

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade em Diferentes Setores

**ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS NA CADEIA PRODUTIVA DA BATATA EM
SILVEIRA MARTINS**

**ORGANIZATIONAL ELEMENTS IN THE POTATO PRODUCTION CHAIN IN
SILVEIRA MARTINS**

Rosicler Quatrin Avozani e Sirlei Glasenapp

RESUMO

O objetivo do trabalho é identificar e analisar os elementos de estudos organizacionais nos empreendimentos que constituem os elos da cadeia produtiva da batata em Silveira Martins. As abordagens de cadeias produtivas foram desenvolvidas com intuito de contribuir nos estudos sobre as relações verticais de produção e as tomadas de decisões estratégicas ao nível organizacional e adoção de políticas públicas que tragam benefícios ao público envolvido nos sistemas agroindustriais. Batalha (2011) apresenta as metodologias de análise de cadeias produtivas, segundo as suas características e aplicações, onde se realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de um produto final ou de uma matéria-prima base para após analisar sua lógica de funcionamento, incorporando uma visão ampla, incluindo os agentes que compõem as cadeias produtivas (produção de insumos, agroindústrias, distribuição e comercialização). Pode-se perceber que as empresa estudadas são atuantes no mercado e não são detentoras conscientes dos conhecimentos sobre ferramentas de gestão. Agem com embasamento em suas experiências e experiências dos outros empreendedores. Todos os setores analisados estão cientes de que as regras do mercado estão em constante transformação, estando atentos aos mercados concorrentes, procuram se adequar dentro se suas condições tecnológicas, financeiras, comercialização de agricultores e empresários familiares, carentes de profissionalização em áreas estratégicas.

Palavras-Chave: empreendedor; organizações; cadeias

ABSTRACT:

The objective is to identify and analyze the elements of organizational studies in the enterprises which are the links of the potato in Silveira Martins. The approaches have been developed for supply chains in order to contribute to studies on vertical relations of production and strategic decisions at the organizational level and adoption of public policies that benefit the public involved in agribusiness systems. Batalha (2011) presents the methodologies for analyzing supply chains, according to their characteristics and applications, which are held vertical cuts in the economic system from a finished product or a raw material base after analyzing its logic of operation, incorporating a broad view, including agents that make up the production chain (production of inputs, agro-industries, distribution and marketing). You can see that the company studied are active in the market and are not aware of possessing knowledge of the organizational and strategic management theories. Act with basis on their experiences and experiences of other entrepreneurs. All sectors analyzed are aware that market rules are constantly changing, being attentive to competitive markets, seeking to fit within their state of technology, financial, marketing of family farmers and entrepreneurs, lacking professionalism in strategic areas.

Keywords: entrepreneur; organizations; chains

1. Introdução

A preocupação com as questões regionais vem sendo discutida cada vez mais no meio acadêmico via estudos e levantamento de informações primárias para caracterizar as diferenças quanto aos níveis de desenvolvimento econômico, social, humano e sustentável. Nas considerações de Kageyama (2009), é necessário avaliar o processo de desenvolvimento a partir de múltiplas dimensões e que a referência seja territorial, em seus estudos caracterizou sobre área rural, a Região Centro-Leste do Rio Grande do Sul como um grupo de renda baixa, alta pobreza, o menor índice de nível de vida em relação às outras regiões, pequena propriedade e alta participação de mão-de-obra familiar na agricultura.

Desta forma, o objetivo do trabalho é identificar e analisar os elementos de estudos organizacionais nos empreendimentos que constituem os elos da cadeia produtiva da batata em Silveira Martins. As abordagens de cadeias produtivas foram desenvolvidas com intuito de contribuir nos estudos sobre as relações verticais de produção e as tomadas de decisões estratégicas ao nível organizacional e adoção de políticas públicas que tragam benefícios ao público envolvido nos sistemas agroindustriais. Batalha (2011) apresenta as metodologias de análise de cadeias produtivas, segundo as suas características e aplicações, onde se realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de um produto final ou de uma matéria-prima base para após analisar sua lógica de funcionamento, incorporando uma visão ampla, incluindo os agentes que compõem as cadeias produtivas (produção de insumos, agroindústrias, distribuição e comercialização). Adotam a noção de sucessão de etapas produtivas, da produção de insumos até o produto final, destacando o aspecto dinâmico do sistema e o caráter prospectivo e de apoio a tomada de decisões.

A partir de um mapeamento dos empreendimentos ligados a cadeia produtiva da batata no município Silveira Martins, que possuem a produção de batatas. A população do estudo foi constituída de organizações e o levantamento das informações será a partir de fontes primárias, tais como entrevistas. A seleção dos empreendedores foi baseada em visitas técnicas, onde os atores locais participaram da interação contribuindo para que sejam realizadas as seguintes atividades: a) descrição detalhada do perfil do empreendimento; b) avaliação dos empreendimentos; c) análise dos elos da cadeia; d) relações existentes entre os elos; e) identificação das formas organizacionais. Por se tratar de abordagem de pesquisa qualitativa, na análise das informações, busca-se identificar a presença ou ausência dos fenômenos ou elementos associados às variáveis e indicadores (Análise de Conteúdo).

2. Referencial Teórico

As propriedades precisam adotar algumas técnicas de produção e administração, e entenderem o empreendimento rural não mais como uma unidade independente, e sim como elo de uma cadeia de produção. Conforme Castles (1999), pequenas e médias empresas tomam, frequentemente, a iniciativa de estabelecer relações em rede com várias empresas grandes e/ou com outras menores e médias, onde encontram nichos de mercado e empreendimentos cooperativos. A idéia de força de uma empresa individual é substituída por aquela da força de um território produtivo. Nascendo da articulação cooperativa, os empreendimentos com processo de aprendizagem e inovação estabelecido de forma coletiva, envolvendo o apoio de organizações locais. A organização produtiva, desse modo, é vista como um ambiente de negócio (CASAROTTO FILHO e PIRES, 1999).

As pequenas e médias empresas têm uma importância fundamental na economia mundial, crescendo à medida que as grandes empresas desverticalizam os processos produtivos, rompendo com as cadeias integradas de origem fordista, criando espaço para as pequenas empresas, mesmo nos setores de tecnologia avançada. A sobrevivência dessa tipologia de empresas fica ameaçada, devido o aumento de competitividade em nível mundial, se não apresentarem níveis de qualidade e de custos comparáveis aos das grandes empresas. Por meio de formação de redes de cooperação, onde ela passa a dominar todas as etapas da cadeia de valor e cada empresa desempenha sua função de acordo com sua competência essencial (CASAROTTO FILHO E PIRES, 1999). O desenvolvimento local pode tornar-se ferramenta de análise mais dinâmica quando posto em relação com as lógicas de desigualdade, associado à hipótese de que as dinâmicas geradoras de desigualdade e exclusão não podem ser desconstruídas exclusivamente pelo alto.

Conforme Batalha (2011), a cadeia de produção pode ser definida como a uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de ser separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico; um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante e jusante, entre fornecedores e clientes; um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações. O posicionamento da empresa é identificado a partir das suas operações no mercado, com quatro diferentes características dentro da cadeia produtiva agroindustrial: mercado entre produtores de insumos e os produtores rurais; mercado entre produtores rurais e agroindústria; mercado entre agroindústria e distribuidores; mercado entre distribuidores e consumidores finais. A análise da cadeia produtiva permite conhecer e avaliar os elos e como são estabelecidos os relacionamentos entre os agentes envolvidos, identificando os mais fortes e os mais vulneráveis, possíveis gargalos existentes.

As abordagens de cadeias produtivas foram desenvolvidas com intuito de contribuir nos estudos sobre as relações verticais de produção e as tomadas de decisões estratégicas ao nível organizacional e adoção de políticas públicas que tragam benefícios ao público envolvido nos sistemas agroindustriais. Batalha (2011) apresenta as metodologias de análise de cadeias produtivas, segundo as suas características e aplicações, onde se realizam cortes verticais no sistema econômico a partir de um produto final ou de uma matéria-prima base para após analisar sua lógica de funcionamento, incorporando uma visão ampla, incluindo os agentes que compõem as cadeias produtivas (produção de insumos, agroindústrias, distribuição e comercialização). Adotam a noção de sucessão de etapas produtivas, da produção de insumos até o produto final, destacando o aspecto dinâmico do sistema e o caráter prospectivo e de apoio a tomada de decisões.

A partir de um mapeamento dos produtores rurais existentes no território dos municípios da Quarta Colônia que possuem a produção orgânica e aqueles com disposição para a implantação de empreendimentos de produção orgânica. A população do estudo será constituída de organizações formais e informais de agricultores que adotam práticas orgânicas nos sistemas de produção agrícola e animal. O levantamento das informações será a partir de fontes primárias, tais como entrevistas e documentos. A seleção dos empreendedores rurais foi baseada em visitas técnicas, onde os atores locais participaram da interação contribuindo para que sejam realizadas as seguintes atividades. Por se tratar de abordagem de pesquisa qualitativa, na análise das informações, busca-se identificar a presença ou ausência dos fenômenos ou elementos associados às variáveis e indicadores (Análise de Conteúdo).

3. Análise dos Empreendimentos

Cada um dos empreendimentos, insumos, produção, transformação, em estudo faz parte da cadeia produtiva da batata inglesa desenvolvida no município de Silveira Martins. Conhecendo o ambiente onde estão inseridos, seus objetivos, características, enfim suas formas de administração.

A empresa de Insumos é uma filial que teve coragem de investir em um lugar com grande potencial produtivo, mas com consumidores inserto, com boa localização, atende todos consumidores da região, fornecendo produtos variados, para todos os públicos. Esta empresa emprega um número de 7 (sete) funcionários, oferecendo os mais diversos produtos utilizados pelos agricultores em seus cultivos. Realiza o acompanhamento técnico, encaminhamento financeiros diversos, informações de mercado, e sua matriz realiza a armazenagem, secagem, compra venda e análise de grãos. A empresa em estudo se encontra localizada na área rural do município de Júlio de Castilhos (Três Martires). É uma empresa que apresenta formação no ramo de produtos agrícolas, ofertando toda assistência necessária. A empresa de insumos desenvolve fórmulas específicas para cada condição de solo e cultura, os principais produtos que a empresa oferta são: sementes (de soja, milho, trigo, aze vem); fertilizantes (para soja, milho) dependendo da análise de solo para cada cultura; fungicidas; inseticidas e herbicidas; adubo folhar.

Para esta empresa o planejamento das atividades é realizado com embasamento nas atividades, nas planilhas de compra e venda de produtos, análise do perfil do cliente, para após tomar as decisões adequadas para aplicação diária. Estas decisões são tomadas em grupo de diretores, o nível mais elevado da empresa, e colocadas em prática, pelos outros participantes da empresa. Algumas vezes são ouvidas as pessoas envolvidas nas práticas, o nível mais baixo. A produtividade é avaliada através de metas estabelecidas e rigorosamente cobradas em pequenos períodos de tempo. Caso a metas não sejam atingidas, o funcionário é advertido e após, caso permaneça a situação, é sumariamente demitido. O trabalho realizado pelo funcionário é acompanhado através de relatórios fornecidos semanalmente, caso sendo necessário ocorre acompanhamento em algumas atividades, sendo estas supervisionadas por outro funcionário, com maior experiência na área. Para a empresa o que importa são os resultados e o seu nome no mercado.

Na realização da compra de material, produto para a empresa é realizada pelo gerente geral, as vendas e permutações podem ser efetivadas pelo vendedor, mas consolidadas após aprovação dos superiores, do seu cadastro, movimentações e cumprimentos. O gerente atua em todas as partes da empresa na forma de orientações e tomada de decisões. Sendo esta administração norteadada pelo princípio da eficácia e alto nível de produtividade. Algumas vezes ocorrem conflitos, mas tenta-se resolver através de chamadas, de conversas caso não sejam resolvidas, sofrem advertências e se persistirem os problemas, são afastados do trabalho.

O sistema adotado pela empresa é orgânico, pois é um mercado de alta concorrência, mudanças rápidas de tecnologia, exigindo da empresa a atualização diária para manter-se no mercado e suprir as exigências dos clientes. No que se refere às influências macroambientais, procura estar sempre em dias com as exigências, pois as condições econômicas, legais ecológicas, tecnológicas, entre outras estão sendo reformuladas e construídas diariamente e para a empresa estar nas atividades precisa fazer parte deste contexto. No contexto das influências microambientais, procuram estar sempre a frente de seus concorrentes, procurando melhores fornecedores, que proporcionam bons preços, produtos de qualidade e com responsabilidade e pontualidade de entrega dos pedidos, para repassarem as melhores condições para seus clientes, além do fornecimento de assistência técnica. O mercado de atuação é heterogêneo, pois atende os mais diversificados públicos e clientes, sendo caracterizado pelas diferentes necessidades, os diferentes atendimentos técnicos.

A história da propriedade (produção) é relatada pelo produtor, que diz cresceu vendo sua família trabalhando na agricultura, em especial cultivo da batata inglesa, sendo que é o que sabe fazer até os dias de hoje e não se vê em outra atividade. No período de seus pais, segundo ele as coisas eram mais fáceis e as condições financeiras eram melhores, sendo o trabalho realizado em conjunto: famílias inteiras, produtor ajudando produtor, unidos até na hora de vender para conseguir melhor preço agregado ao produto, se utilizando do princípio da reciprocidade, comum ainda atualmente em algumas formas organizacionais. Esta empresa é de pequeno porte, mas unida a outras, faz uma grande diferença no ramo de empreendedorismo rural, agregando enorme valor a cadeia produtiva, pois a coordena e a faz girar no mercado. Está localizada no município de Silveira Martins, na Linha Duas.

Geralmente o proprietário realiza todo o trabalho sozinho, mas quando necessita de apoio, contrata temporariamente funcionários, isto ocorre nos períodos mais críticos (planta/colheita/transporte), variando também o número de funcionários. É uma empresa de agricultura familiar, oferecendo produtos no ramo alimentício – cultivados.

Nesta empresa o planejamento é informal, realizado mentalmente. O planejamento é modificado ou aperfeiçoado de acordo com as condições de desenvolvimento das atividades, tanto da forma das finanças, quanto dos custos ou financiamentos. O custo de produção é muito alto, reduzindo assim a margem de lucro, a meta é atingir uma produtividade de 10 sacas colhidas por uma de planta, caso isso reduza muito, o risco de não cumprir com os financiamentos é muito grande. O clima tem se tornado uma variável macroambiental de forte influência, quando ocorrem chuvas nos períodos certos e sol em moderação para não acarretar o aparecimento das doenças, tem-se uma ótima colheita e duas safras por ano, as áreas propícias para o plantio tem se esgotado nos municípios, obrigando o produtor a migrar para outros territórios, em outros municípios. Com estas alterações ocorre o aumento do custo de produção, porque há maior utilização de transporte. Utiliza-se de trabalhadores temporários no período de plantio e colheita.

A tomada de decisões, a forma como realizar as tarefas, quando realizá-las, que material ou produto utilizar é de exclusiva do produtor. As compras dos produtos utilizados são feitas em cooperativas ou empresa com atendimento direcionado ao produtor. A venda do produto é direcionada para as lavadeiras, que beneficiam e vendem o produto. Os princípios que norteiam esta empresa são a de manter o ramo de atividade em plena ação, pois é dela a sobrevivência de família. A tecnologia utilizada atende as necessidades da pequena empresa familiar. O mercado de atuação é instável, pois não há uma previsão adequada de produção, valor do produto no mercado e a influência e pouco controlável das variáveis macroambientais. O que leva o produtor a atuar nesta atividade é a tradição familiar, pois, segundo ele, já nasceu inserido neste meio, já tentou fazer outras coisas, mas não deu certo, e se realiza na agricultura, apesar de todos os contrapontos.

A empresa de transformação – apresenta vasta experiência na área de beneficiamento e comercialização de batatas, optou pela instalação do empreendimento no município, por não ter uma empresa em condições de dar assessoramento ao produtor, em especial ao pequeno produtor, uma vez que esta atividade (cultivo de batata inglesa) está se extinguindo no município. A logística favorece a comercialização do produto. No que se refere a esta empresa pode-se afirmar que a parte burocrática e administrativa são exercidas pelo proprietário, sem esquecer que ele também atua nas atividades manuais-técnicas. Esta empresa possui oito funcionários, atuam em diversas atividades da empresa, como: transporte, controle de máquinas, na seleção de produtos, lavagem, ensacagem, costura de sacas, classificação, empilhamento, limpeza do ambiente de trabalho. O planejamento é informal, raras vezes parte para anotações, abrange todas as áreas da empresa. Todas as decisões são tomadas pelo gerente proprietário. O fator produtividade é atingido pela busca do menor gasto e ganho de tempo. O descarte se dá quando o produto sofre alguma ranhura, e este é realizado

na esteira após a lavagem, e considerado bastante elevado. O consumidor não aceita produto com defeitos, sendo que o descarte é doado para a Mesa Zero, que por sua vez distribui para as entidades mais necessitadas, além disso, os refugos são usados para muda e a parte mais defeituosa do produto é destinada a alimentação animal.

A estrutura da empresa encontra-se em estágio de formalização. O empresário relata que as informações adquiridas sobre o ambiente, fazem com que ele consiga se projetar no mercado flutuante. A caracterização de modelo é orgânico, está sempre “tentando” se adequar as condições de mercado, com suas turbulências, suas concorrências e mudanças. A empresa sofre influências das variáveis macroambientais, como as políticas, pagamento de imposto sem receber nenhum incentivo do município, com relação as questões ecológicas, o empresário relata que tem a consciência da responsabilidade ambiental. No que tange as leis trabalhistas, diz que cumpre os seus deveres, mas que a concorrências não faz, e não há fiscalização, considerando uma questão injusta. Em relação aos fatores microambientais, a empresa se coloca em desconformidade com os concorrentes, na deslealdade, com os clientes pela pouca fidelização, pois por centavos de diferença, adquirem o produto de outra praça (Porto Alegre), se caracterizando como um ambiente instável.

Conclusões

Pode-se perceber que as empresa estudadas são atuantes no mercado e não são detentoras conscientes dos conhecimentos sobre as abordagens organizacionais e gestão estratégica. Agem com embasamento em suas experiências e experiências dos outros empreendedores. Caracterizam-se pela aplicação de técnicas, princípios e ferramentas gestão, Tudo ocorre empiricamente, pois não possuem conhecimento teórico. O ponto em que todas se identificam é no que se refere à lucratividade, conquistas de novos mercados e sobrevivência frente às turbulências. Todos os setores analisados estão cientes de que as regras do mercado estão em constante transformação, estando atentos aos mercados concorrentes, procuram se adequar dentro de suas condições tecnológicas, financeiras, comercialização de agricultores e empresários familiares, carentes de profissionalização em áreas estratégicas.

Referências

- BATALHA, Mário Otávio. *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Castells, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASAROTTO Filho, Nelson; PIRES, Luis Henrique. *Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local*. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- KAGEYAMA, Ângela. Desenvolvimento rural no Rio Grande do Sul. In *A diversidade da agricultura familiar*. Org. Sergio Schneider. 2 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- MAXIMINIANO, A.C. *Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade globalizada*. 2 d. São Paulo: Atlas, 2000
- WILKINSON, John. *Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar*. Porto Alegre: Editora da UFRGS: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.