

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

**PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NA AGROINDÚSTRIA SETE SABORES<sup>1</sup>**  
**ORGANIZATIONAL PRACTICES: A STUDY IN AGROINDÚSTRIA SETE SABORES**

**Nairana Radtke Caneppele Bussler<sup>2</sup>, Felipe Cavalheiro Zaluski<sup>3</sup>, Fernanda Raquel Rusch Treter<sup>4</sup>, Remi Antonio Dama<sup>5</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>6</sup>, Adriane Fabricio<sup>7</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa desenvolvida no curso de Administração da Unijuí no componente curricular Práticas Organizacionais.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí/RS. Bolsista PROSUP/CAPES. nacaneppele@hotmail.com

<sup>3</sup> Aluno do Curso de Graduação em Administração da Unijuí, felipezaluski@hotmail.com

<sup>4</sup> Aluna do Curso de Graduação em Administração da UNIJUI, fer.treter@hotmail.com

<sup>5</sup> Mestre em Desenvolvimento, gestão e cidadania pela Unijuí/RS. Professor do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação, Remi.dama@unijui.edu.br

<sup>6</sup> Doutor em Contabilidade pela Universidad de Zaragoza, Espanha. Professor do programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Unijuí/RS. baggiod@unijui.edu.br

<sup>7</sup> Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM), Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria. Professora do Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Unijuí/RS. adriane.fabricio@unijui.edu.br

**Resumo**

Verificar as práticas organizacionais proporciona à empresa uma apreciação crítica dos procedimentos utilizados pela gestão naquele determinado momento, além de descrever as variáveis internas que influenciam o negócio. É uma forma proativa de prevenção de problemas, correção de processos e implementação ou emprego de oportunidades. O objetivo deste estudo foi diagnosticar e analisar a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de planejamento organizacional, marketing, produção e operações, gestão de pessoas e de finanças sob o impacto das variáveis do meio social e das dimensões indivíduo-grupo-sistema organizacional, além de descrever as interfaces, potencialidades e fragilidades que se estabelecem. Neste contexto, procurou-se apresentar, em um âmbito mais completo e aprofundado, o diagnóstico das práticas organizacionais da Agroindústria Sete Sabores, uma agroindústria familiar rural localizada no interior do município de Ijuí/RS, que atua no ramo de produção de produtos na linha de panificados e confeitaria. Através de coleta de dados referentes as áreas funcionais da organização e as variáveis do meio em que está inserida, e posterior análise destas informações obtidas, foi possível elucidar as particularidades dos processos gerenciais da gestão da Agroindústria Sete Sabores.

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

## **Abstract**

Verifying organizational practices provides the company with a critical appraisal of the procedures used by management at that particular time, as well as describing the internal variables that influence the business. It is a proactive way of preventing problems, correcting processes and implementing or employing opportunities. The objective of this study was to diagnose and analyze the organizational dynamics that are established at the interface of the functional areas of organizational planning, marketing, production and operations, people management and finance under the impact of social variables and individual-group-system, as well as describing the interfaces, potentialities and weaknesses that are established. In this context, we tried to present, in a more complete and in depth, the diagnosis of the organizational practices of Agroindústria Sete Sabores, a rural family agroindustry located in the interior of the municipality of Ijuí / RS, which operates in the production of products in the line Bakery and confectionery. Through data collection referring to the functional areas of the organization and the variables of the environment in which it is inserted, and subsequent analysis of this information obtained, it was possible to elucidate the particularities of the managerial processes of the management of the Agroindústria Sete Sabores.

**Palavras-chave:** Práticas Organizacionais, Áreas funcionais, Agroindústria.

**Keywords:** Organizational Practices, Functional Areas, Agroindustry.

## **1 INTRODUÇÃO**

Peres et al. (2009) afirma que as práticas organizacionais das agroindústrias familiares rurais advêm do caráter empreendedor de muitos agricultores familiares que, na busca de alternativas para ampliação da renda familiar, encontram na verticalização da produção uma brecha para escaparem das dificuldades encontradas, principalmente financeiras. Para Mior (2007), a análise da agroindústria rural evidencia, de uma maneira geral, a existência de trajetórias únicas de evolução, diferente da percorrida pela grande agroindústria convencional.

Desenvolver trabalhos nesse segmento de organizações auxilia na compreensão de seu ambiente para aliar a teoria à prática, agregando não somente conteúdo as bases de estudo, mas também proporcionar aos proprietários um diagnóstico organizacional de sua agroindústria. A análise das práticas organizacionais permite aos proprietários a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e operacional.

O objetivo deste estudo foi diagnosticar e analisar a dinâmica organizacional que se estabelece na interface das áreas funcionais de planejamento organizacional, marketing, produção e operações, gestão de pessoas e de finanças sob o impacto das variáveis do meio social e das dimensões indivíduo-grupo-sistema organizacional, além de descrever as interfaces, potencialidades e

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

fragilidades que se estabelecem.

Neste contexto, procurou-se apresentar, em um âmbito mais completo e aprofundado, o diagnóstico das práticas organizacionais da Agroindústria Sete Sabores, uma agroindústria familiar rural localizada no interior do município de Ijuí/RS, que atua no ramo de produção de produtos na linha de panificados e confeitaria. Através de coleta de dados referentes as áreas funcionais da organização e as variáveis do meio em que está inserida, e posterior análise destas informações obtidas, foi possível elucidar as particularidades dos processos gerenciais da Agroindústria Sete Sabores.

## 2 METODOLOGIA

A natureza do estudo se classifica como uma pesquisa aplicada, segundo Vergara (2009, p. 43) “tem finalidade prática, sendo motivada basicamente pela curiosidade do pesquisador e situada, sobretudo no nível de especulação”, deste modo a pesquisa aplicada busca agregar conhecimentos práticos ao pesquisador e voltados à solução de problemas específicos da realidade estudada.

Quanto a forma de abordagem esta pesquisa classifica-se em: qualitativa, conforme Beuren et al (2010, p. 92) “Na pesquisa qualitativa recebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado”, neste sentido, há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e também a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados sobre as áreas funcionais na organização em estudo, que representa o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados; e classifica-se como quantitativa, pois elucidará informações quantitativas relacionadas a indicadores financeiros e de desempenho econômico-financeiro bem como informações relativos a contabilidade e valores financeiros da organização (TEIXEIRA et al, 2009).

Quanto aos objetivos pode-se classificar em exploratória e descritiva. Pode-se dizer que este estudo é exploratório, pois ele permite buscar maior familiaridade com o problema das dinâmicas organizacionais que envolvem as áreas funcionais para torná-lo mais explícito, pode-se classificar também como pesquisa descritiva, pois os autores afirmam que esta descreve características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis, o que é o caso deste estudo que visa descrever o fenômeno da dinâmica organizacional (TEIXEIRA et al, 2009).

Os procedimentos técnicos da pesquisa se classifica em pesquisa bibliográfica segundo Gil (1999, p. 65) “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e como estudo de caso que de acordo com Gil (ibidem, p. 72) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

No entendimento de Vergara (2007, p. 50), o “universo amostral define a população em um conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo, ou seja, é uma parte do universo escolhida segundo algum critério de representatividade”. Já sobre os sujeitos da

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

pesquisa, Vergara (2007, p. 53) afirma que “esses são as pessoas que fornecerão os dados de que se necessita”.

Como sujeitos de pesquisa são definidos quais as pessoas que fornecerão os dados de que o pesquisador necessita. A população definida será a Agroindústria Sete Sabores. Os sujeitos de pesquisa para permitir a obtenção adequada dos dados são os sócios-proprietários da Agroindústria Sete Sabores.

A coleta de dados baseou-se em: a) a pesquisa bibliográfica que foi feita para ter a base conceitual completa para sustentar a análise; b) a pesquisa documental que se fez nos documentos sistematizadores produzidos nas disciplinas de práticas organizacionais que são pré-requisitos; c) a pesquisa de campo que ocorreu na própria Agroindústria; d) pesquisa em sites necessários para a busca de informações relevantes para a realização do relatório. As informações foram obtidas por meio do instrumento de coleta de dados.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Agroindústria Sete Sabores iniciou suas atividades em setembro do ano de 2011, foi constituída através do PEAFF (Programa Estadual de Agroindústria Familiar) nº 12016/12, com sede na Lina 7 Oeste KM 469, Interior, na cidade de Ijuí/RS, tendo como proprietária a Sr<sup>a</sup>. Marlise Rusch Treter e o Sr. Gelson Alberto Treter.

As agroindústrias são amparadas pela lei específica 13.921 de 17 de janeiro de 2012, ela determina no Art. 2º inciso II, que as agroindústrias familiares são estabelecimentos com pequena escala de produção dirigido pelo próprio agricultor familiar “com meios de produção próprios ou mediante contrato de parceria, cuja produção abranja desde o preparo da matéria prima até o acabamento do produto, seja realizado com o trabalho predominantemente manual e que agregue aos produtos características peculiares...” (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

Na visão Oliveira (2006), o planejamento envolve um modo de pensar, sobre os questionamentos: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, portanto, a finalidade de se fazer um planejamento é estar orientando a organização para a tomada de decisões. No entanto estas decisões são voltadas para o presente, porém se antevendo de situações adversas previstas no futuro, e assim, analisando se a estrutura da organização suportaria esses resultados negativos.

A Agroindústria Sete Sabores não possui um planejamento formalizado de seus objetivos, contudo, se preza muito a contínua sobrevivência da organização e subsistência financeira da família proprietária. Outro fator considerado é o controle, ou seja, as receitas e as despesas onde se poderia observar os possíveis investimentos e o que será mais viável produzir entre outros aspectos que qualificarão o processo decisório gerando mais eficiência e melhores resultados não é formalizado, ficando os proprietários sem informações suficientes que o auxiliem a tomada de

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

decisões.

No entendimento de Lampert e Baggio (2010), o planejamento, do ponto de vista empresarial, é um processo que estabelece objetivo, define linhas de ação e planos detalhados para atingi-los, determinando os recursos necessários à consecução dos mencionados objetivos. Existem fatos relevantes no planejamento da referida organização na parte de compra de produtos, podemos citar os principais que são: preço, nível de estoque, compras anteriores, entre outros. Para a criação da Agroindústria foram realizadas consultorias pela EMATER/RS ASCAR, onde auxiliaram na projeção de custos, informações nutricionais dos produtos, qualificação profissional dos proprietários e atualmente auxiliam na elaboração dos projetos de produção da merenda escolar.

Segundo Cobra (1992, p. 32), “marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de ideias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfazem os objetivos individuais e organizacionais”. O marketing está relacionado às ações de mercado que precisam ser trabalhados de forma eficiente para garantir boas relações com o público consumidor e se materializa na relação satisfatória entre a empresa e o cliente.

A Agroindústria Sete Sabores não possui um plano de marketing devidamente estruturado, nem planejamento de ações ou estratégias formais para o marketing, contudo, utiliza-se de redes sociais para apresentar seus produtos aos consumidores finais, bem como manter um relacionamento com os mesmos, outra forma de promover seus produtos é pela conversa informal efetuada com os consumidores e comerciantes no momento da venda, bem como participação em feiras e eventos regionais.

Para Kotler (1999) um produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade. Em todos os produtos da organização é incluído na embalagem o selo Sabor Gaúcho, conforme decreto nº 49341 de 05 de julho de 2012, é um selo anexado na etiqueta do produto que destaca os produtos oriundos da agricultura familiar e garantir desta forma sua procedência (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

Kotler (1999) identifica que a segmentação de mercado está no ápice da estratégia de marketing. Segundo ele, a segmentação de mercado, a ideia mais importante para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de produto, mas sim com a distinção de interesses ou de necessidades de clientes. Conforme Cobra (1992) exemplifica a segmentação de mercado, a mesma pode ser definida como: Geográfica, pois é voltada aos consumidores da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, mais especificamente nos municípios de Ijuí, Coronel Barros, Catuípe; e como: Comportamental, visto que é voltada aos consumidores que optam por produtos mais elaborados, de produção manual, com matéria-prima menos industrializada e com maior qualidade.

O mix de marketing é formado por um conjunto de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. Com base nisso, estruturar um bom composto de marketing é uma estratégia de vantagens competitiva para a empresa questões importantes com relação ao mix e ao ambiente de negócios e do mercado é extremamente dinâmico (KOTLER,

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

2005).

Na perspectiva de Kotler (1999, p.5) “produto é qualquer coisa que possa ser oferecido e que satisfaça as necessidades e desejos de um mercado”. Produto inclui não só bens e serviços, mas também marcas, embalagens, serviço aos clientes, o produto nem sempre é físico pode ser serviços pessoais, locais, organizações, ideias, o produto deve obrigatoriamente ser aquele desejado pelo cliente estar dentro das suas expectativas e satisfazer suas necessidades. (Ibidem, 1999). Seus principais produtos são: Bolachas, cucas, pães, salgadinhos assados e fritos, tortas, doces diversos, pizzas, lasanhas, alfajor, bolos doces e salgados... A organização preza pela produção de produtos com qualidade e a utilização de matéria-prima de boa procedência e qualidade, a produção segue um manual de boas práticas de fabricação. Além disso, a Agroindústria Sete Sabores efetua a entrega dos produtos no comércio, escolas ou onde o cliente solicitar, sem cobrança direta deste serviço.

Para Kotler (1999, p. 235) “preço é o volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço”. A realização da formação de preço na organização é baseada principalmente pelo preço de compra das matérias-primas, somado as despesas administrativas e uma margem de lucro que a organização quer obter com a venda. O preço praticado pela organização é, em algumas vezes, maior que o praticado pela concorrência, neste sentido o valor agregado do produto é o diferencial encontrado para manter suas vendas constantes.

De acordo com Kotler (1999, p. 271) a praça ou os canais de distribuição são “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar-se um produto ou serviço disponível para o consumidor final ou organizacional”. Atribuição dos canais de distribuição também são na visão de Kotler (1999, p. 272) incumbidos de “coletar e distribuir informações proporcionadas pela pesquisa e inteligência de marketing sobre os atores e forças do ambiente de marketing necessários para planejar e para facilitar a troca. Pode-se definir como praça os locais de venda dos produtos na cidade de Ijuí, na Natuagro e nas feiras realizadas nas cidades vizinhas, bem como na distribuição dos produtos na merenda escolar.

Promoção são os métodos utilizados para refletir uma melhor proposta do produto ou serviço para os consumidores. Realçando a publicidade e propaganda que é feito do mesmo, deve mostrar os porquês de as pessoas necessitarem de tal produto ou serviço, e a satisfação que obterão de fazer o uso do mesmo. As decisões estratégicas também devem ser tomadas com relação a cada método individual de promoção. (KOTLER, 1999). Em nível de promoção, verifica-se que a organização se utiliza de redes sociais para a apresentação de seus produtos aos consumidores, visto o crescimento das relações virtuais de compra e procura de informações de produtos.

O principal objetivo das operações, “é garantir que os processos de produção e entrega de valor ao cliente sejam alinhados com a intenção estratégica da empresa” (CORRÊA, 2009, p. 26). A principal demanda de produção da agroindústria é a oriunda da venda de produtos para a merenda escolar dos municípios de Ijuí e Coronel Barros, que gera cerca de sessenta por cento do faturamento da mesma, em virtude de ser amparada pela Lei 11.947 de 16 de junho de 2009,

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

art. 14, que dispõem, “no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural”. (BRASIL, 2009).

Outro objetivo da produção é manter abastecido, com os produtos, os pontos de venda dos municípios já citados, a agroindústria possui uma ordem de produção semanal, e como resultado mensal ocorre a produção de aproximadamente setecentos quilos de produtos. O mercado priorizado é o da merenda escolar, visto que a demanda é regida por contratos o que garante a produção por cerca de seis meses. Quanto ao abastecimento dos pontos de venda, os produtos como pães,ucas e bolos são fabricados todas as segundas, quartas e sextas-feiras, em razão dos seus prazos de validade, já os produtos como bolachas e salgadinhos são fabricados e entregues conforme ocorre suas saídas nos mercados e pontos de venda.

O modelo de transformação encontrado na agroindústria segue uma linha bem estruturada da entrada da matéria-prima até a saída do produto já finalizado. Primeiramente acontece a parte de higienização da pessoa que participará do processo de produção e a limpeza das mesas e equipamentos que serão utilizados neste processo. A matéria-prima é retirada da sala de estoque e levada para a primeira sala de preparação, onde ocorre a mistura, “abertura” e o corte da massa, para então ser alocada nos fornos para assar, após isso, o produto é levado para a sala ao lado, onde acontece a finalização e embalagem do produto, em seguida, é levado para outra sala, onde é pesado e etiquetado, e então, é encaminhado para a entrega, que é feita em carro próprio da agroindústria.

O sistema de produção de manufatura, encontrado na agroindústria, se caracteriza pelo processo de Jobbing, “alta variedade em tipos de produto e baixos volumes de produção” (LOPES, 2010, p. 25), ainda, são fabricados na agroindústria mais de cinquenta produtos diferentes. A produção por este sistema possibilita um produto praticamente exclusivo para o cliente, o que justifica a produção manual, que pode, dependendo da solicitação do cliente, ser diferenciado e específico.

O processo de produção utilizado é o Arranjo Físico Celular, pois os recursos transformados se movimentam em uma parte específica aonde recursos transformadores se encontram, segundo Corrêa (2009, p. 282), “melhora-se a qualidade, já que o grupo de funcionários a cargo de gerenciar e operar os recursos das células tendem a desenvolver mais a sensação de “propriedade” e responsabilidade por uma família inteira de itens e não apenas por uma etapa produtiva”.

A empresa utiliza somente um programa de computador, que serve para ajustar a etiqueta utilizada pela agroindústria na balança etiquetadora, nela é visualizado o nome da empresa, o número de cadastro no Programa Estadual da Agroindústria Familiar e o Selo Sabor Gaúcho. O selo Sabor Gaúcho, conforme decreto nº 49341 de 05 de julho de 2012, é um selo anexado na etiqueta do produto que, destaca os produtos oriundos da agricultura familiar (RIO GRANDE DO SUL, 2012).

Na análise de sua localização, “muitos fatores podem afetar a decisão de localização. A natureza do negócio em que a operação atua definirá quais fatores deveriam ser determinantes” (CORRÊA,

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

2009, p. 269), neste caso, a localização é adequada devido as oportunidades de ser caracterizada como uma agroindústria da agricultura familiar, o ponto forte se define na venda de seus produtos para a merenda escolar dos municípios, e o ponto fraco é o custo gerado pelo transporte de seus produtos até o ponto de venda, visto que a organização se localiza na zona rural e seus pontos de venda localizam-se na zona urbana dos municípios.

Quanto a estrutura da agroindústria, de acordo com Silva (2008, p. 286), “os Layouts são os arranjos físicos dos equipamentos e dispositivos no local de trabalho e de como vai ser o fluxo do trabalho”, com isso, pode-se observar que o espaço físico possui um layout bem organizado, onde minimiza-se a movimentação feita pelos colaboradores na realização das tarefas. Como os proprietários, antes de construírem a agroindústria Sete Sabores, já possuíram um espaço de produção na residência dos mesmos, possuem uma vasta experiência em organizar e dispor os equipamentos utilizados no processo produtivo, desta forma, a agroindústria Sete Sabores se tornou referência na região pela sua organização física e na forma como os visitantes conseguem analisar todos os processos de produção, visto que, a separação das salas é feita com vidro na parte superior da parede, onde o visitante analisar o processo sem ter contato com o mesmo.

No que se refere a ergonomia, segundo Corrêa (2009, p. 241), “as máquinas, o equipamento, os dispositivos e mesmo uma simples ferramenta manual deverão ser projetados levando em conta as dimensões do corpo humano...”. O primeiro processo ergonômico acontece na organização dos equipamentos e matéria-prima, pois a agroindústria possui mesas e bancadas mais baixas do que as normalmente encontradas no comércio, o que auxilia no processo de produção devido à altura das colaboradoras, outro fato encontrado é a disposição de uma das máquinas do processo, que é posicionada de forma mais baixa em relação as demais, visando facilitar o manuseio das massas e reduzir o esforço realizado.

A sala de preparação do produto possui exaustores de ar que ajudam a arejar o ambiente, a estante principal, onde ficam os produtos finalizados antes de serem pesados e etiquetados, possui rodas que ajudam na movimentação entre as salas de produção, diminuindo o esforço físico e reduzindo o tempo necessário para transportar os produtos entre as salas de produção.

O planejamento e controle da produção acontece da seguinte forma, para a venda nos pontos específicos ocorre um levantamento da demanda e da média de venda no período, que se caracteriza como demanda a curto prazo, e a demanda identificada a médio prazo se trata dos contratos da merenda escolar dos municípios de Ijuí e Coronel Barros que são feitos a cada seis meses. Não ocorre um planejamento adequado da compra de matéria-prima, já que sua compra é realizada a partir do momento que se tem a demanda de produção, o único planejamento de compra que ocorre é relacionado aos fornecedores de matéria-prima localizados no município de Santa Rosa, onde o pedido deve ser realizado a cada duas semanas, e o fornecedor de Ijuí, onde o produto é comprado em média a cada duas semanas. Para estes dois fornecedores, ocorre um levantamento de quanto se pretende utilizar de matéria-prima e qual a quantidade do produto que ainda se tem no estoque, para então resultar na quantidade que será comprada.

Chiavenato (1999) define a gestão de pessoas como a “função que permite a colaboração das pessoas, empregados, funcionários, recursos humanos, ou qualquer denominação utilizada, para

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

alcançar os objetivos organizacionais e individuais”. A organização é uma agroindústria de produção familiar onde predomina a interação entre relações familiares e trabalho, os proprietários e seus filhos dirigem o processo produtivo, correlacionando com as demais tarefas pertinentes a propriedade rural e atividades familiares.

Por se tratar de uma organização caracterizada como agroindústria familiar rural, a mesma não pode possuir colaboradores formais, visto que vai contra a lei específica 13.921 de 17 de janeiro de 2012, que caracteriza as agroindústrias, portanto não há um plano de gestão de pessoas em virtude de não haver funcionários na organização, contudo há uma disposição na referida lei que libera a contratação formal de um funcionário na agroindústria pelo período de cento e vinte dias no ano, entretanto, essa contratação nunca foi utilizada pela agroindústria.

A comunicação entre os familiares é estabelecida informalmente, e em âmbito de liderança, o mesmo fica a cargo do proprietário, que procura incentivar o bom desempenho pessoal, o crescimento e o desenvolvimento da Agroindústria Sete sabores. O proprietário busca a integração da família para alcançar os mesmos objetivos, essa função administrativa aciona e dinamiza a propriedade, onde todos os integrantes da família têm direito de opinar e dar sugestões para melhorar os processos produtivos e aproveitar melhor o tempo e reduzir o desperdício de operações desnecessárias.

A motivação acontece através da valorização de cada membro da família, onde se busca melhoria de vida que motiva os envolvidos. No qual os investimentos em tecnologias realizados na agroindústria são em busca de um trabalho com menos esforço, mais praticidade e agilidade.

Mesmo havendo lei que proíbe a contratação de funcionários nas agroindústrias familiares, a organização em estudo utiliza da contratação informal para auxiliar no processo produtivo quando há aumento da demanda de produtos. Esse tipo de atividade é totalmente informal, não sendo utilizado nenhuma legalização junto aos órgãos competentes, as colaboradoras atuam em atividades rurais no interior do município de Ijuí e Coronel Barros e se utilizam das atividades da agroindústria como complemento de suas rendas, as mesmas são requisitadas quando há alguma feira onde a organização vai participar, demandas urgentes de produção, épocas festivas, grandes encomendas de produtos.

O desenho organizacional envolve a definição da estrutura básica da empresa e como tarefa empresarial é dividida e atribuída entre departamentos. A agroindústria possui uma estrutura organizacional bastante simples, devido ao fato de ser uma agroindústria familiar de pequeno porte, onde cada integrante da família pode realizar diversas atividades dentro da organização, não havendo cargos ou descrição de tarefas formalizado, as informações acerca disso são repassadas verbalmente aos executantes, contudo, há algumas atividades que são de responsabilidade de determinadas pessoas dentro da agroindústria.

O organograma é relativamente simples, sendo que a maioria das atividades constadas no organograma é exercida pelos proprietários com auxílio da sua família, como exemplificado anteriormente, não há como definir formalmente cada atividade para cada membro da unidade familiar, visto que o conceito de agroindústria é realmente o auxílio mútuo e correlativo entre a

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

família. As áreas da propriedade são compostas basicamente por administrativo, que efetuará os processos referentes a administração, controles de faturamento, compras, produção, que estaria disposto todo o processo produtivo e vendas, onde se encontraria os processos de venda e negociações dos contratos de venda dos produtos. Todos os familiares possuem conhecimento das atividades diárias, e conseguem manter andamento dos processos na ausência de algum integrante da família.

O processo de desenvolver pessoas, trabalha as práticas de treinamento e desenvolvimento, neste sentido, houve uma preocupação dos proprietários para com seus filhos, os mesmos cursam o ensino superior em áreas afins com a agroindústria, curso de graduação em Administração e graduação em Agronomia, os conhecimentos adquiridos pelos membros da família são de certa forma utilizados para o aprimoramento dos processos da agroindústria, trazendo especialização e conhecimentos para a família.

A cultura familiar nas organizações tem vantagens, isto significa que seu jeito é diferente porque é expressa na forma como seus integrantes se comportam, mostrando mais lealdade, porque vivem em um ambiente familiar, a interação, e essa união afetiva está intimamente presente no dia a dia, inclusive influenciando o comportamento e decisões da empresa, criando um clima de união dentro da agroindústria. Com todo esse cenário a agroindústria se fortalece, tornando-se mais veloz, dinâmica e competitiva.

Atualmente, as organizações, de uma forma geral, estão inseridas em um mercado a cada dia mais competitivo e com rápido progresso na tecnologia de processos e produtos. Esta nova realidade faz com que os gestores enfrentem diversos desafios relacionados à tomada de decisões que direcionem ao alcance da missão empresarial, tanto mais, quando se trata de ações que estão diretamente ligadas a situação econômico-financeira da organização Silva (2010).

Silva (2010) define a análise financeira e dos indicadores como uma das ferramentas mais importantes que a contabilidade gerencial pode oferecer, haja vista a grande quantidade de informações que estas proporcionam. Portanto, por meio da análise econômica financeira é possível extrair informações sobre a posição passada, presente e futura da empresa. A agroindústria Sete Sabores não possui balanços patrimoniais ou demonstrações contábeis formalizadas e descritas, por ser uma agroindústria familiar rural mantém seus registros de gastos e informações financeiras de maneira informal.

Mesmo sem demonstrações contábeis formalizadas e padronizadas, a agroindústria utiliza-se de um caderno de controle de pedidos para anotação das informações das vendas efetuadas aos pontos de venda localizado nas cidades de Ijuí e Coronel Barros. Neste caderno de controle de pedidos é anotado todas as informações das vendas, percentual de comissão disponibilizado ao ponto de venda, ou feiras em que a agroindústria participa, e na próxima entrega é efetuado o controle da quantidade de produtos que não foram vendidos e retornaram a agroindústria, efetuando-se assim um desconto dos valores anotados primeiramente no caderno de controle. Para as vendas realizadas as escolas que a compra de produtos para a merenda escolar, conforme lei citada anteriormente, o controle é realizado diretamente no bloco de Nota Fiscal do Produtor (NFP).

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

A agroindústria em estudo não possui nenhum controle sobre seus investimentos, custos, pagamentos e despesas diretas da organização, visto que o capital financeiro é o mesmo da família proprietária, não havendo distinção ou separação formalizada da mesma, neste sentido não há como elucidar qual seria o valor atual em caixa, ou disponível, da agroindústria. O faturamento médio mensal da organização é de R\$ 10.000,00, contudo, há vendas de produtos que o retorno não é financeiro, em dinheiro, e sim pela troca de produtos, um exemplo é a venda de produtos para o Posto de Combustível Lara, da cidade de Coronel Barros, o ganho da agroindústria se dá pela troca de produtos por combustível, neste sentido, nem toda venda resulta em valores financeiros em espécie, e sim em troca de bens.

A agroindústria possui alguns financiamentos de pagamento anual, existem outros pagamentos mensais, como boletos de água, luz, cartão de crédito utilizado para compras de produtos em supermercados. Atualmente a agroindústria está conseguindo manter seus pagamentos e financiamentos em dia, visto que mesmo informalmente há uma gestão do capital financeiro pelo proprietário, onde o mesmo analisa os meses em que há maior venda e destina parte do montante recebido para pagamento das contas que vencerão futuramente, provisionando os valores para pagamento futuro.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No período recente a agroindustrialização vem sendo percebida como uma maneira de complementar a renda (MIOR, 2008). Bastian et al (2014) afirmam que isso surge porque pode haver baixa oferta e muita demanda por um determinado produto da agroindústria rural. Essa situação pode desencadear o surgimento de unidades agroindustriais maiores das que existem nas cozinhas dos estabelecimentos rurais, destinando-se a atender o mercado local e regional.

O estudo realizado na Agroindústria Sete Sabores reafirma as constatações dos autores e auxiliou a compreensão de seu ambiente para aliar a teoria à prática, agregando não somente conteúdo as bases de estudo, mas resultou aos proprietários um diagnóstico completo de sua agroindústria. A análise das práticas organizacionais constatadas permite aos proprietários a tomada de ações preventivas, na correção dos pontos fracos e falhas na rotina administrativa e o aproveitamento das oportunidades e pontos positivos.

Compreendendo o espaço rural como dinâmico onde está acontecendo a valorização do rural por suas diversidades, verifica-se a inter-relação existente entre as áreas funcionais da agroindústria em estudo, de forma intangível e intrínseca a rotina organizacional, sendo que seu conhecimento e compreensão são vitais para o sucesso deste empreendimento.

#### **REFERÊNCIAS**

BASTIAN, Lilian. et al. Agroindústrias rurais familiares e não familiares: uma análise comparativa. **Revista do Desenvolvimento Regional**. v. 19, n. 3, p. 52-73, 2014.

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

BEUREN, Ilse Maria, et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 195p.

BRASIL, Lei 11.947 de 16 de junho de 2009. **Institui sobre o atendimento da alimentação escolar.** Congresso Nacional/BR. Disponível em: . Acesso em 10 de junho de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** - 2ªed. - Rio de Janeiro: Campus, 1999. 15ª reimpressão.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A.; **Administração de Produção e de Operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica; 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 446 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. 202 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAMPERT, Amauri Luis; BAGGIO, Adelar Francisco. **Planejamento Organizacional.** Ed.Unijui, 2010, 126 p. (Coleção educação à distância - Série Livro-Texto).

LOPES, Alceu de Oliveira; SIEDENBERG, Dieter; PASQUALINI, Fernanda. **Gestão da Produção.** Ed. Unijuí, 2010. - 100p. (Coleção educação a distância. Série livro-texto).

MIOR, L. C. **Agricultura familiar, agroindústria e desenvolvimento territorial.** Colóquio Internacional de Desenvolvimento Rural Sustentável. Florianópolis, 22 a 25 de agosto de 2007.

\_\_\_ . Trajetórias das agroindústrias familiares rurais no estado de Santa Catarina

(Brasil). In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE LA RED SIAL, 4., 2008, Mar Del Plata,

Argentina.

**Evento:** XXII Jornada de Pesquisa

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** 22ª ed. São Paulo: Atlas S.A. 2006.

PERES, P. C.; RAMOS, V. G.; WIZNIEWSKY, C. R. F. **A produção de derivados da cana-de-açúcar como alternativa para a agricultura familiar:** estudo de caso na agroindústria familiar rural Lazzaretti e Picolotto - Constantina/RS. XIX ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, São Paulo, 2009, pp. 1-19. Disponível em: <[http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Peres\\_PC.pdf](http://www.geografia.fflch.usp.br/inferior/laboratorios/agraria/Anais%20XIXENGA/artigos/Peres_PC.pdf)>. Acesso em: abril 2013.

RIO GRANDE DO SUL. Decreto nº 49341, de 5 de julho de 2012. **Cria o Programa de Agroindústria Familiar do Estado do Rio Grande do Sul, institui o selo de marca de certificação "Sabor Gaúcho" e dá outras providências.** Site Assembleia Legislativa/RS. Disponível em: Acesso em 10 de Abril de 2016.

RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 13.921 de 17 de Janeiro de 2012. **Institui a Política Estadual de Agroindústria Familiar.** Site Assembleia Legislativa/RS. Disponível em: . Acesso em: 20 de Abril de 2015.

SILVA, J. P. da. **Análise financeira das empresas.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010

SILVA, Reinaldo O. da; **Teorias da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. 480 p.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos; **Pesquisa em Administração;** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. 232 p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10 ed. SÃO PAULO: Atlas, 2009.