

A gestão estratégica de custos nas pequenas agroindústrias familiares rurais: um estudo de caso em uma agroindústria de mandioca em Caarapó/MS

Recebimento dos originais: 27/08/2013
Aceitação para publicação: 21/03/2016

Valdir Antonio Balbino

Mestrando em Agronegócios pela FACE/UFMGD
Instituição: Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul.
Endereço: Rodovia Dourados - Itahum, Km 12. Cidade Universitária. Caixa Postal 351 –
Dourados/Mato Grosso do Sul. CEP: 79804-970.
E-mail: contvaldir@hotmail.com

Emanoel Marcos Lima

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela USP
Instituição: Universidade Federal da Grande Dourados
Endereço: Rodovia Dourados - Itahum, Km 12. Cidade Universitária. Caixa Postal 351 –
Dourados/Mato Grosso do Sul. CEP: 79804-970.
E-mail: emanoelLima@ufgd.edu.br

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar o processo de produção e transformação da raiz da mandioca, bem como determinar a utilização da gestão estratégica de custos na produção de mandioca congelada na agroindústria familiar “Ki-Cozinha” localizada na cidade de Caarapó/MS. Utilizou-se da pesquisa qualitativa, tendo, como fonte de dados primários, informações fornecidas pelo proprietário da empresa por meio de entrevista transcrita em formulários previamente elaborados. Observa-se que a gestão estratégica de custos apresenta-se como importante instrumento para atender as diferentes demandas de um sistema econômico do agronegócio que emerge em um ambiente de novas perspectivas proporcionadas pela remodelação dos mercados frente à busca pela melhoria contínua da competitividade. Após apresentar e discutir os resultados constatou-se que, apesar de a empresa desenvolver e obter o controle do processo de produção da mandioca congelada e embalada para oferecer ao mercado consumidor, a agroindústria não possui gestão dos custos de produção para ser capaz de montar estratégias de redução dos gastos ao longo do processo produtivo.

Palavras-chave: Gestão estratégica de custos. Agroindústria da mandioca. Agricultura familiar.

1. Introdução

No Brasil, são grandes as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares, que vão desde o processo de profissionalização envolvendo a seleção das pessoas, a avaliação, a promoção, o sistema de remuneração, a dispensa de funcionários, dentre muitas outras (ADACHI, 2009). Muitas empresas familiares, de acordo com Santos et al. (2009), mostraram-se pequenas agroindústrias, entre as quais estão aquelas que beneficiam mandioca, as quais são fundamentais para o desenvolvimento do país.

De acordo com o Portal Brasil (2012), no censo agropecuário de 2006 no Brasil, 70% da produção nacional de alimentos vieram da agricultura familiar, que empregava 12,3 milhões de pessoas, sendo 75% da mão de obra do campo. Existiam ainda 4,2 milhões de estabelecimentos de agricultores familiares, representando 84% das propriedades rurais do país, sendo responsáveis por 38% do valor bruto da produção de alimentos, gerando cerca de 54 milhões de reais por ano.

A necessidade de atender a demanda mundial por alimentos vem estimulando o crescimento dos plantios, como é o caso da mandioca que pode ser consumida de forma *in natura* ou farinha. Com base nos dados da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação - FAO - a produção mundial de mandioca teve um crescimento expressivo, passando de 99,1 milhões de toneladas em 1970 para 233,8 milhões de toneladas em 2009. No entanto, no período entre 1980 e 2004, foi registrado um aumento médio anual de 2,1% e, entre 2004 e 2009, cresceu em torno de 4% (GROXKO, 2011).

Ainda menciona Groxko (2011) que, nos países africanos, a mandioca representa cerca de 60% da fonte alimentícia da população, sendo consumida em forma *in natura*, geralmente cozida. Devido a cultura da mandioca não exigir maiores tecnologias de produção e demais fatores ligados a solo e clima, há nesses países a adaptação dessa cultura. Para Fraife Filho e Bahia (2012), o cultivo da mandioca é de grande relevância econômica, como principal fonte de carboidratos para milhões de pessoas, essencialmente nos países em desenvolvimento, sendo produzida no Brasil, atualmente, pela demanda de amido de mandioca (fécula), e também *in natura* para consumo por meio do cozimento. Mencionam ainda os autores que:

O Brasil possui aproximadamente dois milhões de hectares e é um dos maiores produtores mundiais, com produção de 23 milhões de toneladas de raízes frescas de mandioca. A região Nordeste tradicionalmente caracteriza-se pelo sistema de

policultivo, ou seja, mistura de mandioca com outras espécies alimentares de ciclo curto, principalmente feijão, milho e amendoim (FRAIFE FILHO; BAHIA, 2012, p. 1).

Segundo o Portal Brasil (2010), o Brasil é o 2º maior produtor da raiz de mandioca, atrás somente de Moçambique. Schwengber (2006) descreve que a região Oeste do Paraná, o Mato Grosso do Sul e a região Noroeste de São Paulo encontram-se em estágio mecanizado, alcançando produtividade de até 40 t/ha, em perfeita sintonia com a indústria e oferecendo segurança de comercialização aos produtores. A agricultura familiar é responsável por 87% da produção de mandioca no país; 70% de feijão; 46% de milho; 38% de café; 34% de arroz; 21% de trigo; e 16% de soja (SEIXAS, 2012).

Dessa forma, a cultura de mandioca, basicamente plantada por pequenos agricultores, é um dos principais meios de sobrevivência da população rural, não só por ser uma planta resistente e adaptável a diversos ecossistemas, mas também pelos seus múltiplos usos. Através das modificações no âmbito do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA e a articulação com programas de segurança alimentar, a produção oriunda da economia familiar contribui para o abastecimento desse novo mercado e, seguramente, ampliará o consumo de farinha de mesa e farinhas mistas de trigo/mandioca destinadas tanto para as famílias beneficiárias do Programa Fome Zero, como para a merenda escolar, entre outros consumidores (CASTIONI; SAITO; VALLE, 2012).

Diante dessa organização em torno do processo produtivo da mandioca em relação à expectativa de demanda do mercado consumidor, as empresas rurais passam a participar de um rigoroso mercado competitivo. A princípio, a competição global atingiu somente as grandes empresas líderes de mercado em seus segmentos, mas, atualmente, se visualiza a competição atingindo também empresas regionais de pequeno e médio porte, que para sobreviver, assim como as grandes, precisam alcançar altos índices de qualidade, eficiência e produtividade, eliminando desperdícios e reduzindo custos, levando seus gestores a ter necessidade de informações mais apuradas para tomadas de decisões estratégicas na empresa (TACHIBANA, 2004).

Assim a produção de mandioca caracteriza-se, no Brasil, basicamente como uma cultura plantada por pequenos produtores rurais e, por meio de pequenas agroindústrias, alguns produtores passam a transformar o produto e vendê-lo *in natura*, congelado, fécula, farinha, entre outros. O problema que orienta esta pesquisa refere-se basicamente ao seguinte questionamento: como ocorre o processo de produção e transformação da raiz da mandioca e

qual(is) estratégia(s) é(são) utilizada(s) na produção e distribuição da mandioca congelada em pequenas propriedades agroindustriais?

O presente trabalho tem como objetivo identificar o processo de produção e transformação da raiz da mandioca, bem como determinar a utilização da gestão estratégica de custos na produção e distribuição de mandioca congelada.

O trabalho está dividido em mais cinco seções, além dessa introdução. Na segunda seção será apresentada uma revisão bibliográfica com base nos conceitos teóricos sobre gestão estratégica de custo, vantagem competitiva, economia familiar e agroindústrias. Na terceira seção serão relatados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. Na quarta seção serão relacionados os resultados e discussão da pesquisa, na quinta seção as considerações finais e finalmente as referências utilizadas na construção do trabalho.

2. Revisão Bibliográfica

Nesta seção estão expostas as principais contribuições teóricas e de literatura para entendimento e desenvolvimento da pesquisa, iniciando pela gestão estratégica de custos e organização competitiva, economia familiar, e posteriormente apresentando as agroindústrias.

2.1. Gestão estratégica de custos

A gestão estratégica de custo vem sendo, há algum tempo, objeto de estudo de pesquisadores devido a sua importância no cenário dinamizado do crescimento econômico, a qual, de acordo com Silva (1999, p. 18):

[...] é um conceito que se fundamenta nas premissas da globalização dos mercados, implicando um contexto de reestruturação e flexibilização dos processos produtivos, de transnacionalização das empresas e do acirramento da concorrência, de funções mais proativas das empresas na participação do desenvolvimento econômico e social, entre outros conceitos implícitos que caracterizam suas mudanças conceituais, definindo o seu papel dinamizador no crescimento econômico.

A gestão estratégica de custos, segundo Marion (2004), pode contribuir para que o produtor possa obter um controle integrado de custos e, por meio de simples lançamentos financeiros de movimentação de estoques, controle de maquinários e implementos, cálculos

de depreciação, custos de mão de obra, e o valor unitário de cada segmento da propriedade rural, poderá permitir maior rapidez na tomada de decisões.

O êxito na tomada de decisões e na gestão das empresas provém da elaboração de informações úteis pela contabilidade (PADOVEZE, 2010) que levem em consideração os sacrifícios que devem ser feitos para se obter um retorno esperado de suas decisões, tomados em condições de incerteza (MOSIMANN; FISCH, 1999). Nesse sentido “[...] gestão estratégica de custos é uma análise de custos, vista sob um contexto mais amplo, em que os elementos estratégicos tornam-se mais conscientes, explícitos e formais” (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997 apud HOFER; SOUZA; ROBLES JUNIOR, 2007, p. 8).

2.2 Fundamentos da gestão estratégica de custos

A gestão estratégica de custos “[...] é o uso de dados de custos para desenvolver e identificar estratégias superiores que produzirão vantagem competitiva sustentável” (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 423), e que passa a contribuir no processo de gestão. Segundo Souza, Silva e Pilz (2010), a gestão estratégica de custos não se resume simplesmente na busca pela redução de custos, mas sim em ações que levem, simultaneamente a isso, melhorar a vantagem competitiva da empresa em termos amplos:

Isso significa gerenciar custos com eficácia, o que exige um enfoque amplo, externo à empresa, pois a análise do ambiente interno, isoladamente, não mais oferece informações suficientes para assegurar a eficácia do processo decisório. Nesse sentido, é preciso reconhecer que em razão do acirramento da competitividade global há necessidade de gerar informações contábeis que deem sustentação ao foco estratégico da empresa [...] (SOUZA; SILVA; PILZ, 2010, p. 2).

Dessa forma, no entendimento de Pacheco (2003, p. 5), a gestão estratégica de custos pode ser utilizada “[...] como importante instrumento gerencial na condução dos negócios, mas para uma melhor compreensão de sua aplicação torna-se necessário entender as diferenças dos resultados obtidos com aplicações de metodologias tradicionais e de gestão estratégica”.

Em uma organização não se pode negar a importância das pessoas que a integram, das tecnologias empregadas no processo produtivo, no desenvolvimento de novos produtos, na venda desses produtos, na compra de materiais necessários para a empresa, entre outros (ARAÚJO, 2008). No setor de venda de mandioca *in natura*, os custos são significativos para

posicionar a empresa de forma estratégica, tendo em vista as interferências do mercado globalizado e competitivo (HOFER; SOUZA; ROBLES JUNIOR, 2007).

Dentro desse ambiente, as ações direcionadas para o acirramento da concorrência, a alocação e a definição de custos como fator estratégico estão levando os empresários a repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo em vista da competitividade na tentativa de diminuir os custos de produção. Esta diminuição pode ser usada de forma estratégica na formação dos preços dos produtos/serviços, aumentando a sua competitividade e facilitando o processo de tomada de decisão (ARAÚJO, 2008).

Para melhorar o desempenho empresarial a gestão estratégica de custos se fundamenta em três pilares principais: cadeia de valor; posicionamento estratégico; e tratamento dos custos.

2.2.1 Cadeia de valor

No entender de Hofer, Souza e Robles Junior (2007), o ambiente competitivo sugere mudanças na forma de administrar os custos para possibilitar a continuidade da empresa no mercado e a gestão estratégica de custos em cadeia de valor é fundamental para garantir a competitividade dos seus agentes, com base, também, na transparência, e na sua relação interdependente, no ciclo de vida do produto, na busca de novos mercados e desenvolvendo os mercados existentes.

Wernke (2008) destaca que a competitividade de uma empresa está na habilidade de estruturar sua cadeia de valores, e desta forma estabelecer uma posição estratégica de seus negócios gerenciando eficazmente os fatores que direcionam os custos. Shank e Govindarajan *apud* Wernke (2008) evidenciam um modelo de gestão estratégica de custos (figura 1), que estabelece a cadeia de valores, o posicionamento estratégico e direcionadores de custos como partes distintas, mas complementares.

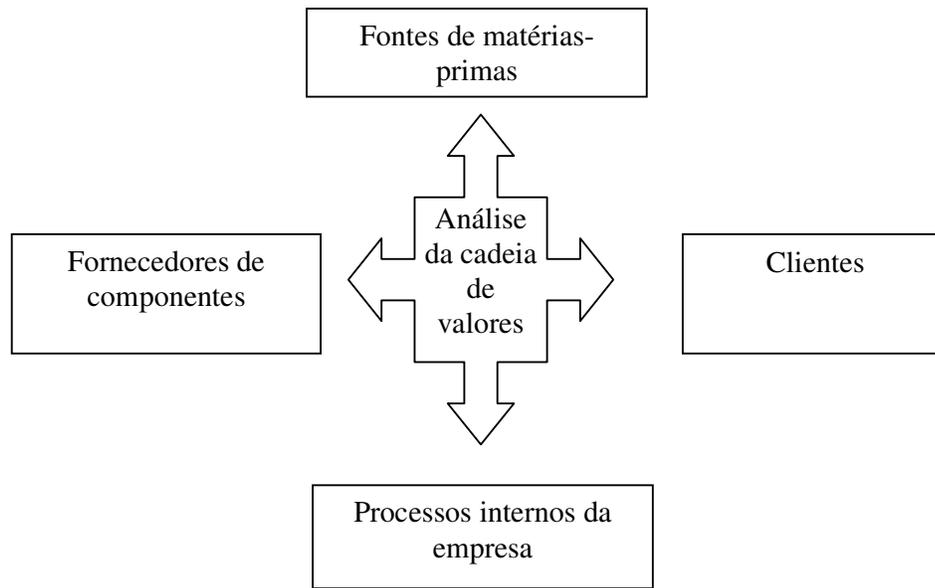


Figura 1: Cadeia de valores
Fonte: Wernke (2008, p. 65).

A cadeia de valores é a reunião de várias atividades que se ligam em todas as fases de execução do produto, iniciando com o planejamento, passando pela produção, comercialização, entrega, até a sustentação do produto no mercado (WERNKE, 2008). Continua o autor destacando que a empresa necessita compreender que faz parte de um sistema e que sua sobrevivência e manutenção dependem de seu conhecimento, tanto no comportamento dos gastos, quanto com os demais elos dessa cadeia, sabendo reconhecer a vantagem que tem em relação aos concorrentes.

2.2.2. Posicionamento estratégico

A partir da análise da cadeia de valor, a empresa passa a compreender o seu posicionamento no sistema, seja local, regional ou, ainda, global. “A formulação da estratégia competitiva deve buscar potencializar a competência na qual a empresa é mais forte” (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 133).

As estratégias genéricas de competição podem se resumir em três, são elas: a liderança em custo; a diferenciação; e o enfoque. A liderança em custo busca a vantagem competitiva por meio do menor custo do produto, proporcionando menores preços; a diferenciação busca revelar um fator que diferencie o produto oferecido pela empresa perante os concorrentes; e o

enfoque observa a concentração de forças em determinados clientes ou regiões (SILVA; SANTOS, 2005; WERNKE, 2008).

As empresas podem usar a inovação estratégica, com o objetivo de alcançar uma vantagem competitiva nos mercados locais e globais, adaptar sua estratégia para a mudança do mercado e as demandas dos clientes, na tentativa de criar valor e crescimento e alcançar bom desempenho (KEUPP; PALMIÉ; GASSMANN, 2012) Tradução nossa.

2.2.3. Tratamento dos custos

Nessa seção será discutido o tratamento recebido pelos custos. Observa-se que para melhorar o tratamento dos custos, necessariamente buscam-se novas formas de controlá-los. Nesse sentido, existem métodos de custeio específicos que podem trazer modificações interessantes em relação aos custeios usualmente empregados, sejam para fins fiscais ou gerenciais.

2.2.3.1. Conceitos de custo-padrão

Um padrão representa um parâmetro, uma regra ou uma base para comparação. Segundo o dicionário Aurélio, padrão “[...] é o modelo oficial de pesos e medidas e que serve de base ou norma para avaliação; medida. Objeto que serve de modelo à feitura de outro”.

Conforme Peleias (2002, p.89), “[...] um padrão também é considerado um modelo ou referencial de comparação para medir quantidade, peso, volume, valor, extensão ou qualidade; é o que deveria ser feito”.

Para fins deste estudo, padrão significa medidas de natureza quantitativa e qualitativa, relativas aos eventos econômicos mensuráveis que deveriam ser alcançados a partir de situações previamente estabelecidas, num determinado período de tempo.

Segundo Maher (2001, p.603), “[...] um custo-padrão é o custo estimado para fabricar e/ou vender um produto; é um custo predeterminado, atribuído aos produtos fabricados”. No entender de Kohler (*apud* Leone, 2000, p.281) custo-padrão:

É uma previsão ou predeterminação do que os custos reais devem ser dentro de condições projetadas, servindo como uma base para o controle de custos e como uma medida de eficiência de produção (padrão de comparação), quando colocada diante desses custos reais. Ele fornece uma oportunidade para que os resultados

correntes sejam analisados e as responsabilidades pelos desvios possam ser apontadas.

Existem diversos conceitos de custo-padrão, entretanto, considerando as definições aqui apresentadas verifica-se haver um consenso entre os autores em reconhecer o custo-padrão como uma estimativa e medida de eficiência que será utilizada como padrão de comparação com os custos reais, possibilitando aos gestores análise e controle dos desvios através das análises das variações identificadas, bem como avaliação de desempenho.

2.2.3.2. Finalidades do Custo-Padrão

De acordo com Martins (2003, p.316), o grande objetivo do custo-padrão “[...] é o de fixar uma base de comparação entre o que ocorreu de custo e o que deveria ter ocorrido”. Sendo assim, afirma o autor que o custo-padrão não é uma outra alternativa, método ou critério de contabilização dos custos como o Absorção e Variável, sendo, pois uma técnica auxiliar. A utilização do custo-padrão não elimina a apuração dos custos reais, pelo contrário o mesmo só será eficaz se existir um bom custo real, capaz de identificar a partir da comparação entre ambos os desvios ocorridos.

Outra grande finalidade do custo-padrão, ainda segundo Martins (2003), é o efeito psicológico provocado sobre os funcionários, a partir da adoção de qualquer base de comparação estabelecida para efeito de controle e de desempenho. Dependendo a forma como for estabelecido, este pode ser positivo ou negativo.

Se o padrão for estabelecido com a participação de pessoas envolvidas na execução, considerando metas difíceis, mas, possíveis de serem alcançadas. O mesmo poderá funcionar como um desafio e objetivo a ser alcançado por todo o pessoal, provocando dessa forma um efeito positivo. Em contrapartida, se for estabelecido sem a participação dos envolvidos e com metas impossíveis de serem alcançadas, poderá provocar um efeito negativo já que qualquer esforço jamais resultará na satisfação dos funcionários, haja vista que os objetivos não serão alcançados.

Nesse mesmo sentido, Henrici (1947) afirma que o custo-padrão como um parâmetro para comparações, pode gerar atitudes positivas e proporcionar a busca pela perfeição. Essas buscas segundo o autor demonstram que o melhor desempenho é possível e constituem dessa forma um incentivo constante ao alcance da perfeição.

Outra importante finalidade do custo-padrão é que o mesmo controla, além dos valores, as quantidades consumidas no processo. Ao fixar o padrão em quantidades e valores, tem-se a possibilidade, a partir da comparação com o custo real, de avaliar onde e como ocorreram as diferenças.

O custo-padrão só alcançará êxito, de acordo com Martins (2003) se o mesmo for tratado com seriedade pela empresa e se a alta administração, a partir dos relatórios das variações ocorridas tanto em valores quanto em quantidades, tomarem decisões no sentido de reduzi-las e eliminá-las.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa busca trazer contribuições para a área contábil, produzindo conhecimentos sobre a percepção do empresário em relação à gestão dos custos. A área escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi a cultura da mandioca em pequenas propriedades rurais e o processo de transformação da mandioca *in natura* em produto congelado para o mercado. O local da pesquisa está situado no município de Caarapó, estado de Mato Grosso do Sul. A empresa foi convenientemente escolhida, em função da sua proximidade geográfica com os pesquisadores e também pela facilidade no acesso à coleta dos dados.

Utilizou-se da pesquisa qualitativa (ALVES, 1991; BEUREN; LONGARAY; RAUPP, 2006) buscando conhecer a percepção do empresário na condução dos negócios e na gestão da empresa com o uso das informações disponíveis. O estudo proposto foi elaborado de forma a entender os fenômenos sociais que são atribuídos às entidades, observando os conceitos, princípios e significados necessários para correlacionar a pesquisa com o universo teórico (LAKATOS; MARCONI, 2007).

A pesquisa com base nos objetivos foi descritiva (GIL, 2010; BERVIAN; CERVO; SILVA, 2007) e apresenta a análise, registro, observação e a relação fato-fenômeno sem sua manipulação, procurando-se conhecer os aspectos do comportamento humano. A pesquisa caracteriza-se quanto aos procedimentos técnicos como estudo de caso (YIN, 2005; BEUREN, LONGARAY; RAUPP, 2006) principalmente, pelo estudo concentrado de um único caso. Para isso foi utilizada a observação e a entrevista (RICHARDSON, 1999) que procura obter do entrevistado sua concepção em relação a um problema.

O instrumento utilizado na pesquisa para coleta de dados foi a entrevista não estruturada com o proprietário da empresa Ki-Cozinha de Caarapó/MS, utilizando um roteiro de questões. A entrevista ocorreu no dia 23 de janeiro de 2013, na qual o proprietário da empresa respondeu as 23 (vinte e três) questões formuladas, e o pesquisador obteve as respostas e as transcreveu em formulários previamente elaborados (TRALDI; DIAS, 2011). Em relação à análise dos dados que foram obtidos com as questões subjetivas, foi utilizada a análise do discurso (RICHARDSON, 1999). Além dos dados primários obtidos na entrevista, foram utilizados também dados secundários de artigos pesquisados em base de dados, tais como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Google Acadêmico, Scielo, entre outros.

4. Resultados e Discussão da problemática

Esta seção tem algumas divisões para melhor entendimento dos conceitos e posterior discussão dos resultados. Primeiramente será estabelecido o conceito de agronegócio e posteriormente se evidenciarão informações sobre a agroindústria da mandioca, com especial destaque para o estado de Mato Grosso do Sul, e ainda sobre a economia e agroindústria familiar.

4.1. O agronegócio

O conceito de agronegócio implica a ideia de cadeia produtiva, com seus elos entrelaçados e sua interdependência, com as transformações mercadológicas que extrapolaram os limites físicos da propriedade (dentro da porteira) dependendo, cada vez mais, de insumos adquiridos fora da fazenda, o que acabou modificando a decisão do que, quanto, e como produzir, o que atualmente está fortemente relacionado ao mercado consumidor, havendo diferentes agentes no processo produtivo, inclusive o agricultor, em uma permanente negociação de quantidades e preços (BACHA, 2000).

De acordo com Silva e Nonnenberg (2013), na medida em que os países se desenvolvem e o setor rural se moderniza, aumenta a integração intersetorial ao longo da cadeia de suprimentos entre as indústrias que ofertam para a agropecuária (insumos e equipamentos) e entre a agropecuária e a indústria de processamento, marketing e

distribuição. Nesse processo pode-se observar que, nas últimas décadas, a agricultura brasileira deixou de ser um setor relativamente autônomo e independente dos demais, para inserir-se de forma muito mais profunda no sistema econômico.

Para Mendonça (2005), o agronegócio é formado por um conjunto de atividades interdependentes que têm em seu centro a agropecuária, sendo que, em um dos polos dessas atividades, estão os fornecedores de máquinas, equipamentos e insumos agrícolas e, no outro, as atividades de processamento industrial, de distribuição e serviços.

De acordo com Zylbersztajn (2000), Davis e Goldberg e Goldberg evidenciaram a existência das relações de dependência entre as indústrias de insumos, produção agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição, estudando o *agribusiness* norte-americano. No mesmo período na França, surgia o conceito de cadeia (*filier*e) aplicada ao estudo da organização agroindustrial, influenciando alguns autores no Brasil, que focalizaram as cadeias ou sistemas produtivos (ZYLBERSZTAJN, 2000). Ainda segundo o autor, cadeia (*filier*e) é uma sequência de operações que conduzem à produção de bens, sua articulação é influenciada pela tecnologia, e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros.

Nos diferentes níveis de análise, a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação (ZYLBERSZTAJN, 2000). O Sistema Agroindustrial – SAI, para Batalha (2008, p. 10):

[...] pode ser considerado o conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos (sementes, adubos, máquinas agrícolas etc.) até a chegada do produto final (queijo, biscoito, massas etc.) ao consumidor. Ele não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico.

O sistema agroindustrial é formado por um conjunto de atores econômicos diferentes, tais como: agricultura e a pesca, indústrias agroalimentares, distribuição agrícola e alimentar, consumidor final, comércio internacional e indústria e serviços de apoio (BATALHA, 2008). Em qualquer dessas atividades econômicas, as técnicas de gestão necessitam ser aplicadas para a sobrevivência neste ambiente global, principalmente no agronegócio, assim Araújo (2010, p. 9) descreve que há uma visão sistêmica, segundo a qual:

A compreensão do agronegócio, em todos os seus componentes e inter-relações, é uma ferramenta indispensável a todos os tomadores de decisão, sejam autoridades públicas ou agentes econômicos privados, para que formulem políticas estratégicas com maior previsão e máxima eficiência.

O agronegócio envolve, de acordo com Araújo (2010): os fatores de produção (máquinas e implementos); a produção agropecuária; o beneficiamento da produção; acondicionamento e armazenagem; distribuição dos produtos; o consumo dos produtos e outros serviços.

Batalha (2001) apud Santos et al. (2009) descreve que as agroindústrias têm características tradicionais com administração familiar e decisões empíricas, gerando resultados sujeitos a incertezas e vulneráveis a riscos. Destacam ainda, os autores, que elas devem utilizar técnicas de produção e gestão capazes de gerar eficácia empresarial e aumento de competitividade.

Nesse contexto, apresenta-se a agroindústria familiar rural que pode ser entendida como uma atividade típica do modo de vida rural por meio do processo de produção artesanal e doméstico, que ultimamente busca aumentar a diversidade e a durabilidade dos produtos para a destinação ao consumo familiar (SULZBACHER; NEUMANN; HAAS, 2009). Continuam os autores descrevendo que a agroindústria familiar rural é uma unidade de infraestrutura contida no espaço rural, com objetivo de beneficiamento de produtos agropecuários produzidos na propriedade, e que empregue predominantemente a força de trabalho familiar.

Segundo Trentin e Wesz Junior (2005, p. 10), a definição do conceito de agroindústria familiar ainda é recente e obscuro na literatura brasileira, em que:

A agroindústria familiar é de propriedade de pequenos agricultores e caracterizada pela verticalização da produção. Isto é, os próprios proprietários dos empreendimentos que produzem e industrializam a matéria-prima. Já a posse e a gestão da agroindústria podem ocorrer individualmente ou, de preferência, em uma forma organizacional grupal de famílias. Pensando-se em desenvolvimento a forma associativa otimiza o espaço e o número de pessoas envolvidas, ou seja, envolve e garante a reprodução de mais atores sociais.

As agroindústrias familiares constituem-se em uma alternativa visando ao desenvolvimento rural, sendo que ainda existem dificuldades de implantação, mas de modo geral essa iniciativa, em escala local, tem estimulado as políticas públicas de manter os agricultores a permanecerem na atividade e o apoio público tem garantido segurança aos sujeitos locais frente às instabilidades e à competitividade do mercado em distintas escalas (MARIN; TRENTIN, 2010).

4.2. Agroindústria da mandioca

A cadeia produtiva de mandioca apresenta-se de três tipos: a unidade doméstica, a unidade familiar e a unidade empresarial, assim: a unidade doméstica caracteriza-se por utilizar mão de obra familiar, não dispor de tecnologias modernas, pouca participação no mercado e pouco capital; a unidade familiar adota algumas tecnologias modernas, tem média participação no mercado e dispõe de maior aporte de capital para a exploração das atividades; e a unidade empresarial tem como característica a contratação de mão de obra de terceiros (OTSUBO; MERCANTE; MARTINS, 2002). Nesse sentido:

As pequenas agroindústrias que beneficiam mandioca desempenham um papel fundamental para o desenvolvimento do país. O beneficiamento da mandioca é uma atividade que começou a ser praticada no Brasil pelos seus primeiros habitantes, os índios. Esses desenvolveram técnicas para transformar certa espécie de mandioca imprópria para o consumo humano em alimentos que hoje são consumidos em vários países, em forma de farinha e derivados (SANTOS et al., 2009, p. 2).

A raiz da mandioca no estado de Mato Grosso do Sul é consumida, geralmente na forma fresca, chegando até 2,80 kg por família na semana, com isto ocorreu a implantação de várias indústrias que estão consumindo quase 70% da produção (OTSUBO; MELO FILHO, 1999).

Nesse contexto, a Tabela 1 demonstra que a cultura da mandioca no Brasil se mostra sem grandes crescimentos de 2002 a 2011, tendo leve aumento de 9,5% no período considerado. Ao se visualizar a região Centro-Oeste, percebe-se que houve uma leve redução de cerca de 9%. O estado de Mato Grosso do Sul também apresentou uma piora na produção da mandioca com redução de aproximadamente 14% no período.

O município de Caarapó tem apresentado oscilações desde o ano de 2002, com uma média de 2.845 toneladas produzidas no período. A maior quantidade produzida foi no ano de 2005 com 8.010 toneladas de mandioca. Ao se observar o ano de 2002 em relação a 2011 houve um considerável aumento (422%), porém, ao relacionar o ano de 2005 (com produção de 8.010 toneladas) com o ano de 2011 (produção de 3.800 toneladas), houve uma expressiva piora (52%). Os anos de 2007 e 2010 tiveram produções bem baixas, com 1.800 e 1.600 toneladas respectivamente (Tabela 1).

Tabela 1: Lavoura temporária –Mandioca (em toneladas)

Ano	Brasil	Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Caarapó - MS
2002	23.148.303	1.412.527	731.644	900
2003	21.961.082	1.115.265	485.289	900
2004	23.926.553	1.314.310	491.195	940
2005	25.872.015	1.393.008	538.754	8.010
2006	26.639.013	1.478.080	495.348	4.500
2007	26.541.200	1.511.312	480.559	1.800
2008	26.703.039	1.613.658	572.975	3.000
2009	24.403.981	1.353.497	459.011	3.000
2010	24.967.052	1.390.537	543.303	1.600
2011	25.349.088	1.288.841	630.286	3.800

Fonte: Ajustado pelos autores com base no Sistema IBGE de Recuperação Automática (2013b).

Cribb (2008) destaca que a verticalização agroindustrial é um processo promissor de melhora na agricultura familiar, com amplas vantagens, entre as quais se destacam: contribuir para equilibrar o aspecto socioeconômico do meio rural; contribuir na geração de emprego e renda; contribuir ao agregar valor aos produtos produzidos; e outros.

No setor agroindustrial, o beneficiamento da mandioca vem ganhando visibilidade. O agronegócio de mandioca, no Brasil, garante uma receita bruta de 2,5 bilhões de dólares e 1 milhão de empregos diretos. Entre os produtos 33,9% correspondem à alimentação humana; 50,2% à alimentação animal; 5,7% a outros usos e 0,2% à exportação, havendo uma perda de 10%; sendo que 95% das propriedades derivam das bases familiares (CUNHA, 2007 apud SANTOS et al., 2009, p. 5).

Com os modelos desenvolvidos pelas agroindústrias acabou ocorrendo uma convivência harmoniosa entre atividades agroindustriais, sejam de subsistência ou de comercialização tradicional. A agroindústria conseguiu trazer especializações aos agricultores dessas atividades, além de proporcionar economias de escala que ultrapassaram os limites tradicionais das propriedades da produção familiar (CRIBB, 2008). Como base do processo de verticalização da produção da mandioca, demonstra-se, na sequência, como está estruturada a cadeia de produção da mandioca nesse setor.



Figura 2: Cadeia de produção da Mandioca congelada

Fonte: Os autores com base na pesquisa

No Brasil, as relações entre produtores e transformadores de mandioca são marcadas por inúmeras soluções, muitas vezes baseadas em contatos informais, que podem causar certos riscos, o maior é a falta de matéria prima, nesse caso a solução encontrada passa a ser a “integração vertical”, que é caracterizada como um sistema em que o empresário produz sua própria matéria-prima, com dependência mínima de fornecedores externos (VILPOUX, 2011).

4.3. Economia e agroindústria familiar

A economia familiar é uma forma de produção que se caracteriza por utilizar mão de obra da própria família, preocupando-se com a autossustentação familiar e, se houver excedente de produção, é disponibilizada para a comercialização e viabilização da aquisição de outros bens necessários à família (PAIXÃO, 2012). O termo economia familiar geralmente é empregado no meio rural e a agricultura é representada pela exploração da terra, para as diversas atividades na intenção de obtenção de produtos que possam satisfazer as necessidades humanas (CREPALDI, 1998).

Para Zoccal et al. (2012), o perfil da agricultura familiar é essencialmente distributivo e seus sistemas produtivos, aliados à maleabilidade de seu processo decisório, trazem imensas vantagens comparativas sob o prisma ambiental, o que traz os benefícios de uma estratégia de desenvolvimento rural que dê prioridade à promoção dessa classe de produtor ou agricultor

que são importantíssimos dentro do agronegócio brasileiro. Ainda afirmam Zoccal et al. (2012, p. 2) sobre as características que demonstram a possibilidade de crescimento do setor agropecuário com incentivo à economia com base na agricultura familiar:

A agricultura familiar reúne aspectos importantes: a família, o trabalho, a produção e as tradições culturais, portanto, pode ser considerada como aquela que, ao mesmo tempo em que é proprietária, assume os trabalhos no estabelecimento. Essa classificação é independente da área disponível para cada produtor, da renda obtida na atividade, do nível tecnológico praticado ou mesmo do destino que a produção recebe.

O sistema familiar de produção no atual contexto socioeconômico é delicado. Tem importância ao manter as pessoas no meio rural e, embora a agroindústria familiar tenha papel social inquestionável no cenário socioeconômico, sua sobrevivência é incerta. Por si só, esse setor produtivo é desorganizado e ineficaz para promover seus próprios interesses (GUILHOTO et al., 2006). Entretanto, podem também ser denominadas de empresas familiares, uma vez que esses empreendimentos do meio rural são gerenciados pelos membros da família, passando de geração em geração.

As empresas familiares tanto no Brasil como em outros países têm características diferenciadas, por ocuparem, na gestão do empreendimento, membros familiares. Assim se verifica que, conforme Orueta, Jainaga e García (2012), as empresas familiares são muito diferentes de outras empresas, devido às características únicas de cada membro da família, assim como o sistema familiar e a forma de negociação.

A agricultura familiar no Brasil somente passa a assumir importância política a partir da década de 1990 quando alguns projetos foram sendo implantados com intenção de favorecer a agricultura e a produção familiar. Assim, no âmbito político, algumas iniciativas pioneiras passaram a tratar a atividade como capaz de promover o desenvolvimento local/regional e a inclusão socioeconômica dos grupos familiares. Incluem-se, nesse contexto, o Programa de Verticalização da Pequena Produção Rural (PROVE) aplicado em 1995 no Distrito Federal; o Programa de Desenvolvimento da Agricultura Familiar Catarinense pela Verticalização da Produção (DESENVOLVER) em 1998; e, em 1999, o PROVE Pantanal é realizado no Mato Grosso do Sul; entre outros (SULZBACHER; NEUMANN; HAAS, 2009). Vislumbrando o sucesso de alguns desses projetos, é criada a Lei da Agricultura Familiar.

4.4. Análise dos Resultados

O município de Caarapó situa-se na Região Centro-Oeste do Brasil, no estado de Mato Grosso do Sul, fazendo parte da mesorregião sudoeste e da microrregião de Dourados. Localiza-se nas seguintes coordenadas geográficas: latitude 22°38'02'' sul e longitude 54°49'19'' oeste, com altitude de 471 metros do nível do mar. O clima é o tropical, com vegetação predominante de cerrado e está sobre influência hidrográfica da Bacia do Rio da Prata. Caarapó tem como limite os municípios de Juti, Dourados, Fátima do Sul, Laguna Carapã, Amambai e Vicentina (MFRURAL, 2013).

O município de Caarapó contava no ano de 2010, segundo o IBGE (2013a) com 5.622 residências permanentes urbanas e 1.815 rurais, num total de 25.767 habitantes. A agroindústria de mandioca congelada "Ki-Cozinha" está localizada a cerca de 10 quilômetros da cidade, estando instalada na Colônia Saijú.

De acordo com o entrevistado (proprietário) da empresa agroindustrial "Ki-Cozinha", a comercialização de produtos agrícolas e pequenos animais sempre foi fonte de renda do trabalho realizado pelo produtor e sua família na zona rural, tais como: galinha caipira, carne de porco, queijo e mandioca. A partir do ano de 2003, cadastrou-se no Programa de Verticalização da Produção da Agricultura Familiar – PROVE Pantanal com apoio da Prefeitura local, sendo selecionado para participar do programa. De acordo com o produtor, a ideia da produção da mandioca surgiu da participação em um congresso sobre a cultura da mandioca, onde pôde perceber as oportunidades desse setor.

Para dar seguimento ao projeto, com o apoio recebido dos órgãos de incentivo a pequenas culturas, recebeu ramos de mandioca para o cultivo em uma área de quatro alqueires. O tipo da mandioca cultivada na área produtiva é a IAC 576 desenvolvida pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), comumente chamada fécula branca que leva uma média de oito meses para ser consumida ou produzida após a plantação. No Quadro 1, estão algumas das estratégias encontradas durante a pesquisa e que serão discutidas na sequência.

Quadro 1: Estratégias utilizadas pelo entrevistado na condução dos negócios

Evento	Estratégia	Resultado
Diminuição dos gastos com distribuição	Reforço das molas dos veículos	Aumento da quantidade de 500 para 1.000 kg para diminuir os gastos com distribuição.
Melhorar a eficiência na distribuição	Compra de caminhão	Colocação de um baú frigorífico para ampliação da logística e melhor eficiência na distribuição levando em média 4.000 kg.
Redução de gastos com fretes	Compra de caminhão	Redução dos gastos com fretes entre a lavoura e a agroindústria.
Diminuição dos gastos com mão de obra	Compra de ônibus	Redução dos gastos de locomoção dos funcionários e de mão de obra.
Independência nos negócios	Compra de terras	Não dependência de fornecedores externos, mantendo a regularidade de entrega do produto.
Não atendimentos de clientes de outras regiões	Regularidade	Concentração e manutenção de forças em clientes já conquistados

Fonte: os autores com base na pesquisa

Segundo o entrevistado, houve o início da atividade com poucos recursos financeiros, pequena infraestrutura e mão de obra familiar, descrevendo que:

Começamos plantando quatro alqueires e produzindo cerca 200 quilos por dia. Para o trabalho de descascar a mandioca contava com uma área de 9 m², construída com madeira, com custo médio de dois mil reais (R\$2.000,00). A estrutura foi adaptada de um depósito que havia no local. A mão de obra para descascar as mandiocas era realizada por oito pessoas da família, bem como por vizinhos que ajudavam e, em troca, nós entrávamos com as máquinas e implementos agrícolas para a plantação de suas lavouras. Para congelar as mandiocas contávamos com um freezer para uns 600 kg.

Relata o entrevistado que o desenvolvimento e crescimento ocorreram diante da necessidade da demanda local e dos órgãos fiscalizadores do município, mencionando que:

A estrutura não atendia a demanda da produção e nela faltavam também algumas adequações impostas pela vigilância sanitária. Um ano depois compramos uma câmara fria para cerca de 8.000 kg, e construímos nova instalação com área de 160 m², entretanto a unidade velha encontra-se conservada, para recordação. Nessa nova área foram gastos aproximadamente oitenta mil reais na época (R\$80.000,00). Algum tempo depois a empresa necessitou expandir os negócios e fez investimentos em uma nova câmara fria com capacidade para 50.000 kg. Assim, conta agora com câmaras frias com capacidade total de 58.000 kg.

Para a expansão e aumento do capital investido, o entrevistado descreve que tiveram que vender alguns dos bens da família, tais como os tratores e os implementos. Com os recursos conseguidos com a venda desses bens e com o lucro da atividade em crescimento, adquiriram os seguintes bens: instalação da nova sede; dois veículos furgão (Marca Fiorino) para a distribuição da produção; um caminhão (F4000) para transporte da matéria-prima até a agroindústria; um caminhão (Mercedes 1113); um ônibus para transportar os funcionários; e outros bens.

Além disso, adquiriu outra propriedade, onde, juntamente com a da família, faz o cultivo da mandioca. Essa adaptação se mostra necessária, pois no entender de Santos et al. (2009), nas últimas décadas, o mercado se mostra mais exigente, demandando postura diferenciada das empresas beneficiadoras de mandioca, e para o atendimento desse novo cliente é necessário modernização e melhoria contínua nos produtos e serviços prestados.

Ao todo são 21 alqueires de área para produção de propriedade da família e 16 alqueires próprios em que são cultivadas as mandiocas. Na área reservada para produção, no intuito de manter um solo fértil, o entrevistado relatou que faz a rotação da cultura da mandioca e soja, plantando 50% com cada tipo de cultura. Menciona ainda que quase toda a matéria prima utilizada na agroindústria é própria, cerca de 80%, e o restante é adquirido de terceiros. Menciona que:

Desde o início do negócio utilizamos uma rama de mandioca cedida pela Embrapa, a IAC576, que tem como vantagem ser colhida em até dezoito meses, mantendo a qualidade, ou seja, ao chegar aos seis meses já pode ser colhida e utilizada, entretanto, se não colhida neste tempo, ainda pode ser mantida sem colher por aproximadamente um ano, sem que fique dura. Outros tipos tem que ser colhidos em menos tempo, pois podem ficar impróprias para o consumo (não cozinham).

De acordo com o entrevistado, a empresa não é dele, é da família e, ainda, que faz parte da economia familiar. No entanto, quando indagado sobre o processo de tomada de decisões na empresa, relatou que somente “ele” toma as decisões e que está pensando em descentralizar dando responsabilidade a vários membros, pois está se sentindo sobrecarregado. Sobre o assunto, Paixão (2012) descreve que a economia familiar é uma forma de produção que utiliza somente mão de obra no âmbito da própria família, tendo como principal preocupação a autossustentação familiar e apenas a parte excedente da produção é disponibilizada para a comercialização e viabilização da aquisição de outros bens necessários à família. Pelo que se pôde observar pelos pesquisadores, a empresa trabalha com objetivo de

lucratividade e não para se autossustentar, assim acredita-se não estar enquadrada como de economia familiar, embora o entrevistado assim a veja.

O entrevistado quando indagado sobre os controles necessários para organização estratégica da atividade, mencionou que:

Não há qualquer tipo de contrato formal firmado, seja com fornecedor ou clientes, tudo que temos é o compromisso assumido verbalmente. Adquiro cerca de 150.000 kg da mandioca de terceiros por ano. Parte da compra de terceiros, ou seja, 20%, é de pequenos produtores rurais que, muitas vezes, prestam serviços no processo de colheita (arranca) da mandioca, ou seja, são ao mesmo tempo fornecedores e funcionários temporários.

Questionado sobre os gastos com a produção, o entrevistado relata:

Não tenho qualquer tipo de controle. Os gastos na empresa, tenho mais ou menos na 'cabeça', porém nada é anotado. Os principais gastos são com energia, embalagem de 1 e 20 kg, colheita da mandioca, transporte, descasca e matéria-prima (mandioca). Destes gastos, os de valores mais altos com certeza é a mão de obra da descasca e embalagem.

Hofer, Souza e Robles Junior (2007) descrevem que o ambiente competitivo sugere mudanças na forma de administrar os custos para possibilitar a continuidade da empresa no mercado. Nesse caso, identifica-se que, embora seja importantíssimo o conhecimento dos custos de produção, a gestão de custos, na propriedade objeto da pesquisa, é realizada sem os requisitos prescritos na atualidade, muito menos os custos para controle, como é o caso do custo-padrão.

Entretanto Souza, Silva e Pilz (2010) descrevem que a gestão estratégica de custos não se resume simplesmente na busca pela redução de custos, mas sim em ações que busquem, simultaneamente a isso, melhorar a vantagem competitiva da empresa. Pode-se observar pelos pesquisadores que, mesmo a empresa não tendo qualquer controle formal dos custos de produção, consegue manter-se no mercado e aumentar gradativamente sua estrutura de forma empírica.

Observou-se que, ao efetuar aquisições de terceiros, o faz através da nota do produtor, sendo que não há contratos firmados formalmente, empregando ainda o contrato verbal. Para efetuar a compra de mandioca, há testes que evidenciam se é um produto de qualidade antes de fechar a compra. Os testes são realizados, também, na produção de mandioca da própria

propriedade para atestar a facilidade de cozimento, vez que, segundo o entrevistado: “é a qualidade que faz o sucesso do empreendimento”.

Batalha (2001) apud Santos et al. (2009) descreve que as agroindústrias têm características tradicionais com administração familiar e decisões empíricas, gerando resultados sujeitos a incertezas e vulneráveis a riscos. Isto pode ser observado na pesquisa, pois não há nenhum contrato, seja de compra ou de venda da produção, somente contrato verbal e não há controle dos gastos de produção, relatando o entrevistado que: “não temos nenhum controle formal dos gastos de produção, nem dos pagamentos. Essa é sem dúvidas uma falha que temos e que precisamos urgentemente sanar”.

Relata ainda não saber dizer quanto gasta com a cultura da mandioca, evidenciando que: “Por exemplo, o custo fixo gira em torno de R\$ 20.000,00 mensais, os gastos com entrega, eu calculo em oito centavos por quilômetro rodado. Estou me esforçando para ter os controles devidos”. Observa-se que embora não tenha conhecimentos sobre os gastos de produção, o entrevistado tenta de sua maneira obter algum controle (precário) sobre a sua atividade.

Em relação a isso, Araújo (2010) evidencia que, nesse ambiente de preocupações, as ações direcionadas para o acirramento da concorrência, a alocação de custos e a definição de custos como fator estratégico estão levando os empresários a preocupar-se em repensar os sistemas de custeio com ênfase na determinação do custo e da competitividade.

Questionado sobre os concorrentes, o entrevistado diz: “Conheço todos eles. Sei tudo sobre seus produtos. Eles, em maioria oferecem preços bem mais baixo que o meu, o único diferencial é que consigo ser regular na entrega e eles, não”.

Observou-se que a agroindústria não tem contrato de venda, mas tem clientes regulares em sete municípios, sendo: Naviraí, Iguatemi, Juti, Caarapó, Dourados, Itaporã e Maracaju. Segundo o entrevistado, a produtividade é boa. Não tem qualquer tipo de falta de mandioca e o mercado consome tudo que é produzido. O momento é bom, tendo como problemas a estrutura e logística de distribuição. Essa regularização na distribuição se deve em parte pela integração vertical, que é caracterizada como um sistema em que o empresário produz sua própria matéria-prima, com dependência mínima de fornecedores externos (VILPOUX, 2011).

Quanto à distribuição, o entrevistado relata que:

Temos dois veículos Fiat/Fiorino para atender aos sete municípios. O problema é que os carros são para cerca de 500 quilos, assim reforçamos as molas e levamos até 1.000 quilos. Para tentar suprir a demanda estamos com uma F4000 em reformas e vamos colocar uma câmara frigorífica para cerca de 4.000 quilos. Isso irá reduzir os gastos com logística, pois poderemos fazer uma rota de viagem por vários municípios sem necessidade de retornar para carregar novamente, como atualmente é realizado com os fiorinos.

Observa-se que o entrevistado está pensando estrategicamente na redução das despesas com logística, o que resultaria numa melhora da lucratividade, bem como uma melhor utilização dos recursos. Observou-se que a agroindústria vem conseguindo especializar-se em suas atividades, além de proporcionar economias de escala que ultrapassaram os limites tradicionais das propriedades da produção familiar (WILKINSON, 1999) e com isso consegue melhorar sua estrutura para novos atendimentos.

Um fator que está atrapalhando o aumento da estrutura é a falta de capital que, segundo o entrevistado:

A solução para os problemas é capital para aumentar a estrutura, tanto de armazenagem quanto de distribuição. Somos uma empresa de economia familiar, mas estamos abrindo uma empresa de pequeno porte e esperamos, com isso, obter linhas de crédito para conseguir maior eficiência estrutural.

Percebe-se que o entrevistado atua subsidiado como produtor individual, e já notou a necessidade de ter uma empresa, para que possa fazer contratos específicos, seja com o setor público e/ou privado. Ele reitera que a agroindústria é de base familiar, embora Otsubo, Mercante e Martins (2002) estabeleçam que a unidade doméstica caracteriza-se por utilizar mão de obra familiar e não dispor de tecnologias modernas; a unidade familiar adota algumas tecnologias modernas, tem média participação no mercado e dispõe de maior aporte de capital para a exploração das atividades; e a unidade empresarial tem como característica a contratação de mão de obra de terceiros.

Atualmente a agroindústria conta com 36 funcionários; desses, oito são permanentes e os demais são temporários. Conta ainda com os membros familiares, cerca de 10 pessoas. Isso sendo observado coloca a agroindústria como uma unidade empresarial. No entanto, segundo o entrevistado, atua como unidade familiar. Os familiares entram como parceiros, recebendo parte da lucratividade conseguida com a atividade. A tributação ainda ocorre como pessoa física com nota do produtor.

A meta da empresa, segundo o entrevistado, é conseguir estrutura para o atendimento dos compromissos. Ele relata:

Veja que não é para ampliação, mas sim manutenção do que temos hoje. Temos consciência de que se pudéssemos conseguiríamos triplicar as vendas, mas ultimamente estamos no limite da logística e precisamos manter nosso diferencial que é a regularidade na entrega e o compromisso com a qualidade. Por falta de estrutura deixamos de fechar uma entrega mensal de 50.000 quilos de mandioca para um grupo de São Paulo que seria uma ótima oportunidade, mas teria que duplicar ou triplicar a produção, necessitando, para isso, de muitos recursos. Seria uma negociação sem outros custos, pois o grupo viria buscar o produto na empresa, o que diminuiria o gasto com distribuição, entretanto isso afetaria a clientela que temos e aquilo que conquistamos com o tempo, poderia se perder rapidamente que é o compromisso de entrega do produto.

Observou-se que a agroindústria é fiel aos clientes conquistados e reconhece a importância desses na sobrevivência futura, buscando “[...] potencializar a competência na qual a empresa é mais forte” (FLEURY; FLEURY, 2003, p. 133). Ainda se observa que adota uma estratégia de competição por meio do enfoque, que observa a concentração de forças em determinados clientes ou regiões (SILVA; SANTOS, 2005; WERNKE, 2008).

Por fim, observa-se que a marca do produto já está consolidada no mercado, entretanto não foi registrada. Trabalham com preço único, não importando que o cliente compre 2 quilos ou 2 toneladas, o preço por quilo é o mesmo.

Questionado sobre a formação do preço de venda, uma vez que, segundo ele, não tem qualquer controle dos gastos de produção da mandioca na lavoura, respondeu que:

Baseio-me numa retirada mensal para os membros familiares de cerca de R\$2.000,00 por família e faço o preço. Como somos três famílias, dá uma lucratividade média de R\$6.000,00. Ainda existem muitas coisas para resolver, as quais estão atrapalhando o crescimento da empresa, entre as quais a telefonia e internet. Como a empresa funciona no meio rural, o sinal é péssimo, mesmo com antena, e isto atrapalha muito nos negócios.

Percebe-se que o entrevistado reconhece as dificuldades e busca solucioná-las na tentativa de melhorar as atividades empresariais. Aspectos esse que segundo Araújo (2008), não se pode negar a importância das tecnologias empregadas no processo produtivo, no desenvolvimento de novos produtos, na venda desses produtos e na compra de materiais necessários.

5. Considerações Finais

O presente trabalho teve como objetivo principal identificar o processo de verticalização da produção e determinar a utilização da gestão estratégica de custos na

produção de mandioca congelada. Visualizou-se que a agroindústria nasceu de um projeto denominado Programa de Verticalização da Produção da Agricultura Familiar – PROVE Pantanal. A agroindústria vem alcançando sucesso e sobrevivendo neste ambiente competitivo global. Nesse sentido, a vantagem competitiva representa uma busca da agroindústria em sua manutenção, como diferença necessária para assegurar o crescimento e retorno do capital investido.

Percebeu-se uma trajetória de crescimento da agroindústria que atualmente já se estrutura para aumentar sua participação no mercado regional do sul do estado de Mato Grosso do Sul. O processo é praticamente verticalizado, iniciando-se com a preparação do solo, plantação da rama de mandioca, colheita da mandioca e transporte até a agroindústria. Na agroindústria o processo inicia-se pela recepção e armazenamento *in natura*, após isso ocorre a descasca e posterior transformação em produto congelado, armazenagem em câmara fria e distribuição diretamente para os pontos de venda ao consumidor. Isso passa a ser uma vantagem, pois não há pressões externas de fornecedores.

Observou-se, contudo, que em se tratando de gestão estratégica de custos, mesmo afirmando não ter qualquer tipo de controle ou estratégia de produção ou gestão, descreveu que está reformando um caminhão para melhorar a logística e aumentar a distribuição do produto, garantindo uma redução de custos. Perceberam-se várias estratégias utilizadas pelo entrevistado no ambiente empresarial, uma das quais é não se deixar levar por uma grande oferta de compra de produtos em detrimento dos clientes já conquistados, deixando uma mostra de gestão comprometida com um crescimento ordenado.

Embora não se utilize de qualquer método de custeio formal em sua propriedade, o entrevistado tem (de sua maneira) algum tipo de controle dos gastos. Não se sabe se o sucesso que o empreendimento está obtendo vem da administração ou da situação econômica atual que se vive. Necessariamente há que buscar a formalização de controles dos gastos de produção, especificamente os que dizem respeito ao custeamento da produção para controle e tomada de decisão.

As empresas familiares ocupam um lugar de destaque na economia brasileira e, no caso em estudo, no desenvolvimento do agronegócio local. Paradoxalmente, há pouca literatura sobre o tema, existindo um vasto campo ainda a ser observado pelos pesquisadores da área. Ao realizar pesquisa por meio de levantamento bibliográfico, foi possível identificar que as principais dificuldades na gestão empresarial deste tipo de organização referem-se à manutenção e ampliação do empreendimento familiar, onde ainda se tem um alto índice de

evasão dos entes pertencentes à família do meio rural, o que leva à necessidade de maior oferta de mão de obra para que o negócio cresça e possa fazer frente ao mercado cada vez mais competitivo. O estudo não finaliza aqui, simplesmente dá um passo inicial para demonstrar como se encontra estruturada a agroindústria referida e que são necessários vários outros estudos para alinhá-la com os processos de gestão e produção requeridos neste ambiente contemporâneo.

6. Referências

ADACHI, Pedro Podboi. A profissionalização na empresa familiar. *Jornal Franquia. Informações para os negócios*. 29 dez. 2009. Disponível em: <<http://jornalfranquia.com.br/index.php?pg=desc-noticias&id=107&nome=A%20profissionaliza%E7%E3o%20na%20empresa%20familiar>>. Acesso em: 23/12/2012.

ALVES, A. J. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Caderno de Pesquisa*, São Paulo, v. 77, 1991.

ARAÚJO, Massilon J. *Fundamentos de agronegócios*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, Wagner Freire de. Gestão de custos como ferramenta estratégica para o aumento da competitividade através de sistemas de custeios básicos. *Administradores.com*. 23 dez. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-de-custos-como-ferramenta-estrategica-para-o-aumento-da-competitividade-atraves-de-sistemas-de-custeios-basicos/27084/>>. Acesso em: 16/12/2012.

BACHA, Carlos José Caetano. *Economia e política agrícola no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.). *Gestão agroindustrial*. GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. 3. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BERVIAN, Pedro Alcino; CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BEUREN, I. M.; LONGARAY, A. A.; RAUPP, F. M. I. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. *Lei 11.326 de 24 de julho de 2006*. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional de Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/11326.htm>. Acesso em: 07/02/2013.

CASTIONI, Remi; SAITO, Elvino; VALLE, Carlos Alberto Santos do. *O arranjo produtivo nacional de mandioca: desafios e propostas de intervenção*. Disponível em:

<http://www.fe.unb.br/quemequem/docentes/r/remi/publicacoes/7_%20APL_Brasil_Mandioca.pdf>. Acesso em: 10/12/2012.

CREPALDI, Silvio Aparecido. *Contabilidade rural: uma abordagem decisoria*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CRIBB, André Yves. Verticalização agroindustrial e gestão cooperativista: em busca de subsídios para estratégias produtivas e comerciais na agricultura familiar. In: *CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL*, 46., Rio Branco/Acre, 20 a 23 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/966.pdf>>. Acesso em: 13/01/2013.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/gp/v10n2/a02v10n2.pdf>>. Acesso em: 03/02/2013.

FRAIFE Filho, Gilberto de Andrade; BAHIA, José Jorge Siqueira. *Mandioca*. Disponível em: <<http://www.ceplac.gov.br/radar/Mandioca.htm>>. Acesso em: 10/12/2012.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GROXKO, Methodio. *Mandiocultura*. 2011. Disponível em: <www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/mandiocultura_2011_12.pdf>. Acesso em: 10/12/2012.

GUILHOTO, Joaquim J. M. et al. A importância do agronegócio familiar no Brasil. *RER*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 03, p. 355-382, jul./set. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v44n3/a02v44n3.pdf>>. Acesso em: 15/12/2012.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. *Gestão de custos: contabilidade e controle*. Tradução Robert Brian Taylor. Revisão técnica Elias Pereira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HENRICI, Stanley B. *Standard costs for manufacturing*. Nova York, McGraw-Hill, 1947.

HOFER, Elza; SOUZA, José Antonio de; ROBLES Junior, Antonio. Gestão estratégica de custos na cadeia de valor do leite e derivados. *Custos e @gronegócio on-line*, v. 3, Edição Especial, mai. 2007. Disponível em: <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/especialv3/custos%20na%20cadeia%20de%20valor.pdf>>. Acesso em: 15/12/2012.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *IBGE cidades @*. Censo demográfico, 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>>. Acesso em: 19/01/2013a.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Sistema IBGE de Recuperação Automática* – *SIDRA*. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=1612&z=p&o=37&i=P>>. Acesso em: 19/01/2013b.

KEUPP, Marcus Matthias; PALMIÉ, Maximilian; GASSMANN, Oliver. The strategic management of innovation: a systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, v.14, issue 4: p. 367-390, December 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2011.00321.x/abstract>>. Acesso em: 21 set. 2015.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONE, George S.G. *Curso de contabilidade de custos*. São Paulo: 2 ed. Atlas, 2000.

MAHER, Michael. *Contabilidade de custos: criando valor para a administração*. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. São Paulo: 9 ed. Atlas, 2003.

MARIN, Mario Zasso; TRENTIN, C. E. G. Desenvolvimento rural: análise das agroindústrias familiares de Campinas do Sul-RS. *Perspectiva*, Erechim, v. 34, n. 127, p. 35-51, set. 2010. Disponível em: <http://www.uricer.edu.br/new/site/pdfs/perspectiva/127_120.pdf>. Acesso em: 07/02/2013.

MARION, José Carlos. *Contabilidade da pecuária*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDONÇA, Cláudio. Agronegócio: atividade alavanca exportações do Brasil. *Uol Educação: pesquisa escolar*, 31 jul. 2005. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/disciplinas/geografia/agronegocio-atividade-alavanca-exportacoes-do-brasil.htm>>. Acesso em: 08/02/2013.

MFRURAL. *Caarapó-Mato Grosso do Sul*. Disponível em: <<http://www.mfrural.com.br/cidade/caarapo-ms.aspx>>. Acesso em: 19/01/2013.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo, 1999.

ORUETA, Unai Arzubiaga; JAINAGA, Txomin Iturralde; GARCÍA, Amaia Maseda. La medición de la orientación emprendedora en las empresas familiares: una revisión crítica de la literatura. *Revista de Empresa Familiar*, v. 2, n. 2, p. 57 -71, Nov. 2012. Disponível em: <<http://www.catedraempresafamiliar.uma.es/ojs223/index.php/revistaempresafamiliar/article/view/35>>. Acesso em: 10/01/2013.

OTSUBO, A. A.; MELO FILHO, G. A. de. *A evolução da cultura da mandioca em Mato Grosso do Sul*. Dourados: Embrapa Agropecuária Oeste, 1999. Embrapa Agropecuária Oeste. Circular Técnica 1. Disponível em:

<<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/242240/1/ct11999.pdf>>. Acesso em: 03/01/2013.

OTSUBO, Auro Akio; MERCANTE, Fábio Martins; MARTINS, Celso de Souza. *Aspectos do cultivo da mandioca em Mato Grosso do Sul*. Dourados: Embrapa Agropecuária Oeste; Campo Grande: UNIDERP, 2002. Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/245941/1/LV20021.pdf>>. Acesso em: 03/01/2013.

PACHECO, Milton Gomes. *Gestão estratégica de custos em uma abordagem gerencial da produção para alinhamento de estratégia*. 2003. Disponível em: <http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/Arquivos/Jul_Dez_03/PDF/PachecoNEA D.pdf>. Acesso em: 15/12/2012.

PADOVEZE, Clóvis Luís. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIXÃO, Clodoaldo Almeida da. *Economia familiar*. Disponível em: <http://www.moc.org.br/artigos/23-05-2007_16_08_37.pdf>. Acesso em: 14/12/2012.

PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria gestão eficaz utilizando padrões*. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTAL BRASIL. *Agricultura publica áreas para plantio de mandioca, banana e abacaxi*. 27 out. 2010. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2010/10/27/agricultura-publica-areas-para-plantio-de-mandioca-banana-e-abacaxi>>. Acesso em: 06/12/2012.

PORTAL BRASIL. *Brasil está entre os países que mais apoiam a agricultura familiar na América Latina*. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2012/10/02/brasil-esta-entre-os-paises-que-mais-apoiam-agricultura-familiar-na-america-latina>>. Acesso em: 09/12/2012.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Efigênia Ferreira dos et al. *Agroindústria da mandioca – o caminho para a Sustentabilidade econômica dos beneficiadores do bairro Campinhos em Vitória da Conquista – BA*. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 26 a 30 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/948.pdf>>. Acesso em: 18/01/2013.

SCHWENGBER, Dalton Roberto. *Pesquisador*. EMBRAPA/CPAFRR, 27 jan. 2006. Mandioca: a raiz do Brasil. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos/mandioca-raiz-brasil>>. Acesso em: 06/12/2012.

SEIXAS, Wandel. *Agricultura familiar injeta R\$ 97 milhões em Goiás*. Disponível em: <<http://www.dm.com.br/texto/79755-agricultura-familiar-injeta-r-97-milhaes-em-goias>>. Acesso em: 13/12/2012.

SILVA, Christian Luiz da. Gestão estratégica de custos: o custo meta na cadeia de valor. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 17-26, maio./ago. 1999. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v2_n2/gestao_estrategica_de.pdf> Acesso em: 13/12/2012.

SILVA, Eliciane Maria da; SANTOS, Fernando César Almada. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. *Revista Produção*, v. 15, n. 2, p. 286-299, mai./ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/prod/v15n2/v15n2a11.pdf>>. Acesso em: 03/02/2013.

SILVA, Mauro Virgino de Sena e; NONNENBERG, Marcelo José Braga. *Participação do agronegócio no PIB brasileiro: controvérsias conceituais e propostas metodológicas*. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/5/879.pdf>>. Acesso em: 07/02/2013.

SOUZA, Marcos Antonio de; SILVA, Élio Justo; PILZ, Nestor. Estrutura e práticas de gestão estratégica de custos: um Estudo em uma empresa multinacional brasileira. *RCO – Revista de Contabilidade e Organizações*, FEA-RP/USP, v. 4, n. 9, p. 145-167, mai./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.rco.usp.br/index.php/rco/article/view/129/170>>. Acesso em: 15/12/2012.

SULZBACHER, Aline Weber; NEUMANN, Pedro Selvino; HAAS, Jaqueline Mallmann. A avaliação de impacto social nas agroindústrias familiares rurais. In: *CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - Desenvolvimento Rural e Sistemas Agroalimentares: os Agronegócios no Contexto de Integração das Nações*, 47., 2009, Porto Alegre, 26 a 30 jul. 2009. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/1141.pdf>>. Acesso em 04/02/2013.

TACHIBANA, Wilson Kendy. *A gestão estratégica de custos em pequenas e médias indústrias no setor metal-mecânico: uma visão do desenvolvimento sustentável*. Araraquara, 2004. Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário de Araraquara, UNIARA, Araraquara, 2004. Disponível em: <http://www.uniara.com.br/mestrado_drma/arquivos/dissertacao/Nilson_Cesar_Donadon_2004.pdf>. Acesso em: 13/12/2012.

TRALDI, Maria Cristina; DIAS, Renan. *Monografia passo a passo*. Edição Especial. Campinas: Alínea, 2011.

TRENTIN, Iran Carlos Lovis; WESZ JUNIOR, Valdemar João. Segurança alimentar e desenvolvimento. In: *CONGRESSO DA SOBER - Instituições, Eficiência, Gestão e Contratos no Sistema Agroindustrial*, 48., Ribeirão Preto, 2005, 24 a 27 jul. 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/628.pdf>>. Acesso em: 04/02/2013.

VILPOUX, Olivier. Desempenho dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transações entre produtores e feculárias de mandioca. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Piracicaba, v. 49, n. 2, p. 271-294, abr./jun. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/resr/v49n2/v49n2a01.pdf>>. Acesso em 05/02/2013.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WERNKE, Rodney. *Gestão de custos: uma abordagem prática*. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

WILKINSON, John. Cadeias produtivas para agricultura familiar. *Revista de Administração da UFLA*. Organizações Rurais e Agroindustriais, v.1, n. 1, Jan./Jun, 1999. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/299/296>>. Acesso em: 14/01/2013.

ZOCCAL, Rosângela et al. *Produção de leite na agricultura familiar*. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/09O433.pdf>>. Acesso em 15/12/2012.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Orgs.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 1-21.