária vigente e fiscalizar e inspecionar alimentos de origem vegetal, garantindo a sua qualidade e das matérias-primas utilizadas, para proteger à saúde do consumidor e impedir a entrada de produtos nocivos no Território Nacional. O técnico entrevistado possui grande experiência na fiscalização e inspeção de diversos empreendimentos manipuladores de alimentos de origem vegetal, a exemplo das agroindústrias.

Quadro 12 – a ótica do técnico do MAPA / SIV – Serviço de Inspeção Vegetal

Perguntas	Respostas / Observações
Quais são os desafios do MAPA para atender as pequenas agroindústrias associativas?	Desde a elaboração do projeto de implantação das agroindústrias o MAPA tem dificuldade em lidar com esse público, devido à assessoria técnica prestada aos agricultores estarem despreparadas sobre a adequação das agroindústrias as legislações vigentes.
Acredita que os pequenos agricultores conseguem cumprir a legislação sanitária atual?	A legislação pode ser seguida pelos pequenos agricultores desde que possuam uma boa assessoria técnica para realizar a adequação da agroindústria as exigências. Há relativa flexibilidade dos fiscais agropecuários no tratamento a este público. Porém, boa parte dos agricultores ainda não segue as boas práticas de fabricação e manipulação dos alimentos, bem como a higiene em geral do empreendimento.
O preparo dos técnicos do MAPA está de acordo com as exigências da agricultura familiar?	Estão preparados para atender os pequenos agricultores. Porém, falta entrosamento das instituições financeiras e de outras entidades financiadoras de projetos e, de outros órgãos de apoio dos agricultores com as normas e legislações do MAPA.
Punição x orientação?	Os fiscais agropecuários tentam orientar ao invés de punir as agroindústrias de pequeno porte. O MAPA tenta disponibilizar as informações úteis ao público interessado por meio de sua página na internet e em outros meios de divulgação.
A infraestrutura do MAPA está de acordo com a demanda dos agricultores?	A infraestrutura é insuficiente para atender a crescente demanda de registro e fiscalização de novos empreendimentos. A quantidade de pessoal técnico está aquém da demanda do público interessado.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Diferente do que relata o técnico da ADAGRO no quadro 05, o entrevistado do MAPA atribui a dificuldade das pequenas agroindústrias em se adequar a legislação sanitária e obtenção do selo do registro ao despreparo dos técnicos de empresas de consultoria em gestão de negócios no campo.

Diante de todas as reclamações dos agricultores no tratamento padrão para as agroindústrias de diversos portes, o técnico do MAPA rebate ao alegar que os fiscais são flexíveis no atendimento aos negócios de pequeno porte e concorda com a necessidade de atualização das normas em relação ao tamanho dos empreendimentos. Por exemplo, a fiscalização para uma pequena fábrica de rapadura e açúcar mascavo segue os mesmos preceitos da inspeção de uma grande usina produtora de açúcar. A legislação é indiferente ao porte e

especificidades das agroindústrias, somente as diferenciam pelos tipos de produtos: - vinhos e vinagres; - polpas e sucos de frutas tropicais, - dentre outros.

A infraestrutura do Serviço de Inspeção Vegetal é considerada aquém da demanda, pois segundo o entrevistado a procura por registro de novas agroindústrias de pequeno porte tem aumentado consideravelmente.

O Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA é vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA. Seu objetivo é implementar a política de reforma agrária e realizar o ordenamento fundiário nacional, contribuindo para o desenvolvimento rural sustentável. O técnico entrevistado lida diretamente com programas de assistência técnica e extensão rural em assentamentos da reforma agrária, inclusive nos que possuem agroindústrias gerenciadas por agricultores familiares.

Quadro 13 – a ótica do técnico do MDA / INCRA

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão do INCRA sobre o processo de transição do agricultor familiar tradicional para um agricultor familiar empreendedor?	Os pequenos agricultores necessitam se adequar às demandas do mercado para evitar tanta exploração dos intermediários e outros compradores.
Quais os desafios do INCRA em lidar com esse público?	Necessitamos de maiores articulações interinstitucionais com parceiros em potencial. Sentimos necessidade de o governo priorizar o processo de reorganização do espaço rural (reforma agrária) para contribuirmos com maior eficiência no planejamento da vida no campo.
Que estratégias o INCRA têm adotado para contribuir que os agricultores familiares construam competências de empreendedor?	- Por meio do programa de ATER (chamadas públicas) lançamos editais para o fornecimento de serviços de assistência e extensão rural para os agricultores assentados ⁴ da reforma agrária. - A ação Terra Sol é gerida com nossos recursos diretos e visa fomentar os processos de agregação de valor à produção agropecuária dos produtores rurais assentados.
A infraestrutura do INCRA é suficiente para atender esse público?	Nosso pessoal técnico atende à demanda das empresas de prestação de serviços de ATER e elas tratam diretamente com os agricultores. Necessitamos de mais recursos para ampliar a prestação de serviços de ATER e promover a reforma agrária com eficiência.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

⁴ Agricultor assentado: agricultores familiares que recebem do governo federal os benefícios (parcela de terra, financiamentos, capacitações, etc.) da reforma agrária.

Conforme descrito no quadro 13 reconhecemos a necessidade do pequeno agricultor em se adequar ao mercado, pois para isto é exigida a profissionalização dos produtores (LOPES & NANTES, 2008). Mas, de acordo com o relato do entrevistado do IPA/sede este não acredita que o agricultor familiar se transforme em empresário rural. Contudo, somos um pouco mais otimistas, pois o processo de transição do pequeno agricultor ao empreendedorismo tem obtido êxito nas iniciativas que proporcionaram condições suficientes para o estímulo à assimilação das competências empreendedoras por parte dos agricultores. Ao mesmo tempo nos preocupamos com a possibilidade da maioria dos agricultores desejarem se tornar empreendedores.

Por que segundo o entrevistado do MDA/INCRA a reforma agrária não é priorizada? Por irregularidades e burocracia no repasse de recursos entre INCRA - empresas de ATER – movimentos de trabalhadores rurais e agricultores. Infelizmente é mais barato para o poder público desestimular o processo de fixação do homem no campo.

A Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco – SARA é o órgão responsável pela gestão de políticas públicas de estímulo à agropecuária no Estado de Pernambuco. Sua ação ocorre em todos os municípios do Estado por meio das secretarias de agricultura municipais. O técnico entrevistado é responsável pelas ações e formulação de políticas públicas estaduais de fortalecimento da comercialização dos produtos proveniente da agricultura familiar, inclusive os agroindustrializados.

Quadro 14 – a ótica do técnico da SARA / Gerência de produção e comercialização

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão da SARA sobre esse processo de transição?	É de extrema importância para o fortalecimento da agricultura familiar. Por este e outros motivos em janeiro de 2011 foi criada a Secretaria Executiva de Agricultura Familiar.
Quais os desafios de lidar com esse público?	A baixa escolaridade em geral de muitos produtores e também a falta de prática em gestão de negócios dificulta o nosso trabalho.
Que estratégias a SARA têm adotado para contribuir que os agricultores familiares construam competências de empreendedor?	- Capacitação dos agricultores junto à construção de mais entrepostos para facilitar a comercialização dos produtos da agricultura familiar. - Capacitar os agricultores na gestão dos novos pequenos empreendimentos mediante programas, a exemplo do ProRural.
A infraestrutura da SARA é suficiente para atender esse público?	Sim. A quantidade de pessoal técnico é suficiente para atender a demanda, porém precisam de preparo no assunto gestão coletiva de empreendimentos rurais.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Como expresso no quadro 14 julgamos relevantes as metodologias de capacitação dos agricultores com foco na gestão dos recursos produtivos e no emprego das funções básicas da administração. Merecem destaque no sentido de atender a real necessidade dos produtores rurais e empreendedores, conforme relata o técnico do BNB no quadro 06 quando alega que a administração de novos negócios no meio rural nem sempre é eficiente.

Apesar de reconhecer a carência do agricultor neste tema o técnico da SARA revela que seu pessoal de campo necessita de preparo sobre o tema. As empresas precisam atualizar seu pessoal para a tendência da profissionalização do pequeno agricultor.

O ProRural é o Programa Estadual de Apoio ao Pequeno Produtor Rural, vinculado a Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária de Pernambuco. Suas ações objetivam a melhoria da qualidade de vida no campo, desde as condições sociais (infraestrutura de habitação) até as econômicas (melhoria da infraestrutura da produção agropecuária). O técnico entrevistado possui grande experiência no auxílio à formulação de metodologias de implantação de projetos produtivos para agricultores familiares, a exemplo das agroindústrias de pequeno porte.

Quadro 15 – a ótica do técnico da SARA / ProRural – Governo de Pernambuco

Perguntas	Respostas / Observações
Qual a visão do ProRural sobre o processo de transição dos agricultores familiares tradicionais para agricultores empreendedores?	É um dos requisitos para atingir a tão buscada melhoria de qualidade de vida do homem do campo. Necessita de uma assessoria permanente ou muito próxima dos agricultores, principalmente nos quesitos gestão e comercialização.
Quais os desafios de lidar com esse público?	Sentimos que os agricultores estão sendo mal acompanhados pelas empresas de consultoria. Acreditamos que é devido à deficiente formação acadêmica dos técnicos extensionistas.
Que estratégias o ProRural têm adotado para contribuir que os agricultores familiares construam competências de empreendedor?	Estamos nos concentrando em: <ul style="list-style-type: none"> - processo de incubação: capacitação técnica, gerencial e comercial realizada em unidades demonstrativas por pelo menos um ciclo produtivo agropecuário (cerca de seis meses); - contratação de consultorias na área de gestão administrativo-financeira; - financiamento de projetos produtivos rurais e; - promoção da melhoria da infraestrutura no campo.
A infraestrutura do ProRural é suficiente para atender esse público?	Sim. Estamos com um crescente aumento anual na captação de recursos e com isso podendo beneficiar mais produtores rurais.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

No quadro 15 a opinião do técnico do ProRural é que um dos requisitos para atingir a qualidade de vida no campo é a transição do agricultor em empreendedor. Abramovay (2003) defende a combinação entre atividades agrícolas e não agrícolas principalmente para atenuar os efeitos negativos da entressafra, o que poderia auxiliar as agroindústrias que não conseguem estocar grandes quantidades de produtos na safra.

O que seria viver na zona rural com qualidade? Devemos julgar com cautela os interesses dos agricultores e não apenas implantar o modo de vida urbana no meio rural. A metodologia de apoio do ProRural tem sido alterada para criação de unidades demonstrativas para posterior replicação em outras comunidades. Julgamos a metodologia de capacitar os agricultores na gestão administrativo-financeira como adequada à necessidade dos agricultores em melhorar a condição de seus empreendimentos associativos.

Reacendendo a indagação de formar técnicos de campo com conhecimentos em gestão de negócios rurais, o entrevistado expressa no quadro

15 que o dever é da Universidade. Veremos então a opinião de um estudioso do tema no quadro 16.

A Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE é uma instituição federal de ensino superior. Com 100 anos de existência é referência na formação de profissionais das Ciências Agrárias no Nordeste do país. O entrevistado é vinculado ao departamento de ensino de administração, com grande experiência em empreendedorismo.

Quadro 16 – a ótica do pesquisador da UFRPE

Perguntas	Respostas / Observações
Algumas empresas de apoio à agricultura familiar se queixam da baixa capacidade dos técnicos de apoio em auxiliar na administração de negócios no meio rural. Qual sua visão sobre essa reclamação?	Em relação aos cursos superiores das ciências agrárias como Agronomia, Engenharia Ambiental, de Pesca e Florestal, Medicina Veterinária e Zootecnia a Universidade não tem como dar todo o suporte para a formação dos profissionais no campo da administração rural, visto que os cursos (disciplinas) são em geral de pouca duração (cerca de 80 horas em 06 meses). O que transmitimos são teorias e o futuro técnico deverá construir seus próprios conceitos e/ou buscar exercitar a base fornecida em sala de aula, devido à complexidade do assunto, que só pode ser aprendido após certa vivência profissional.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

A ADAGRO possui uma competente equipe para inspecionar empreendimentos rurais no Estado de Pernambuco, porém, carece de infraestrutura para ampliar sua abrangência e ter maior eficiência em sua atuação. Também necessita se adaptar as especificidades no atendimento aos pequenos empreendedores rurais. O BNB necessita de maior agilidade na análise de projetos de instalação e reforma de pequenas agroindústrias. Seu corpo técnico apesar de bem preparado está aquém da demanda. O Centro Sabiá dispõe de excelentes metodologias em capacitação do agricultor familiar para a promoção da agricultura agroecológica, porém, necessita de maior aprofundamento nos aspectos ligados à administração rural, a exemplo da capacitação empreendedora dos pequenos

produtores rurais. A COOPAGEL dispõe de boa infraestrutura e articulação com diversas entidades financiadoras de projetos produtivos, o que facilita a captação de recursos para a melhoria da renda do agricultor familiar por meio das pequenas agroindústrias. Ainda necessita de melhor metodologia de formação de pequenos agricultores empreendedores. O IPA dispõe de boa abrangência no atendimento ao pequeno produtor rural, além de um bom preparo e experiência de seu corpo técnico. Porém, sua atuação necessita de menor morosidade. Como avanços se concentram nas ações que possibilitam a inclusão de mulheres e jovens na composição da renda da família do pequeno produtor rural mediante o estímulo a criação e gerenciamento de diversos empreendimentos rurais.

A desarticulação entre as entidades ainda é presente, a exemplo da atuação quase que isolada do Serviço de Inspeção Vegetal do Ministério da Agricultura face aos outros órgãos de apoio à agricultura familiar. Sua infraestrutura ainda é deficitária para a crescente demanda por registro de novas agroindústrias relatado pelo técnico entrevistado. A baixa abrangência da entidade só dificulta a formação de agricultores empreendedores, pois os deixam desamparados acerca das exigências sanitárias, que impactam em diversas competências empreendedoras.

Diversas iniciativas de reorganização do espaço rural não têm dado certo, devido à má prestação dos serviços de ATER por empresas contratadas pelo INCRA. Este fato dificulta a formação de agricultores empreendedores.

A Secretaria de Agricultura do Estado de Pernambuco possui boa abrangência em sua atuação. Porém, seu corpo técnico necessita de melhor preparo para possibilitar uma boa assimilação de competências empreendedoras por parte dos agricultores familiares. Assim como o SIV-MAPA, o ProRural necessita de maior articulação com as empresas de apoio à agricultura familiar. A metodologia de análise e execução de projetos produtivos necessita de melhorias para possibilitar o sucesso dos pequenos empreendimentos rurais beneficiados por suas atividades. A formação dos técnicos prestadores de serviços de ATER é deficiente no tratamento ao pequeno agricultor, principalmente no que o possibilite gerenciar seus negócios de forma empreendedora. Dividiremos então esta responsabilidade entre a Universidade e as empresas de assistência técnica e extensão rural.

4.3 Documentação pesquisada: o que se pretendia x realidade

Nos quadros 17 e 18 estão, respectivamente, os resumos do projeto de implantação e o plano de negócio para a Agroindústria de polpa de frutas do Povoado de Pedra do Rodeadouro em Bonito – Pernambuco e seus resultados comentados e discutidos.

Quadro 17 – Resumo do projeto de implantação da agroindústria de Pedra do Rodeadouro, Bonito - Pernambuco

Projeto Renascer – UNITEC – ProRural (2003)
Detalhes do planejamento
Implantação de 01 pequena fábrica de doces e polpa de frutas
105 associados beneficiados
Geração de 16 empregos diretos (oito fixos e oitos durante a safra) e 40 indiretos
Contempla estudo de mercado e da capacidade de produção de matéria-prima
Aproveitamento dos resíduos sólidos (casca das frutas e sementes)
Água para a agroindústria tratada de acordo com análise
Diversas entidades governamentais e ONGs de apoio à comercialização
A fábrica de doces e polpa de frutas integra uma rede de agroindústrias de pequeno porte da Zona da Mata Sul de Pernambuco (COOPERASUL)
Canais de comercialização: - mercados varejistas e atacadistas de pequeno/médio/grande porte; - creches, escolas, hospitais e; - cooperativas. Exceto feiras-livres
Produtos: - doces de corte em embalagens com 10, 100, 300 e 500g; - polpa de frutas com 100g; - frutas cristalizadas 300 e 500g e; - banana passa com 250 e 500g
Motivos para criação da agroindústria
Dificuldade de comercialização dos produtos <i>in natura</i>
Obtenção de melhores preços / maior margem de lucro
Eliminar a figura do atravessador ⁵
Aumento da vida útil dos produtos
Agregação de valor
Auxílio no desenvolvimento sustentável e solidário da comunidade
Fortalecimento do associativismo local e da agricultura familiar
Consolidação da atividade socioeconômica em questão

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Nove anos após o projeto de implantação resumido no quadro 17 a fábrica só produz polpa de frutas. Os doces deixaram de ser fabricados por falta de pessoas capacitadas para isto e de embalagens apropriadas e, dificuldades no escoamento destes produtos.

⁵ Intermediário entre o agricultor e consumidor final.

Aproximadamente 15 sócios são fornecedores de matéria-prima para a agroindústria e não 105 como se havia projetado, devido à quantidade de frutas disponíveis para beneficiamento ser bem superior a capacidade suportada pela câmara-fria e freezers da fábrica. A maior parte das frutas produzidas na comunidade de Pedra do Rodeadouro em Bonito – PE têm sido aproveitadas em outros mercados e fins. Apenas três famílias participam da administração direta e do processo de produção de polpa de frutas, o que resulta na ocupação de seis postos de trabalho, número aquém da proposta inicial, na qual vislumbrava a criação de oito empregos fixos, mais oito durante o período de safra. O êxito das agroindústrias depende da solidez de seus grupos e do relacionamento entre os membros (MIOR, 2008).

O processo de comercialização está bastante deficiente e não conta com o apoio de empresas especializadas como se havia previsto. A COOPERASUL - Rede de pequenas agroindústrias não atende as necessidades (organização da fábrica; redução do desperdício de matéria-prima; escoamento da produção; fortalecimento da marca; captação de clientes e oportunidades; melhoria no processo de comercialização; obtenção do selo e registro de inspeção estadual e federal e; consolidação da atividade econômica) desta fábrica. O que a fez recorrer ao único canal de comercialização que não pretendiam utilizar na época de implantação que são as feiras-livres devido à natureza do produto (polpa de frutas) que necessita de refrigeração e local adequado para exposição. Dos nove produtos projetados apenas um está em fabricação que é a polpa de frutas em embalagens com 100 gramas. A implantação desta fábrica ocorreu sem considerar a realidade dos produtores e resultou no abandono de alguns equipamentos e redução na variedade de produtos fabricados conforme o argumento de Buainain (2007).

A dificuldade dos agricultores de comercializar produtos *in natura* foi trocada por outra: vender produtos industrializados, que agora exige maior conhecimento deles em embalagens e padronização dos produtos, mercados, técnicas apropriadas de marketing e comercialização. Porém, devido à ausência do selo de inspeção sanitária nem mesmo os distribuidores intermediários têm adquirido os produtos desta fábrica. Para o agricultor familiar se inserir no processo de agroindustrialização deve compreender todo o funcionamento do sistema de

distribuição de alimentos, padronização e, qualidade dos produtos industrializados (WILKINSON, 2008).

O preço de custo para fabricação da polpa de frutas está acima do preço de venda, o que elimina a possibilidade de lucro com a industrialização. A situação foi causada por não conseguir escoar os produtos como planejado e pela falta de espaço para estocar polpas na época de pique da safra, o que contribuiu para não dissolver o custo com energia elétrica na entressafra (o consumo se mantém semelhante ao período da safra). O preço da energia elétrica tem elevado os custos dificultando uma maior competitividade e sobrevivência desta agroindústria. Conforme chama atenção Müller (1982) ao ingressar na agroindustrialização os agricultores devem atentar para gastos no qual anteriormente não estavam familiarizados e que a partir de agora aumentarão, a exemplo da armazenagem, transporte, energia elétrica, mão-de-obra mais qualificada, etc.

Devido à falta de espaço para estocagem das frutas *in natura*, processadas em pasta⁶ e/ou polpa de frutas, a vida útil da matéria-prima colhida não tem sido aumentada, com isto, o desperdício e venda de frutas a preços baixos durante a safra ocorre em demasia. Por falta de: - selo de inspeção sanitária; - embalagens adequadas; - baixa capacidade de estocagem e; - poucas vendas, a agregação de valor da polpa de frutas em relação às frutas *in natura* não tem acontecido. Essa realidade aponta para uma discordância do que revelara Batalha (1995), pois nem sempre a presença de uma agroindústria possibilita a redução de desperdício de matéria-prima e agrega valor à produção.

Diferente do que ocorre nas agroindústrias de rapadura e castanha-de-caju e do que se projetou para a fábrica de polpa de frutas em 2003 a agroindústria de doces e polpa de frutas do Povoado de Pedra do Rodeadouro em Bonito – PE não tem auxiliado no desenvolvimento da comunidade. Neste caso concordamos com Goodman, Sorj & Wilkinson (1985) sobre agroindústria x melhoria das condições sociais no campo. O associativismo local está fragilizado pela atual situação da fábrica e por falta de confiança dos associados nas lideranças da agroindústria. A sustentação de uma agroindústria depende muito do seu capital

⁶ Pasta = produto base para fabricação de sorvetes, picolés, refrescos, sucos e polpa de frutas.

social. Concordamos então com Mior (2008) ao argumentar que é algo de difícil conquista.

Quadro 18 – Resumo do plano de negócio da agroindústria de Pedra do Rodeadouro, Bonito - Pernambuco

SEBRAE (2004)
Detalhes do plano
Capacitações em: plano de negócio, associativismo/cooperativismo, artesanato em palha de bananeira, controle de qualidade, manejo de irrigação, informática, cultivo de inhame, manga e banana, produção de doces, liderança cidadã, empreendedorismo
Descrição dos produtos: originários de frutas regionais sem utilização de agrotóxicos e doces produzidos sem aditivos
Pesquisa de mercado: 175 pessoas entrevistadas em Bonito, São B. do Sul, Jaqueira, Agrestina, Panelas e Canhotinho – Pernambuco
56% gostam de doces (46% goiaba, 40% banana e 14% mamão, jaca e caju)
68% utilizam polpa de frutas (40% graviola, 35% cajá, 13,3% acerola e 11,7% goiaba)
Diferencial da concorrência: entrega em domicílio
1.820.000 clientes em potencial
Metas da rede COOPERASUL: - atingir a região Nordeste (2010) e; - atingir todo o Brasil e mercados internacionais (2014)

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Após alguns insucessos na agroindústria o associativismo na comunidade ficou bastante prejudicado. Os líderes estão há mais de 15 anos no controle da associação de produtores e suas imagens um pouco desgastadas. Julga-se então a baixa eficácia das capacitações prestadas aos agricultores e a falta de uma assessoria mais próxima principalmente no início como atributos que dificultaram o estabelecimento do que se projetou em 2004 no plano de negócio. O processo de transição ao empreendedorismo é bastante difícil e é amenizado quando há um ambiente que o estimula (LEITE, 2000). Quanto ao aprendizado sobre empreendedorismo, as pessoas necessitam de melhor preparação, pois o que mais diferencia o empreendedor é poder preencher espaços sentidos ou ainda não percebidos pelos consumidores. O êxito dos negócios empreendedores necessita da potencialização e/ou aprendizado das habilidades técnicas, gerenciais e pessoais (DORNELAS, 2008; DOLABELA, 2008).

A entrega em domicílio citada no quadro 18 é pouco utilizada e seria um importante meio de escoamento da produção devido à popularidade dos agricultores na cidade sede. Por falta de selo de inspeção sanitária e embalagem

adequada os produtos não podem ser comercializados fora do município, o que torna difícil a meta de comercializar a nível estadual e regional.

5 CONCLUSÃO

A agroindústria de pequeno porte se bem planejada, assessorada e administrada pode se constituir em uma ótima possibilidade para a transição do agricultor familiar tradicional ao empreendedorismo. A mudança pode melhorar a renda do produtor rural, principalmente se for composta por competente associação de pequenos agricultores. Porque a inserção no comércio e a adequação as exigências sanitárias, maiores dificuldades da pequena agroindústria, são solucionadas mais facilmente por meio da organização dos produtores rurais.

Alguns agricultores apresentam maior facilidade em se tornarem empreendedores. Porém, todos desde que bem capacitados possuem competências adequadas para o êxito de seus negócios. No geral, os atributos: - competência de comprometimento; - competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal; - autoconfiança e; - processos de produção encontraram-se mais desenvolvidos pelos agricultores estudados. Já a: - competência de oportunidade; - competência de relacionamento; - competência conceitual; - competência administrativa; - competência estratégica; - clientes e concorrência e; - administração financeira necessitam de maior atenção por parte dos órgãos de apoio à agricultura familiar.

Algumas considerações sobre as competências empreendedoras pesquisadas: a baixa infraestrutura é uma das causas do isolamento dos produtores e dificulta a busca por novos contratos de venda e inserção em mercados. Numa agroindústria em que os agricultores possuem tarefas pré-estabelecidas ocorre boa sintonia entre os membros, facilita alcançar o planejamento traçado e diminui consideravelmente o desgaste emocional. Quando os recursos são mal direcionados diminuem seus desempenhos, dificulta a coordenação dos mesmos e resulta num baixo retorno financeiro dos investimentos da agroindústria, pois a mesma não potencializa sua capacidade de produção. Objetivos bem definidos facilitam o cumprimento do que se foi planejado. A utilização de indicadores de desempenho e uma maior experiência dos líderes permitem a melhoria contínua da produtividade do trabalho executado.

A capacidade os líderes em inovar e enxergar o futuro melhora a sustentação da empresa e facilita a inserção da agroindústria em novos mercados. O equilíbrio do trabalho x vida pessoal tem refletido diretamente no comprometimento e desempenho dos agricultores pesquisados. Reforçamos então que o elevado grau de informalidade do trabalho na agroindústria é um dos fatores responsáveis por esta deficiência por parte de alguns agricultores. A desorganização financeira encontrada na agroindústria de Bonito – PE dificulta a melhoria das condições de uma fábrica e resulta em menor retorno das atividades desempenhadas. A deficiência no marketing, comercialização e importância em conquistar e manter clientes impossibilita uma agroindústria eliminar a figura do atravessador.

As principais dificuldades encontradas por parte dos agricultores recaem na insuficiente formação escolar, que poderá ser sanada com investimentos na educação como um todo (escolaridade básica, técnica, superior e capacitações específicas).

Apenas na fábrica de polpa de frutas (Bonito - PE) a agroindustrialização não tem se consolidado como atividade socioeconômica para a comunidade beneficiada. Os resultados negativos recaem no preparo dos agricultores líderes. As agroindústrias: - Mãos Crioulas (castanha-de-caju) de Afogados da Ingazeira e; - ADESSU (rapadura) em Triunfo – PE apresentaram maior êxito durante a pesquisa. Os agricultores têm sido bem assessorados desde a implantação e as fábricas estão instaladas com uma boa infraestrutura. Nosso meio rural ainda precisa de escolas e postos de saúde de qualidade; - disponibilidade dos serviços de comunicação (telefonia móvel e fixa, internet e TV) e transporte (sinalização, estradas, veículos) com qualidade e baixo custo; - locais para prática do lazer, desporto e união das comunidades (casa de reuniões e eventos).

Os órgãos de apoio devem se adequar com investimentos em recursos financeiros, humanos, físicos para a tendência de profissionalização do agricultor familiar. As estratégias adotadas estão aquém do suficiente para atender as particularidades dos pequenos produtores rurais. São considerados insuficientes: - o preparo do pessoal técnico (formação, experiências anteriores, etc.); - a

infraestrutura de apoio (veículos, diárias, etc.) e; - as metodologias em projetos de implantação e estudos técnicos (planos de negócios, estudos de comercialização, dentre outros). Necessitam de melhorias: - metodologias em cursos, seminários e treinamento; - metodologias em grupos de discussão, reuniões e oficinas e; - avanços nas condições das linhas de crédito disponíveis (maior oferta, atualização de valores).

As empresas de: elaboração de projetos – bancos e entidades financiadoras – órgãos de fiscalização sanitária e registro de produtos e empreendimentos necessitam de maior integração sobre todos os requisitos para o processo de implantar, executar e manter as pequenas agroindústrias.

Para a energia elétrica de alto custo sugerimos políticas de tarifas diferenciadas. No sentido de diminuir a dependência dos agricultores no poder público seria importante a realização de capacitação com metodologias participativas e, promoção de conselhos municipais, estaduais e espaços permanentes para discussão.

Deve haver maior rigor na elaboração dos projetos de implantação das agroindústrias e na análise por parte dos órgãos de financiamento. A pressa em aprovar os pleitos sobrepõe à qualidade e os resultados negativos recaem nos produtores familiares.

As linhas de crédito para financiar, implantar, reformar, ampliar e recuperar as agroindústrias ainda carecem de uma maior divulgação e desburocratização.

De antemão concordamos com a visão de que as agroindústrias rurais devem produzir com qualidade e segurança alimentar (higiene, boas práticas de fabricação, etc.). Então, seria importante para a fiscalização pública orientar os produtores. Trabalhar no sentido de confiança mútua e, maior cordialidade dos fiscais. Também se faz necessária menor morosidade por parte dos órgãos competentes. Sugerimos parcerias com Universidades, Escolas técnicas e empresas juniores para auxiliar em algumas etapas do registro e fiscalização destes empreendimentos. Para o registro dos produtos e legalização estadual e

federal das fábricas é importante à desburocratização do processo, redução de tarifas e o respeito à cultura local e particularidades dos empreendimentos.

Atentamos para que as pequenas fábricas rurais devam ser tratadas como tal e necessitam de processos de fiscalização e registro opostos aos das médias e grandes agroindústrias como Usinas de Açúcar e Álcool, Integradoras (ex.: Perdigão), entre outras. Conseguir aliar tratamento justo com produtos seguros se faz urgente e um compromisso desafiador.

A maior preocupação dos países como França e Itália foi não perder a essência da cultura local e ainda assim garantir alimentos processados de qualidade.

A gestão dos empreendimentos necessita de capacitação efetiva e contínua, com maior e melhor atuação do SEBRAE, SENAR e de empresas de ATER - assistência e técnica e extensão rural.

Por falta de maior apoio muitos empreendimentos desta natureza tornam-se “elefantes brancos” e/ou “problemas” para os pequenos produtores rurais que são incentivados sem cautela, iludidos e depois abandonados!

A pesquisa se limitou em auxiliar para a construção de uma literatura que discuta a formação de agricultores familiares empreendedores de maneira regionalizada. Quais são suas deficiências e potencialidades para que seus negócios obtenham êxito. E como estão os serviços prestados pelas empresas de apoio ao pequeno agricultor, principalmente nos atributos que dizem respeito à assimilação/construção de competências empreendedoras.

A investigação sobre a profissionalização do agricultor familiar nas mais diversas regiões do país em face de sua cultura local é necessária, incluindo as metodologias que possibilitem a melhor assimilação de competências exigidas para o êxito dos pequenos empreendimentos no campo, a exemplo dos aspectos empreendedores.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **Desenvolver os territórios fortalecendo o empreendedorismo de pequeno porte**. In: 1º Fórum Internacional Território, Desenvolvimento Rural e Democracia, 2003, Fortaleza. 1º Fórum Internacional Território, Desenvolvimento Rural e Democracia. Brasília: IICA, 2003.

ABRAMOVAY, R. O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural. **Economia Aplicada**, São Paulo, v. 9, p. 379-397, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4ª ed. Lisboa: Edições 70, 2008.

BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão Agroindustrial**. Vol. 1. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATALHA, M. O. Gestão do sistema agroindustrial: a formação de recursos humanos para o *agribusiness* brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, vol.2, n.3, dez. 1995.

BRASIL, **LEI nº. 11.326**, de 24 de julho de 2006. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 25 jul. 2006.

_____. **LEI nº. 9.790**, de 23 de março de 1999. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 mar. 1999.

_____. **LEI nº. 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 1971.

BUAINAIN, A. M. (Coord.). **Agricultura familiar e inovação tecnológica no Brasil**. características, desafios e obstáculos. Campinas: EDUNICAMP, 2007.

CALZAVARA, O. **Agroindústria Associativa como Estratégia para o Desenvolvimento Agrário**. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 1999, Foz do Iguaçu. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 1999.

CAMPANHOLA, C.; SILVA, J. F. G. **O Novo Rural Brasileiro: Rendas das Famílias Rurais**. Brasília/DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2004. v. 5. 495 p.

CAMPANHOLA, C.; SILVA, J. F. G. **Desenvolvimento local e a democratização dos espaços rurais**. Cadernos de Ciência e Tecnologia (EMBRAPA), Brasília, v. 17, n. 1, p. 11-40, 2000.

CAPORAL, F. R. **Em defesa de um plano nacional de transição Agroecológica: compromisso com as atuais e nosso legado para as futuras gerações**. 1. ed. Brasília: MDA/SAF, 2009. v. 1. 36 p.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. 10ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 634 p.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. Rio de Janeiro: Sextante. 2008. 319 p

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008. 232p

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. Tradução de Carlos J. Malferrari. 1ª ed. 8ª reimp. São Paulo: Pioneira, 2005. 378p

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 3ª. ed. Brasília: Liber Livro Editora, 2008.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2009. 198 p.

GOODMAN, D.; SORJ, B.; WILKINSON, J. Agroindústria, políticas públicas e estruturas sociais rurais. **Revista de Economia Política**, v. 5, n. 4, p. 31-56, 1985.

JARA, C. J. **A sustentabilidade do desenvolvimento local**. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA), 1998.

LEITE, E. F. **O Fenômeno do Empreendedorismo**: criando riquezas. 2ª. ed. Recife: Bagaço, 2000. 554 p

LONGENECKER, J. G.; MORE, C. W.; PRETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. Tradução de Maria Lucia G. L. Rosa & Sidney Stancatti. Revisão técnica de Roberto Luís Glingani. São Paulo: Makron Books, 2004. 868p

LOPES, L. A. B.; NANTES, J. F. D. **Capacitação e Empreendedorismo no Setor Rural**. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. Agronegócio: gestão e inovação. 3ª ed. São Paulo: Saraiva. p. 364-393, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. 2ª. ed. Pearson Prentice Hall, 2006.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, Washington, D. C., n° 28, 1973. p. 1-4.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. Strategy and performance: competing through competences. **Cambridge University Press**, 2002.

MIOR, L. C. **Trajetórias das Agroindústrias Familiares Rurais no Estado de Santa Catarina (Brasil)**. In.: IV Congreso Internacional de la Red SIAL (ALFATER). Anais... Mar del Plata/Argentina: IICA, 2008.

MÜLLER, G. **Agricultura e industrialização do campo no Brasil**. Revista de Economia Política. Vol. 2, nº 6, 1982, p. 47-77.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Sistema Agroindustrial da Cana: Cenários e Agenda Estratégica. **Economia Aplicada** (Impresso), Ribeirão Preto, v. 11, p. 587-604, 2007.

OLIVEIRA, M. M. **Associativismo e cooperativismo no desenvolvimento local**. In: SANTOS, M. S. T.; CALLOU, A. B. F. Associativismo e desenvolvimento local. Recife: Bagaço, 2006, p. 153-184.

PAIVA Jr., F. G. **Empreendedorismo e Competência do Gestor de Agronegócio**. In: Antônio André Cunha Callado. (Org.). Agronegócio. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008, v. , p. 48-57.

PAIVA Jr., F. G.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F.; ALVES, V. S. **A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção - Fortaleza, 2006.

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

SCHNEIDER, J. E. **O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: O caso brasileiro**. In M. R. Loureiro (Ed.), Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil (pp. 11-40). São Paulo, SP: Cortez. 1981.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Introdução de Rubens Vaz da Costa. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada - 2ª ed. 1ª reimp.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

SULZBACHER, A. W. **Agroindústria Familiar Rural: caminhos para estimar impacto sociais**. In: XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária, 2009, São Paulo. Formação e contemporaneidade da diversidade sócio-espacial no campo. São Paulo : USP, 2009. v. XIX. p. 01-23.

VEIGA, J. E. **Variações espaciais de empreendedorismo rural no Brasil**. 2002. Disponível em: <http://www.zeeli.pro.br/Textos/ultimos_trabalhos/%5B2002-07%5DVariacoes_espaciais_do_empendedorismo_rural.htm>. Acesso em: 27 maio 2011.

WESZ JUNIOR, V. J.; TRENTIN, I. C. L. **Desenvolvimento territorial com agroindústrias familiares**. In: XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Ribeirão Preto, 2005. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2005.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **R. Bras. Zootecnia**, Viçosa, MG, vol.39, p. 26-34, jul. 2010.

_____. **Mercados, redes e valores**: o novo mundo da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

_____. **Estado, Agroindústria e Pequena Produção**. São Paulo: HUCITEC, 1986.

WILKINSON, J.; MIOR, L. C. Setor informal, produção familiar e pequena agroindústria: interfaces. **Estudos Sociedade e Agricultura**. Rio de Janeiro, nº 13, p. 29-45, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001. 197p.

APÊNDICE

A) Modelo do questionário 01: perfil dos agricultores;



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Questionário 01: perfil dos agricultores

Agroindústria: _____

1. Nome do(a) produtor(a): identidade preservada
2. Como gostaria de ser chamado(a) ou apelido: **agricultor 01**
3. Sexo: () masculino () feminino
4. Idade: ___ anos
5. Naturalidade:
6. Estado civil: () solteiro(a) () casado(a) () viúvo(a)
7. Onde mora: () no campo () na cidade
8. Numero de pessoas na casa:
9. Experiência anterior:
10. Escolaridade:

Responsável pelo questionário:

Claudio Jorge Gomes da Rocha Junior
Mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural - UFRPE

_____, Pernambuco, ___ de _____ de 2011.

IMPORTANTE: a identidade do entrevistado será preservada, só apresenta interesse para fins de pesquisa.

B) Modelo do questionário 02: competências empreendedoras;



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Questionário 02: competências empreendedoras

Agroindústria: _____

Agricultor 01

Ferramenta: entrevista semiestruturada.

Objetivo específico 01: Identificar as principais dificuldades e potencialidades para que os agricultores assimilem as novas competências empreendedoras necessárias na viabilização das agroindústrias.

Variável analítica 01: Competência de oportunidade.

Definição: capacidade do líder em identificar, avaliar ou buscar oportunidades.

1 - O(a) senhor(a) tem buscado novas oportunidades para a agroindústria?

Não tem buscado () Muito pouco () Razoável () Bastante () Intensamente ()

2- Essas iniciativas têm dado resultados? () sim () não

Por quê? **R=**

3- Que dificuldades/facilidades o(a) Senhor(a) têm encontrado para buscar essas oportunidades? **R=**

Comentários:

Variável analítica 02: competência de relacionamento.

Definição: capacidade da agroindústria e do líder se enquadrar em redes de relacionamentos.

1 - O(a) senhor(a) tem participado de reuniões com outras agroindústrias? Sua agroindústria participa de alguma rede? Como é essa participação? **R=**

2 – Procura informações sobre seus produtos com fornecedores e concorrentes? Por quê? **R=**

3 – Como avalia sua escrita? Fala bem em público? Se não, como poderia melhorar? **R=**

4 – Os trabalhadores da agroindústria realizam as tarefas do jeito que pede ou gostaria que fizessem? **R=**

Variável analítica 03: competência conceitual

Definição: capacidade de ser criativo na resolução de problemas e tomar decisões sábias diante de situações estressantes.

1 – Diante de muita pressão e dificuldades, o que faz para agir? Pensa antes? Mantém a calma? Perde a paciência? **R=**

2- Como faz para resolver problemas: procura ajuda? Tenta resolver mesmo pagando caro? Tenta resolver procurando um jeito mais barato, rápido e com menos trabalho? **R=**

Variável analítica 04: competência administrativa.

Definição: habilidade do indivíduo em aperfeiçoar o uso dos recursos disponíveis na empresa a fim de melhorar de forma contínua o desempenho da organização.

1 – Já administrou alguma empresa, agroindústria, associação ou cooperativa antes? **R=**

2 – É feito algo para medir o desempenho dos trabalhadores? O quê? **R=**

3 – Como faz para formar o preço dos seus produtos? **R=**

Variável analítica 05: competência estratégica.

Definição: capacidade de planejar e implementar objetivos para sustentar a empresa no futuro e colocar seus produtos no mercado.

1 – Onde espera que seus produtos estejam daqui a cinco anos? **R=**

2 – O que tem buscado para seu produto ser diferente da concorrência? **R=**

3 – No futuro pretende dar continuidade aos seus produtos ou deseja inovar? **R=**

Variável analítica 06: competência de comprometimento

Definição: capacidade de se entregar ao trabalho, principalmente diante de situações de difícil controle.

1 – Quantos dias/semana e horas/dia o(a) senhor(a) tem trabalhado na agroindústria? Quais são suas outras atividades? **R=**

2 – Tem sacrificado outras atividades para trabalhar na agroindústria? **R=**

Variável analítica 07: competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal.

Definição: capacidade de realizar seu trabalho sem ser prejudicado por dificuldades e dilemas pessoais.

1 – Como tem dividido o tempo entre a agroindústria e outras atividades (família, amigos, lazer, religião, etc.)? **R=**

2 – Tem conseguido realizar seu trabalho diante de problemas pessoais? Como faz? **R=**

Variável analítica 08: autoconfiança.

Definição: capacidade de acreditar no sucesso de seu trabalho e ao mesmo tempo reconhecer seus limites e potencialidades.

1 – O(a) Senhor(a) acredita na sua capacidade no trabalho? Em que acredita ser bom e no que poderia melhorar? **R=**

2 – O que te impede e o que poderia facilitar para ser melhor nessa característica?

R=

Variável analítica 09: clientes e concorrência.

Definição: capacidade de orientar sua empresa a satisfazer os clientes e também diferenciar-se em comparação com a concorrência.

1 – Qual a importância que o cliente apresenta para sua agroindústria? O que faz quando ele apresenta sugestões? R=

2 - Faz algo para sair na frente das outras agroindústrias? R=

Variável analítica 10: administração financeira.

Definição: capacidade em lidar com os recursos financeiros da empresa, quer seja para investir ou custear despesas rotineiras.

1 – Tiraria dinheiro de obrigações pessoais para pagar dívidas da agroindústria?

R=

2 – Quando consegue uma grande venda para a agroindústria que não esperava, o que faz com o lucro? R=

Variável analítica 11: processo de produção.

Definição: capacidade do líder em conhecer a maneira de fabricação de seus produtos, bem como em buscar melhoria contínua na qualidade dos mesmos.

1 – Conhece todas as etapas de fabricação de seu(s) produto(s)? Onde e como aprendeu? R=

2 – Faz algo para melhorar o(s) produto(s) fabricado(s)? R=

3 – O que é feito para conferir a qualidade do produto final e os recursos gastos na fabricação? R=

C) Modelo do questionário 03: estratégias dos órgãos de apoio ao agricultor familiar;



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Questionário base 03: estratégias dos órgãos de apoio ao agricultor familiar

Instituição: _____

Nome do(a) produtor(a): identidade preservada

Como gostaria de ser chamado(a) ou apelido: **agricultor 01**

Sexo: () masculino () feminino

Escolaridade:

1) Enquanto técnico da Instituição _____ qual sua visão sobre o processo de transição do agricultor familiar tradicional para agricultor familiar empreendedor por meio das agroindústrias?

R=

2) - Quais os desafios de lidar com este público?

R=

3) Que estratégias sua Instituição têm adotado para contribuir que os agricultores familiares construam competências de empreendedor?

R=

4) A infraestrutura de sua Instituição é suficiente para atender este público?

R=

5) Outros comentários / questionamentos.

R=

Responsável pelo questionário:

Claudio Jorge Gomes da Rocha Junior

Mestrando em Administração e Desenvolvimento Rural - UFRPE

_____, Pernambuco, ____ de _____ de 2011.

D) Competências empreendedoras (Bonito - PE);



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Competências empreendedoras dos agricultores

Agroindústria Pedra do Rodeadouro, Bonito – Pernambuco.
Produto: polpa de frutas.

Quadro 19 – competências empreendedoras dos agricultores da agroindústria de Pedra do Rodeadouro, Bonito - Pernambuco

Competências	Inferências
Competência de oportunidade	Poucas buscas de oportunidades; sem resultados positivos.
Competência de relacionamento	Fraco relacionamento externo e interno; fraca linguagem escrita / verbal.
Competência conceitual	Dificuldade na tomada de decisões sob pressão.
Competência administrativa	Ausência de indicadores de desempenho pessoal / fábrica e análise de custo; pouca experiência administrativa.
Competência estratégica	Dificuldade de inovação; pouca visão estratégica.
Competência de comprometimento	Baixo comprometimento; boa capacidade em resolver difíceis situações.
Competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal	Fraco equilíbrio do trabalho x vida pessoal.
Autoconfiança	Acreditam no sucesso e capacidade pessoal.
Clientes e concorrência	Reconhecem a importância do cliente; dificuldade em aceitar sugestões / reclamações; ausência de diferenciação da concorrência.
Administração financeira	Grande dificuldade em gerenciar recursos financeiros.
Conhecimento do processo de produção	Pleno conhecimento do processo produtivo; ausência de controle de qualidade e de recursos gastos na fabricação; baixo aproveitamento de resíduos.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

E) Competências empreendedoras (Triunfo - PE);



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Competências empreendedoras dos agricultores

Agroindústria ADESSU, Triunfo – Pernambuco.

Produtos: açúcar mascavo, mel de engenho e rapadura.

Quadro 20 – competências empreendedoras dos agricultores da agroindústria ADESSU, Triunfo - Pernambuco

Competências	Inferências
Competência de oportunidade	Várias buscas de oportunidades; com resultados positivos.
Competência de relacionamento	Bom relacionamento externo; fraco relacionamento interno; boa linguagem escrita / verbal.
Competência conceitual	Boa capacidade na tomada de decisões sob pressão.
Competência administrativa	Utilização de indicadores de desempenho para a fábrica e análise de custo; ausência de indicadores de desempenho pessoal; razoável experiência administrativa.
Competência estratégica	Dificuldade de inovação; boa visão estratégica.
Competência de comprometimento	Ótimo comprometimento; boa capacidade em resolver difíceis situações.
Competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal	Bom equilíbrio do trabalho x vida pessoal.
Autoconfiança	Acreditam no sucesso e capacidade pessoal.
Clientes e concorrência	Reconhecem a importância do cliente; facilidade em aceitar sugestões / reclamações; pouca diferenciação da concorrência.
Administração financeira	Boa capacidade em gerenciar recursos financeiros.
Conhecimento do processo de produção	Bom conhecimento do processo produtivo; utilização de controle de qualidade e de recursos gastos na fabricação; baixo aproveitamento de resíduos.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

F) Competências empreendedoras (Afogados da Ingazeira - PE);



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Competências empreendedoras dos agricultores

Agroindústria Mãos Crioulas, Afogados da Ingazeira – Pernambuco.
Produtos: castanha-de-caju.

Quadro 21 - competências empreendedoras dos agricultores da agroindústria Mãos Crioulas, Afogados da Ingazeira - Pernambuco

Competências	Inferências
Competência de oportunidade	Várias buscas de oportunidades; com resultados positivos.
Competência de relacionamento	Bom relacionamento interno/externo; boa linguagem escrita / verbal.
Competência conceitual	Boa capacidade na tomada de decisões sob pressão.
Competência administrativa	Utilização de indicadores de desempenho pessoal/fábrica e análise de custo; razoável experiência administrativa.
Competência estratégica	Boa capacidade de inovação; pouca visão estratégica.
Competência de comprometimento	Bom comprometimento; boa capacidade em resolver difíceis situações.
Competência de equilíbrio do trabalho e vida pessoal	Bom equilíbrio do trabalho x vida pessoal.
Autoconfiança	Acreditam no sucesso e capacidade pessoal.
Clientes e concorrência	Reconhecem a importância do cliente; facilidade em aceitar sugestões / reclamações; pouca diferenciação da concorrência.
Administração financeira	Boa capacidade em gerenciar recursos financeiros.
Conhecimento do processo de produção	Bom conhecimento do processo produtivo; ausência de controle de qualidade; utilização de controle de recursos gastos na fabricação; bom aproveitamento de resíduos.

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

G) Observação planejada individual (Bonito - PE);



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Ferramenta: observação planejada individual das funções básicas da administração.

Quadro 22 - rotina administrativa da agroindústria de Pedra do Rodeadouro, Bonito – Pernambuco

Funções ⁷	Itens	Classificação				
		Ausente	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Planejamento	Objetivos da agroindústria	-----				
	Quais?				x	
	Como alcançá-los?			x		
	Quando buscar/fazer?			x		
	Em que ordem?			x		
	São transmitidos a todos os associados?		x			
Organização	Alocação de recursos	-----				
	Humanos				x	
	Financeiros		x			
	Físicos		x			
	Intelectuais		x			
	Marketing	x				
	Tempo				x	
Direção	Mobilização dos recursos	-----				
	Orientação			x		
	Coordenação		x			
Controle	Registro e acompanhamento das atividades dos colaboradores		x			
	Medição e acompanhamento de desempenho dos trabalhadores	x				
	Orçamento		x			
	Vendas			x		
	Satisfação e opinião dos clientes	x				
	Comparação da agroindústria com concorrentes	x				

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Bonito, Pernambuco, 20 de setembro de 2011.

⁷ Baseada em Chiavenato (2004).

H) Observação planejada individual (Triunfo - PE);



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Ferramenta: observação planejada individual das funções básicas da administração.

Quadro 23 - rotina administrativa da agroindústria ADESSU, Triunfo – Pernambuco

Funções ⁸	Itens	Classificação				
		Ausente	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Planejamento	Objetivos da agroindústria	-----				
	Quais?					x
	Como alcançá-los?				x	
	Quando buscar/fazer?				x	
	Em que ordem?			x		
	São transmitidos a todos os associados?				x	
Organização	Alocação de recursos	-----				
	Humanos			x		
	Financeiros					x
	Físicos					x
	Intelectuais				x	
	Marketing		x			
	Tempo			x		
Direção	Mobilização dos recursos	-----				
	Orientação			x		
	Coordenação				x	
Controle	Registro e acompanhamento das atividades dos colaboradores			x		
	Medição e acompanhamento de desempenho dos trabalhadores					x
	Orçamento					x
	Vendas				x	
	Satisfação e opinião dos clientes		x			
	Comparação da agroindústria com concorrentes		x			

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Triunfo, Pernambuco, 14 de setembro de 2011.

⁸ Baseada em Chiavenato (2004).

I) Observação planejada individual (Afogados da Ingazeira - PE).



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

Pesquisa: O processo de transição de empreendimentos rurais tradicionais para as agroindústrias associativas no Estado de Pernambuco: desafios para construir competências empreendedoras

Ferramenta: observação planejada individual das funções básicas da administração.

Quadro 24 - rotina administrativa da agroindústria Mãos Crioulas, Afogados da Ingazeira - Pernambuco

Funções ⁹	Itens	Classificação				
		Ausente	Fraco	Regular	Bom	Ótimo
Planejamento	Objetivos da agroindústria	-----				
	Quais?				x	
	Como alcançá-los?				x	
	Quando buscar/fazer?					X
	Em que ordem?			x		
	São transmitidos a todos os associados?					X
Organização	Alocação de recursos	-----				
	Humanos					X
	Financeiros					X
	Físicos				x	
	Intelectuais					X
	Marketing			x		
	Tempo				x	
Direção	Mobilização dos recursos	-----				
	Orientação				x	
	Coordenação				x	
Controle	Registro e acompanhamento das atividades dos colaboradores					X
	Medição e acompanhamento de desempenho dos trabalhadores					X
	Orçamento				x	
	Vendas			x		
	Satisfação e opinião dos clientes		x			
	Comparação da agroindústria com concorrentes		x			

Fonte: elaborado pelo autor (2011).

Afogados da Ingazeira, Pernambuco, 12 de setembro de 2011.

⁹ Baseada em Chiavenato (2004).