GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO NA AGROINDÚSTRIA RURAL FAMILIAR

Juarez Orsolin[1]

RESUMO

A dinâmica de funcionamento dos mercados tem exigido maior atenção ao processo de comercialização, sendo considerado determinante para a competitividade das agroindústrias rurais familiares, pois sua eficácia é resultante do desempenho dos diversos elos da cadeia. Analisar os gargalos da comercialização destas agroindústrias e os reflexos na sua viabilização é o objetivo deste estudo, que compreende parte dos resultados de uma dissertação de mestrado em agronegócios. As análises se orientam pelos conceitos de cadeia de produção agroindustrial, qualidade, comercialização e competitividade, e se sustentam empiricamente nas experiências de duas agroindústrias e na opinião de integrantes da cadeia. Os eixos privilegiados para análise foram a qualidade objetiva/subjetiva do produto, a qualificação profissional dos envolvidos na produção e comercialização, e a infraestrutura de comercialização disponível. Conclui-se que, as agroindústrias rurais familiares apresentam instabilidade quanto à qualidade do produto;

[1] Mestre em Agronegócio (UFRGS) - Professor de Administração e Agronegócios da Faculdade do Sul de Mato Grosso. e-mail: orsolin@cesur.br ou orsolin@micnet.com.br

a falta de qualificação profissional nos segmentos, e especialmente no conhecimento de mercado; e a infraestrutura de comercialização não está articulada entre si e nem com o mercado. O atendimento a essas demandas, no que se refere à gestão da comercialização, constitui condição para viabilizá-las.

Palavras-chave: Agricultura familiar, Comercialização, Agroindústria familiar, cadeia agroindustrial, competitividade.

ABSTRACT

The dinamics of operation of the markets has been demanding larger attention to the trading process and it is being considered decisive to the competitiveness of the rural family agribusiness, because its efficiency is a result of the performance of several branches of this chain. Analysing the beginnings of the commercialization of those agribusinesses and the reflexion of their viability are the aims of this study that includes a part of the results of an Agribusiness Mastership Paper. The analyses empirically live on the concepts of a chain of agrindustrial production, quality, commercialization and competitiveness, and on the experiencies of two firms, and in the opinion of members of the chain. The priviliged axes for analysis were the subjective and objective quality of the product, the professional qualification of the workers involved in the production and marketing and the infrasructure of available commercialization. One can conclude that, the rural family agrindustries are not stable ones, considering the quality of the product, the lacking of professional qualification of the workers involved in the production and marketing and specially concerning to the knowledge of the market and also because the infrastructure of marketing is not articulated even to the market itself. The fulfill-

ment of those market matters considering the management of commercialization is the condition to make them possible.

Key Words: Family agriculture, Marketing Family Agribusiness, Agribusiness Production Chain, Competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

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

O desenvolvimento rural que não seja somente agrícola tem despertado a atenção de produtores, lideranças e instituições ligadas ao agronegócio, os quais buscam identificar alternativas como a agroindústria, o turismo rural, entre outras. Assim, a diversificação apresenta-se como uma estratégica competitiva, pois permite dinamismo e flexibilidade econômica no atual contexto de mercados globalizados (TESTA et al., 1996).

O paradigma de que a agricultura familiar não reúne condições materiais para o seu desenvolvimento não mais se confirma. Nos países capitalistas avançados, principalmente na Europa e nos Estados Unidos, é sobre a base de unidades familiares de produção que se constitui a prosperidade que marca a produção de alimentos e fibras (ABRAMOVAY, 1992). Nestas, o agricultor interage com uma gestão eficaz da propriedade e com estratégias bem definidas de comercialização.

A simples expansão horizontal ou aumento da atividade agrícola desenvolvida não tem gerado renda satisfatória para o produtor (BONACCINI, 2000). Por isso, para compensar esta

perda, busca aumentar a produtividade da estrutura da propriedade rural, intensificando o uso de tecnologia e identificando alternativas de agregação de valor.

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

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

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

A mudança nos hábitos de consumo, ocasionada pela abertura dos mercados, também pode significar novas oportunidades para a agricultura familiar. Na medida em que há demanda por produtos de melhor qualidade, torna possível a produção em pequena escala, com produtos diferenciados e dirigidos a mercados específicos. Para este tipo de agricultura, paradigmas como unidade de grande porte, verticalização, grandes volumes de produção, podem ceder lugar a unidades de porte certo, proximidade com o cliente, qualidade, produtividade, e respeito ao equilíbrio ambiental e à saúde humana.

Sendo assim, entre as alternativas que se apresentam, está a agroindústria, uma saída possível e sustentável para aqueles que buscam agregar valor a seus produtos. Porém, antes de sua

instalação, são necessários alguns cuidados para que esta alternativa se adapte à estrutura de produção e se torne uma atividade rentável. Por isso, analisar os fatores que interferem diretamente na eficiência e eficácia do negócio é de fundamental importância. Realizar estudos sobre a disponibilidade de matéria-prima, mão-de-obra, tecnologias, legislação, infraestrutura de produção e comercialização, *lay-out* e estudo de mercado é essencial antes de se iniciar um projeto agroindustrial.

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

São vários os fatores que proporcionam vantagens para o desenvolvimento de agroindústrias rurais. A matéria-prima que abastece as agroindústrias tem origem nos estabelecimentos dos agricultores proprietários e/ou associados a elas. O trabalho operacional, na maioria das vezes, é desenvolvido por familiares, sendo, em alguns casos, complementada com mão-de-obra contratada, geralmente de vizinhos. Da mesma forma, o gerenciamento é praticado por eles. Sendo assim, os agricultores passam a atuar em toda a cadeia produtiva, até a colocação do produto no mercado. Outra vantagem é a descentralização do desenvolvimento para o interior dos municípios, diminuindo as migrações desordenadas, além de reduzir o poder poluente das indústrias, tão comuns nas agroindústrias tradicionais.

Mas, ao mesmo tempo em que se apontam vantagens para o desenvolvimento da agroindústria rural familiar, também se realçam dificuldades, como a cultura (racionalidade) desses produtores, a falta de capacitação para o gerenciamento, a qualidade da mão-de-obra, a garantia de qualidade do produto, a escassez de capital e a infraestrutura de comercialização.

No atual contexto de mercado, uma agroindústria rural familiar de qualquer região pode competir diretamente com

agroindústrias de outras regiões, estados ou países. É evidente que, neste processo, a competição não é apenas por custo baixo, mas também, e principalmente, pela qualidade.

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

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

O objetivo deste estudo é analisar os fatores críticos da gestão da comercialização das agroindústrias rurais familiares, priorizando a análise dos seguintes aspectos: qualidade objetiva e subjetiva do produto; qualificação profissional das pessoas envolvidas no processo agroindustrial; e a infraestrutura de comercialização geralmente utilizada pelas agroindústrias.

O presente artigo refere-se a um estudo exploratório-descritivo fundamentado em conceitos e técnicas de coleta de dados e informações da realidade empírica, extraído de parte dos resultados de uma dissertação[2] de mestrado do curso de agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

2 ASPECTOS RELEVANTES DA GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO

Tendo presente os dados e informações levantados na pesquisa de campo e os conceitos e debates sobre os aspectos da qualidade do produto, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização, a seguir são analisados os principais fatores que influenciam na gestão da comercialização das agroindústrias rurais familiares.

2.1 A Qualidade do produto

Os autores que tratam da temática 'qualidade' utilizam-se de vários conceitos e definições, procurando melhor caracterizá-la e compreendê-la, partindo de definições mais amplas, como a proferida por Campos (1992), que atribui à preferência do consumidor o maior atributo de qualidade do produto. Já Deming (1990), se refere à qualidade como algo subjetivo, portanto, só pode ser definida por quem a avalia. São considerações genéricas, no entanto de coerência, subentendendo-se que o produto que detém a preferência do consumidor preferencialmente será aquele que apresenta atributos superiores aos similares.

Para melhor visualizar e avaliar a qualidade do produto pode-se retomar Toledo (2001) e desdobrá-la em dimensões, a saber, uma objetiva e outra subjetiva. A primeira se refere à qualidade intrínseca, primária; ou seja, à propriedade físico-química do produto em si, impossível de ser separada deste e independente da ótica das pessoas, fazendo parte do produto. E a segunda, à qualidade extrínseca, secundária ou subjetiva, refere-se aos aspectos visuais, da percepção que as pessoas têm das características objetivas e subjetivas.

A qualidade de todo e qualquer produto é sempre o resultado de uma reação em cadeia das diferentes etapas e/ou fases do complexo agroindustrial familiar e, daí, a importância e a necessidade dos empresários rurais entenderem este processo. A visão sistêmica de qualidade introduzida por Bonilla (1994), através das cinco dimensões (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança e moral), possibilita entender essa relação existente e necessária nas diversas fases do processo. Na medida em que a agroindústria não estiver atendendo a uma dessas dimensões, certamente estará pecando em atributos que reduzem o grau de satisfação do consumidor e, conseqüentemente, reduzem a qualidade do produto.

Neste sentido, as agroindústrias rurais familiares apresentam deficiência em termos de competência para compreender e dominar todas as etapas da cadeia produtiva, além da própria capacitação para a gestão dessas etapas, que poderiam ser resumidas na área da produção, gerenciamento e comercialização.

A deficiência em qualidade objetiva e subjetiva do produto pode ser constatada, na medida em que se encontra agroindústria com estrutura de produção inadequada, isto é, fora das normas e regulamentações oficiais que se referem aos padrões microbiológicos, à ausência de substâncias nocivas, e à sanidade do produto em geral, ou seja, fora dos parâmetros de segurança alimentar. Esse fato, já no início do processo de produção extingue a possibilidade de oferecer um produto denominado de qualidade.

São poucas as agroindústrias rurais que possuem infraestrutura de produção adequada, a maioria necessita de ajustes. O fato de estes produtos estarem sendo produzido fora das determinações legais dos órgãos da saúde constitui fator desfavorável à comercialização, pois o registro atribui ao produto certa confiabilidade em relação às condições de sanidade em que está sendo produzido, o que, para o consumidor, é fundamental

na hora de decidir pela compra. Soma-se a isso, que a falta do registro, dificulta o acesso aos mercados. Ou seja, é mais uma barreira que as agroindústrias rurais familiares enfrentam para a colocação do produto, imposta pela sua própria infraestrutura de produção.

De fato, está cada vez mais difícil desenvolver qualquer negócio na área de alimentos sem estar devidamente preparado para atender às normas de segurança alimentar, que são cada vez mais observadas e cobradas pelos consumidores. Não sendo assim, pode-se pensar em produzir e comercializar para vizinhos e pessoas conhecidas, que, de certa forma, conhecem a origem do produto e confiam no chamado "produto colonial".

O processo de transformação também interfere na qualidade intrínseca dos produtos, sendo que a inexistências de controles pré-definidos no processo de produção, acarretado pela falta de conhecimento prático suficiente para determinar padrões resulta na produção descontínua. Soma-se a isso, a higiene no processo de produção, na medida em que elimina a contaminação, principalmente por resíduos sólidos, passível de ser comprovada através da análise laboratorial, garantindo, assim, maior segurança ao consumidor. Neste sentido, constata-se que a maioria das agroindústrias rurais familiares, não apresenta tais análises.

Em relação à qualidade subjetiva dos produtos, geralmente são comercializados a granel, no máximo em embalagens simples (sacos plásticos, potes, etc.), com pouca ou nenhuma identificação.

Desta forma, pode-se afirmar que a maioria dos produtos das agroindústrias rurais familiares ainda não está consolidada perante o mercado enquanto produto acabado, que se entende a mercadoria produzida em estabelecimentos regularizados, que se encontra disponível nas gôndolas dos supermercados, embalada, com marca própria, apresentação atraente, informações de usos, etc., de acordo com as normas técnicas exigidas pela vigilância sanitária.

Atualmente, nas agroindústrias que possuem infraestrutura de produção mais desenvolvida, onde a escala e o volume transacionado são maiores – exigindo, portanto, uma visão de negócio ampliada, consta-se uma preocupação maior e já associada a investimentos no sentido de adequação do produto, buscando elevar seu nível de qualidade.

Portanto, produzir com qualidade e valor agregado significa ofertar produtos adequados às necessidades do mercado. Assim, a qualidade dos produtos pode ser considerada como fator chave de competitividade na cadeia agroindustrial, pois é talvez o principal fator que interfere diretamente na gestão da comercialização.

2.2 A qualificação profissional

Em uma economia competitiva, além da qualidade, é o desempenho das pessoas, e principalmente dos administradores, que determina o sucesso de uma empresa (DRUCKER, 2001). Na verdade, determina sua sobrevivência, pois a qualidade do produto e o desempenho de seus recursos humanos são as principais vantagens efetivas que uma empresa pode ter.

Os projetos agroindustriais exigem altos investimentos em instalações e tecnologias e, para se obter bons resultados, são necessária também mão-de-obra em condições de utilizar intensivamente esses recursos. Essa afirmação soma-se ao que assegura Souza et al. (1988), que a qualidade da mão-de-obra é medida pelo conhecimento que o trabalhador dispõe sobre as tarefas que lhe são atribuídas e pelas suas habilidades em executá-las.

A gestão de pessoas nas organizações tem o objetivo de transformar as forças e conhecimentos particulares em produtividade (DRUCKER, 2001). Portanto, essa lógica de ação nas agroindústrias rurais familiares não pode ser diferente.

A mão-de-obra envolvida na cadeia agroindustrial familiar está constituída, basicamente, por integrantes das famílias e/ou sócias dos empreendimentos. Portanto, é mão-de-obra familiar. São raros os casos que utilizam mão-de-obra contratada. Nesse caso, mesmo assim é composta por produtores rurais, na maioria das vezes vizinhos do estabelecimento.

De um modo geral, há grande deficiência por parte dos produtores rurais envolvidos com a agroindustrialização, no que tange à qualificação profissional para a produção, gerenciamento e, principalmente, para a comercialização. Essa deficiência se deve a vários fatores, entre eles, o baixo nível de escolaridade, somado à falta de experiência e treinamentos específicos para gerir as diferentes fases da atividade agroindustrial, que vai desde a matéria-prima, transformação até a comercialização.

Essa constatação encontra respaldo nos depoimentos dos próprios produtores rurais, proprietários das agroindústrias, descrito na íntegra, para quem "a capacitação para a atividade é muito importante, podendo ser considerada o fator principal. Inclusive, deveria anteceder o processo de decisão e instalação das agroindústrias, porque se instala a agroindústria sem saber como funciona e, então, depois é que surgem os problemas, pois muda a realidade das coisas, a maneira de trabalhar, o contato com o comércio, o relacionamento interno e externo, etc., por isso a capacitação é muito importante".

Baseando-se nisso, pode-se assegurar que geralmente os produtores rurais iniciam as atividades de agroindustrialização conhecendo pouco ou praticamente nada sobre a mesma, em todos os aspectos. Ou seja, são produtores rurais que, de um momento para outro, decidem atuar em outra atividade, e que, para tanto, não buscam as informações e a preparação necessária para conduzir a atividade enquanto negócio.

Por outro lado, encontra-se deficiência, também, por parte dos órgãos de pesquisa e assistência técnica, em prestar o suporte

necessário para suprir ou minimizar estas carências, principalmente nas áreas de gerenciamento e comercialização. Embora tenham evoluindo nestes últimos anos, ainda não atendem satisfatoriamente às necessidades das agroindústrias.

Isso revela a carência de qualificação profissional da categoria para conduzir seus negócios, principalmente dentro da visão de cadeia agroindustrial. Revela, também, o amadorismo do gerenciamento das atividades, constatado no depoimento de outro proprietário de agroindústria: "quando comecei com a agroindústria, não sabia nada sobre a atividade. Então, quando começamos a produzir é que começaram também aparecer às dificuldades...".

Neste sentido, atualmente, há uma preocupação maior por parte das agroindústrias familiares no aspecto da qualificação da sua mão-de-obra para o processo da produção. Isso é conseqüência de terem enfrentado diversos problemas, e, a partir disso, estão sentindo a necessidade de treinar as pessoas. Mas, no aspecto do gerenciamento e da comercialização, pouco está sendo feito.

Desta forma, ratifica-se a afirmação de Vieira (1998), para quem o empresário da agroindústria familiar tem uma visão orientada basicamente para a organização da produção e com pouca ou nenhuma ênfase no aspecto gerencial e na busca de soluções para os gargalos da comercialização.

É importante frisar que essa demora na busca pela qualificação e/ou preparo necessário para desenvolver as atividades da agroindústria pode comprometer todo o funcionamento do negócio. Talvez nisso se justifique o baixo índice de desempenho e de sobrevivência das agroindústrias rurais familiares atuais.

Portanto, de maneira geral, pode-se concluir que as agroindústrias rurais familiares ainda não estão preparadas, em termos de qualificação profissional, para produzir, e muito menos para comercializar.

Portanto, é chegado o momento da especialização e profissionalização das agroindústrias, pois, numa economia globalizada, a diferença entre o lucro e o prejuízo, o sucesso ou fracasso do empreendimento, está situada numa margem bastante estreita, e que não admite falhas.

2.3 A infraestrutura de comercialização

A função de comercialização está diretamente relacionada ao consumidor dos produtos da agroindústria rural familiar. Portanto, trata-se de uma função essencial, pois todas as ações da agroindústria que a antecedem devem estar voltadas para o mercado. Esta visão vai ao encontro da orientação de comercialização vinculada à abordagem de marketing, proferida por Kotler (1996), de ofertar bens e serviços determinados a partir das necessidades e desejos dos consumidores.

Daí a importância de saber antecipadamente quem é o consumidor, suas características, onde ele está e o que e quanto costumam comprar para se definir um negócio. Da mesma forma, é importante saber antes de produzir, como e onde colocar o produto, quais os melhores canais de distribuição e os pontos de venda. É nesse aspecto que surge a função da infraestrutura de comercialização, para garantir a colocação do produto. Conforme enfatiza Vieira (1998), a concretização do valor adicionado ao produto pelo aporte tecnológico só se dá se a comercialização se concretiza.

A eficiência de um sistema de comercialização pode ser medida a partir de sua capacidade de atender o mercado consumidor com um fluxo equilibrado de produtos de qualidade, a preços estáveis e acessíveis (COBRA, 1990). Não obstante, a preocupação com a comercialização pelas agroindústrias rurais

familiares geralmente se dá após a produção. São poucas as que se preocupam em montar uma infraestrutura de comercialização e que adotam mecanismo, por exemplo, a venda antecipada. As que adotam, o fazem na informalidade. O fato de não utilizar contrato de entrega futura (contrato a termo) ou qualquer outro tipo de negociação antecipada, se reverte em mais problemas para a área da comercialização. O sistema funciona basicamente da seguinte forma: produz para depois vender no mercado spot. O que tem ocorrido é que, após produzirem certa quantidade, muitas vezes, quando procuram vender, não encontram colocação imediata. Em primeiro lugar porque isso geralmente ocorre em períodos de safra e, em segundo, porque não possuem rede de contatos com canais de comercialização que proporcione alternativa diversificada de colocação do produto.

Para a formação da rede de contatos, faz-se necessário dispor de um meio e/ou canal de comunicação que possibilite esta interface com o consumidor, e de forma ágil. Neste caso, o telefone assume papel relevante no processo de comercialização.

Em relação a preço, devido a sazonalidade dos produtos, ocorre uma oscilação muito grande, principalmente em períodos de safra. Conhecer e estar estruturado para enfrentar essas oscilações é imprescindível para o sucesso do empreendimento.

Um dos instrumentos a serem utilizados para fazer frente aos problemas de infraestrutura, e mesmo para a organização da comercialização em si, é o 'associativismo'. Seja através de grupos informais, associações ou cooperativas, o associativismo tem-se mostrado eficiente quando se trata de reunir esforços e recursos para alcançar objetivos comuns. No entanto, o baixo nível de conscientização associativista dificulta o surgimento de tais organizações, as quais poderiam exercer importante papel na viabilização da infraestrutura de comercialização.

3 PRINCIPAIS GARGALOS NA GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO

São vários os fatores que influenciam positiva ou negativamente na comercialização da agroindústria rural familiar, e estão relacionados aos diversos elos da cadeia. No entanto, esses fatores podem servir para análise de aspectos a serem observados na tomada de decisão na hora do investimento. Havendo estas situações, passam a influenciar positivamente; na ausência, passam a influenciar negativamente no processo de gestão da comercialização e, conseqüentemente, no resultado global da agroindústria. A relação desses principais gargalos está composta de sete aspectos, que são apresentados e analisados a seguir.

O primeiro aspecto é a 'adequação da infraestrutura de produção'. Por adequação, entende-se, estar com o estabelecimento (agroindústria) devidamente registrado junto aos órgãos competentes, a começar pela vigilância sanitária, que possibilita o registro do produto e, com isso, enquadrando-se dentro dos quesitos básicos da segurança alimentar, fator essencial para todo e qualquer produto alimentício, conquistarem espaço e permanecer no mercado. Para se obter tais registros, o estabelecimento deve estar regularizado também enquanto empresa jurídica e na questão ambiental.

Com o registro do estabelecimento e do produto, elimina-se um dos principais gargalos que são as barreiras à entrada de produtos no mercado. A ausência do registro restringe a comercialização a escalas locais e sob o crivo da informalidade.

Por adequação da infraestrutura, entende-se ainda, ajustar os recursos disponíveis aos resultados pretendidos, evitando o super ou sub-dimensionamento de máquinas, equipamentos e instalações, o que gera ociosidade ou falta de recursos e, em ambos os casos, trazem conseqüências negativas à gestão do negócio.

O segundo aspecto é a 'qualificação profissional' para a atividade agroindustrial. Conhecer o funcionamento da cadeia e estar capacitado a compreendê-la e a interagir nos diferentes elos, desde a produção, processamento e distribuição, é fator fundamental para o sucesso.

A capacitação sobre o negócio deve ser buscada antes mesmo de decidir e realizar o investimento, pois, a partir do momento em que é concretizado o empreendimento, inicia-se a composição dos custos que independem de estar ou não em funcionamento.

O terceiro aspecto é a 'qualidade objetiva e subjetiva do produto'. Todo o produto alimentício que almeja conquistar mercado deve ter, em sua composição, o maior número possível de atributos de qualidade, e que melhor atendam às necessidades dos consumidores.

Portanto, o registro é um dos primeiros indícios de qualidade do produto, pois, para obtê-lo, é necessário atender a uma série de normas técnicas de produção, associadas à regulamentação do estabelecimento e do produto, descritas na legislação pertinente, que abrangem desde aspectos do ambiente físico à composição do produto, embalagem, etc.

Assim, de maneira simples e objetiva, isso significa que o produto que atende às normas básicas da segurança alimentar, sob a ótica da legislação sanitária, está adequado a atender as necessidades dos consumidores.

O quarto aspecto é o 'conhecimento de mercado'. Obter informações de mercado que sinalizem o quê e quanto produzir é de extrema relevância para o sucesso da atividade, além de auxiliar no planejamento do investimento agroindustrial. Conforme Marques et al. (1997), deve-se obter informações quanto a locais de comercialização, as exigências dos consumidores com relação ao tipo de produto, sua qualidade, apresentação, preço e épocas de maior consumo, cumprindo sempre as exigências legais feitas à industrialização de alimentos.

Portanto, conhecer o mercado para poder estabelecer uma rede de contatos com os clientes potenciais (feiras, supermercados, indústrias de transformação, intermediários, atacadistas, revendedores, etc.) é fundamental para se obter êxito na gestão da comercialização dos produtos da agroindústria rural familiar.

O quinto aspecto diz respeito aos 'mecanismos de comercialização'. A escolha adequada desses mecanismos deve estar orientada pela eficiência dos mesmos em função das características das transações a eles vinculadas. O importante é que se faça uso dessas ferramentas, pois facilitam as transações no mercado.

O mercado a termo possibilita negociar antecipadamente a quantidade, o preço, a forma de entrega, o período, entre outros acordos que podem ser formalizados, garantindo para quem compra –obter o produto sob tais determinações, e para quem vende – a certeza de colocação do mesmo, favorecendo a programação da produção e comercialização.

Além do mercado a termo, existem outros mecanismos de comercialização – como o mercado *spot* – muito utilizado pelas agroindústrias familiares. Não necessariamente a agroindústria deva optar por um determinado mecanismo, o importante é que os conheça e os utilize, de acordo com as necessidades.

O sexto aspecto é 'meio de transporte'. Dispor de transporte apropriado para efetuar a entrega do produto nos respectivos pontos comerciais é outro fator preponderante para a comercialização, pois facilita as negociações na medida em que possibilita a regularidade no abastecimento. As condições de entrega do produto fazem parte do processo de venda, além de estar contemplada nas dimensões da qualidade. Neste sentido, dispor de transporte, pode decidir sobre uma venda.

O sétimo aspecto é 'meio de comunicação'. A importância de dispor de um meio de comunicação, tal como o telefone, dentro do processo de gestão da comercialização, é servir de canal entre

quem produz (a agroindústria), e quem deseja comprar (o mercado), facilitando as relações de troca.

O que ocorre com as agroindústrias rurais familiares é que, em muitas vezes, elas possuem um produto em estoque e não sabem para quem vender e, por outro lado, existe quem deseja comprar, mas não sabe onde procurar, ou não sabe que tal agroindústria dispõe do produto; ou, ainda, nem tem como entrar em contato, a não ser se deslocando até o local. Por outro lado, se a agroindústria dispuser de um telefone, por exemplo, proporcionará estabelecer este canal de comunicação entre as partes, favorecendo a montagem dessa rede de contatos com o mercado, facilitando, assim, o processo de comercialização.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A eficiência de uma agroindústria é abrangente, e vai além da sua eficiência produtiva. A competitividade global depende muito da ação na comercialização, pois é ela que garante a sobrevivência e é dela que se deve retirar as informações e os recursos para adequar a infraestrutura às necessidades do mercado.

Se a comercialização não acontece satisfatoriamente, ou mesmo apresenta dificuldades, isso pode significar problemas em nível estratégico, gerencial ou operacional, o que acarretará dificuldades de permanência na atividade, caso não sejam tomadas as medidas cabíveis.

Destarte, o intuito do trabalho foi analisar a ocorrência de um conjunto de condições de produção da agroindústria rural familiar que interferem na comercialização e no resultado global do empreendimento. Como resultado, apontam-se alguns gargalos, conforme segue: adequação da infraestrutura de produção; qualificação profissional para a atividade agroindustrial; qualidade

objetiva e subjetiva do produto; conhecimento de mercado; mecanismos de comercialização; meios de transporte; meios de comunicação.

Através da constituição e análise das cadeias produtivas, é possível identificar esses fatores que influencia positiva e/ou negativamente na comercialização. Dessa forma, a competitividade da agroindústria rural familiar passa primeiramente pela qualidade do produto, seguida pela qualificação profissional dos produtores, e pela infraestrutura de comercialização efetiva.

De modo geral, a situação das agroindústrias rurais familiares ainda é precária, com graves problemas estruturais e, sobretudo, conceituais sobre produzir com qualidade dentro de uma concepção empresarial, focada para o mercado. As desconformidades quanto à qualidade objetiva e subjetiva do produto demonstram a necessidade de avanços e ações imediatas, pois, ao contrário, torna-se difícil prever a expansão ou desenvolvimento dos integrantes da cadeia que não se adequarem.

As tendências do mercado agroalimentar sinalizam para o crescimento da procura por produtos sem resíduos químicos, "naturais", e/ou orgânicos, onde os produtos da agroindústria rural familiar se enquadram.

Essa tendência favorável de mercado deve vir acompanhada, por parte das agroindústrias, da mesma evolução, preparando-se, em termos de estrutura de produção, qualificação profissional e infraestrutura de comercialização, para atender essa demanda crescente, para não incorrer no risco de cederem involuntariamente o espaço a empresas que poderão, inclusive, excluí-las ou limitá-las a determinada área de atuação.

A capacitação dos produtores que atuam no processo está atrelada às questões da qualidade do produto e ao desempenho do negócio. Da mesma forma que se faz necessário dominar as técnicas de produção, é importante conhecer e dominar as técnicas administrativas e de comercialização. Pode-se observar que os

empreendimentos que apresentam melhor desempenho são justamente aqueles que possuem pessoas melhores preparadas para geri-los.

A confiança do consumidor em relação ao produto, que é garantida pela qualidade, é fator importante para eliminar barreiras à entrada no mercado, favorecendo a comercialização e o desempenho da atividade. Embora os produtores considerem importante a formalização das agroindústrias para viabilizar a comercialização, isso não tem sido prioridade.

Outro aspecto relevante à produção e comercialização é a matéria-prima. Sabe-se que a oferta dos produtos agropecuários é determinada pela natureza, que traz presentes dois fatores fundamentais: condições edafoclimáticas e ciclo de maturação. Estes fatores interferem quantitativa e qualitativamente nos resultados da produção agropecuária, que, por sua vez, condiciona a produção agroindustrial, interferindo na comercialização, principalmente no que se refere à qualidade, quantidade e continuidade da oferta.

A acentuada dificuldade em se assumir compromissos de suprir o mercado com determinadas quantidades de produto – devido à defasagem temporal entre os estímulos na demanda e as correspondentes respostas na produção, e à imprevisibilidade e incontrolabilidade do volume de produção, sujeita ao meio e às variações meteorológicas à qual a atividade está exposta, dificulta a gestão da comercialização. No entanto, são características inerentes às agroindústrias rurais, que devem ser conhecidas, analisadas e utilizadas no planejamento, visando minimizar os riscos e incertezas da atividade.

A utilização racional dos recursos é fundamental para se trabalhar com uma estrutura de produção enxuta em termos de custos, e eficaz em termos de resultados. Nesse sentido, as agroindústrias rurais familiares não têm mostrado muita atenção à utilização intensiva dos recursos de produção investidos, tais como

instalações, máquinas e equipamentos. Deve-se isso aos fatores citados acima, ligados, basicamente, à questão da programação de produção de matéria-prima, de acordo com a capacidade de processamento da agroindústria. Isso incorre no aumento do período de ociosidade da estrutura, que, somado ao período sazonal das culturas e/ou criações, eleva os custos de produção, no que se refere a custo indireto da depreciação e da oportunidade do capital investido.

O fato de as agroindústrias não atingirem o ponto de equilíbrio, onde as receitas totais se igualam aos custos totais, tem ocasionado sérios problemas financeiros, inclusive para honrar compromissos do próprio investimento.

As agroindústrias rurais familiares necessitam adequar-se em termos de qualidade objetiva e subjetiva para alcançar o *status* de produto, necessário para ingressar e transitar no mercado. Após atingir este *status*, surge a necessidade de desenvolver o marketing para torná-lo conhecido e procurado pelo consumidor.

Considerando as características do setor, é difícil imaginar o desenvolvimento dessas agroindústrias sem que elas dominem as diferentes fases da cadeia produtiva, além de assumirem a tarefa de projetar no mercado seus respectivos produtos. Parece natural que algumas funções fujam ao alcance desse setor e que se tornem presentes à intervenção das entidades de classe e do poder público, através de suas políticas e instituições de apoio ao agronegócio.

Por isso, há a necessidade de ampliar os incentivos financeiros e fortalecer a estrutura pública de apoio à pesquisa e assistência técnica para atuarem na área de agroindustrialização, desde a produção, gerenciamento e comercialização. Além de proporcionar linhas de crédito, é preciso preparar, dar condições, e assistir os empresários rurais.

Desburocratizar e reestruturar o funcionamento dos órgãos de fiscalização, assistência e crédito, dando mais condições de trabalho e agilidade nos despachos dos projetos e licenças, também

fazem parte do papel do Poder Público. Isso significa agilizar o encaminhamento dos projetos, pois um dos problemas enfrentados pelas agroindústrias é o excesso de burocracia.

Portanto, uma mudança na forma de gestão da comercialização das agroindústrias rurais familiares é fator *sine qua non* para torná-las competitivas nesse mercado altamente instável e turbulento, tendo-se a cautela de levar em consideração as particularidades que as tornam diferentes das grandes empresas. Continuar utilizando a estratégia de produzir primeiro para depois se preocupar em vender é correr o risco de não encontrar quem queira comprar.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. São Paulo: Editora da UNICAMP, 1992.

BONACCINI, Luciano Alfredo. **A nova empresa rural:** como implantar um sistema simples e eficiente de gestão. Cuiabá: Sebrae/MT, 2000.

BONILLA, José A. **Qualidade Total na Agricultura** (Fundamentos e Aplicações). Belo Horizonte: Centro de Estudos de Qualidade Total na Agricultura, 1994.

CAMPOS, Vicente F. **TQC – Controle da qualidade total (no Estilo Japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1990.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: a administração**.** São Paulo: Nobel, 2001.

JEAN, Bruno. A forma social de agricultura familiar contemporânea: sobrevivência ou criação da economia moderna. **Cadernos de Sociologia.** Porto Alegre, v. 6., p. 51-75, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração em marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

LAUSCHNER, Roque. **Agribusiness, cooperativa e produtor rural**. São Leopoldo: UNISINOS, 1995.

MARQUES, et al. **Agroindústria: um guia de ações para a verticalização da pequena produção.** Brasília – DF: GDF/ Secretaria de Agricultura, 1997. 18 p. ilust.

SOUZA, et al. **A Administração da fazenda**. 4.ed., São Paulo: Globo, 1988.

TESTA, et al. **O desenvolvimento sustentável do Oeste Catarinense** (proposta para discussão). Florianópolis: EPAGRI, 1996. 247p.

TOLEDO, José Carlos de. Gestão da Qualidade na Agroindústria. In: BATALHA, M. Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. v. 1

VIEIRA, L. F. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de Política Agrícola**. Rio de Janeiro, v.1, jan.-mar. 1998.