



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

PATRICK WENDELL FREIRE CIDELINO

**ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS UTILIZADAS NA AGROINDÚSTRIA DE
POLPA DE FRUTAS CAJÁ FRUT EM CAJAZEIRAS-PB**

POMBAL-PB
2021

PATRICK WENDELL FREIRE CIDELINO

**ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS UTILIZADAS NA AGROINDÚSTRIA DE
POLPA DE FRUTAS CAJÁ FRUT EM CAJAZEIRAS-PB**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Sistemas Agroindustriais, modalidade profissional, do Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Gestão e Sistemas Agroindustriais.

Orientadora: Prof.^a Dra. Mônica Tejo Cavalcanti.

POMBAL-PB
2021

C568e	<p>Cidelino, Patrick Wendell Freire.</p> <p>Estratégias empreendedoras utilizadas na agroindústria de polpa de frutas Cajá Frut em Cajazeiras - PB. / Patrick Wendell Freire Cidelino. - Pombal, 2021.</p> <p>88 f. : il. Color.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas Agroindústrias) - Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar, 2021.</p> <p>"Orientação: Profa. Dra. Mônica Tejo Cavalcanti".</p> <p>Referências.</p> <p>1. Frutas - indústria. 2. Polpa de frutas. 3. Agroindústria - polpa de frutas. 4. Agroindústria - Cajá Frut - Cajazeiras. 5. Agronegócio - polpa de frutas. 6. Agroindústria - empreendedorismo. I. Cavalcanti, Mônica Tejo. II. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 634.3:338.45(043)</p>
-------	--

PATRICK WENDELL FREIRE CIDELINO

**ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS UTILIZADAS NA AGROINDÚSTRIA DE
POLPA DE FRUTAS CAJÁ FRUT EM CAJAZEIRAS-PB**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão e Sistemas Agroindustriais, modalidade profissional, do Centro de Ciência e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Gestão e Sistemas Agroindustriais.

APROVADA EM: 05/02/2021

COMISSÃO EXAMINADORA:

Mônica Tejo Cavalcanti

Prof.^a Dra. Mônica Tejo Cavalcanti
Universidade Federal de Campina Grande
Orientadora

Mônica Correia Gonçalves

Prof.^a Dra. Mônica Correia Gonçalves
Universidade Federal de Campina Grande
Examinadora interna

Inês Maria Barbosa N. Queiroga

Prof.^a Dra. Inês Maria Barbosa Nunes Queiroga
Centro Universitário Dr. Leão Sampaio
Examinadora externa

EPÍGRAFE

"Escolha uma ideia. Faça dessa ideia a sua vida. Pense nela, sonhe com ela, viva pensando nela. Deixe cérebro, músculos, nervos, todas as partes do seu corpo serem preenchidas com essa ideia. Esse é o caminho para o sucesso" – Swami Vivekananda.

DEDICATÓRIA

À minha mãe Luiza Freire, as minhas irmãs Gisa e Joanna e minha sobrinha Guilhermina que nos momentos alegres e principalmente nos mais difíceis estiveram sempre do meu lado, dando-me força e não me deixando desistir em momento algum; a vocês, mulheres de minha vida, dedico. Amo-as infinitamente.

AGRADECIMENTOS

A Minha mãe Luiza Freire, que não mediu esforços para que eu terminasse o Mestrado, mesmo passando por dificuldades lutou para que chegasse à vitória final;

As minhas irmãs, Gisa e Joanna e minha sobrinha Guilhermina que com suas palavras de conforto e carinho fizeram-me abrir os olhos e enxergar uma nova realidade a qual estava vivendo sempre me mostrando o caminho certo a seguir;

A Minha orientadora Mônica Tejo Cavalcanti, por ter aceito desde o começo me orientar, pela dedicação, amizade e motivação não me deixando em momento algum baixar a cabeça e mostrando-me que o caminho era longo mais que conseguiria chegar até lá. És um grande exemplo de mulher e profissional, admiro-a demais;

Aos meus amigos e amigas que de forma direta ou indireta contribuíram para a tão esperada chegada deste momento, em especial a Pierri Emanuel, pela sua ajuda e companheirismo nos momentos mais difíceis do Mestrado e a Angeline pelas dicas e correções da dissertação;

A Todos os professores que fizeram parte do Mestrado, em especial ao professor Everton Vieira, que me ajudou bastante durante a caminhada e soube compreender as minhas dificuldades;

A Universidade Federal de Campina Grande, pela oportunidade de cursar um Mestrado que foi de bastante relevância para o meu crescimento pessoal, e, sobretudo, profissional;

A IACOC por ter disponibilizado a ferramenta de planilha utilizada nesse estudo e que foi a base para a construção dos resultados;

A Os empreendedores da agroindústria Cajá Frut: Wellington, José Vieira, José Carlos e Anchieta pela oportunidade de desenvolver esta pesquisa juntamente a eles, que sempre foram muito solícitos e abertos para que propuséssemos inovações. Ver vocês crescendo cada dia mais me dá uma alegria imensa. A vocês desejo muito sucesso e contem sempre comigo;

A Todos os colegas do curso em que tive a oportunidade de trocar experiências e conhecimentos, me fazendo aprender cada vez mais com cada um deles.

Muito obrigado!!!

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pessoal ocupado e valor da produção na agricultura familiar – 2017	24
Figura 2 – Elementos constitutivos e resultantes da inovação social em desenvolvimento rural	39
Figura 3 – SIF das polpas de frutas da Cajá Frut	50
Figura 4 – Manual de Boas Práticas de Fabricação da Cajá Frut	51
Figura 5 – Identidade visual da Cajá Frut	53
Figura 6 – Design de rótulos da polpa de fruta da Cajá Frut	54
Figura 7 – Rede social da Cajá Frut	56
Figura 8 – Gestão financeira realizada pela agroindústria antes das intervenções	58
Figura 9 – Gestão financeira realizada pela agroindústria após intervenção	59
Figura 10 – Fluxo de caixa da agroindústria após a intervenção	60
Figura 11 – Planejamento estratégico (plano de ações) da agroindústria Cajá Frut	62
Figura 12 – Licença da SUDEMA para funcionamento da agroindústria	63
Figura 13 – Relatório técnico e plano de ação da Cajá Frut	68
Figura 14 – Plano de ação para as não conformidades quanto ao atendimento às normas vigentes para a produção de polpa de frutas	69

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Empreendedorismo por oportunidade x empreendedorismo por necessidade em 2018 no Brasil	19
Gráfico 2 – Principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios no Brasil segundo os especialistas entrevistados (%) – Brasil – 2018	20
Gráfico 3 – Desempenho dos principais setores agroexportadores – variações percentuais referentes às exportações de 2019 em comparação com o ano de 2018	27
Gráfico 4 – Agroindústrias de base agrícola: variação anual do volume, preços reais e faturamento das indústrias agrícolas acompanhadas (%)	30
Gráfico 5 – Número de incubadoras por estado brasileiro	35
Gráfico 6 – Principais dificuldades de comercialização da produção em EES (%)	42
Gráfico 7 – Maturidade da agroindústria no eixo tecnologia	48
Gráfico 8 – Maturidade da agroindústria no eixo mercado	52
Gráfico 9 – Maturidade da agroindústria no eixo capital	56
Gráfico 10 – Maturidade da agroindústria no eixo gestão	61
Gráfico 11 – Maturidade da agroindústria no eixo empreendedor	66
Gráfico 12 – Visão geral da agroindústria	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – EES por atividade econômica principal segundo forma de organização (Paraíba) – 2009 a 2013	41
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Produção da agricultura familiar e da não familiar para produtos selecionados Brasil – 2017	23
Tabela 2 – PIB do agronegócio brasileiro: taxa de variação mensal e acumulada no período (%)	27

RESUMO

O agronegócio é um setor de bastante importância para a economia brasileira, onde o seu sucesso, assim como da agroindústria, depende de fatores, como: índice de abertura comercial, modernização e utilização de tecnologias eficientes, aumento do consumo dos mercados internos e externos e aumento constante da produtividade total dos fatores acima elencados. Para tanto, é necessária uma gestão eficiente do empreendimento rural para que seja alcançada a sustentabilidade, por meio do aperfeiçoamento dos métodos de gestão e das estratégias utilizadas. O objetivo desta pesquisa foi avaliar a aplicação de estratégias empreendedoras utilizadas pelos empreendedores rurais da agroindústria Cajá Frut. O estudo proposto fora realizado nesta agroindústria, localizada na comunidade do Sítio Coxos, zona rural da cidade de Cajazeiras, Alto Sertão da Paraíba. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa ação, além da aplicação da planilha de monitoramento da Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) e que está relacionada ao sistema de gestão do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) e ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), como sendo os indicadores dos resultados. No período de dois anos foram realizados monitoramentos analisando-se cinco eixos temáticos: tecnologia, mercado, capital, gestão e empreendedor; e seus respectivos aspectos, para verificação do desenvolvimento da agroindústria e a partir da identificação desses aspectos foram propostas ações corretivas e de desenvolvimento. Os resultados encontrados demonstram a efetividade da planilha de monitoramento da IACOC, pois foi possível identificar quais eixos a agroindústria menos evoluiu (capital e gestão), e com isso, traçar estratégias empreendedoras para fomentar o crescimento do negócio. Os resultados apontam ainda a importância da agroindústria de polpa de frutas como atividade empreendedora e como esta atividade é fonte de geração de emprego e renda para produtores rurais. Soma-se a isto, a utilização de estratégias empreendedoras, como a construção do manual de identidade visual, as Boas Práticas de Fabricação e manipulação de alimentos, a construção do *design* de rótulos, a busca de informações, de oportunidades e iniciativas, o planejamento estratégico, orientações técnicas sobre o negócio, entre outros, as quais contribuem consideravelmente para o desenvolvimento de qualquer negócio, sobretudo a agroindústria, fonte deste estudo. Por fim, parcerias com diversos órgãos de fomento como a IACOC, Sebrae, PASP, Secretaria de Meio Ambiente do Município de Cajazeiras-PB, Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, UFCG e Agroindústria Fonte do Sabor, são de bastante relevância para a maturidade do empreendimento, para que eles se estruturam para uma futura incubação.

Palavras chave: Agronegócio, Empreendedorismo, Gestão, IACOC, Sustentabilidade.

ABSTRACT

Agribusiness is a very important sector for the Brazilian economy, where its success, as well as the agroindustry, depends on factors such as: index of commercial opening, modernization and use of efficient technologies, increased consumption in domestic and foreign markets and constant increase in the total productivity of the factors listed above. Therefore, an efficient management of the rural enterprise is necessary for sustainability to be achieved, through the improvement of the management methods and strategies used. The objective of this research was to evaluate the application of entrepreneurial strategies used by rural entrepreneurs in the Cajá Frut agribusiness. The proposed study was carried out in this agribusiness, located in the community of Sítio Coxos, rural area of the city of Cajazeiras, Alto Sertão da Paraíba. The methodology used was a bibliographic research, case study and action research, in addition to the application of the monitoring spreadsheet of the Agribusiness Incubator of Cooperatives, Community Organizations, Associations and Rural Settlements in the Semi-arid of Paraíba (IACOC), which is related to the management of the Reference Center for Support to New Enterprises (CERNE) and the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae), as the result indicators. During the two-year period, monitoring was carried out analyzing five thematic axes: technology, market, capital, management and entrepreneur; and their respective aspects, to verify the development of the agribusiness and from the identification of these aspects, corrective and development actions were proposed. The results found demonstrate the effectiveness of the IACOC's monitoring spreadsheet, as it was possible to identify which axes the agribusiness least evolved (capital and management), and with that, outline entrepreneurial strategies to foster business growth. The results also point out the importance of the fruit pulp agribusiness as an entrepreneurial activity and how this activity is a source of job and income generation for rural producers. Added to this, the use of entrepreneurial strategies, such as the construction of the visual identity manual, the Good Manufacturing and Food Handling Practices, the construction of the label design, the search for information, opportunities and initiatives, the planning strategic, technical guidelines about the business, among others, which contribute considerably to the development of any business, especially the agribusiness, source of this study. Finally, partnerships with several development agencies such as IACOC, Sebrae, PASP, the Environment Secretariat of the Municipality of Cajazeiras-PB, Fundação Parque Tecnológico da Paraíba, UFCG and Agroindustry Fonte do Sabor, are of great relevance to the maturity of the enterprise, so that they are structured for a future incubation.

Keywords: Agribusiness, Entrepreneurship, Management, IACOC, Sustainability.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	06
LISTA DE GRÁFICOS	07
LISTA DE QUADROS	08
LISTA DE TABELAS	09
RESUMO	10
ABSTRACT	11
1 INTRODUÇÃO	14
2 OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GERAL	16
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
3 REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO	17
3.2 AGRICULTURA FAMILIAR	21
3.3 AGRONEGÓCIO E AGROINDÚSTRIA	26
3.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL	32
3.5 INOVAÇÃO SOCIAL	36
3.6 ECONOMIA SOLIDÁRIA	39
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA	43
4.1.1 Procedimentos da pesquisa	44
4.1.2 Análise de dados/ resultados	45
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
5.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA CAJÁ FRUT	46
5.2 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO TECNOLOGIA	48
5.3 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO MERCADO	52
5.4 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO CAPITAL	56
5.5 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO GESTÃO	61
5.6 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO EMPREENDEDOR	65
5.7 PANORAMA DA MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA POR EIXO TEMÁTICO	69
5.8 VISÃO GERAL DA AGROINDÚSTRIA	70

5.9 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS DURANTE O PERÍODO DE MONITORAMENTO NA AGROINDÚSTRIA	72
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE	83
APÊNDICE A – Plano de ação para as não conformidades quanto ao atendimento às normas vigentes para a produção de polpa de frutas	84
APÊNDICE B – Planejamento estratégico colaborativo	86

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio considerado como o setor primário da economia está inserido em um dos maiores desafios para o futuro: o de abastecer alimentos para toda a população mundial. Alguns fatores como aumentar a produtividade, minimizar as perdas de alimentos, controlar o solo, otimizar o uso de recursos como a água e a energia são considerados cada vez mais relevantes para a sustentabilidade do setor (MARTINS, 2020).

Partindo dessa premissa se faz necessário atuar junto ao produtor rural para fomentar o empreendedorismo, promover a competitividade e a sustentabilidade desse nicho da economia brasileira, através de ações que busquem o acesso ao mercado, melhorias tecnológicas e aprimoramento da gestão do negócio rural (SEBRAE, 2017a).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016a) o empreendedorismo é uma atividade em que as pessoas são capazes de identificar problemas, visualizar oportunidades e encontrar soluções inovadoras. Isto é, a capacidade que o ser humano possui de desenvolver novos produtos, novos métodos de produção, conquistar novos mercados ou ainda promover alterações as quais envolvam inovação e riscos em negócios já existentes.

Além da aquisição de técnicas e tecnologias avançadas e com foco na verticalização de algumas cadeias produtivas, parcerias são articuladas e estratégias aplicadas para fortalecimento desses empreendimentos que são passíveis de incubação. As incubadoras têm como finalidade disponibilizar infraestrutura e assistência técnica e gerencial necessárias para o desenvolvimento dos empreendimentos, sejam urbanos ou rurais. No Brasil as incubadoras tiveram origem na década de 80, a partir de um projeto da Universidade do Estado de São Paulo (UNESP) com o objetivo de reduzir o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas no país e fomentar o empreendedorismo (MANTOVANI *et al.*, 2006).

No meio rural do Semiárido Paraibano destaca-se a Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC). Ela surgiu a partir da identificação do potencial do semiárido paraibano e da crença na força dos empreendedores da agricultura familiar deste local, que produzem produtos a base de mel, caju, leite, aves, além de artesanato, produção de bebidas, entre outros. Um de seus objetivos é estimular, incentivar e fortalecer a qualificação técnica dos empreendimentos da região e a cadeia econômica no Estado (IACOC, 2019). Dessa forma, a

IACOC desempenha o papel de promover o desenvolvimento socioeconômico do semiárido paraibano.

A Agenda 2030, adotada pela ONU, é composta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), sendo estruturados em 17 objetivos e 169 metas a serem alcançados até o ano de 2030. Esta pactuação representa uma convocação universal para melhorar indicadores sociais, ambientais e aprimorar a capacidade de articulação entre as instituições, em prol de um mundo mais justo (ONU Brasil, 2015). A agroindústria de polpa de frutas contempla três ODS da Agenda 2030, como: erradicação da pobreza, fome zero e agricultura sustentável e trabalho decente e crescimento econômico. Além disso, a agroindústria de polpa de frutas gera emprego e renda para as famílias rurais.

Este trabalho se justifica pela necessidade de se estudar e identificar a agroindústria de polpa de frutas da comunidade do Sítio Coxos, localizada na cidade de Cajazeiras no estado da Paraíba, para conhecer suas características, como se dá a relação com os demais elementos da cadeia produtiva e suas principais dificuldades, servindo de base para a promoção da melhoria do ambiente de negócios e da qualidade de vida dos produtores rurais de polpa de frutas. Além do que, será um importante instrumento de estruturação da agroindústria, a partir de seu maior conhecimento por parte dos atores.

Assim, a dissertação encontra-se estruturada em algumas etapas, onde na primeira etapa é apresentada uma abordagem geral sobre o tema e o problema do estudo e a justificativa. Na segunda foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos. Já na terceira consta o referencial teórico que dá sustentação a pesquisa e aborda assuntos como empreendedor e empreendedorismo, agricultura familiar, agronegócio e agroindústria, desenvolvimento local, inovação e economia solidária. A quarta é composta pela metodologia da pesquisa e os resultados obtidos através da implantação da planilha de monitoramento da IACOC no período de dois anos de monitoramento e na quinta etapa foram apresentadas as considerações finais e por fim, as referências utilizadas na construção da pesquisa.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

- ✓ Avaliar a aplicação de estratégias empreendedoras utilizadas na agroindústria de polpa de frutas Cajá Frut em Cajazeiras-PB.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar um diagnóstico situacional da agroindústria Cajá Frut antes da implantação do modelo de gestão CERNE por meio dos parâmetros de monitoramento da IACOC;
- ✓ Aplicar a ferramenta de planilha de monitoramento da IACOC para verificação do grau de desenvolvimento da agroindústria e a partir da identificação desses aspectos propor ações corretivas e de desenvolvimento;
- ✓ Elaborar um plano de ação para as não conformidades encontradas quanto ao atendimento às normas vigentes para a produção de polpa de frutas;
- ✓ Estimular à gestão empreendedora, a inovação, a conquista de novos mercados e a manutenção dos que a agroindústria já atende;
- ✓ Propor ações de melhoria de relacionamento na cadeia produtiva, agregando valor ao produto e aos processos para um melhor posicionamento da agroindústria no mercado;
- ✓ Construir de forma colaborativa um planejamento estratégico.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 EMPREENDEDOR E EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor foi utilizado em 1814 pelo economista francês Jean-Baptist que enfatizou a importância desse indivíduo para o bom andamento da economia, pois empreendedor é aquele indivíduo que busca a mudança, responde e explora essa mudança como uma oportunidade (BRITO; PEREIRA; LINARD, 2013).

Para a ciência econômica tradicional, o empreendedor é criatura eticamente neutra, pois se trata simplesmente, de caracterizar o agente de um processo econômico, sem o acréscimo de qualquer componente moral na sua função. Desse modo, o empreendedor alinha recursos (dinheiro, bens, terras, pessoas) para alcançar o melhor resultado material (ANASTACIO; CRUZ FILHO; MARINS, 2018).

Para Baggio e Baggio (2014) um bom empreendedor está constantemente preocupado com a gestão de recursos e com as definições de eficácia e eficiência pelo fato de sempre estar procurando agregar valor aos produtos e serviços. Onde muitos veem dificuldades o empreendedor enxerga oportunidades.

De acordo com a metodologia utilizada pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2018) – pesquisa anual sobre a atividade empreendedora no mundo –, o empreendedorismo refere-se a qualquer tentativa de criação e desenvolvimento de novos negócios ou criação de novas empresas, como o trabalho por conta própria, uma nova organização empresarial, ou a expansão de uma empresa já existente, por um indivíduo, uma equipe de pessoas, ou um negócio estabelecido.

Na literatura não existe um consenso científico sobre o empreendedorismo, isso devido ao fato de não se tratar de uma disciplina acadêmica como Física e Psicologia, por exemplo, mas sim uma área de estudo. Assim sendo, o empreendedorismo pode ser retratado como a soma de ações capazes de assegurar a produção da riqueza e um melhor desempenho àquelas sociedades que o apoiam e o praticam, por tais razões não existe uma teoria absoluta sobre esse assunto (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

Hisrich e Peters (2004) destacam que iniciar e realizar modificações na estrutura do negócio e da sociedade são itens fundamentais do papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico e não somente o aumento de produção e renda *per capita*.

Dolabela (2008) corrobora com os autores acima citados enfatizando que o empreendedorismo trata-se de uma questão cultural, consequência de conhecimentos, habilidades e ações das pessoas, acarretando em uma forma de ser, de concepção de mundo e de uma maneira de se relacionar.

Dessa forma, os empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento econômico através da ruptura da economia em fluxo circular para uma economia competitiva, dinâmica e propiciadora de oportunidades; impulsionando inovações constantes, mudança, substituição de produtos e criação de novos hábitos de consumo (GAFFURI *et. al*, 2005).

No Brasil, o Sebrae é uma das instituições referência em empreendedorismo e para ela quando se fala nessa temática não significa que um empreendedor seja, obrigatoriamente, um empresário e vice-versa, podendo o empreendedorismo ser um negócio, um plano ou ainda um movimento que ocasione mudanças reais e impacto no cotidiano da sociedade (BUENO, 2019).

De modo holístico as taxas gerais de empreendedorismo denotam dois aspectos essenciais para o entendimento do empreendedorismo, levando em consideração a estreita relação entre o empreendedor e seu empreendimento, a saber: o estágio do empreendimento e a motivação do empreendedor (GEM, 2018).

Quanto ao estágio do empreendimento podem-se definir três taxas, quais sejam: Taxa de Empreendedorismo Total (TET) que se refere aos empreendedores que desempenham alguma atividade empresarial, seja inicialmente ou estabelecido; Taxa de Empreendedorismo Inicial (TEA) a qual compreende empreendedores envolvidos com uma atividade empresarial em período nascente ou com um empreendimento novo e a Taxa de Empreendedorismo Estabelecido (TEE) que são empreendedores donos de negócios já consolidados e que pagaram algum provento aos seus proprietários por um intervalo de tempo maior que 42 meses.

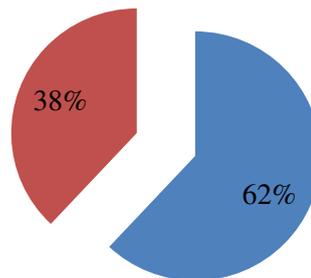
Quanto à motivação do empreendedor, dois elementos se destacam: primeiro, o empreendedor por oportunidade (aquele que afirma ter enxergado no mercado uma oportunidade de negócio viável, isto é, ele analisa o mercado e os consumidores, procura lacunas, respostas e ideias em relação a produtos e serviços). E segundo, o empreendedor por necessidade (aqueles que pela falta de emprego e renda e ainda pela dificuldade para se recolocar no mercado buscam uma alternativa para sobreviverem).

No relatório de 2018 da GEM o número de empreendedores por oportunidade em 2018 no Brasil foi de 62%, enquanto que o por necessidade foi de 38%. Levando em

consideração a razão oportunidade/necessidade considera-se que para cada 1 empreendedor por necessidade, 1,6 empreende por oportunidade, conforme pode ser observado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Empreendedorismo por oportunidade x empreendedorismo por necessidade em 2018 no Brasil

■ Oportunidade ■ Necessidade



Fonte: GEM (2018)

Para o Sebrae (2016b) os empreendedores que iniciam as atividades por necessidade possuem uma maior chance de fechar suas empresas no período de até dois anos, por alguns motivos, como a falta de planejamento adequado e inovações que o mercado exige conforme o tempo, e a quantidade de concorrentes, como consequência, uma a cada quatro empresas no Brasil fecha antes de completar 2 anos no mercado.

Ainda de acordo com Sebrae (2016b), entre os fatores que colaboram para a sobrevivência/mortalidade das empresas pode-se citar: a situação antes da abertura – em que se enquadram o tipo de ocupação do empreendedor, o conhecimento no setor e a motivação para abrir o negócio; o planejamento do negócio; a gestão do negócio e a capacitação dos proprietários em gestão empresarial. Dessa forma, conclui-se que a sobrevivência (ou a mortalidade) das empresas resulta não apenas de um único elemento tomado isoladamente, mas sim da associação de vários deles.

Seja por oportunidade ou necessidade os empreendedores necessitam desenvolver as capacidades necessárias para transformar ideias e oportunidades em ação, isto é, comportamentos empreendedores. Várias são as abordagens sobre o comportamento empreendedor, desde as teorias clássicas que falam sobre as “10 Características Comportamentais do Empreendedor” – nas quais é baseado o seminário vivencial Empretec, chancelado pela ONU (Nações Unidas) e no Brasil realizado pelo Sebrae – até as abordagens mais modernas, como o Quadro de Competências Empresariais, realizado pela Comissão Europeia, o qual propõe um significado comum de empreendedorismo na qualidade de *know-*

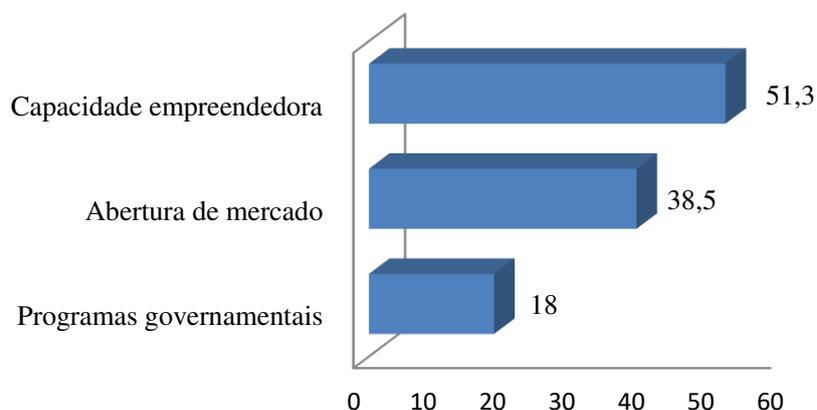
how com a finalidade de criar consenso entre os *stakeholders* e firmar um elo entre os mundos da educação e do trabalho (SANT'ANNA, 2019).

O Sebrae (2019) destaca como características do comportamento empreendedor: a busca de oportunidades e iniciativa; persistência; correr riscos calculados; exigência de qualidade e eficiência; comprometimento; busca de informações; estabelecimento de metas; planejamento e monitoramento sistemáticos; persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança. Já Dornelas (2016) declara que para o empreendedor alcançar o sucesso, ele deve possuir as seguintes características: ser visionário; tomar decisões assertivas; fazer a diferença; explorar o máximo de oportunidades; ter autonomia e comando do próprio destino e ser líder.

Esses comportamentos vão ao encontro do que foi identificado no relatório de 2018 da GEM, em que a Taxa de Empreendedorismo Total (TET) no Brasil é de 38%, o que significa que em cada cinco brasileiros adultos pesquisados, dois são empreendedores. São 52 milhões de brasileiros à frente de alguma atividade empreendedora, o que simboliza o alto potencial do Brasil para o empreendedorismo. Ainda é possível observar no relatório que se comparado com os países do BRICS, o Brasil apresenta a maior taxa. A China é o segundo colocado na listagem, com 26,7%. Frente aos outros 49 países elencados na pesquisa, o Brasil segue bem posicionado.

Isto posto e considerando as condições mais propícias e que podem colaborar efetivamente para o progresso do ambiente econômico e social para empreender no Brasil, são elencados no Gráfico 2 os principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios no país, segundo os especialistas entrevistados pela GEM:

Gráfico 2 – Principais fatores favoráveis para a abertura e manutenção de novos negócios no Brasil segundo os especialistas entrevistados (%) – Brasil – 2018



Fonte: GEM (2018)

Por outro lado, apesar das condições favoráveis existem alguns fatores que limitam o desenvolvimento do empreendedorismo no Brasil e necessitam de melhoria para que o ambiente de negócios seja mais promissor, a saber: políticas governamentais (73,8%), com redução da carga tributária e da burocracia; o apoio financeiro (42,9%), pois à restrição do crédito associada à dificuldade para acessar os recursos financeiros, configuram um relevante obstáculo para os empreendedores e educação e capacitação (40,5%) responsável pela formação geral e técnica dos empreendedores que possuem dificuldade em gerir o seu negócio, seja na cidade ou no campo (GEM, 2018).

Não menos importante que o empreendedor urbano, mas que também merece a devida atenção não só pelo fato de ter descoberto novas oportunidades de trabalho e renda através da diversificação das formas de trabalho no campo, mas também pelo fato de passar a ser um empreendedor e prestador de serviços, trabalhando diretamente na fabricação e comercialização de seus produtos, é o agricultor familiar (GAFFURI *et. al.*, 2005).

Para Lima, Parteli e Loose (2015) a partir do momento em que os produtores rurais fizerem uso dos recursos que eles têm disponíveis na criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando os já existentes, eles terão o empreendedorismo como estratégia para desenvolver suas propriedades. Para isso, os produtores rurais precisam adotar estratégias de gestão em suas propriedades agropecuárias.

Entretanto, a falta de gestão é um dos principais problemas enfrentados pelos produtores rurais e envolve o planejamento gerencial, produtivo e comercial. Onde, o fator preponderante para essa ausência de gestão é que o produtor ainda não se deu conta da grandeza de ter uma visão empreendedora do seu negócio por meio da gestão profissionalizada (NICHELE, 2017).

Diante do exposto, fica evidente que os empreendedores necessitam cada vez mais buscar uma gestão profissionalizada para os seus empreendimentos (quer eles sejam urbanos ou rurais) e também a execução de estratégias capazes de proporcionar mudanças apropriadas e eficientes para que eles tenham sustentabilidade no mercado.

3.2 AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar denota dos tempos antigos, contudo vem se destacando mais recentemente, pelo fato de ser caracterizada como um modelo de produção por meio da

interação entre gestão e trabalho, onde os próprios agricultores que conduzem o processo produtivo, trabalhando com a diversificação e empregando o trabalho familiar, ocasionalmente acrescido do trabalho assalariado (PASQUALOTTO; KAUFMANN; WIZNIEWSKY, 2019).

Para Hoffmann (2015) não existe um conceito universal sobre agricultura familiar e a definição razoavelmente admitida para ele é a da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, a qual considera agricultor familiar somente a quem atende, ao mesmo tempo, limites de área, de uso de mão de obra, de origem da renda familiar e de gestão da propriedade.

Assim, mesmo não existindo um consenso universal sobre agricultura familiar, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) utiliza a definição que consta no Decreto nº 9.064, de 31 de maio de 2017, artigo 2º, inciso VI:

Empreendimento familiar rural - forma associativa ou individual da agricultura familiar instituída por pessoa jurídica, admitidos os seguintes arranjos:

- a) empresa familiar rural - aquela constituída com a finalidade de beneficiamento, processamento ou comercialização de produtos agropecuários, ou ainda para prestação de serviços de turismo rural, desde que formada exclusivamente por um ou mais agricultores familiares com inscrição ativa no Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF);
- b) cooperativa singular da agricultura familiar - aquela que comprove que, no mínimo, sessenta por cento de seus cooperados são agricultores familiares com inscrição ativa no CAF;
- c) cooperativa central da agricultura familiar - aquela constituída exclusivamente por cooperativas singulares da agricultura familiar com inscrição ativa no CAF; e
- d) associação da agricultura familiar - aquela que comprove a totalidade dos empreendedores com personalidade jurídica e com inscrição ativa no CAF e que possua o mínimo de sessenta por cento das pessoas físicas associadas com inscrição ativa no CAF ou demonstre ambas as situações no caso de composição mista (BRASIL, 2017).

Isto posto, é sabido que a agricultura familiar sempre foi caracterizada como sendo de subsistência, pequena produção e pobreza no meio rural, não sendo levada em consideração a sua importância para o desenvolvimento do país. Ultimamente o setor vem ganhando destaque, sobretudo pela concepção de desenvolvimento longo, geração de emprego e renda aos produtores rurais, desenvolvimento local e segurança alimentar (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017).

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2019) a agricultura familiar é a principal responsável pela produção dos alimentos que são disponibilizados para o consumo dos brasileiros, além disso, é composta de pequenos

produtores rurais, povos e comunidades tradicionais, assentados da reforma agrária, silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores. O setor se destaca pela produção de milho, mandioca, pecuária leiteira, gado de corte, ovinos, caprinos, olerícolas, feijão, cana, arroz, suínos, aves, café, trigo, mamona, fruticulturas e hortaliças.

Seguindo a definição legal de agricultura familiar, o IBGE enfatizou, nos resultados do Censo Agropecuário de 2017, a importância da agricultura familiar, na qual se verifica que, no Brasil, o setor participou com 69,6% da produção de mandioca, 42% da produção de feijão-preto, 11% da produção de arroz em casca e 9,3% da produção de soja (Tabela 1):

Tabela 1 – Produção da agricultura familiar e da não familiar para produtos selecionados. Brasil – 2017

Produto	Produção familiar	Produção não familiar	Participação da agricultura familiar (%)
Arroz em casca (1.000 t)	1.207.535	9.849.184	11%
Feijão-preto (1.000 t)	164.708	229.002	41,8%
Feijão de cor (1.000 t)	150.392	1.142.253	11,6%
Mandioca (1.000 t)	4.562.821	1.996.468	69,6%
Milho em grão (1.000 t)	10.972.012	88.099.622	12,5%
Soja (1.000 t)	9.558.657	93.597.598	9,3%
Trigo em grão (1.000 t)	861.984	3.819.085	18,4
Café arábica em grão (verde) (1000 t)	655.188	1.225.250	34,8%
Leite de vaca (10 ⁶ litros)	19.350.675	10.805.604	64,2%
Leite de cabra (10 ⁶ litros)	18.025	8.075	69,1%
Ovos de galinha (10 ⁶ dúzias)	578.850	4.093.513	12,4%

Fonte: Adaptado de IBGE – Censo Agropecuário 2017

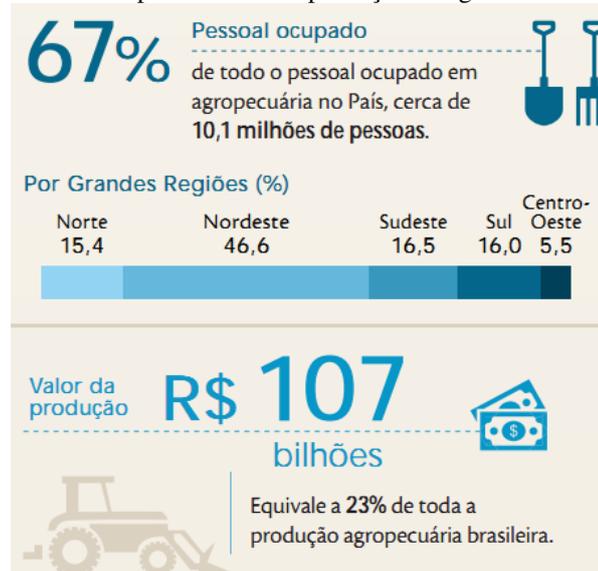
Além disso, os dados do Censo Agropecuário 2017 mostram que 31% do número de cabeças de bovinos, 45,5% das aves e 51,4% dos suínos pertencem à agricultura familiar, na qual trabalham 10,1 milhões de pessoas, sendo a região Nordeste a que concentra o maior número de pessoal ocupado nesse setor com 46,6%, seguido de Sudeste (16,5%), Sul (16%), Norte (15,4%) e Centro-Oeste (5,5%).

Em levantamento feito com mais de 5 milhões de estabelecimentos agropecuários de todo o Brasil, aproximadamente 77% (3,9 milhões) destes estabelecimentos são classificados como tipologia de agricultura familiar. Em extensão de área, a agricultura familiar abrangia 80,9 milhões de hectares, o que simboliza 23% da área total dos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Pernambuco, Ceará e Acre têm as maiores proporções de área

ocupada pela agricultura familiar, enquanto que os estados do Centro-Oeste e São Paulo têm as menores (IBGE – Censo Agropecuário 2017).

Ainda de acordo com o levantamento realizado em setembro de 2017 o número de pessoas ocupadas em estabelecimentos agropecuários era de 15,1 milhões – uma redução de 8,8% em relação ao último censo (2006); 67% desse total fazem parte da agricultura familiar, a qual foi responsável por 23% do valor total da produção dos estabelecimentos agropecuários (Figura 1):

Figura 1 – Pessoal ocupado e valor da produção na agricultura familiar – 2017



Fonte: IBGE – Censo Agropecuário 2017

Levando-se em consideração o aspecto econômico, os dados do Censo Agropecuário de 2017 tabulados pelo IBGE mostram que o valor anual da produção da agricultura familiar é de R\$ 107 bilhões e o da agricultura não familiar é R\$ 358 bilhões (77% do total). Sendo os estados do Norte, Sul e Nordeste, respectivamente, os que mais contribuem para o valor da produção da agricultura familiar.

Para o fortalecimento da agricultura familiar e com o objetivo de promover a segurança alimentar e nutricional para tentar acabar com a fome no Brasil o governo federal lançou em 2003 o Programa Fome Zero e criou várias ações. Entre as ações, a compra institucional de alimentos de agricultores familiares é um componente chave e elemento comum a dois programas: o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) (CENTRO DE EXCELÊNCIA CONTRA A FOME, 2019).

Em decorrência dessas ações, foi criado o Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015 o qual estabelece que do total de recursos destinados no exercício financeiro à aquisição de gêneros alimentícios pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser destinados à aquisição de produtos de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários, e que tenham a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) (BRASIL, 2015).

Uma peculiaridade do PNAE é que em 2009, o programa passou por uma reformulação com a determinação de que, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) às entidades executoras (secretarias de educação dos estados e municípios ou do Distrito Federal e escolas federais) para o atendimento da alimentação escolar deveriam ser destinados à aquisição de alimentos provenientes da agricultura familiar.

Em Cajazeiras-PB onde está localizada a agroindústria deste estudo, o valor das compras de gênero alimentício da agricultura familiar para alimentação escolar em 2017 correspondeu à R\$ 190.015,00, cumprindo os 30% estabelecidos por lei de compra da agricultura familiar para a merenda escolar. Do valor total destinado à merenda escolar, 41% a 50% foram oriundos de fornecedores locais (SEBRAE, 2017b).

O PNAE e o PAA combinados representam a maior demanda estruturada para a agricultura familiar, ou seja, estes programas simbolizam os esforços de conectar demandas grandes e previsíveis de alimentos aos agricultores familiares por meio das compras públicas (CENTRO DE EXCELÊNCIA CONTRA A FOME, 2019).

É notória a importância da agricultura familiar para o Brasil, contudo Hoffman (2015) retifica a informação das autoridades e compartilhadas por outros autores que desde 2011 afirmam que a agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil, pois para se falar nessa totalidade torna-se necessário definir a produção total de alimentos e definir o que se entende por “agricultura familiar”.

Entre os produtos elencados na Tabela 1 o único para o qual a contribuição da agricultura familiar se aproxima de 70% é a mandioca (IBGE – Censo Agropecuário 2017). Mas, esse valor é referente à participação na produção total dessa lavoura, e não da contribuição para a alimentação dos brasileiros.

Por fim, é notório que a agricultura familiar se apresenta como uma estratégia de sobrevivência para os empreendedores rurais, no entanto deve ser baseada em ferramentas de gestão compatíveis para cada tipo de atividade desenvolvida na agropecuária

(ZYLBERSZTAJN; SCARE, 2003). Assim sendo, é necessária uma gestão eficiente do empreendimento rural para que seja alcançada a sustentabilidade, por meio do aperfeiçoamento dos métodos de gestão e das estratégias utilizadas pelos empreendedores rurais (GAFFURI *et al.*, 2005).

3.3 AGRONEGÓCIO E AGROINDÚSTRIA

O agronegócio é entendido como a soma de quatro segmentos: insumos para a agropecuária, produção agropecuária básica, ou primária, agroindústria (processamento) e agrosserviços. A análise desse conjunto de segmentos é feita para o ramo agrícola (vegetal) e para o pecuário (animal). Ao serem somados, com as devidas ponderações, obtém-se a análise do agronegócio (CEPEA; CNA, 2020).

O setor é de grande importância para a economia brasileira, sobretudo em função do aumento da exportação brasileira das *commodities* primárias ocorrida nos anos de 2013 a 2015, mas passa por duas situações conflitantes, por um lado, vêm enfrentando críticas positivas (receita das exportações), e por outro, críticas severas e negativas, como por exemplo, as crises alimentar e hídrica (OLIVEIRA, 2016).

No agronegócio, tudo se torna complexo quando se fala em controle de solo, chuva, sol, pragas, temperatura climática, dentre outras naturezas; e dos problemas decorrentes de más práticas e condutas humanas no meio ambiente, que interferem diretamente na produção. Entretanto, há uma expectativa e um grande desafio para os próximos 40 anos: produzir a mesma quantidade de alimentos que se produziu nos últimos 10 mil anos; o que remete a um aumento de produtividade de 60% (MARTINS, 2020).

O Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio brasileiro teve um crescimento de 3,81% em 2019 se comparado ao de 2018, representando assim 21,4% do PIB total do Brasil. Esse crescimento foi impulsionado pelo excelente desempenho do ramo pecuário, ao passo que o ramo agrícola recuou (3,03%) pressionado pela agricultura.

O PIB cresceu para insumos (5,54%), agroindústria (4,99%) e agrosserviços (6,77%) como pode ser visto na Tabela 2. O bom desempenho da pecuária pode ser explicado devido à crise desencadeada pela Peste Suína Africana (PSA), a qual afetou países asiáticos, e interferiu direta e indiretamente no agronegócio brasileiro (CEPEA/USP; CNA; FEALQ, 2020).

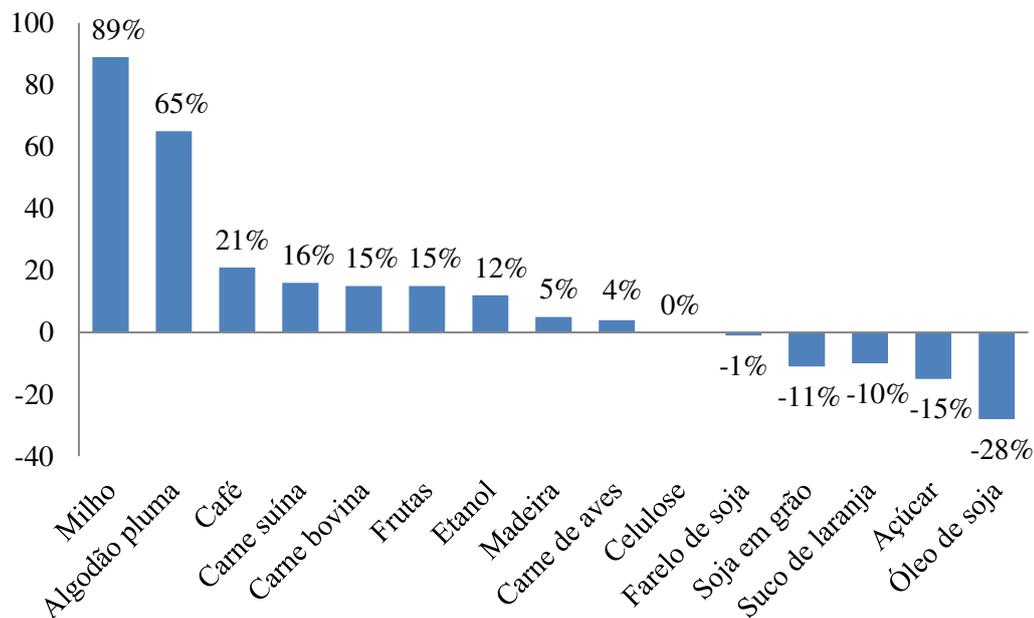
Tabela 2 – PIB do agronegócio brasileiro: taxa de variação mensal e acumulada no período (%)

	Insumos	Primário	Agroindústria	Agrosserviços	Total
Dez-19	-0,96	2,24	1,55	2,72	2,06
Acumulado (jan-dez/2019)	5,54	-3,03	4,99	6,77	3,81

Fonte: Cepea/USP; CNA; Fealq (2020)

O volume exportado pelo setor agrícola em 2019 cresceu 5,7% frente ao ano anterior, fechando em US\$ 97 bilhões, um valor de 4% menor do que em 2018. O faturamento em dólar do setor caiu 8%; em reais, a queda na receita foi maior, de quase 9%, em decorrência da valorização de quase 5% da moeda nacional.

As exportações de carne, milho, café e algodão tiveram aumento, contudo os dos produtos do complexo da soja não conseguiram manter o mesmo desempenho de 2018, apresentando quedas significativas em 2019 (Cepea/USP; Esalq, 2019) conforme pode ser observado no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Desempenho dos principais setores agroexportadores – variações percentuais referentes às exportações de 2019 em comparação com o ano de 2018

Fonte: Cepea/USP; Esalq (2019)

Martins (2020) destaca que o Brasil é a segunda maior economia de exportação agrícola do mundo, além disso, o país poderá liderar a agricultura no mundo, quando analisada a disponibilidade de terra irrigada à chuva disponível para agricultura no planeta pelos seguintes motivos: o país possui um total de 451 milhões de hectares de terra irrigada à chuva, dos quais 206 milhões de hectares são de florestas e 66 milhões já utilizados na agricultura; os dois maiores aquíferos do mundo estão em terras brasileiras e muitos países,

como China e Índia, demandam produtos agrícolas de outros países por não terem terras disponíveis para o plantio.

O mundo tem um PIB aproximado de US\$ 100 trilhões e o PIB do agronegócio está em torno de US\$ 20 trilhões, equivalente ao PIB dos Estados Unidos, isto é, o maior negócio do mundo. No Brasil, há mais de 500 corporações agroindustriais do planeta, que impactam diretamente 70% de todo o agronegócio mundial. Logo, percebe-se a importância do agronegócio para o desenvolvimento econômico do Brasil (TEJON, 2020).

O agronegócio tem se atualizado constantemente, com novas técnicas e inovações. Podem-se destacar três grandes tendências que revolucionam o setor e servem de exemplo para todos os segmentos: 1) agricultura de precisão: utilizando sensores de precisão, a produtividade pode chegar a níveis maiores, com possibilidade de mapear e monitorar áreas para otimização do manejo e maximizar os ganhos; 2) automação de equipamentos: com equipamentos e processos automatizados, a praticidade e desempenho do produtor rural só tende a aumentar e 3) Big Data: a coleta e análise de dados revoluciona qualquer setor e não é diferente no Agro. Atualmente, vários softwares ajudam os produtores a otimizar e melhorar os processos com base nas análises de dados (MARTINS, 2020).

Chequim (2020) corrobora com o autor acima destacando que o formato tradicional do agronegócio vem abrindo espaço para outros conceitos e novas formas de gestão, principalmente com a digitalização do setor. Essa digitalização se refere, principalmente, à entrada da tecnologia da informação, que traz um cenário novo, colocando à mesa parâmetros, dados, previsões e, sobretudo, a precisão para tomar uma decisão com mais assertividade.

Pigatto, Dvortsin e Barcellos (2019) enfatizam que para o agronegócio no Brasil ascender, nas próximas décadas, à posição de maior produtor de alimentos, a inovação deverá ser constante – seja nas unidades agropecuárias ou nas organizações, de forma mais peculiar –, mas, sobretudo, de modo sistêmico e sustentável, nas cadeias produtivas e instituições (públicas e privadas) de pesquisa e extensão.

Em consequência, o êxito do agronegócio, assim como da agroindústria, deve dispor de elementos multifários e inovadores, a saber: o índice de abertura comercial, a modernização e utilização de tecnologias eficientes, aumento do consumo dos mercados internos e externos e o aumento constante da produtividade total dos fatores (SCHUCK, 2012).

Uma das características do agronegócio brasileiro é a diversidade de seus atores, frente a isto, as pequenas e médias empresas e as cooperativas são atores centrais na geração de emprego e no desenvolvimento regional em forma de agroindústrias. Isto é, com a diversidade

de atores e através das agroindústrias, se torna mais eficaz enfrentar a variedade e dinâmica dos mercados, assim como o alcance dos objetivos de geração de emprego, renda, desenvolvimento local e regional (WILKINSON, 2010).

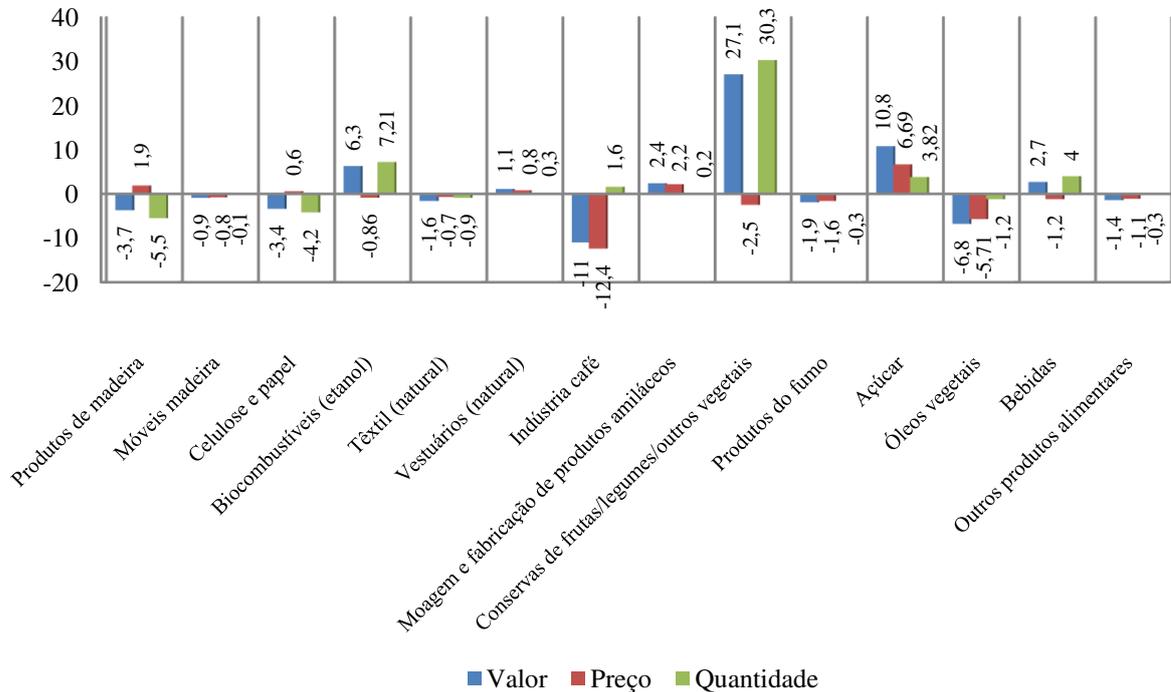
A agroindústria é um empreendimento destinado à transformação e processamento de matérias-primas agropecuárias, seja de origem animal ou vegetal, e que após serem beneficiadas podem ser comercializadas (SILVA; VASCONCELLOS, 2011). Ela simboliza nas áreas rurais um importante elemento de apoio e dinamização da economia, agregando valor ao produto, gerando emprego e renda e ampliando mercados. Além disso, a agroindústria conduz a um processo de modernização e diversidade do setor agropecuário, potencializa a introdução de novas atividades e tem um efeito indireto no emprego rural (SANTOS *et al.*, 2008).

Por sua participação na cadeia produtiva e pelas ligações que mantém com os demais setores da economia, a agroindústria, especialmente no Nordeste é um segmento de elevada importância econômica para o país, como corrobora Santos *et al.* (2008): devido a sua expansão, a agroindústria no Nordeste vem demonstrando maior integração com as cadeias produtivas do setor rural, e com isto, contribui para um desenvolvimento sustentável para o interior dos Estados nordestinos.

A agroindustrialização é uma alternativa que compreende a produção e técnica na busca da diversificação da produção, das atividades, e das rendas existentes nas comunidades, ou seja, auxilia os produtores para que estes obtenham através da comercialização dos seus produtos, um aumento no valor agregado do produto final (GAZOLLA; PELEGRINI, 2011).

A agroindústria teve um aumento de 4,99% em 2019 frente a 2018, impulsionada pela indústria de base pecuária, que obteve crescimento de 22,89%; além disso, a indústria de base agrícola também teve crescimento de 0,72%, com destaque para as de conservas de frutas, legumes e outros vegetais, açúcar, biocombustíveis, moagem e fabricação de amiláceos, bebidas e de vestuário consoante o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Agroindústrias de base agrícola: variação anual do volume, preços reais e faturamento das indústrias agrícolas acompanhadas (%)



Fonte: Cepea/ USP; CNA; Fealq (2020)

No Brasil, a agroindústria de polpa de frutas pelo fato de criar um valor agregado maior à produção agropecuária no meio rural, vem adquirindo uma relevância cada vez maior no processo de desenvolvimento da região na qual ela se insere, fortificando assim, os mercados e polos de desenvolvimento local e regional (SILVA; VASCONCELLOS, 2011).

Desta forma, a agroindústria de polpa de frutas pode ser caracterizada como uma das alternativas que podem proporcionar uma fonte de renda para empreendedores rurais, uma vez que, além de gerar emprego e renda ela contribui para um desenvolvimento sustentável dos seus empreendimentos (CARVALHEIRO; WAQUIL, 2008).

A agroindústria de polpa de frutas está em constante crescimento no Brasil e, também, nos países vizinhos, tornando-se uma ótima oportunidade de negócio para o produtor rural, pelo fato de ser um importante instrumento gerador de renda e de oportunidades de trabalho no meio rural, garantindo assim a melhoria das condições de vida das populações. Outra questão importante para o alto crescimento desse segmento é o valor do investimento o qual é relativamente pequeno e de rápido retorno (SEBRAE, 2014).

Uma das vantagens do processamento de frutas é que dela deriva vários subprodutos, a citar: polpa, néctar, geleia, frutas cristalizadas, suco de frutas, xarope de frutas, compota, entre outros. A polpa quando armazenada corretamente pode se manter por longos períodos de

tempo e torna-se uma alternativa para as frutas que não são vendidas *in natura* (ADAFAX, 2013).

Segundo Santos *et al.* (2008) a agroindústria de polpa de frutas possui importante papel para a geração de emprego e renda para a comunidade, cabendo destacar a agregação de valor, sendo uma atividade econômica dinâmica e estratégica para o desenvolvimento da economia local. Nessa lógica, para que os produtores rurais desse setor entendam e acompanhem as rápidas mudanças do mercado, são indispensáveis algumas medidas de gestão, incluindo custos e lucratividade dos produtos, serviços, clientes e das atividades da agroindústria.

Ainda de acordo com o autor supracitado, a preocupação com a qualidade de vida tem transformado o comportamento do consumidor, que gradativamente troca os refrigerantes ou outros produtos industrializados por opções mais saudáveis. O congelamento da fruta dispensa o uso de aditivos químicos e mantém as propriedades originais da fruta, e isso alinha a alimentação mais saudável à praticidade que os tempos modernos exigem. Além disso, as polpas de frutas congeladas estão disponíveis em números cada vez maiores de pontos de vendas (PDV), o que potencializa as oportunidades de comercialização.

De acordo com Barbosa *et al.* (2010) a produção de alimentos vem apresentando mudanças positivas ao decorrer dos séculos, em que o avanço da tecnologia permitiu a intensificação de alimentos disponível para o consumo. Em termos de novos hábitos de consumo, os neoconsumidores quando vão se alimentar levam em consideração algumas características, como a sensorialidade e prazer, saudabilidade e bem-estar, conveniência e praticidade, confiabilidade e qualidade, sustentabilidade e ética.

Nichele (2017) contribui com os autores acima quando afirma que o mercado consumidor quando se refere à qualidade, não está se referindo apenas à segurança do alimento, mas também aos aspectos dos produtos que possuam ligação com a origem, história, lembranças da infância entre outros sentidos.

Com isso, as agroindústrias precisam ater-se às necessidades do mercado, produtos que valorizem a forma artesanal, características vinculadas à origem, embalagens práticas e sustentáveis e também às exigências de legislações sanitárias. Isto significa a utilização de novas tecnologias, novos ingredientes, novas embalagens, e, sobretudo, produtos que tenham maior durabilidade quando bem armazenados (NICHELE, 2017).

O consumidor cada vez mais procura por alimentação saudável e adequada, produtos com alta qualidade, maior diversidade de produtos e inovações tecnológicas. O Brasil é um país que entrega ideias inovadoras e possui atualmente mais de 1.120 Agtechs, com

ecossistema exuberante, com investimentos de SP ventures, variados fundos de venture capital, diferentes hubs e uma demanda muito grande para novas tecnologias (MARTINS, 2020).

Por este motivo, faz-se necessário capacitar os produtores rurais buscando profissionalizar as agroindústrias através do aperfeiçoamento dos processos gerenciais e da inovação tecnológica, primando pela melhoria constante da qualidade e o padrão dos produtos e assim desenvolvendo novos canais de comercialização, pois por vezes os consumidores desconhecem os produtos da agroindústria familiar, por esse motivo precisa ser conquistado e fidelizado, sobretudo pela qualidade oferecida por estes produtos (CRUZ; SEVERO; GUIMARÃES, 2017).

É necessário ainda que as agroindústrias tenham uma estratégia de marketing para entender o mercado consumidor, e coloque os clientes como participantes ativos no processo de criação de valor. Isso fará com que sejam proporcionadas novas oportunidades para as agroindústrias e assim elas possam criar ofertas com maior valor para o cliente (MARSCHNER *et al.* 2016). Outro fator relevante são as informações presentes no rótulo dos produtos, não se pode deixar o consumidor com dúvidas sobre o produto adquirido (NICHELE, 2017).

3.4 DESENVOLVIMENTO LOCAL

Os estudos sobre o desenvolvimento local tiveram início na década de 70 a partir da evolução das atividades industriais endógenas, ou seja, com base no potencial existente de cada território (entorno no qual os atores públicos e privados se relacionam, geram ideias e articulam projetos de desenvolvimento) (PARENTE, 2014). Zapata (2014) define o território como o “locus” exclusivo para construção de uma nova política e governança, através de acordos e programas estratégicos na gestão do processo de desenvolvimento, ou seja, a capacidade coletiva de produzir ações de cunho social, por meio dos recursos locais, do potencial e dos ativos endógenos.

Assim, diante das exigências da mudança estrutural advindas da transição tecnológica surge o desenvolvimento local, o qual é reflexo de alguns elementos, tais como: territórios, cidades e regiões. A maneira como esses elementos encaram as exigências da mudança estrutural é bastante distinta e abrange alguns aspectos peculiares, como a abdicação das

atitudes passivas e a busca por uma saída, fundamentada principalmente, na maior valorização dos agentes do território (NOVAES; VANNUCHI, 2007).

Para Martinelli e Joyal (2004) o desenvolvimento local pode ser analisado sob diferentes pontos de vista, porém, a globalização, ao contrário do que se poderia pensar à primeira vista, vem justamente evidenciar a relevância do desenvolvimento local, posto que cria a necessidade de formação de identidades e de diferenciação entre regiões e comunidades, para que possam enfrentar um mundo de extrema competitividade.

Uma estratégia de desenvolvimento local tem suas bases em um território e abarca um enfoque holístico e não setorial, onde a confiança mútua entre os atores é elemento-chave para obter uma colaboração construtiva entre eles. Assim sendo, faz-se necessário que os atores que constroem as relações locais conduzam o processo de desenvolvimento local, tornando-se protagonistas (ZAPATA, 2014).

Para Barquero (2002) uma estratégia sólida de desenvolvimento local possui três linhas concomitantes: hardware – relacionada às políticas tradicionais de desenvolvimento; software – item do conhecimento e inteligência coletiva aplicada para a criação das estratégias de desenvolvimento local e que procuram melhorar a competitividade das empresas, a qualidade dos recursos humanos e a disponibilidade de fomento produtivo; e orgware – que é o aperfeiçoamento da capacidade produtiva adquirida pelos atores locais, para desenhar, implementar e acompanhar a estratégia de desenvolvimento local.

Mantovani *et al.* (2006) segue o raciocínio acrescentando que além da mobilização, articulação e integração de atores locais como fatores fundamentais para o desenvolvimento local, também é necessário a participação dos entes econômicos que sejam capazes de colaborar para a internalização da renda, a disponibilização de infraestrutura física e tecnológica e a consolidação de padrões de competitividade sistêmica.

Como consequência disso, a população local poderá ampliar melhor o conhecimento que já tem sobre o seu território e, ao mesmo tempo, criar-se-á condições para que haja o amálgama entre o conhecimento institucional que se pretende levar a essa comunidade local e o conhecimento empírico, ou advindo do senso comum, de que a referida comunidade já é detentora. De acordo com Arns (2012, p. 87):

“a participação social possibilita aos atores sociais e agentes econômicos incorporarem a sabedoria e o conhecimento popular e empresarial na formulação das respostas e nos mecanismos (meios e modos) de implementação de ações que buscam a resolução de problemas e a melhoria de qualidade de vida do território, bem como valoriza os governos locais

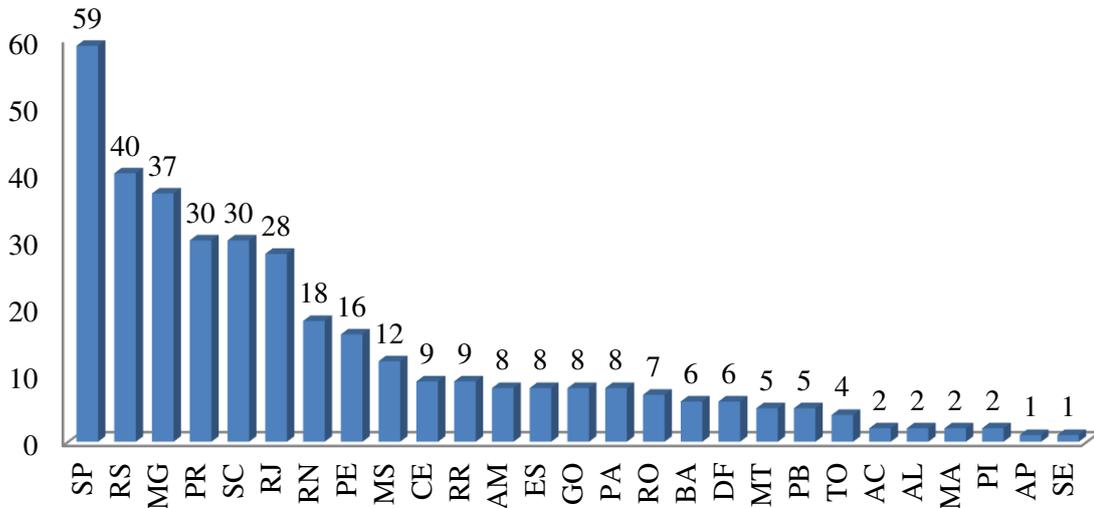
como representantes legítimos para liderarem, de forma compartilhada, a governança nos territórios”.

Para Martinelli e Joyal (2004) é possível dinamizar as potencialidades da sociedade local por meio do desenvolvimento local, contudo para que ele aconteça é preciso a soma de vários fatores, a saber: o grau de educação da população, a decisão do poder local e dos diferentes níveis de governo, conduzindo as suas comunidades de maneira sóbria e equilibrada, em um mundo de constante mutação e a capacidade de atração de novos investimentos externos, necessários para complementar o desenvolvimento das potencialidades locais.

Coelho (2001) reforça que o desenvolvimento local pode ser um ambiente produtivo e inovador, em que se manifestam e se institucionalizam modos de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais, para tanto é necessário ampliar as oportunidades locais, gerar trabalho e renda, atrair novos negócios e criar condições para um desenvolvimento humano sustentável.

Além dos fatores citados anteriormente, outra estratégia de bastante relevância para o fortalecimento do desenvolvimento local são as incubadoras. Elas possuem o papel de atuar na promoção do desenvolvimento econômico, social e sustentável em uma perspectiva local, pois à medida que oferecem os mais diversos tipos de apoio aos empreendedores locais, também auxiliam a aumentar o potencial empreendedor da região (MANTOVANI *et al.* 2006).

Ao analisar a nível nacional, a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec, 2019) fez um levantamento e identificou 405 incubadoras, das quais 363 exerciam atividade nos últimos 3 anos (2017-2019). No Gráfico 5 pode-se ver a distribuição estadual das incubadoras, onde a maioria delas está localizada em São Paulo com 59, seguido de Rio Grande do Sul com 40 e Minas Gerais, com 37. Considerando à distribuição regional das incubadoras, as regiões Sudeste e Sul apresentam a maior quantidade de incubadoras, seguidas pelas regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste.

Gráfico 5 – Número de incubadoras por estado brasileiro

Fonte: Anprotec (2019)

Das 363 incubadoras em exercício, 121 delas responderam a um questionário enviado pela Anprotec, que obteve os seguintes dados: existem 1.231 empresas incubadas (aquelas que estão passando pelo processo de incubação, ou seja, que estão recebendo suporte de uma incubadora para o seu desenvolvimento); 2.135 empresas graduadas (aquelas que se desenvolveram na incubadora e agora estão no mercado); 4.950 postos de trabalhos gerados nas empresas incubadas e faturamento acumulado de R\$ 245.410.441; 21.395 postos de trabalhos gerados nas empresas graduadas e faturamento acumulado de R\$ 15.233.634.797.

Se analisado pelo nível estadual, a Paraíba possui 5 incubadoras, entre as quais destaca-se a IACOC que está localizada no meio rural do Semiárido da Paraíba. Ela é responsável por oferecer suporte para alavancar o potencial e promover empreendimentos de sucesso, e apoia a mim e ao empreendimento deste estudo para que eles se estruturam para uma futura incubação. Após auditoria da Anprotec e do Sebrae, a incubadora recebeu em 2019 a certificação Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) 1, a qual refere-se a um modelo de referência em gestão de incubadoras que promove a sua padronização em nível nacional (IACOC, 2019).

Atualmente a IACOC possui 10 empresas incubadas e 10 graduadas, e oferece aos empreendimentos incubados um leque de tecnologia por meio de ações de melhoria produtiva, capacitação e qualificação técnica e boas práticas e aprimoramento de gestão, dos quais se pode destacar: agregação de valor aos produtos; plano de marketing; manual de identidade visual, rótulos, material de divulgação e *website*; transferência de tecnologia para diversidade e processamento de produtos; controle de qualidade dos produtos; auxílio para aquisição de selos de inspeção e/ou certificação; gestão de negócios para o melhoramento da

capacidade de controle, organização e estruturação econômico-financeira e inserção em uma rede de negócios em cada Arranjo Produtivo Local (APL).

Nesse contexto, é perceptível o papel das incubadoras para o desenvolvimento local, além disso, vale salientar que o desenvolvimento local está relacionado a iniciativas inovadoras da coletividade encadeando as potencialidades locais nas condições dadas pelo contexto e baseado nos agentes locais. Em contrapartida, para que esse processo de desenvolvimento seja longo, se faz necessário alavancar as oportunidades sociais e a competitividade da economia local, aumentando assim a renda da sociedade local (BEZERRA; SCHLINDWEIN, 2017).

3.5 INOVAÇÃO SOCIAL

A necessidade de inovação é cada vez mais perceptível pelas empresas e clientes, sobretudo para a sobrevivência e crescimento destes. Essa situação pode ser explicada pelo simples fato de que caso as empresas não mudem as formas que oferecem seus produtos e serviços e como eles são criados e ofertados, há uma grande chance de superação por outros que o façam.

Para Bessant e Tidd (2019) a inovação está intimamente ligada ao crescimento, pois as empresas a fim de se estabelecer com vantagem perante a concorrência, através do posicionamento do seu produto ou serviço de acordo com a análise do ambiente, e usando sua capacidade competitiva, ou seja, a estratégia de diferenciação, criam novos negócios fundamentados em novas ideias. Isso é explicado pelo consenso entre os economistas de que a inovação é responsável por uma parcela considerável do crescimento econômico, ou seja, a inovação está no cerne da mudança econômica. A essência da inovação está especialmente associada ao empreendedorismo, pois para o processo de inovação é imprescindível à capacidade dos empreendedores de perceber oportunidades no mercado e assim iniciar novos negócios. Ao desenvolver uma nova ideia, os empreendedores assumem desafios e respondem por eles, ou seja, procuram e avaliam alternativas para tomar decisões em busca de reduzir as chances de erro e aceitam desafios moderados, com boas chances de sucesso (BESSANT; TIDD, 2019).

A principal estratégia que as empresas devem usar para alavancar a competitividade e se inserir em novos mercados é a inovação, através da introdução de um novo produto ou

serviço; da ampliação geográfica de produtos já existentes e também de uma combinação de novos produtos e/ou serviços em novos espaços geográficos. Assim, por meio da inovação é possível promover o desenvolvimento econômico (PELLEGRIN; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Para a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, 2005, p.55) inovação é “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Para Bezerra (2010) há uma relação entre inovação e plantação; onde as inovações seriam o fruto de um processo de criação e *design*. Neste contexto, as ideias das pessoas seriam como as sementes, em que estas necessitam de cuidados e irrigação para que novas ideias possam germinar. Logo, tal como na agricultura onde não se pode garantir o êxito de uma colheita, também não existem garantias no ecossistema de inovação.

A inovação também é parte integrante dos empreendimentos rurais, entretanto pode apresentar diferenças sutis nas práticas produtivas de agricultores e pecuaristas, as quais se encontram ligadas a uma quantidade considerável de fatores que podem ou não ser controlados pelos produtores rurais (ZUIN, LUÍS FERNANDO; ZUIN. POLIANA BRUNO; QUEIROZ, 2019).

Ao passo que se fala em inovação no agronegócio, essas informações também são válidas para a agricultura e o processamento de alimentos de pequena escala, pois os pequenos produtores também são relevantes para o desenvolvimento da economia (PIGATTO; DVORTSIN; BARCELLOS, 2019).

Mesmo já existindo algumas definições do que seja inovação, essa temática ainda encontra-se em processo de ideação e vem se tornando uma das áreas prediletas de estudos e pesquisas no âmbito da estratégia, onde muitas definições do que seja inovação vêm sendo abordadas por pesquisadores, empresários, estudiosos e especialistas na área. Frente a isso, vale destacar que quando se fala em inovação é dizer que ela é complexa e que abrange concomitantemente as dimensões econômica, financeira, técnica, cultural e de gestão (CASSEL *et al.*, 2015).

Bessant e Tidd (2019) enfatizam que a inovação é um processo amplo e organizado no qual, ideias excepcionais são materializadas. Para fazer a inovação acontecer depende de certa dinâmica que é a paixão por mudanças, intitulada de empreendedorismo. Dentro desse contexto, pode-se destacar o empreendedor social que é o indivíduo que se utiliza do

empreendedorismo com vistas a atender necessidades sociais e criar valor para a sociedade, promovendo a inovação social.

O tema inovação social teve sua origem em 1960 impulsionada por teóricos da administração como Peter Drucker e empreendedores sociais como Michael Young, fundador da Open University; e relacionava-se à investigação experimental nas ciências humanas e sociais. Contudo, a partir do final da década de 1990 através da criação de centros de inovação social é que as características e o potencial de progresso da inovação social tomaram consistência (ROBERT, 2011).

Para Medeiros *et al.* (2017) a inovação social é tida como uma maneira de estimular o desenvolvimento local, promovendo melhorias no bem-estar da comunidade e a ascensão dos processos sociais, ou seja, a inovação social almeja o atendimento das necessidades sociais de maneira mais efetiva, eficiente e sustentável do que os padrões habituais, criando valor social.

No Brasil o avanço do tema representa a oportunidade para se perceber a complexidade da área socioambiental à luz dos desafios urgentes e atuais e com a inserção de novas ferramentas de se endereçar estas questões. Em contrapartida, são várias as dificuldades que o campo da inovação social se depara no Brasil, como por exemplo, desafios conceituais, identitários, de ferramentas e de ecossistema (DEBONI, 2019).

De acordo com Phills Junior, Deiglmeier e Miller (2008) muitas das inovações tratam ou respondem a problemas e necessidades sociais, contudo apenas para inovações sociais a distribuição do valor financeiro e social segue para a sociedade como um todo, chegando assim a uma conclusão do que seja inovação social: “uma nova solução para um problema social que é mais eficaz, eficiente, sustentável ou apenas que as soluções existentes e para a qual o valor criado é agregado principalmente à sociedade como um todo, e não aos indivíduos”.

Para Pigatto, Dvortsin e Barcellos (2019, p.225) as inovações sociais também possuem um papel relevante no campo do empreendedorismo rural, pois o desenvolvimento é, em sua maioria, “dependente de estratégias neoendógenas e da habilidade das pessoas em desenvolver estruturas sustentáveis e em estabelecer um balanço que facilite todas as formas de inovação, criatividade, novas ideias e visões em agir, mantendo a estabilidade necessária”, conforme pode ser observado na Figura 2:

Figura 2 – Elementos constitutivos e resultantes da inovação social em desenvolvimento rural



Fonte: Pigatto; Dvortsin; Barcellos (2019)

Nesse cenário, Bessant e Tidd (2019) destacam que para se trabalhar a inovação social é necessário possuir algumas características, quais sejam: ser ambiciosos, motivados por uma missão, estratégicos, engenhosos e voltados para resultados. Logo, a inovação social é ocasionada pelo indivíduo, com o ímpeto de mudança levando a resultados extraordinários e sustentáveis.

Diante disso, vê-se que a inovação é cada vez mais comum nas empresas e nas áreas rurais, onde muitas mudanças vêm ocorrendo, permitindo introduzir a inovação como o âmago do desenvolvimento da economia. De acordo com Carvalho (2015) as consequências geradas pelas inovações sociais são em sua maioria positivas. Por outro lado, quando negativas, são menores do que os efeitos negativos da solução anterior para que essa nova solução seja caracterizada como uma inovação social.

3.6 ECONOMIA SOLIDÁRIA

Concomitante à inovação social e ao empreendedorismo, a economia solidária também tem em sua finalidade o bem-estar social, mas apesar de possuírem finalidades semelhantes não têm o mesmo significado. Sendo a inovação social um conceito plural, o empreendedorismo social o agente de mudanças e a economia solidária o suporte responsável

por promover as ações de inovação social e de empreendedorismo social (MEDEIROS *et al.*, 2017).

A economia solidária vai além da busca do bem-estar social e pode ser interpretada por diversas vertentes, das quais cabe destaque: o desenvolvimento pautado no ser humano em relações igualitárias e colaborativas em aspectos da produção e distribuição de riquezas e no zelo pelo meio ambiente (ANASTÁCIO; CRUZ FILHO; MARIZ, 2018).

O DIEESE (2016a) vem esclarecer que diferentemente da economia convencional, na economia solidária os trabalhadores também são donos do negócio. Eles são os responsáveis pelas tomadas de decisão, divisão do trabalho e distribuição dos resultados. Sendo assim, a economia solidária constitui-se em um meio diferente do tradicional para produção, venda, compra e troca para o que é necessário para sobreviver.

Em 2003 foi criada no Brasil a Secretaria Nacional de Economia Solidária (Senaes), com o objetivo de ajudar os desempregados a se organizar em cooperativas, obviamente autênticas, fomentando assim a geração de emprego e renda, inclusão social e promoção do desenvolvimento justo e solidário por todo o país através de uma forma diferenciada de organização do trabalho (SINGER, 2009).

Uma política relevante da Senaes é o mapeamento da economia solidária em todo o território nacional através do Sistema Nacional de Informações em Economia Solidária (Sies); o qual pela dimensão do questionário virou o principal marco para o desenvolvimento de análises e estudos sobre os empreendimentos da economia solidária, entre os quais podem ser destacadas informações sobre acesso a políticas públicas, forma de organização, atividade econômica, financiamento e apoio, situação de trabalho dos sócios, entre outros (DIEESE, 2016b).

Lima, Araújo e Rodrigues (2011) relatam que o período de maior crescimento dos empreendimentos econômicos solidários (EES) no Brasil foi entre os anos de 2003 a 2007, justamente o período em que houve mudança de governo e a implementação de políticas públicas tendo a economia solidária como princípio. Por outro lado, esses empreendimentos apresentam número de mortalidade semelhante aos das micro e pequenas empresas, sobretudo pelo fato da dependência quanto à organização ou manutenção do apoio de projetos estatais ou vinculados a ONGs, como meio de provar aos consumidores de seus produtos a sua responsabilidade social.

No período de 2009 a 2013 a ONESC e o DIEESE mapearam 19.708 empreendimentos econômicos solidários no Brasil, responsáveis por cerca de 1,4 milhão de pessoas associadas. Desse total de empreendimentos, a predominância é nas áreas rurais com

54,8% (deve-se ao fato de organizações da agricultura familiar que buscam diferentes estratégias associativas de beneficiamento e comercialização de sua produção) e no Nordeste esse percentual representa 72,2%. Já na Paraíba existe nas áreas urbana e rural um total de 416 empreendimentos conforme pode ser observado no Quadro 1:

Quadro 1 – EES por atividade econômica principal segundo forma de organização (Paraíba) – 2009 a 2013

Atividade econômica principal	Forma de organização				
	Associação	Cooperativa	Grupo informal	Sociedade mercantil	Total
Comercialização ou organização da comercialização	32	4	32	-	68
Consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios	18	-	1	-	19
Poupança, crédito ou finanças solidárias	66	-	55	-	121
Prestação do serviço ou trabalho a terceiros	4	5	4	-	13
Produção ou produção e comercialização	82	14	99	-	195
Troca de produtos ou serviços	0	0	0	0	0

Fonte: ONESC; DIEESE (2016)

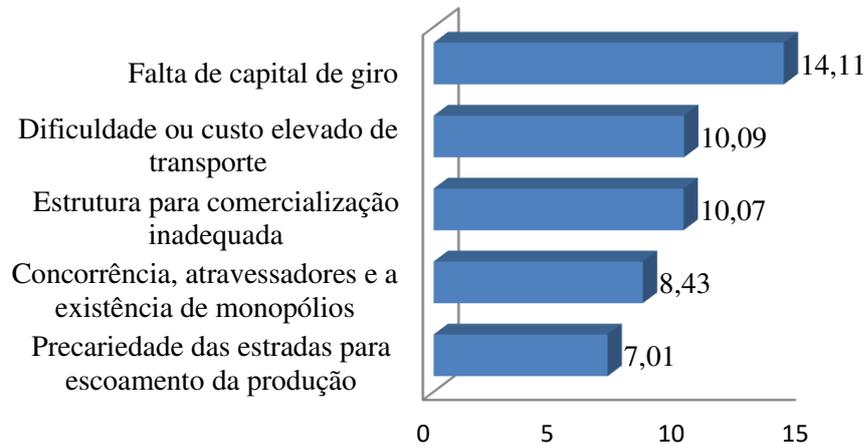
Considerando a cidade de Cajazeiras-PB existia no intervalo de 2009 a 2013, 14 (quatorze) EES, o que equivale a 3,37% do estado da Paraíba, dos quais 1 (um) tinha como atividade econômica principal o consumo, uso coletivo de bens e serviços pelos sócios, 2 (dois) a prestação do serviço ou trabalho a terceiros e 11 (onze) produção ou produção e comercialização.

De acordo com os dados do IPEA (2016) aproximadamente 60% dos EES possuem faturamento médio mensal inferior a R\$ 5 mil, e o rendimento médio mensal era de R\$ 28.800,85. Esses dados socioeconômicos são de bastante relevância, pois demonstra que é através desses rendimentos que os EES conseguem arcar com suas despesas financeiras que vão desde pagar as despesas de casa até o pagamento dos trabalhadores empreendedores. Dessa forma, dados como estes permitem avaliar o tamanho e o peso econômico e social da economia solidária no Brasil.

Embora os indicadores socioeconômicos dos EES sejam bastante significativos para o Brasil, estes empreendimentos possuem dificuldades na comercialização da produção, das quais se pode destacar: a falta de capital de giro, dificuldade ou custo elevado de transporte, estrutura para comercialização (local, espaço, equipamentos etc.) inadequada, concorrência

dos atravessadores e a existência de monopólios, além da precariedade das estradas para escoamento da produção conforme pode ser observado no Gráfico 6:

Gráfico 6 – Principais dificuldades de comercialização da produção em EES (%)



Fonte: ONESC; DIEESE (2016)

Por outro lado, para enfrentar as dificuldades acima listadas os EES buscam desenvolver novas estratégias, seja em termos de processos internos de produção para qualificar os produtos e serviços a serem ofertados, tais como a adoção de menores preços ou custos mais baixos, o processo de controle de qualidade e a preocupação ambiental, seja do lado externo através da organização de redes de cooperação entre empreendimentos (IPEA, 2016).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa descritiva quanti-qualitativa. Gerhardt e Silveira (2009), Matias-Pereira (2016) julgam que na pesquisa quantitativa tudo pode ser comensurável, isto é, traduzido em número, ideias e dados para classificá-los e analisá-los. Para Kauark, Manhães e Medeiros (2010) a compreensão dos acontecimentos e a atribuição de sentido são essenciais para a pesquisa qualitativa, não necessitando da utilização de recursos estatísticos, pelo fato de a ambiência ser a origem concreta para coletar dados.

A pesquisa foi realizada na agroindústria de polpa de frutas Cajá Frut, a qual foi formalizada dentro dos princípios da economia solidária, situada na Comunidade de Coxos, zona rural do Município de Cajazeiras-PB. Com base nisso, em meados de setembro de 2018 foi realizado um diagnóstico real direto e participativo junto aos produtores da agroindústria, para verificação do grau de desenvolvimento da agroindústria e a partir da identificação desses aspectos foram propostas ações corretivas e de desenvolvimento.

Assim, no período de setembro de 2018 a junho de 2020 foi aplicada ainda a planilha de monitoramento da Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) e que está relacionada ao sistema de gestão do Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Essa planilha é baseada em cinco eixos: tecnologia, mercado, capital, gestão e empreendedor, e foi utilizada como sendo os indicadores dos resultados da pesquisa.

Foram realizados 4 (quatro) monitoramentos no período acima citado, sendo o M0 considerado como o diagnóstico situacional e M1, M2 e M3 os outros três monitoramentos, nos quais foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada aspecto de cada eixo, em que quanto mais próximo de 1 (um) menos desenvolvido estava o empreendimento e, por outro lado, quanto mais próximo de 5 (cinco) mais desenvolvido estava o empreendimento. A partir desses dados, os empreendedores puderam visualizar a tendência do mercado e assim adaptar-se e movimentar-se para acompanhá-lo.

Nesse ínterim ocorreu em parceria com o Sebrae à contratação de duas empresas de consultoria especializadas, com a Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (Fundação

PaqTcPB) e a IACOC, para desenvolvimento do layout da agroindústria, do design de rótulos, para a implantação das Boas Práticas de Fabricação de Alimentos (BPF), do Procedimento Operacional Padrão (POP), para o mapeamento e melhoria de processos e criação do manual de identidade visual, e também para trabalhar outros aspectos necessários para o bom funcionamento do empreendimento.

Além desses órgãos de fomento outras parcerias foram estabelecidas para o desenvolvimento da agroindústria, como: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), Programa de Ação Social de Políticas Públicas (PASP), UFCG, Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Cajazeiras-PB, entre outros, onde o trabalho inicial constituiu-se em apoiar os produtores rurais de polpa de frutas do semiárido paraibano por meio das consultorias, qualificações e orientações técnicas realizadas.

Após essas consultorias pode ser observada uma evolução no empreendimento, por meio das ações e procedimentos realizados pelos empreendedores da agroindústria e também por meio dos eixos trabalhados na planilha de monitoramento da IACOC, contribuindo assim para uma melhoria da gestão empreendedora da Cajá Frut.

4.1.1 Procedimento da pesquisa

No que se refere ao procedimento para coleta de dados, este se deu por meio de pesquisa bibliográfica, estudo de caso e pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica refere-se a toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, tais como: livros, dissertações e teses, palestras, jornais, revistas, artigos e material obtido pela internet, até meio de comunicação oral, como por exemplo, rádio e gravações (LAKATOS, 2003).

Matias-Pereira (2016) classifica como sendo estudo de caso quando envolve a análise mais complexa de um ou poucos objetos de modo que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Barros e Silva (2010) corroboram com o autor acima, destacando que este tipo de pesquisa é suficiente para a análise de um fenômeno, se considerado um caso em particular.

Quanto à pesquisa-ação Prodanov e Freitas (2013) esclarecem que ela ocorre quando o pesquisador está envolvido na problemática a ser investigada; de modo cooperativo ou participativo e desempenhando um papel ativo na realidade dos fatos observados. Para Fonseca (2002) o pesquisador quando participa na ação carrega consigo uma sucessão de

conhecimentos, os quais serão o fundamento para a realização da sua análise reflexiva sobre a realidade e os elementos que a integram.

No que se refere aos meios foi exploratório e descritivo, pois: Matias-Pereira (2016) relata que nos estudos exploratórios busca-se descobrir a existência de um fenômeno devendo ser sempre o primeiro passo de uma investigação científica. *Ibidem* (2016) ainda afirma que o estudo descritivo busca examinar uma atividade descrevendo-o de forma completa ou através de comparações, diferenciando-o de outros.

4.1.2 Análise de dados/ resultados

Para o presente estudo foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, por meio da aplicação da planilha de monitoramento da IACOC junto ao público-alvo e de documentos de fontes secundárias. Para Gerhardt e Silveira (2009) a análise de conteúdo leva a conectar a interpretação dos dados coletados e a sua inter-relação com o grupo estudado e uni-los com os elementos que determinam suas características.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em setembro de 2018 a agroindústria participou do processo seletivo para incubação junto à IACOC, mas não foi selecionada. Passada essa etapa, os produtores da Cajá Frut foram convidados pela coordenadora da IACOC a participarem dos cursos e treinamentos que seriam oferecidos pela incubadora, mesmo sem estarem em processo oficial de incubação.

5.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DA CAJÁ FRUT

No segundo semestre de 2017, os produtores foram até a agência do Sebrae de Cajazeiras, pois queriam uma forma de aumentar os seus negócios, eles diziam ter uma venda considerável de polpa de frutas, mas produziam individualmente o que fazia com que eles se tornassem menos competitivos e também os impediam de explorar novas oportunidades e oferecer produtos com qualidade superior e diversificada.

Como solução para a questão citada acima, foi realizado o curso Negócio Certo Rural uma parceria entre o Sebrae de Cajazeiras e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), onde foram apresentados os conceitos de empreendedorismo, planejamento e administração, além das atividades que ajudaram os produtores a criarem um Plano de Negócio bem estruturado, e que contribuiu para o planejamento de novas oportunidades de negócios e da melhoria da gestão da propriedade rural.

Após o término do curso e o entendimento por parte dos produtores que se eles se unissem teriam mais vantagens no mercado, os empreendedores criaram a agroindústria de polpa de frutas Cajá Frut que pertence ao grupo de moradores da área.

Mas, desde antes da sua formalização e início dos monitoramentos a agroindústria recebeu apoio, consultorias e orientações por meio da parceria com diversos órgãos de fomento ao empreendedorismo, como por exemplo, uma consultoria realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) em parceria com a Fundação PaqTcPB, para aplicação de *check-list* e relatório fotográfico do local de onde seria o processamento das polpas de frutas para adequação do layout e padronização do fluxo de produção.

Após a realização dessa consultoria foi iniciada a construção do espaço onde funciona a agroindústria Cajá Frut, com recursos advindos de empréstimos individuais feitos pelos empreendedores que de lá fazem parte e também com a doação de alguns maquinários e materiais necessários para a construção do local. Além disso, foi realizada também uma consultoria para melhoria do processo produtivo e para a implantação de procedimentos de controle na agroindústria.

Então, conforme registros internos da agroindústria, a história da Cajá Frut começou em setembro de 2018, sendo denominada de Associação dos Produtores Rurais da região de Boqueirão de Cajazeiras (ASPRUBOC) e possuía 08 empreendedores. As atividades eram realizadas individualmente e de forma artesanal por 4 (quatro) empreendedores, onde cada um deles faturava em média 1 salário mínimo, em 2017 esse valor correspondia a aproximadamente R\$ 937,00 (novecentos e trinta e sete reais).

Realizado o diagnóstico situacional, deu-se andamento aos outros três monitoramentos da agroindústria, em que os empreendedores participaram de vários cursos de capacitação e qualificação, além das consultorias realizadas em parceria com o Sebrae, com a Incubadora de Agravócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) e com a Fundação PaqTcPB, abordando os eixos de tecnologia, mercado, capital, gestão e empreendedor.

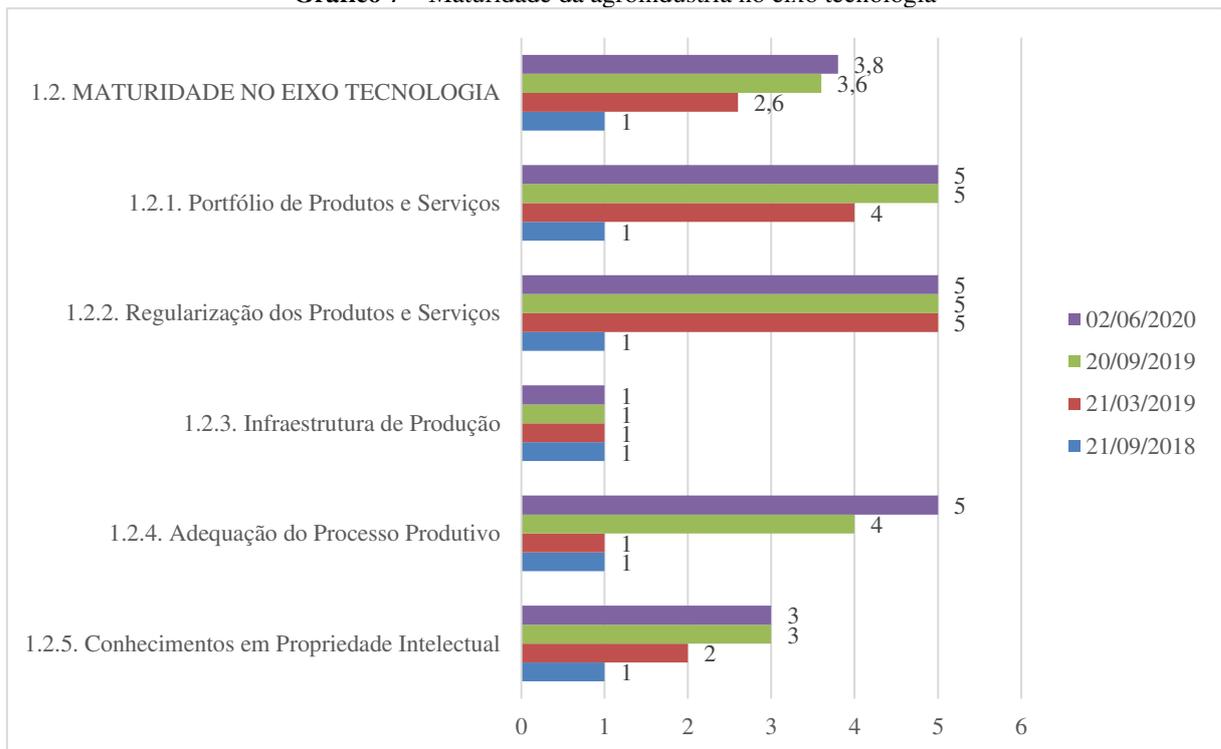
O monitoramento da agroindústria foi realizado por meio da ferramenta de planilha da IACOC e conforme o modelo de gestão do manual Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos (CERNE), onde foram observados cinco eixos temáticos, seguidos de vinte e cinco aspectos em seu corpo estrutural para detectar a evolução da agroindústria a partir das intervenções que foram feitas nesse período de tempo.

Foram atribuídas notas de 1 a 5 para cada aspecto dentro de cada eixo, onde quanto mais próximo de 1 (um) menos desenvolvido está o empreendimento e, por outro lado, quanto mais próximo de 5 (cinco) mais desenvolvido. Foi realizado ainda um levantamento de cada uma das práticas-chave, descrevendo o seu nível de maturidade para analisar e orientar a agroindústria em como nivelar seus produtos, atividades e documentação para um melhor desenvolvimento do empreendimento, sendo descrito nos tópicos a seguir os resultados desses monitoramentos por cada eixo temático.

5.2 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO TECNOLOGIA

No eixo tecnologia foram analisadas 5 (cinco) práticas-chave, que foram: portfólio de produtos e serviços, regularização dos produtos e serviços, infraestrutura de produção, adequação do processo produtivo e conhecimento em propriedade intelectual, conforme pode-se visualizar no Gráfico 7:

Gráfico 7 – Maturidade da agroindústria no eixo tecnologia



Fonte: Autoria própria, 2020.

Analisando o primeiro aspecto portfólio de produtos e serviços e que possui o objetivo de averiguar se a empresa já possui novos produtos/serviços sendo ofertado ao mercado, observou-se no primeiro monitoramento realizado em setembro de 2018, que a agroindústria Cajá Frut estava iniciando suas atividades, dispunha de pouco conhecimento sobre o funcionamento e operação do empreendimento e não estavam produzindo. Por esse motivo, a nota obtida nesse monitoramento foi 1 (um), pois a agroindústria ainda não possuía produtos sendo ofertados ao mercado e só iniciou suas atividades em janeiro de 2019, após a liberação do registro pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para funcionamento.

Dado o segundo período de monitoramento, realizado em março de 2019, foi constatado que a agroindústria ofertava três sabores de frutas, que eram acerola, goiaba e cajá, pois vendiam para algumas poucas escolas e pessoas mais próximas então segundo os empreendedores, não tinha necessidade de produzir outros sabores, ou seja, não possuíam um amplo mercado para venda; e, portanto, obteve nota 4 (quatro).

Após o segundo monitoramento e início do terceiro realizado em setembro de 2019, a agroindústria passou a ofertar 7 (sete) sabores de polpas de frutas: acerola, goiaba, cajá, manga, caju, abacaxi e maracujá, pois também já era a época em que as escolas começavam a realizar suas compras e com isso aumentava a demanda por outros sabores de polpas de frutas. No quarto monitoramento realizado em junho de 2020 não foi verificado aumento na quantidade de polpas de frutas ofertadas pela agroindústria e segundo os empreendedores é porque eles não têm onde fazer o armazenamento adequado em quantidade, pois não possuem câmara fria e os freezers já ocupam toda a produção dos atuais sabores de polpas de frutas. Com isso, nesse aspecto a agroindústria obteve nota 5 (cinco).

Quanto ao aspecto regularização dos produtos e serviços que tem em seu objetivo verificar se os produtos/serviços estão devidamente registrados junto aos órgãos competentes, a agroindústria no primeiro monitoramento ainda não dispunha de regularização e obteve nota 1 (um), mas em novembro de 2018, após o primeiro monitoramento e antes do segundo, ela adquiriu o Selo de Inspeção Federal (SIF), conforme (Figura 3) para 15 sabores de polpas de frutas, o que é muito difícil de ser conseguido para quem trabalha com alimentos, sobretudo se for propriedade rural, então é válido destacar esse aspecto, e por isso a agroindústria obteve nota máxima 5 (cinco) em três dos quatro monitoramentos realizados.

Figura 3 – SIF das polpas de frutas da Cajá Frut

BRASIL

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO
SUPERINTENDÊNCIA FEDERAL DE AGRICULTURA NA PARAÍBA
SERVIÇO DE INSPEÇÃO FISCALIZAÇÃO E SANIDADE VEGETAL – SIFISV-PB

REGISTRO DE ESTABELECIMENTO

CERTIFICO QUE ESTÁ DEVIDAMENTE REGISTRADO NESTE MINISTÉRIO

SOB O Nº PB-000516-S

O ESTABELECIMENTO: ASSOC. DOS PROD. RURAIS DA REGIÃO DE BOQUEIRÃO DE CAJAZEIRAS-PB

CNPJ: 26.718.790/0001-39 INSC. ESTADUAL Nº:

LOCALIZADO NO: SÍTIO COXOS, S/Nº

BAIRRO: ZONA RURAL

MUNICÍPIO: CAJAZEIRAS UF: PB

PROCESSO Nº: 21032.003662/2018-71

REGISTRO CONCEDIDO EM: 04/12/2018 RENOVOADO EM:

NA(S) ÁREAS(S) DE: VINHOS E BEBIDAS

ATIVIDADE: BEBIDAS EM GERAL

CLASSIFICAÇÃO: PRODUTOR OU FABRICANTE

CARACTERÍSTICA ADICIONAL: BEBIDA NÃO FERMENTADA NÃO ALCÓOLICA

DENOMINAÇÕES: POLPA DE FRUTA

ATENDIDOS QUE FORAM OS DISPOSITIVOS REGULAMENTARES EM VIGOR
ESTE REGISTRO É VÁLIDO ATÉ: 04/12/2028

JOÃO PESSOA-PB, 04 DE DEZEMBRO DE 2018

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

João Berguimes de Andrade
Auditor Fiscal Federal Responsável
Chefe do SIFISV/ODA/SFA-PB

Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2018.

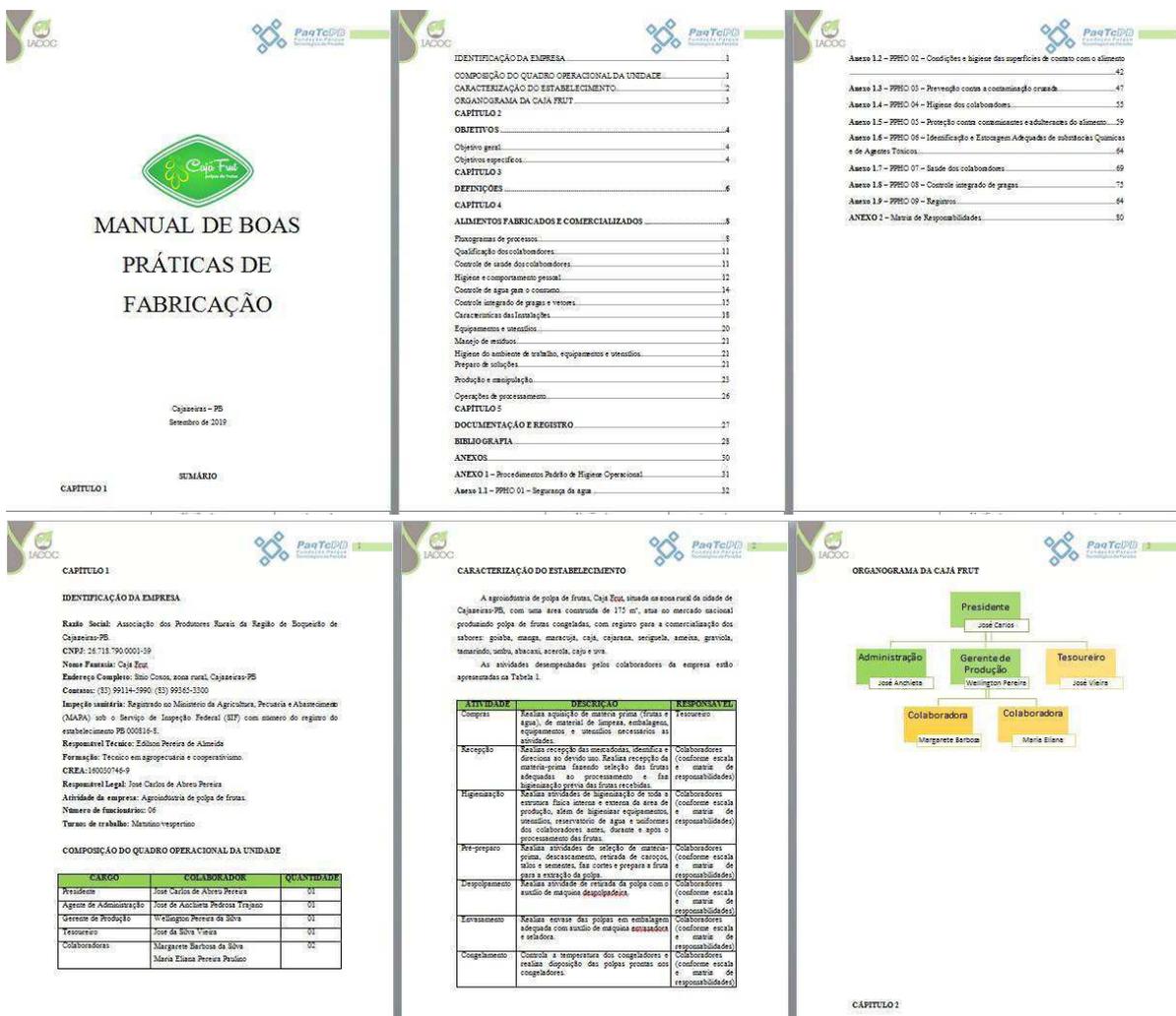
Falando em infraestrutura de produção em que pese sua finalidade é verificar se a empresa conta com toda a infraestrutura de produção adequada, devidamente instalada e em operação, a agroindústria não teve um bom desempenho e obteve nota 1 (um) em todos os períodos de monitoramento, pelo motivo da falta de recursos financeiros dos empreendedores que investiram todo o recurso na construção do galpão e da compra de alguns equipamentos para início das atividades. Assim sendo, a agroindústria ainda necessita de alguns equipamentos para melhorar a produção, tais como: despoldadeira, câmara fria, dosador e tanque de resfriamento.

No quesito adequação do processo produtivo e que busca averiguar se a empresa possui condições adequadas para operação e/ou produção e de acordo com a legislação vigente, viu-se que no primeiro e segundo monitoramentos realizados em setembro de 2018 e março de 2019, a agroindústria ainda não atuava em acordo com o que era exigido pelos órgãos sanitários e obteve nota 1 (um), pois faltava por exemplo o alvará da vigilância sanitária.

Já no terceiro monitoramento a Cajá Frut com o apoio de alguns parceiros, iniciou o processo das Boas Práticas de Fabricação de Alimentos (BPF) para poder garantir a qualidade

sanitária e conformidade dos alimentos com os regulamentos técnicos. A consultoria em BPF teve início em setembro de 2019 (mês do monitoramento) e só foi concluída em novembro do mesmo ano, por este fato a nota nesse aspecto e nesse período foi 4 (quatro). Em sequência, no último monitoramento realizado em junho de 2020, a nota obtida foi 5 (cinco), pois a agroindústria já estava com o manual de BPF elaborado com todos os procedimentos necessários para atingir a qualidade de suas polpas de frutas, conforme verificado na (Figura 4):

Figura 4 – Manual de Boas Práticas de Fabricação da Cajá Frut



Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2019.

Analisando o aspecto conhecimentos em propriedade intelectual e que verifica o conhecimento dos empreendedores sobre o processo de propriedade intelectual, eles não possuíam conhecimento sobre o tema no primeiro monitoramento e tiveram nota 1 (um), já no

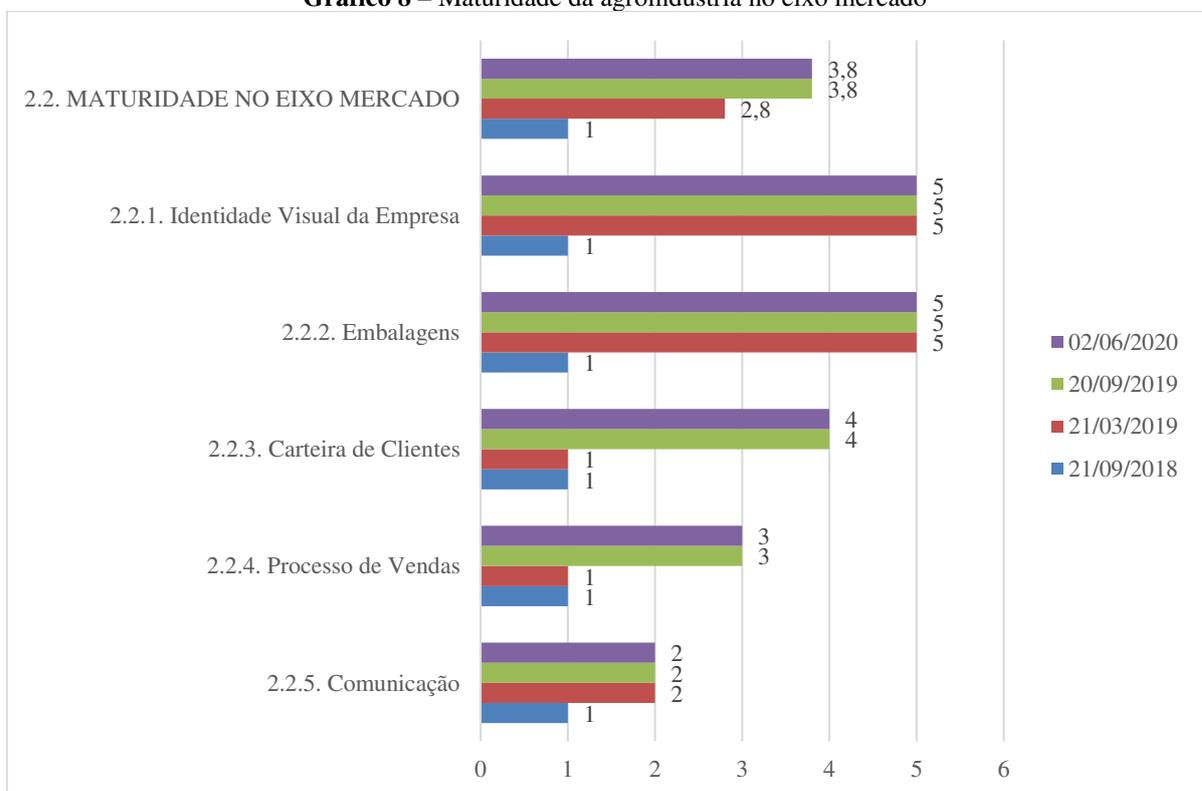
segundo monitoramento eles afirmaram ter um conhecimento muito superficial sobre o tema e por isso obtiveram nota 2 (dois) nesse monitoramento.

Já no terceiro e quarto monitoramentos, os empreendedores da agroindústria obtiveram conhecimento sobre o processo de propriedade intelectual, adquirido através de orientação técnica do pesquisador e da UFCG, mas necessitam de apoio ou maior aprofundamento caso decidam registrar a marca, ou seja, eles sabem da importância do registro da marca, contudo ainda não deram entrada no processo. Por esses motivos a nota nesses períodos de monitoramento foi 3 (três).

5.3 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO MERCADO

A seguir será trabalhado o eixo temático mercado, o qual irá tratar dos aspectos de identidade visual da empresa, embalagens, carteira de clientes, processo de vendas e comunicação, como pode ser observado no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Maturidade da agroindústria no eixo mercado



Fonte: Autoria própria, 2020.

Ao analisar o eixo mercado na agroindústria Cajá Frut e no primeiro monitoramento realizado em setembro de 2018, pode-se observar no aspecto identidade visual da empresa, que tem como objetivo verificar a existência de logomarca para o negócio e sua aplicação adequada que a agroindústria não dispunha de elementos gráficos que representassem a marca, portanto a nota obtida nesse monitoramento foi a mais baixa 1 (um).

Entretanto, em novembro de 2018 deu-se início a construção do manual de identidade visual da marca Cajá Frut por meio de uma consultoria realizada pela Fundação PaqTcPB em parceria com o Sebrae, então do segundo ao quarto monitoramento, realizados nos meses de março e setembro de 2019 e junho de 2020, a agroindústria estava com sua identidade visual toda construída, obtendo nota 5 (cinco) nesse período, conforme (Figura 5). Vale destacar que os elementos de uma marca criam uma imagem que gera reconhecimento e respeito junto ao público-alvo, às instituições e, sobretudo, ao mercado.

Figura 5 – Identidade visual da Cajá Frut



Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2018.

Paralelamente ao manual de identidade visual foi elaborado também o *design* de rótulos, objeto do segundo aspecto relacionado a mercado, que é embalagens. O objetivo desse aspecto é investigar a adequação das embalagens e rótulos dos produtos, de acordo com a legislação vigente. No primeiro monitoramento, a agroindústria também não possuía embalagens e rótulos das polpas de frutas adequados ou conformes e por isso obteve nota 1 (um).

Já no segundo, terceiro e quarto monitoramentos, a agroindústria já contava com o *design* dos rótulos e das embalagens das polpas de frutas, com informações de data, lote, vencimento e informações nutricionais, os quais foram elaborados em novembro de 2018 também por meio de consultoria realizada pela Fundação PaqTcPB em parceria com o Sebrae, e, portanto, obteve nota 5 (cinco), conforme (Figura 6):

Figura 6 – Design de rótulos da polpa de fruta da Cajá Frut



Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2018.

Ao investigar o terceiro aspecto carteira de clientes, que tem em sua finalidade apurar o tamanho e diversidade da carteira de clientes, em seu primeiro monitoramento a agroindústria não possuía clientes pelo fato de não ter iniciado suas atividades, e por isso obteve nota 1 (um).

Já no segundo monitoramento a agroindústria possuía poucos clientes e vendia apenas para o setor público, e por isso a nota obtida nesse monitoramento também foi 1 (um). De acordo com os empreendedores, as vendas eram apenas para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), tendo como cliente principal a Prefeitura de Cajazeiras-PB. Já as vendas para o mercado externo davam-se esporadicamente para quem entrasse em contato com eles.

Embora no segundo monitoramento a agroindústria tivesse praticamente dois clientes e apenas do setor público, vale destacar que se considerada a quantidade de escolas atendidas esse número já é bem relevante, pois segundo relato dos empreendedores eles atendiam uma média de 16 escolas.

Já após o segundo monitoramento, a agroindústria passou a possuir uma carteira de clientes crescente, mas ainda vendendo somente para o setor público. A Cajá Frut passou de 02 para aproximadamente 13 clientes, desde que começou a se estruturar e ter mais condições de fornecer polpas de frutas em maiores quantidades, e por isso, obteve nota 4 (quatro) nos terceiro e quarto monitoramentos.

Vale destacar que os clientes são Prefeituras, e com isso, geralmente os empreendedores atendem as demandas de todas as escolas delas, além disso, eles estavam em

processo de inscrição para fornecer as polpas de frutas as Regionais de Educação da cidade de Cajazeiras e Itaporanga, o que totaliza uma média de 26 prefeituras.

Quanto ao aspecto processo de vendas que tem como objetivo identificar a existência de pessoas com atuação proativa no processo de vendas, no primeiro e segundo monitoramentos realizados a agroindústria não possuía uma pessoa interna com dedicação mínima ao processo de vendas (atendimento a clientes ou gerenciamento de canais e representantes), as vendas eram totalmente passivas ou reativas (só ocorriam quando o cliente solicitava), por esse motivo a nota obtida nesses monitoramentos foi 1 (um).

No terceiro e quarto monitoramentos a agroindústria contava com um associado que respondia parcialmente pelo setor de vendas, pois ele é o que mora mais próximo à cidade e com isso facilitava a resolução de algumas questões, como por exemplo, ir retirar a nota fiscal ou visitar o cliente, por isso a nota nesses monitoramentos foi 3 (três). Percebe-se então que mesmo com uma pessoa parcialmente dedicada ao setor de vendas, a Cajá Frut precisa capacitar e destinar um responsável pela área, pois tudo ainda é feito sem muito conhecimento técnico.

No último aspecto do eixo mercado que é o de comunicação e que tem como finalidade verificar como a empresa trabalha os canais e ações de comunicação com o seu público-alvo, a agroindústria em seu primeiro monitoramento não possuía presença digital (site ou mídias sociais) e não realizava nenhuma ação de divulgação, fato este que fez com que obtivesse nota 1 (um).

Em novembro de 2018 os empreendedores participaram de uma capacitação de informática na Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) do município de Pombal e criaram o Instagram, conforme (Figura 7), o qual não é alimentado por diversos motivos: pelo fato de não terem como atender ao cliente final porque a infraestrutura não suporta uma demanda maior do que a que eles possuem atualmente, por não saberem como utilizar essas ferramentas de mídias sociais e também porque eles dizem que se surgirem demandas eles não têm como atender no momento porque o foco deles são escolas e que por estarem situados distantes da cidade não compensaria vender em pequenas quantidades.

Por outro lado, os empreendedores deixaram claro que quando tiverem a estrutura necessária para produção em quantidade, entrarão no mercado externo. Portanto, a agroindústria possui presença digital, mas precisa muito ser melhorada e alimentada com informações e por isso obteve nota 2 (dois) do segundo ao quarto monitoramento.

Figura 7 – Rede social da Cajá Frut

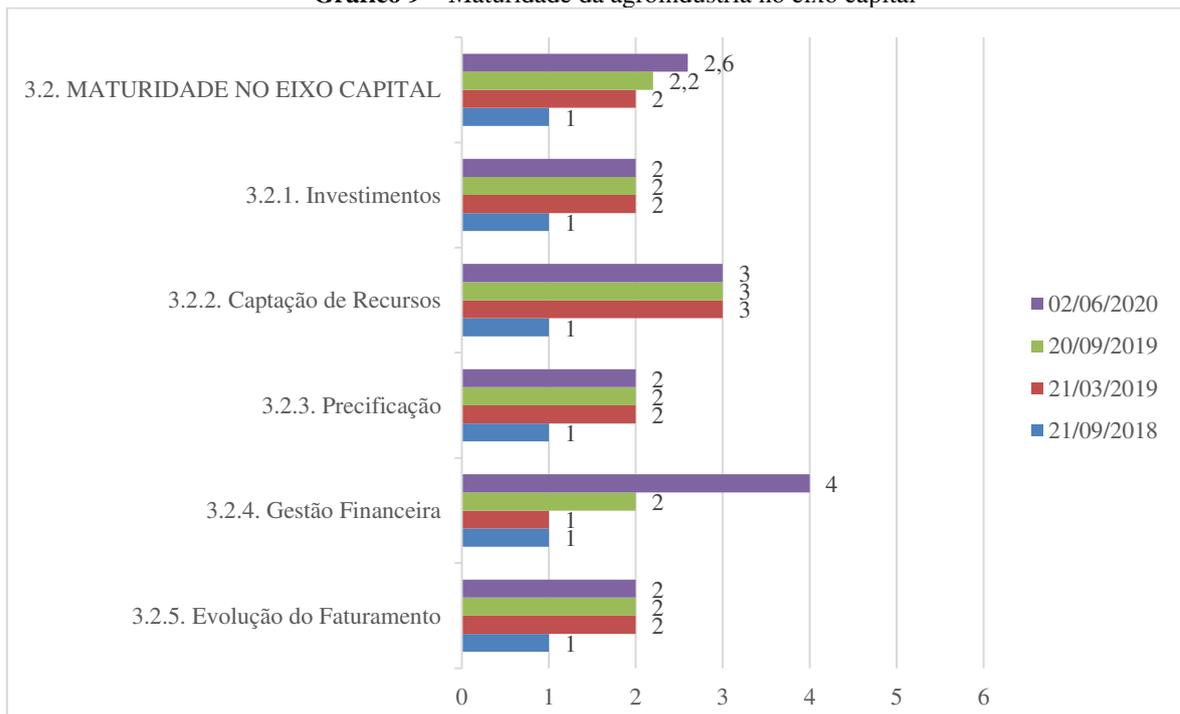


Fonte: Instagram, 2020.

5.4 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO CAPITAL

O eixo temático capital que será analisado a seguir versa sobre os aspectos de investimentos, captação de recursos, precificação, gestão financeira e evolução do faturamento, como demonstrado no Gráfico 9:

Gráfico 9 – Maturidade da agroindústria no eixo capital



Fonte: Autoria própria, 2020.

O primeiro aspecto do eixo capital é o de investimentos que vai apurar o conhecimento da agroindústria sobre os investimentos necessários para o pleno funcionamento do negócio. Em setembro de 2018 quando foi realizado o primeiro monitoramento, os empreendedores não tinham conhecimento sobre os investimentos necessários para manutenção ou crescimento do negócio e iniciaram a construção da sede da agroindústria de maneira não sistemática, isso fez com que a nota nesse monitoramento fosse 1 (um).

Já em março de 2019, período do segundo monitoramento os empreendedores conheciam parcialmente a sua necessidade de investimentos, como por exemplo, necessitavam investir na compra de alguns materiais e equipamentos como: despoldadeira, câmara fria, dosador, tanque de resfriamento e um carro para fazer as entregas. Portanto, pelo fato da agroindústria conhecer parcialmente a sua necessidade de investimentos, mesmo não existindo um registro detalhados dessas informações a nota obtida foi 2 (dois), e prosseguiu assim no terceiro e quarto monitoramentos.

Quanto ao aspecto captação de recursos que apura a capacidade de captação de recursos financeiros para funcionamento do negócio, no primeiro monitoramento viu-se que a agroindústria enfrentou problemas com a falta de recursos financeiros mínimos para funcionamento do negócio e três dos quatro empreendedores fizeram empréstimos individuais no valor de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais) ao todo para poder investir na agroindústria, e segundo eles à medida que fosse faturando iria adequando a infraestrutura, o que a levou a obter nota 1 (um) nesse monitoramento.

Já a partir do segundo monitoramento e no terceiro e quarto, a agroindústria obteve nota 3 (três), pois foram ao Banco do Nordeste solicitar empréstimo para melhorar a infraestrutura da agroindústria, uma média de aproximadamente R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais). Além disso, segundo os empreendedores eles possuem recursos financeiros mínimos para o funcionamento do negócio, pois já estão faturando consideravelmente. Com o recurso disponível dá para pagar energia, frete caso precise, embalagem para as polpas de frutas que vem de João Pessoa, papelaria e compra de matéria-prima.

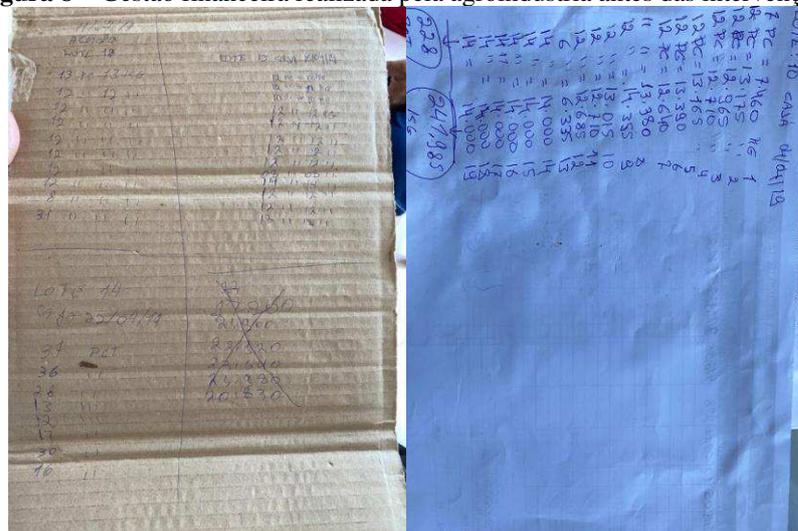
No aspecto precificação que vai estudar a forma como a empresa estabelece preços aos seus produtos e serviços, apenas no primeiro monitoramento porque não estava em atividade a nota obtida pela agroindústria foi 1 (um), pois ainda não havia sido definido o preço dos seus produtos. Do segundo ao quarto período de monitoramento a agroindústria teve nota 2 (dois), pois já tinha definido os preços dos seus produtos, mas de forma aleatória e sem levar em consideração seus custos fixos e variáveis, ou seja, segundo os empreendedores a precificação

dos seus produtos é apenas baseada no valor da caixa de fruta que compram para produzir as polpas de frutas.

No que se refere ao aspecto de gestão financeira que vai analisar a qualidade e a consistência da gestão financeira realizada pela agroindústria, foi constatado no primeiro monitoramento que os empreendedores ainda não estavam em atividade e, portanto, não possuía nenhum tipo de controle financeiro, por isso obteve nota 1 (um).

Já no segundo monitoramento os empreendedores passaram a anotar as entradas e saídas em papéis e pedaços de papelão, ou seja, de forma desordenada e sem, contudo, fazer um fluxo de caixa, obtendo nota 1 (um) nesse monitoramento, conforme (Figura 8):

Figura 8 – Gestão financeira realizada pela agroindústria antes das intervenções



Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2019.

No terceiro monitoramento, verificou-se que a agroindústria passou a utilizar controles financeiros básicos, de entradas e saídas, mas sem categorizá-los num plano de contas, como por exemplo: um livro caixa, então foi construída uma planilha em Excel pelo pesquisador em parceria com os produtores de polpa de frutas, para anotar essas informações, por isso a nota obtida nesse monitoramento foi 2 (dois), conforme (Figura 9):

Figura 9 – Gestão financeira realizada pela agroindústria após intervenção

REGISTRO DE ENTRADAS DA Caja Frut										
FORNECEDOR			ENDEREÇO			NÚMERO	BAIRRO	CIDADE	TELEFONE	

REGISTRO DE SAÍDAS DA Caja Frut									
EMPRESA/CLIENTE			ENDEREÇO			NÚMERO	BAIRRO	CIDADE	TELEFONE

Fonte: Autoria própria, 2019.

No período do quarto monitoramento foi disponibilizada pelo pesquisador uma planilha em Excel para os empreendedores, que permite que a agroindústria tenha um fluxo de caixa com plano de contas de entradas e saídas e que realiza também o controle de contas a pagar e a receber. Por esse motivo, a nota obtida nesse monitoramento foi 4 (quatro), conforme (Figura 10):

Figura 10 – Fluxo de caixa da agroindústria após a intervenção

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
		Mês 01	Mês 02	Mês 03	Mês 04	Mês 05	Mês 06	Mês 07	Mês 08	Mês 09	Mês 10	Mês 11
3	SALDO INICIAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4	RECEITA BRUTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Dinheiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Cartão de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Cartão de Débito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9	DEDUÇÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	IMPOSTOS (MEI)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	TARIFAS DE CARTÕES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15	CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	Preceíveis	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
17	Fruta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2020.

No aspecto evolução do faturamento que vai investigar o crescimento do faturamento da empresa em comparação ao seu ponto de equilíbrio, a falta de um sistema de gestão operacional e financeiro dificultou a análise desse item, pois os empreendedores notavam o que faturavam em folhas de papel avulsas e sem detalhar o valor mensal, por isso os valores aqui citados são uma estimativa do faturamento da agroindústria.

No primeiro monitoramento realizado a agroindústria ainda não estava funcionando e consequentemente não estava faturando, obtendo assim nota 1 (um). Quando do segundo monitoramento os empreendedores começaram a notar o que estavam faturando em pedaços de papelão e sem nenhum controle, e segundo eles o faturamento bruto da agroindústria foi de R\$ 8.000,00 (oito mil reais), portanto a agroindústria ainda não havia alcançado o seu ponto de equilíbrio, obtendo assim nota 2 (dois).

Já no terceiro e quarto monitoramentos realizados, a agroindústria obteve nota 2 (dois) em cada um desses períodos, pois embora ela já tenha começado a faturar e registrar essas informações na planilha mesmo que de forma esporádica, ao analisar os registros financeiros ela ainda não alcançou o ponto de equilíbrio.

Se considerar apenas o faturamento no terceiro monitoramento esse valor foi de R\$ 76.115,00 (setenta e seis mil quinhentos e quinze reais), mas se analisar o ano de 2019 como um todo esse valor foi de R\$ 168.230,00 (cento e sessenta e oito mil duzentos e trinta reais), montante bem diferente de quando os empreendedores desenvolviam a atividade individualmente em 2018 que era de um salário mínimo, aproximadamente R\$954,00 (novecentos e cinquenta e quatro reais).

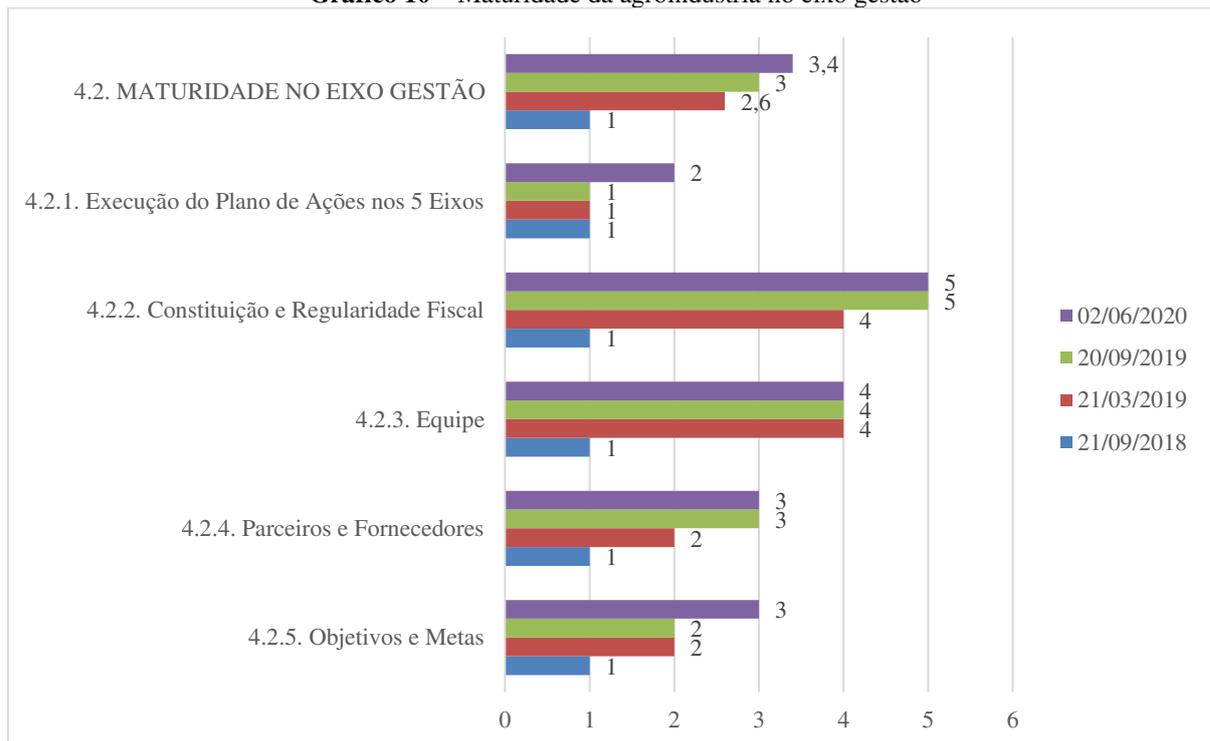
O baixo valor do faturamento no quarto monitoramento é devido à Pandemia da Covid-19, onde todo o mundo teve que fazer isolamento social para conter o avanço da doença, com isso as escolas que são os principais clientes da agroindústria também tiveram

que fechar e os empreendedores não tiveram para quem vender. Os empreendedores relataram que só voltaram a vender as polpas de frutas no final de maio, o recebimento só foi realizado após o quarto monitoramento e por este fato o faturamento está bem abaixo do normal para essa época do ano.

5.5 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO GESTÃO

O eixo temático gestão aborda os aspectos de execução do plano de ações nos 5 (cinco) eixos, constituição e regularidade fiscal, equipe, parceiros e fornecedores e objetivos e metas, conforme pode ser verificado no Gráfico 10:

Gráfico 10 – Maturidade da agroindústria no eixo gestão



Fonte: Autoria própria, 2020.

Ao analisar a maturidade no eixo gestão e levando-se em consideração o aspecto execução do plano de ações nos 5 eixos que tem como objetivo verificar o comprometimento da agroindústria com as ações previstas no plano de ações para os 5 eixos, desde o primeiro monitoramento realizado em setembro de 2018 até o terceiro monitoramento realizado em setembro de 2019, não havia na agroindústria um planejamento estratégico estabelecido, e

portanto, os empreendedores iam realizando as suas atividades de acordo com as demandas que iam surgindo, por esse motivo a nota da agroindústria nesses três monitoramentos foi 1 (um).

Já após a realização do terceiro monitoramento foi construído um planejamento estratégico (Figura 11) com a colaboração dos empreendedores, Sebrae e pesquisador e então no quarto monitoramento, realizado em junho de 2020, a nota obtida foi 2 (dois), pois a agroindústria havia executado poucas ações do cronograma previsto para o período no plano de ações nos 5 eixos do negócio (até 40% das ações previstas para o período), e não foi realizado mais devido à pandemia da Covid-19, em que os empreendedores tiveram que fechar a agroindústria.

Figura 11 – Planejamento estratégico da agroindústria Cajá Frut

Etapas	O que fazer?	Como fazer?	Quem	Quando	Status
PESQUISA CONCORRÊNCIA	Pesquisa com as marcas que vendem na região.	<ul style="list-style-type: none"> Fazer uma pesquisa de mercado conhecendo melhor as marcas concorrentes: diferenciais, sabores, estratégias de comercialização, participação no mercado, preço comercializado, entre outros. 	Wellington e associados	31.08.20	Não realizado
INCENTIVO LOCAL À INDÚSTRIA	CINEP (COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DA PARAÍBA)	Dar entrada na CINEP para conseguir incentivo fiscal	Wellington e associados	31.07.20	Não realizado
PLANO DE NEGÓCIO	Elaborar um plano de negócios	Contratar consultoria para realizar o plano de negócio O plano de negócio vai viabilizar: <ul style="list-style-type: none"> CINEP Dar entrada no financiamento Levantar custos de investimentos e <u>Estudar</u> a viabilidade do negócio – lucratividade e rentabilidade 	Wellington e associados	31.08.20 (Iniciar)	Em andamento
ASSOCIAÇÃO – COOPERATIVA	Definir a abertura da Cooperativa	Contador Neto Meireles orienta que: <ul style="list-style-type: none"> A Associação pode ser transformada em Cooperativa, mas não pode ser enquadrada 	Wellington e associados	31.03.20	Concluído

Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2020.

Analisando-se o aspecto constituição e regularidade fiscal que tem em sua finalidade averiguar se a empresa está plenamente regularizada junto aos órgãos competentes e ao fisco, no primeiro monitoramento a nota obtida foi 1 (um), pois pelo fato da agroindústria estar iniciando suas atividades, ainda havia pendências para sua regularização, como por exemplo, alvarás e licenças.

No segundo monitoramento a situação já estava um pouco diferente, pois a agroindústria já estava devidamente constituída e regularizada, mas algumas certidões negativas de débitos ainda não estavam válidas, e isso fez com que a nota obtida nesse monitoramento fosse 4 (quatro), uma evolução bastante significativa se olhar o período de 06 meses que é o intervalo entre os monitoramentos.

Já no terceiro e quarto monitoramentos, a agroindústria dispunha em mãos de todas as licenças, como a Licença da SUDEMA (Figura 12), alvarás e documentação necessárias para

o seu pleno funcionamento, e com isso, obteve a nota máxima 5 (cinco) nesses períodos analisados. Isto significa que a agroindústria está devidamente constituída e regularizada e conta com todas as certidões negativas de débitos válidas até próximo do final do ano de 2020.

Figura 12 – Licença da SUDEMA para funcionamento da agroindústria

LICENÇA SIMPLIFICADA - N.º 3283/2018

A SUDEMA, no uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei 6.757/99, de 08/07/99, artigo 2º, inciso VI, e de acordo com o SELAP - Sistema Estadual de Licenciamento de Atividades Poluidoras, instituído através do Decreto Estadual 21.120 de 20 de junho de 2000 e de conformidade com o que estabelece a deliberação do COPAM - Conselho de Proteção Ambiental N.º 3.245 de 27 de fevereiro de 2003, concede a presente Licença acima discriminada, nas condições especificadas.

I - DADOS DO EMPREENDIMENTO

Nome ou Razão Social
ASSOCIAÇÃO DOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO DE BOQUEIRAO DE CAJAZEIRAS-ASPRUBOC

Local Atividade Licenciada
SITIO COXOS,S/N. ZONA RURAL - Município: CAJAZEIRAS - UF: PB - CEP: 58900000

CNPJ/CPF
28.718.790/0001-39

Coordenadas Geográficas
Latitude: 06º 57' 42.7" Longitude: 38º 27' 54.0"

Atividade Licenciada
BENEFICIAMENTO DE FRUTAS COM PRODUÇÃO DE POLPA DE FRUTAS

II - CONDICIONANTES

- 1 - Esta Licença é válida pelo período de 717 dias, a contar da presente data, conforme processo SUDEMA N.º 2018-008273/EC/LIS-0257, observando as condições deste documento e seus anexos que, embora não transcritos são partes integrantes do mesmo. Este documento não contém emendas nem rasuras.
- 2 - Esta Licença diz respeito a análise de viabilidade ambiental de competência da SUDEMA, devendo o empreendedor obter a Anuência ou Autorização das outras instâncias no âmbito Federal, Estadual ou Municipal, quando couber, para que a mesma alcance seus efeitos legais.
- 3 - A cópia deste documento só terá validade com autenticação em cartório.
- 4 - Fixar placa (dimensões 60x90 cm) com identificação da atividade licenciada, conforme modelo disponível no Site desta SUDEMA www.sudema.pb.gov.br
- 5 - Todas as Licenças relativas aos demais órgãos públicos fiscalizadores, deverão estar vigentes durante o período de validade.

Os demais condicionamentos referentes a esta licença estão descritos no verso deste documento.

VENCIMENTO: 8/11/2020
 João Pessoa, 22 de novembro de 2018

João Vicente Maranhão Sábriño
 Superintendente,
 SUDEMA

Av. Monsenhor Walfredo Leal, 181 - Tambá - CEP: 58020-540 - João Pessoa - PB
 CNPJ: 05.329.849/0001-15 - Telefones: (83) 3218-5668 / 3218-5663 / Fax: (83) 3218-5580
www.sudema.pb.gov.br

Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2018.

Quando se fala no aspecto equipe que tem como função identificar se a equipe existente é compatível com o estágio atual do negócio, incluindo os empreendedores, a nota obtida no primeiro monitoramento foi 1 (um), isso devido ao fato de apenas quatro pessoas que eram os empreendedores, estarem responsáveis por toda a demanda da agroindústria, ou seja, mesmo estando no início de suas atividades a equipe atual não era suficiente para suportar a operação da agroindústria caso houvesse uma alta demanda de pedidos de polpa de frutas e também não havia planos ou condições para novas contratações.

Do segundo ao quarto monitoramentos teve um acréscimo na quantidade de pessoas que estavam atuando na agroindústria, embora os empreendedores tenham dito que essas contratações eram sazonais, o número que eram de quatro pessoas trabalhando na

agroindústria passou para seis e por esse motivo a agroindústria obteve nota 4 (quatro) nesses monitoramentos, ou seja, a equipe atual é suficiente para suportar a operação da agroindústria.

Outro aspecto analisado foi o de parceiros e fornecedores que visa averiguar a existência de uma rede de parceiros e fornecedores. Os fornecedores de frutas para a agroindústria eram os próprios empreendedores que tinham alguns pomares nos quintais dos seus sítios, isso foi percebido durante o primeiro monitoramento; e levando-se em consideração a planilha de monitoramento utilizada, pode-se afirmar que a agroindústria não tinha parceiros ou opções de fornecedores definidos, pois na ausência de um deles algum sabor de polpa de fruta poderia deixar de ser produzido e por isso teve nota 1 (um) nesse monitoramento.

Quando aplicado a planilha no segundo monitoramento a agroindústria alcançou a nota 2 (dois), pois além deles mesmos, passaram a contar com outros moradores dos arredores para o fornecimento das frutas, isto é, a agroindústria passou a contar com algumas opções de parceiros e de fornecedores.

No terceiro e quarto monitoramento a nota obtida foi 3 (três), pois a agroindústria passou a possuir parceiros e opções de fornecedores suficientes para atender sua operação atual, uma média de 25 a 30 fornecedores segundo os empreendedores.

No último aspecto trabalhado no eixo gestão têm-se os objetivos e metas que possui em sua finalidade verificar a adoção de práticas e ferramentas para direcionar e controlar o crescimento do negócio. No primeiro monitoramento a agroindústria ainda estava para iniciar suas atividades, por isso não existiam objetivos e metas estabelecidas, tudo era feito de forma muito artesanal e com foco na sobrevivência dos empreendedores, por este fato a nota obtida nesse monitoramento foi 1 (um).

Já no segundo e terceiro monitoramentos realizados, a agroindústria possuía objetivos e metas estabelecidas informalmente, ou seja, não documentadas, os empreendedores sabiam onde queriam chegar, mas nem sempre sabiam por onde e como começar. Isto é, precisavam do apoio de algumas instituições para alcançar alguns dos resultados que tinham em mente, como por exemplo, a compra de equipamentos para uma produção em maior escala. Assim, a nota obtida nesses dois monitoramentos foi 2 (dois).

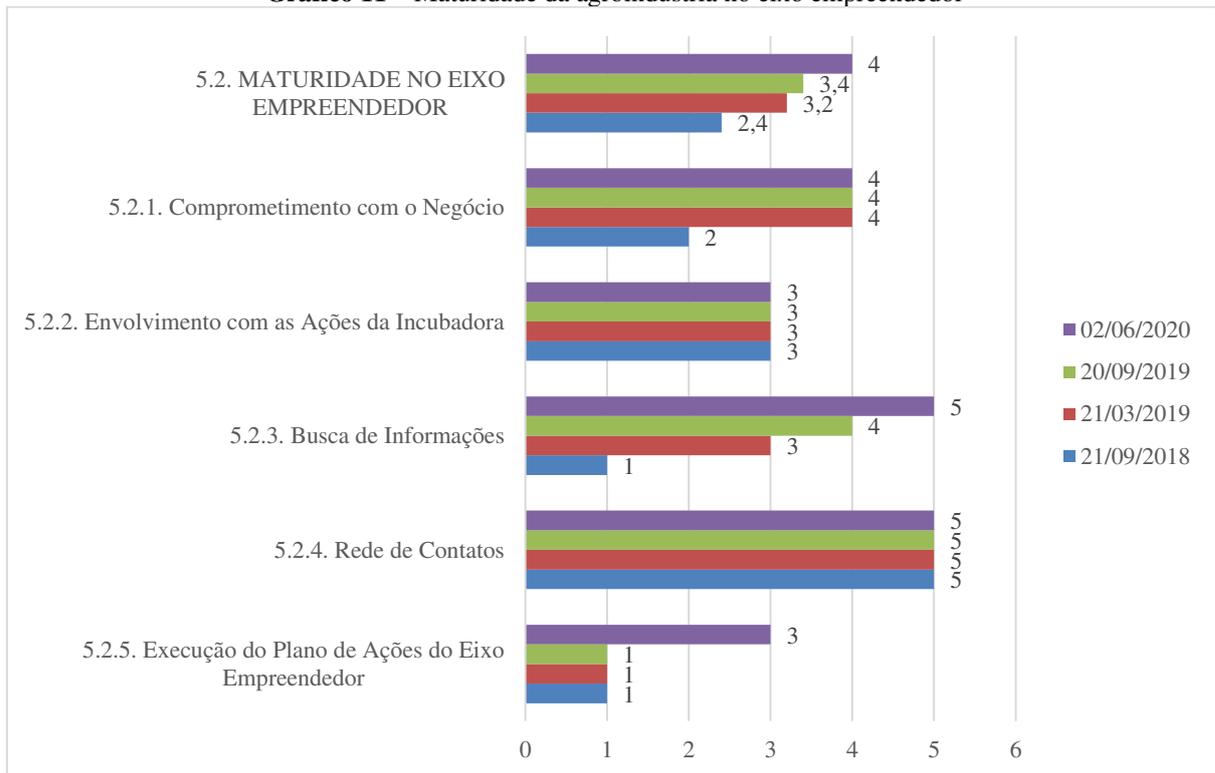
Após o terceiro monitoramento foi realizado um planejamento estratégico para que os empreendedores conseguissem ver com mais clareza quais eram os seus objetivos e metas e quais caminhos deveriam seguir para alcançar o crescimento do negócio de forma assertiva. Nesse planejamento consta um plano de ação com propostas a serem realizadas e assim eles conseguirem alavancar a agroindústria.

Embora a agroindústria possua objetivos e metas estabelecidas e registradas em um documento, ela não controla os resultados e alcance destas metas, pela falta de algum profissional capacitado para tal e também devido à Pandemia da Covid-19 ter feito com que as ações tivessem que ser paralisadas por um tempo. Diante do exposto, a nota obtida no quarto monitoramento foi 3 (três).

5.6 MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA NO EIXO EMPREENDEDOR

No eixo temático empreendedor que aborda o comportamento empreendedor onde segundo as regras da planilha de monitoramento poderiam ser monitorados até 2 sócios e cada um deles separadamente, em uma conversa reservada e sem a presença dos demais membros da agroindústria ou colaboradores. Mas, como o resultado do monitoramento as notas ficaram praticamente iguais dos dois sócios analisados, os resultados desse eixo serão discutidos também em conjunto.

Mesmo a agroindústria não sendo incubada pela IACOC essa análise foi realizada, pois os empreendedores participaram do processo de pré-incubação, então o presente eixo analisa alguns pontos, como: comprometimento com o negócio, envolvimento com as ações da incubadora, busca de informações, rede de contatos e execução do plano de ações do eixo empreendedor. Os dois sócios analisados não diferiram muito quanto às respostas e as notas obtidas foram praticamente as mesmas, isso devido ao fato de antes eles produzirem individualmente e continuarem tendo a mesma percepção no processo de crescimento da agroindústria, como poderá ser visto no Gráfico 11 e nas análises dos aspectos do eixo.

Gráfico 11 – Maturidade da agroindústria no eixo empreendedor

Fonte: Autoria própria, 2020.

O primeiro aspecto analisado desse eixo é do comprometimento com o negócio, que objetiva verificar o tempo de dedicação do empreendedor à empresa incubada. No primeiro monitoramento realizado em setembro de 2018, o tempo de dedicação dos empreendedores à agroindústria era de uma média de 11h a 20h semanais, pois como ainda estavam iniciando não possuíam demanda e estavam dedicados à construção da sede, e por esse fato a nota obtida nesse monitoramento foi 2 (dois).

Já no segundo, terceiro e quarto monitoramentos, realizadas em março de 2019, setembro de 2019 e junho de 2020, respectivamente, esse tempo aumentou para uma média de 40h semanais, pois 3 dias são dedicados exclusivamente para produção e o restante dos dias fica para entrega de mercadoria e resolver as questões burocráticas da agroindústria. Por estas razões, a nota obtida nesses monitoramentos foi 4 (quatro).

No que se refere ao envolvimento com as ações da incubadora que objetiva averiguar a participação dos empreendedores nas diversas ações promovidas pela IACOC, como por exemplo: treinamentos, consultorias, feiras, eventos e etc. os empreendedores participaram bem das ações promovidas pela incubadora, e isso pode ser observado nos quatro períodos de monitoramento, segundo eles chegaram a participar do processo de pré-incubação, de consultorias e cursos, de uma visita técnica a uma agroindústria de polpa de fruta no

município de Pombal (Fonte do Sabor), e sempre que possível faziam de tudo para participar das ações. Por estas razões, a nota obtida nos quatro monitoramentos foi 3 (três), ou seja, participaram de mais da metade das ações da IACOC.

No aspecto busca de informações que visa identificar as fontes utilizadas pelos empreendedores para buscar informações relativas ao seu negócio, no primeiro monitoramento realizado a nota obtida pelos empreendedores foi 1 (um), pois de acordo com eles ainda estavam iniciando e ficavam meio que “perdidos”, sem rumo, sem estrutura suficiente para produção e estavam focados na construção do prédio.

No segundo monitoramento, os empreendedores já em atividade estavam sempre em busca de informações para melhorar a produção e por meio de alguns parceiros e colaboradores como, por exemplo, a gestão da agroindústria Fonte do Sabor e pela internet assistindo vídeos. Então a nota obtida nesse monitoramento foi 3 (três), pois além dos meios de comunicação, os empreendedores passaram a buscar informações relativas ao negócio conversando com clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes e colaboradores.

Quando foi realizado o terceiro monitoramento já havia tido uma evolução na busca de informações pelos empreendedores, pois além das fontes citadas no segundo monitoramento, os empreendedores começaram a participar, como convidados, das qualificações, assessorias e consultorias oferecidas pela incubadora, como por exemplo, a consultoria e treinamento em Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), obtendo nota 4 (quatro) nesse monitoramento.

No quarto monitoramento a nota obtida foi 5 (cinco), pois foi identificado que além das fontes utilizadas nos monitoramentos anteriores, os empreendedores buscavam informações e conhecimentos através de qualificações custeadas pela agroindústria, mesmo que seja uma parcela do valor e o restante seja pago pelo parceiro. Ademais, os empreendedores estão sempre procurando órgãos e instituições que sempre os ajudaram desde o começo, como: Sebrae, IACOC, Fundação PaqTcPB, UFCG, Programa de Ação Social de Políticas Públicas (PASP) e Secretaria de Meio Ambiente (SMA) do município de Cajazeiras-PB.

Quando se fala em rede de contatos onde vai ser investigada a capacidade dos empreendedores de estabelecer uma boa rede de contatos profissionais em prol do negócio, esse aspecto sempre foi bastante positivo para eles, pois desde o primeiro monitoramento ao último, os empreendedores possuem uma boa rede de contatos profissionais e frequentemente a explora para a geração de oportunidades de negócio para a agroindústria, seja para orientação de qual rumo seguir, seja para consultoria ou treinamento para algum aspecto legal

que falte na agroindústria, e por isso a nota obtida em todos os monitoramentos foi a nota máxima, 5 (cinco).

Em se tratando do aspecto execução do plano de ações do eixo empreendedor e que tem como objetivo verificar o comprometimento dos empreendedores com as ações previstas no seu plano de ações do eixo empreendedor, do primeiro ao terceiro monitoramento o plano de ações para o eixo empreendedor ainda não havia sido estabelecido e por isso a nota nos três primeiros monitoramentos foi 1 (um).

Já após o terceiro monitoramento, isto é, no quarto monitoramento o relatório técnico e o plano de ação da agroindústria haviam sido realizados conforme pode ser visto na (Figura 13):

Figura 13 – Relatório técnico e plano de ação da Cajá Frut

Relatório Técnico e Plano de ação			
Emissão: setembro de 2019		Cajá Frut	
Elaborado por: Emanuelly Marques			
Verificado por: Jovany Sney Fernandes			
Plano de ação			
1. EDIFICAÇÕES E INSTALAÇÕES			
Não conformidades	Ação Corretiva	Situação	Prazo e Resp.
Área externa			
Área externa com grande quantidade de vegetação, sem manutenção, que pode ocasionar a proliferação de vetores e pragas, bem como o acúmulo de lixo.	A vegetação deve ser capinada periodicamente nos arredores da agroindústria.		Data: Até 11/09/2019 Resp: Cajá Frut OC
Efluentes da área de processamento sem destino e tratamento adequado.	Sistema de reuso da água.		Data: Até 07/2020 Resp: Cajá Frut OC
Área externa encontrada com objetos em desuso e estranhos ao ambiente.	Retirar todos os objetos em desuso e estranhos ao ambiente que comprometam a integridade e controle sanitário das instalações.		Data: Até 11/09/2019 Resp: Cajá Frut OC

Documento aprovado por: Wellington Pereira da Silva

Fonte: Arquivo pessoal da agroindústria, 2019.

Além desse relatório também foi construído o plano de ações para as não conformidades encontradas quanto ao atendimento às normas vigentes para a produção de polpa de frutas (Figura 14):

Figura 14 – Plano de ação para as não conformidades quanto ao atendimento às normas vigentes para a produção de polpa de frutas

Relatório Técnico e Plano de Ação	
Emissão: março de 2020	
Elaborado por: Patrick Wendell Freire Cidelino	
Aprovado por: Wellington Pereira da Silva/ José da Silva Vieira e José Carlos de Abreu Pereira	

PLANO DE AÇÃO (ANEXO I)

I. OBRIGAÇÕES ADMINISTRATIVAS			
Não conformidade	Ação corretiva	Status	Prazo e responsável
Responsável técnico pela produção: ART/AFT ou documento correlato atualizado junto ao serviço;	Ir à EMPAER para que Edilson possa emitir o documento;	Em andamento (esperando retorno da EMPAER);	31/03/2020 Resp.: Cajá Frut
Cumprimento da obrigação de informação da produção do ano anterior por produto (IN 19/2003);	Produzir relatório com produção anual de 2019;	Concluído (ANEXO II);	10/03/2020 Resp.: Cajá Frut
Cumprimento de intimação.	Realizar o plano de ações corretivas requeridas pela	Concluído. (ANEXO I);	10/03/2020 Resp.: Cajá Frut

Fonte: Autoria própria, 2020.

Dessa forma, a nota obtida no último monitoramento foi 3 (três), justamente pelo fato dos empreendedores terem executado boa parte das ações do cronograma previsto para o período no plano de ações (de 40% a 70% das ações previstas para o período). Não foram realizadas mais ações também em virtude da pandemia da Covid-19 que fez com que todas as atividades não só da agroindústria, mas do mundo fossem paralisadas.

5.7 PANORAMA DA MATURIDADE DA AGROINDÚSTRIA POR EIXO TEMÁTICO

Ao analisar o panorama da maturidade da agroindústria por eixo temático, percebe-se que a todo o momento os empreendedores que a compõem estão em busca de melhorias para o crescimento do negócio, isso pode ser comprovado por meio de um melhor desenvolvimento dos aspectos analisados durante todo o período de monitoramento, o que demonstra que mesmo diante de todas as dificuldades relatadas nos resultados da pesquisa a Cajá Frut teve uma evolução bastante significativa.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a utilização de estratégias empreendedoras, tais como: a capacitação em manipulação de alimentos, a elaboração e implementação dos Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO), as instruções de trabalho para evitar possíveis riscos de contaminação, o *design* de rótulos e a participação dos empreendedores nas

diversas ações da IACOC e de outros parceiros como o Sebrae, foram essenciais para que a Cajá Frut evoluísse significativamente nos eixos de tecnologia, mercado e empreendedor.

Já quanto aos eixos de capital e gestão é onde os empreendedores ainda precisam ter uma maior dedicação, pois eles também são primordiais para uma melhora no faturamento da agroindústria e os auxiliará a desenvolver novos mercados. Fatores como uma pessoa para ficar responsável pela parte das vendas e no administrativo da agroindústria e um sistema de gestão operacional e financeiro, são decisivos para que ela consiga obter um crescimento em maior escala.

Além disso, a adequação da agroindústria para vender a um número maior de escolas e entrar no mercado privado (supermercados, mercadinhos, lanchonetes, restaurantes, bares etc.) também se configura como um limitador para evolução nos eixos de capital e gestão. Essa situação é comprovada por um dos empreendedores que afirmou que existe uma discordância entre eles para que haja uma mudança estrutural da associação, o que se torna um dos principais desafios para o crescimento da agroindústria.

Em consultoria realizada em 2020 para construção do planejamento estratégico, foi identificado que o CNAE atual da associação não pode comercializar, e foi orientado aos empreendedores que a associação poderia ser transformada em cooperativa, mas não poderia ser enquadrada no Simples Nacional, o que ocasionaria uma alta na carga tributária. Diante do exposto, os empreendedores disseram que era necessário manter aberta a associação porque já possuem o Selo de Inspeção Federal de todas as polpas de frutas, portanto eles optaram por deixar como está atualmente, já que vendem apenas para o setor público.

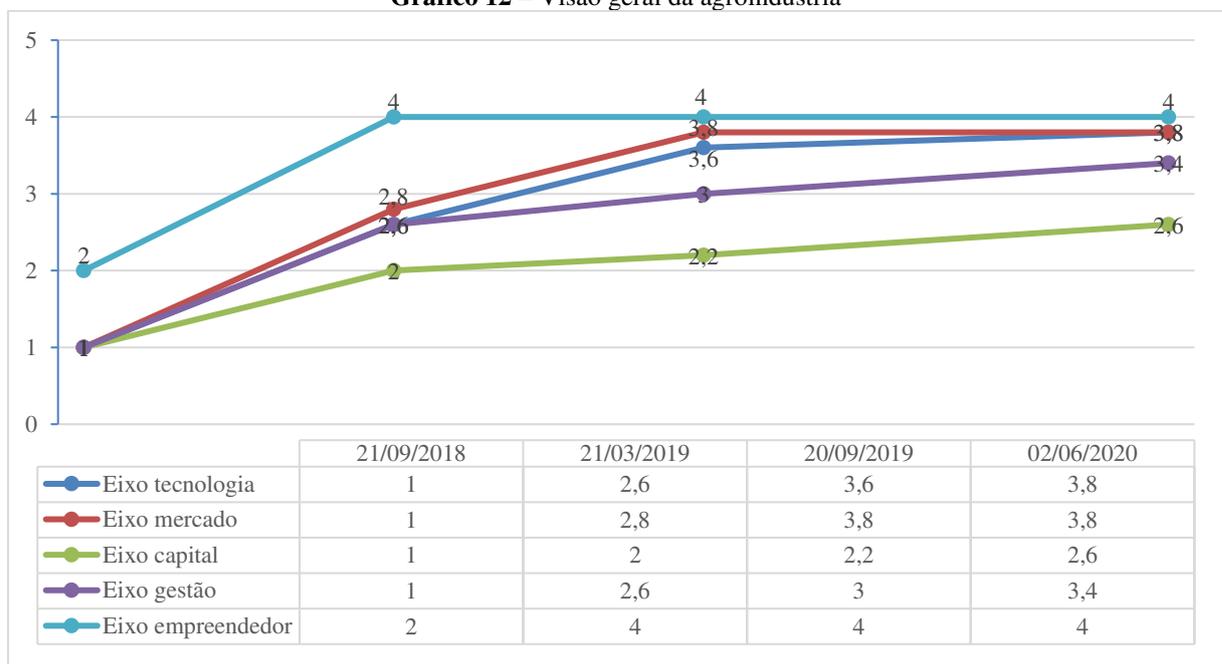
5.8 VISÃO GERAL DA AGROINDÚSTRIA

Mesmo a agroindústria Cajá Frut não sendo incubada da IACOC, seguindo o direcionamento da planilha de monitoramento, foi dado ao final de cada monitoramento o parecer sobre a agroindústria, onde as opções eram: graduação, incubação, pivotação ou descontinuação. A graduação ocorre quando o empreendimento possui maturidade suficiente para operar sem o apoio da incubadora. A incubação é quando o empreendimento não está pronto para graduar, mas deve permanecer em incubação, uma vez que tem potencial para graduar no futuro.

Quando se fala em pivotação quer dizer que o empreendimento não está pronto para graduar, mas deve permanecer em incubação, uma vez que tem potencial para graduar no futuro, desde que faça uma pivotação (mudança) na proposta atual de empreendimento, como por exemplo: segmento de cliente, proposta de valor, modelo de receita, dentre outros. Já a descontinuação é quando os resultados dos monitoramentos demonstram que o empreendimento não terá sucesso no mercado e, por isso, deve deixar a incubadora.

No Gráfico 12 a seguir tem-se a explanação da visão geral da agroindústria por eixo temático, o parecer e as suas respectivas notas. Dessa forma, fica mais perceptível a evolução do empreendimento, fruto da utilização das estratégias empreendedoras efetivadas pelos empreendedores com o apoio da IACOC, Sebrae, pesquisador, Fundação PaqTcPB, Secretaria Municipal de Meio Ambiente de Cajazeiras-PB, e demais parceiros já citados nesse estudo. Além da planilha de monitoramento da IACOC que foi fundamental para analisar os eixos temáticos e identificar quais ações eram necessárias para o melhor desenvolvimento do empreendimento.

Gráfico 12 – Visão geral da agroindústria



Fonte: Autoria própria, 2020.

No primeiro e segundo monitoramentos o parecer sobre a agroindústria foi de pivotação, pois a agroindústria tem potencial para graduar no futuro, desde que haja uma mudança na proposta atual do empreendimento, como por exemplo: a gestão financeira, precificação, captação de recursos e o processo de vendas.

Já no terceiro e quarto monitoramentos, mesmo a agroindústria precisando evoluir nos eixos de gestão e principalmente capital, o parecer foi de incubação, pois a agroindústria tem potencial para se desenvolver na incubadora e em seguida ir para o mercado, mas necessitam do suporte para que isso ocorra.

5.9 PRINCIPAIS RESULTADOS OBTIDOS DURANTE O PERÍODO DE MONITORAMENTO NA AGROINDÚSTRIA

Além das consultorias, a agroindústria teve ainda parceria com a Secretaria do Meio Ambiente do município de Cajazeiras para aquisição do Selo de Inspeção Federal (SIF), licença da SUDEMA e do MAPA, alvará de funcionamento e DAP jurídica; com o Sebrae para o desenvolvimento da área da gestão da agroindústria, como por exemplo, planejamento estratégico colaborativo, registro de entrada e saída das polpas de frutas, registro do fluxo de caixa, orientação técnica sobre registro de marca, compra de materiais e insumos para produção das polpas, acesso e manutenção de novos mercados (por meio de convite para expor os seus produtos de forma gratuita na Cajazeiras ExpoNegócios, evento de negócios da cidade de Cajazeiras-PB) e ainda com o Programa de Ação Social de Políticas Públicas (PASP) da Diocese de Cajazeiras-PB com a doação de um dosador para a agroindústria.

Após a tentativa de incubação, em novembro de 2018, a qual não foi bem-sucedida, foi realizada a consultoria em manual de identidade visual da agroindústria, cujo objetivo foi indicar todos os usos da marca Cajá Frut, e seus elementos, como cores, formas e tipografia. O projeto de identidade visual envolve a criação da marca, além de um conjunto de elementos gráficos que irão compor a personalidade de um nome, produto ou serviço. Além de regras que irão reger sua aplicação em impressos administrativos, folhetos, catálogos, cartazes, materiais de ponto-de-venda, embalagens, letreiros, veículos, uniformes entre outros.

Ainda em 2018 foi realizada a consultoria em *design* de rótulos, cujo escopo foi o da criação dos rótulos para polpas de frutas em 11 diferentes sabores contendo a marca, identificação do produto e todas as informações técnicas obrigatórias estabelecidas pelos órgãos regulamentadores. Após o desenvolvimento dos rótulos com todas as informações necessárias segundo a legislação vigente, seguiu-se a elaboração das tabelas de informação nutricional, lista de ingredientes e aplicação do código de barras que foi cedido pelo PaqTcPB para os sabores de polpas produzidos pela agroindústria.

Em setembro de 2019, a agroindústria recebeu a consultoria para Elaboração do Manual de Procedimentos Padrão de Higiene Operacional (PPHO'S) e das Boas Práticas de Fabricação de Alimentos (BPF), cujas finalidades foram, respectivamente, estabelecer as atividades rotineiras pela qual evitará a contaminação cruzada e adulteração do produto, conservando sua qualidade e integridade por meio do controle higiênico sanitário antes, durante e após as operações efetuadas na unidade; e auxiliar os produtores para os requisitos mínimos para produção das polpas, como por exemplo: as condições higiênico-sanitárias do edifício, a manutenção e higienização das instalações, dos equipamentos e dos utensílios, o controle da água de abastecimento, o controle integrado de vetores e pragas urbanas, a capacitação profissional, o controle da higiene e saúde dos manipuladores, o manejo de resíduos e o controle e garantia de qualidade do alimento.

Tais resultados foram observados pela participação dos empreendedores nas várias ações de capacitação, treinamentos, orientações e consultorias realizadas pela Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC), Fundação Parque Tecnológico da Paraíba (Fundação PaqTcPB), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), pelo pesquisador, entre outros.

Então, por essas ações e pela planilha de monitoramento percebeu-se que houve um desenvolvimento do empreendimento, ou seja, por meio da planilha foi possível fazer com que os empreendedores percebessem qual o ponto que estavam negativos (ponto de melhoria) e quais as estratégias empreendedoras poderiam ser utilizadas para melhorar determinado eixo, contribuindo para que o empreendimento crescesse cada vez mais. Ademais, são necessárias ações desses vieses para que o empreendimento evolua e consiga ter um impacto positivo na localidade.

Por fim, todas as adequações realizadas e documentos elaborados e implementos foram executados baseando-se nas legislações sanitárias vigentes. A execução das demais adequações ficou sob a responsabilidade dos produtores (gestores) para o devido cumprimento. A agroindústria possui toda a documentação exigida para estabelecimentos produtores de alimentos em conformidade. Os documentos elaborados e implementados como Plano de Ação (PA), Manual de BPF, PPHO's, Instruções de Trabalho (IT), planilhas e *check-lists* estão acessíveis e disponíveis à autoridade sanitária, assim como a quem tiver interesse em conhecê-lo, quando requerido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agroindústria de polpa de fruta Cajá Frut conseguiu surgir em um local pouco imaginável e com poucos recursos para se estruturar e se desenvolver, mas com a força e determinação dos empreendedores e por meio de parcerias ela conseguiu obter um bom desenvolvimento, sendo capaz de gerar emprego e renda aos empreendedores que nela trabalham. Durante a pesquisa pode-se perceber que a agroindústria processa e transforma as frutas, visando, sobretudo à produção de valor de troca que se realiza na comercialização das polpas de frutas, mesmo que vendendo apenas para o setor público.

Ficou comprovado que a utilização de estratégias empreendedoras, como por exemplo: construção de manual de identidade visual, Boas Práticas de Fabricação (BPF), planejamento estratégico, adequação do processo produtivo, entre outros foram e são fundamentais para o crescimento da agroindústria Cajá Frut.

As intervenções podem ser consideradas como um processo criativo de apropriação e transformação da realidade local da agroindústria, uma vez que propiciaram a introdução de novas soluções no empreendimento, possibilitando aos empreendedores conhecer, analisar e discutir ações que venham a contribuir para o crescimento da agroindústria. Os treinamentos, por serem um trabalho organizado coletivamente, envolveram a participação de todos os empreendedores da agroindústria, garantindo a capacitação daqueles.

Percebeu-se ainda que a incubadora é um importante aliado para o empreendedorismo, proporcionando um ambiente encorajador, com condições apropriadas para o funcionamento dos empreendimentos, através de serviços especializados de consultoria gerencial e orientação.

A agroindústria é uma estratégia de reprodução social de bastante relevância para os empreendedores rurais, especialmente nas perspectivas econômica, social e produtiva. Quanto à perspectiva econômica e produtiva esta atividade é geradora de emprego e renda ao território e aos empreendedores que a praticam. Do ponto de vista social, sua importância é dada pelo fato de dar ao homem do campo a oportunidade de trabalhar em suas terras, de produzir alimentos que podem ser comercializados ao mercado e, ainda viver perto da sua família.

Mesmo a polpa de fruta não sendo um produto tão diferenciado no mercado, ela possui bastante relevância para os empreendedores da Cajá Frut, pois está promovendo inovação social por tratar-se de um projeto de impacto, onde foi organizada uma comunidade que antes

pensava como economia solidária, com princípio de coletividade e tornou-se em um negócio que passou a transformar a realidade de todo o território e não só de uma família, mas de várias; trazendo desenvolvimento e mudanças na forma de pensar, isto é, com um pensamento maior de crescimento (exponencial).

Dessa forma, ao passo que os empreendedores realizavam a atividade individualizada e passaram a desenvolver coletivamente, começou a mudar a situação do entorno deles, pois todos estão ganhando mais, com um poder de compra maior, com ambição de comprar algo, de crescer e melhorar. À medida que a agroindústria for crescendo os empreendedores irão contratar pessoas da região (e já fazem isso) para ajudarem no trabalho e com isso favorecerá o empreendedorismo rural e o desenvolvimento local.

Assim sendo, a pesquisa foi relevante não só pelas reflexões que trouxe sobre as estratégias empreendedoras, mas também pela inovação social que causou nos produtores da região, orientando-os para a retomada da produção e, conseqüente, desenvolvimento econômico da comunidade local que tem na agroindústria de polpa de fruta um meio sustentável para sobrevivência.

Além disso, os meios pelos quais os resultados foram obtidos poderão ser utilizados para viabilizar ações de inovação e estratégias para possibilitar àqueles e outros empreendedores rurais o acesso ao mercado, melhorias tecnológicas, de comercialização, na gestão do empreendimento, entre outros aspectos.

Ficou evidente nesta pesquisa a efetividade da planilha de monitoramento, pois por meio dela foi possível identificar quais eixos a agroindústria menos evoluiu e quais ela obteve maior crescimento, e com isso, traçar e aplicar estratégias empreendedoras para fomentar o crescimento do negócio. Por outro lado, ainda se faz necessário a transferência de tecnologia constante para os produtores, como por exemplo, por meio de consultorias e qualificações para que eles continuem em ascensão e possam estar sempre inovando e atualizando-se em relação ao mercado.

REFERÊNCIAS

- ANASTÁCIO, M. R.; CRUZ FILHO, P. R. A.; MARINS, J. **Empreendedorismo social e inovação no contexto brasileiro**. Curitiba: PUCPRESS, 2018. 290p.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Mapeamento dos mecanismos de geração de empreendimentos inovadores no Brasil**. Brasília: Anprotec, 2019. 225p.
- ARNS, P. C. **Governança democrática e desenvolvimento territorial: avanços e limites das iniciativas brasileiras**. IADH, 2012. Disponível em: <http://www.iadh.org.br/>. Acesso em: 25 nov. 2019.
- ADAFAX. ASSOCIAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR DO ALTO XINGU. **Beneficiamento de polpa de frutas**. Pará: ADAFAX, 2013. 38 p.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1. n.1, p. 25-38, 2014.
- BARBOSA, L.; MADI, L.; TOLEDO, M. A.; REGO, R. A. As tendências da alimentação. In: MADI, L.; COSTA, A. C. P. B.; REGO, R. A. (Coord.). **Brasil food trends 2020**. São Paulo: FIESP/ITAL, 2010. p. 39-47.
- BARQUERO, A. V. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: UFRGS. 2002. 280p.
- BARROS, J. D. S.; SILVA, M. F. P. **Metodologia do estudo e da pesquisa científica**. João Pessoa: Sal da Terra, 2010. 94p.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019. 526p.
- BEZERRA, C. **A máquina de inovação: mentes e organizações na luta por diferenciação**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 83p.
- BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações**, v. 18, n. 1, p. 3-15, 2017.
- BRASIL. **Decreto nº 9.064, de 31 de maio de 2017**. Governo do Brasil, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- BRASIL. **Decreto nº 8.473, de 22 de junho de 2015**. Governo do Brasil, 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- BRITO, A. M.; PEREIRA, P. S.; LINARD, Â. P. **Empreendedorismo**. Juazeiro do Norte: IFCE, 2013. 96p.

BUENO, J. R. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** Sebrae, 2019. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

CARVALHEIRO, E. M.; WAQUIL, P. D. **A participação da agroindústria familiar rural de Palotina (PR) na construção social de mercados.** 2008. Disponível em: <http://www.sober.org.br/>. Acesso em: 14 mai. 2019.

CARVALHO, R. **Afinal de contas, o que é inovação social?** Na prática. Org, 2015. Disponível em: <https://www.napratica.org.br/inovacao-social/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

CASSEL, R. A.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LEIS, R. P.; DAMÁSIO, D. Sistema corporativo de inovação. In: PROENÇA, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; TÁVORA JÚNIOR, J. L.; SALERNO, M. S. (Org.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil:** da teoria para a prática. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 139-156.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada; CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **PIB do agronegócio brasileiro de 1996 a 2018.** CEPEA; CNA, 2020. Disponível em: <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 14 mai. 2019.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada/ USP. Universidade de São Paulo; ESALQ. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. **Índices exportação do agronegócio 2019.** Piracicaba: CEPEA/ USP; ESALQ, 2019. 8 p.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada/ USP. Universidade de São Paulo; CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil; FEALQ. Fundação de Estudos Agrários Luiz de Queiroz. **PIB do agronegócio cresce 3,81% em 2019.** Piracicaba: CEPEA/USP; CNA; Fealq, 2020. 18 p.

CENTRO DE EXCELÊNCIA CONTRA A FOME. **Modalidades de compras públicas de alimentos da agricultura familiar no Brasil.** Brasília: Centro de Excelência Contra a Fome, 2019. 88p.

CHEQUIM, A. **Crescimento acelerado no agronegócio.** São Paulo: FIA-online, 2020. 11p.

COELHO, F. **Desenvolvimento local e construção social:** o território como sujeito. In: SILVEIRA, C. M.; REIS, L. C. Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001. p.57-68.

CRUZ, M. R.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. (Org). Inovação e tecnologia no agronegócio como alternativa para a economia do Brasil. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO, 2., 2016, Caxias do Sul. **Anais eletrônicos [...]** Caxias do Sul: EducS, 2017. Disponível em: <https://www.ucs.br/site/midia/arquivos/ebook-inov-tecnologia.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2020.

DEBONI, F. **Desafios da inovação social no Brasil.** GIFE, 2019. Disponível em: <https://gife.org.br/desafios-da-inovacao-social-no-brasil/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **O que é a economia Solidária**. DIEESE, 2016a. Disponível em: <https://ecosol.dieese.org.br/o-que-e-a-economia-solidaria.php>. Acesso em: 08 abr. 2020.

DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **A produção de informações no observatório nacional da economia solidária e do cooperativismo**. São Paulo: DIEESE, 2016b. 82 p.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**. 1. ed. São Paulo: Cultura Editores Empreendedores, 2008. 304p.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. 288p.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. 127p.

GAFFURI, J.; TEODORO, P. A. V. B.; MIYAZAKI, J.; SCHIMIDT, R. M.; NAZZARI, R. K.; BERTOLINI, G. R. F. **Empreendedores rurais como gestores de negócio para o provimento do desenvolvimento agrícola**. Unioeste, 2005. Disponível em: <http://cac.php.unioeste.br/>. Acesso em: 25 nov. 2019.

GAZOLLA, M.; PELEGRINI, G. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, v. 32, n. 32, p. 361-388, 2011.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org). Métodos de pesquisa. In: SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-41.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo 2018**. Curitiba: IBQP/Sebrae/UFPR, 2018. 26 p.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. Tradução: Francisco Araújo da Costa. 9. ed. Porto Alegre: McGraw-Hill Education/ Bookman, 2014. 480 p.

HOFFMANN, R. A agricultura familiar produz 70% dos alimentos consumidos no Brasil? **Segurança Alimentar e Nutricional**, v. 21, n. 1, p. 417-421, 2015.

IACOC. Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba. **IACOC recebe certificação CERNE em Brasília**. IACOC, 2019. Disponível em: <http://www.iacoc.org.br/>. Acesso em: 23 mar. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo agropecuário 2017**. IBGE, 2019. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/>. Acesso em: 27 mar. 2020.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Os novos dados do mapeamento de economia solidária no Brasil: nota metodológica e análise das dimensões socioestruturais dos empreendimentos**. Brasília: Ipea, 2016. 48 p.

- KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Via Litterarum, 2010. Disponível em: <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/>. Acesso em: 14 nov. 2019.
- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo : Atlas 2003. p. 44-73.
- LIMA, C. C.; PARTELI, L. F.; LOOSE, C. E. O empreendedorismo rural e a agroindústria familiar na gestão da atividade agropecuária em Rondônia. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC (CENE)**, Rio Grande do Sul, ano 14, n. 27, p. 97-134, jan-jun. 2015.
- LIMA, J. C.; ARAÚJO, Â. M. C.; RODRIGUES, C. C. P. Empreendimentos urbanos de economia solidária: alternativa de emprego ou política de inserção social? **Sociol. Antropol**, Rio de Janeiro, v.1, n.2, p. 119-146, nov. 2011.
- MANTOVANI, D. M. N.; GRANITO, R. A. N.; CABRAL, D. G.; LEITE, M. F. B. O papel das incubadoras de empresas no desenvolvimento local: um estudo de caso. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 90-101, 2006.
- MARTINELLI, D. P.; JOYAL, A. **Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas**. Barueri: Manole, 2004. 314 p.
- MARTINS, F. **Tecnologia e inovação no agronegócio**. São Paulo: FIA-online, 2020. 11 p.
- MARSCHNER, P. F.; SILMARA, P.; CASSOL, M.; FÃO, J. M. Marketing de relacionamento e comercialização: uma análise de uma agroindústria no estado do RS. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM CADEIAS PRODUTIVAS DO AGRONEGÓCIO, 2., 2016, Rio Grande do Sul. **Anais eletrônicos [...]** Rio Grande do Sul: UCS, 2016. Disponível em: <<http://www.ucs.br/>>. Acesso em: 14 fev. 2020.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 224 p.
- MEDEIROS, C. B.; MACHADO, L. C. R.; PEREIRA, L. C. A.; COSTA, I. C. A.; GOMEZ, C. P. Inovação social e empreendedorismo social: uma análise sob a perspectiva da economia solidária. **Revista Gestão.Org**, Recife, v. 15, n. 1, p. 61-72, 2017.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Agricultura familiar**. MAPA, 2019. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso em: 27 mar. 2020.
- NICHELE, F. **Desafio para o crescimento da sua agroindústria**. Sebrae, 2017. Disponível em: <https://sebraers.com.br/>. Acesso em 26 de mar. 2020.
- NOVAES, R.; VANNUCHI, P. **Juventude e sociedade: trabalho, educação, cultura e participação**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2007. 304p.
- ONESC. Observatório Nacional da Economia Solidária e do Cooperativismo; DIEESE. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Empreendimentos de economia solidária**. ONESC; DIEESE, 2016. Disponível em: <https://ecosol.dieese.org.br/>. Acesso em 08 abr. 2020.

OLIVEIRA, D. L. C. M. **Desenvolvimento e especialização da agroindústria em Uberlândia – MG (1970 a 2014):** a expansão das indústrias processadoras de soja, carnes e couros e seu papel na articulação das escalas local-global. IGCE/Unesp, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/>. Acesso em: 18 abr. 2020.

ONU Brasil. Organização das Nações Unidas. **Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** ONU Brasil, 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 16 set. 2020.

OECD. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo:** proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. OECD, 2005. Disponível em: <https://www.mctic.gov.br> . Acesso em: 01 abr. 2020.

PARENTE, S. **Abordagem do desenvolvimento local/territorial.** In: JORDÁN, A. (Org.). IADH atua: referências para uma prática em desenvolvimento local/territorial. 1. ed. Recife: IADH, 2014. p. 74-89.

PASQUALOTTO, N.; KAUFMANN, M. P.; WIZNIEWSKY, J. G. **Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável.** 1. ed. Santa Maria: UFSM; NTE, 2019. 115 p.

PELLEGRIN, I.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. Inovação: uma discussão conceitual a partir da perspectiva da cadeia de valor. In: PROENÇA, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; TÁVORA JÚNIOR, J. L.; SALERNO, M. S. (Org.). **Gestão da inovação e competitividade no Brasil:** da teoria para a prática. Porto Alegre: Bookman, 2015. p. 38-56.

PHILLS JUNIOR, J. A.; DEIGLMEIER, K.; MILLER, D. T. **Rediscovering Social Innovation.** SSIR.org, 2008. Disponível em: https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation#. Acesso em: 02 abr. 2020.

PIGATTO, G. A. S.; DVORTSIN, L.; BARCELLOS, J. O. J. **Inovação social e sustentabilidade.** In: QUEIROZ, T. R.; ZUIN, L. F. S. (Org.). Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, p. 215-231. 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 275p.

ROBERT, R. **A inovação social é o futuro da economia?** Paris Innovation Review, 2011. Disponível em: <http://parisinnovationreview.com/>. Acesso em: 02 abr. 2020.

SANT'ANNA, P. T. **Afinal, o que é comportamento empreendedor?** Sebrae, 2019. Disponível em: <https://sebraers.com.br/>. Acesso em: 24 mar. 2020.

SANTOS, J. A. N.; CARNEIRO, W. M. A.; BRAINER, M. S. C. P.; SOUZA, G. S.; GAMA E SILVA, C. E. **A agroindústria de alimentos de frutas e hortaliças no Nordeste e demais áreas de atuação do BNB:** desempenho recente e possibilidades de políticas. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2008. 324p. (Série documentos do Etene).

- SCHUK, G. J. **Indicadores antecedentes compostos da agroindústria brasileira**. 2012. 87 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Centro de Ciências Econômicas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Rio Grande do Sul, 2012.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Semana do Produtor Rural**. Sebrae, 2017a. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/semana-do-produtor-rural,cc10d5bdb965d510VgnVCM1000004c00210aRCRD/>. Acesso em: 16 mai. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** Sebrae, 2016a. Disponível em: <http://blog.SEBRAE-sc.com.br/o-que-e-empreendedorismo/>. Acesso em: 16 mai. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fabricação de polpas como oportunidade de negócios**. Sebrae, 2014. Disponível em: <http://www.SEBRAEmercados.com.br/>. Acesso em: 16 mai. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016b. 68 p.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Entenda o comportamento empreendedor**. Sebrae, 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 16 mai. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Monitoramento da implementação da lei geral nos municípios brasileiros**. Sebrae, 2017b. Disponível em: <http://app.pr.sebrae.com.br/>. Acesso em: 30 mar. 2020.
- SILVA, R. F.; VASCONCELLOS, A. M. A. Responsabilidade socioambiental: uma reflexão das ações adotadas pela agroindústria Bela Iaçá no município de Castanhal-Pará. **Movendo Ideias**, v. 18, n. 1, p. 117-134, 2011.
- SINGER, P. **Políticas públicas da secretaria nacional de economia solidária do ministério do trabalho e emprego**. Brasília: IPEA, 2009. p. 43-48.
- TEJON, J. L. **O agronegócio no Brasil e no mundo, as oportunidades e os desafios das novas carreiras em agribusiness**. São Paulo: FIA-online, 2020. 11p.
- WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**, v. 39, p. 26-34, 2010.
- ZAPATA, T. **A importância da nova governança para construir uma outra cultura política no Brasil**. In: ZAPATA, T. (Org.). Desenvolvimento local e a nova governança. 2. ed. Recife: IADH, 2012. p. 09-28.
- ZYLBERSZTAJN, D.; SCARE, R. F. **Gestão da qualidade no agribusiness: estudos e casos**. Atlas, 2003. Disponível em: <https://bdpi.usp.br/>. Acesso em: 25 nov. 2019.
- ZUIN, L. F. S.; ZUIN, P. B.; QUEIROZ, T. R. **A construção de novos caminhos para a gestão, inovação e sustentabilidade nos agronegócios**. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R.

(Coords.). Agronegócios: gestão, inovação e sustentabilidade. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019. p. 40-57.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Plano de ação para as não conformidades quanto ao atendimento às normas vigentes para a produção de polpa de frutas

Relatório Técnico e Plano de Ação	
Emissão: março de 2020	
Elaborado por: Patrick Wendell Freire Cidelino	
Aprovado por: Wellington Pereira da Silva/ José da Silva Vieira e José Carlos de Abreu Pereira	

PLANO DE AÇÃO

1. OBRIGAÇÕES ADMINISTRATIVAS			
Não conformidade	Ação corretiva	Situação	Prazo e responsável
Responsável técnico pela produção: ART/AFT ou documento correlato atualizado junto ao serviço	Ir à EMPAER para que Edilson possa emitir o documento.	Não realizado	31/03/2020 Resp.: Cajá Frut
Cumprimento da obrigação de informação da produção do ano anterior por produto (IN 19/2003)	Produzir relatório com produção anual de 2019	Concluído	10/03/2020 Resp.: Cajá Frut
Cumprimento de intimação	Realizar o plano de ações corretivas requeridas pela Intimação N° 019/6037/2019	Concluído	10/03/2020 Resp.: Cajá Frut
2. ASPECTOS GERAIS DO ESTABELECIMENTO			
Aplicação de Programa de Controle Integrado de Pragas – CIP	Realizar o monitoramento e prevenção em todo o ambiente tornando-o imune as baratas, ratos, formigas, cupins, brocas, traças, escorpiões e aranhas.	Concluído	17/01/2020 Resp.: Cajá Frut

Sistema de armazenamento de resíduos antes de sua eliminação	Fazer a compra de equipamento para armazenagem de resíduo	Concluído	16/01/2020 Resp.: Cajá Frut
Sistema de eliminação de efluentes e águas residuais	Sistema de reuso de água	Concluído	16/01/2020 Resp.: Cajá Frut
Registros de controle laboratorial da potabilidade da água	Solicitar visita da Cagepa para realizar o controle laboratorial	Concluído	16/01/2020 Resp.: Cajá Frut
4. SEÇÃO DE RECEPÇÃO DE MATÉRIA-PRIMA			
Equipamentos, recipientes e utensílios apropriados e suficientes	Aquisição de equipamento para controle de dosagem e filtração de cloro e equipamento dosador de cloro no tratamento da água	Concluído	09/01/2020 Resp.: Cajá Frut
5. SEÇÃO DE ELABORAÇÃO DO PRODUTO			
Meios para controle e impedimento de roedores, insetos, aves, contaminantes ambientais	Comprar e instalar barreiras e armadilhas luminosas e realizar a dedetização do local	Concluído	17/01/2020 Resp.: Cajá Frut
10. CONTROLE DE QUALIDADE DOS PRODUTOS			
Controle de qualidade realizado de acordo com os parâmetros oficiais estabelecidos nos PIQ	Realizar o controle da qualidade dos produtos em parceria com a UFCG	Não realizado	31/03/2020 Resp.: Cajá Frut e UFCG - Pombal
Controle de qualidade das matérias-primas e ingredientes dos fornecedores	Realizar o controle da qualidade das matérias-primas	Não realizado	31/03/2020 Resp.: Cajá Frut e UFCG - Pombal
Controle da rastreabilidade dos lotes dos produtos	Realizar o controle por meio de planilha de monitoramento	Em andamento	31/03/2020 Resp.: Cajá Frut
Registros das análises mantidos em arquivo e à disposição da fiscalização	Arquivar as análises realizadas em pastas específicas e de fácil localização	Em andamento	31/03/2020 Resp.: Cajá Frut

APÊNDICE B – Planejamento estratégico colaborativo

Etapas	O que fazer?	Como fazer?	Quem	Quando	Status
PESQUISA CONCORRÊNCIA	Pesquisa com as marcas que vendem na região	<ul style="list-style-type: none"> Fazer uma pesquisa de mercado conhecendo melhor as marcas concorrentes: diferenciais, sabores, estratégias de comercialização, participação no mercado, preço comercializado, entre outros. 	Wellington e associados	31.08.20	Não realizado
INCENTIVO LOCAL À INDÚSTRIA	CINEP (COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DA PARAÍBA)	Dar entrada na CINEP para conseguir incentivo fiscal	Wellington e associados	31.07.20	Não realizado
PLANO DE NEGÓCIO	Elaborar um plano de negócios	<p>Contratar consultoria para realizar o plano de negócio</p> <p>O plano de negócio vai viabilizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> CINEP Dar entrada no financiamento Levantar custos de investimentos e Estudar a viabilidade do negócio – lucratividade e rentabilidade 	Wellington e associados	31.08.20 (Iniciar)	Em andamento
ASSOCIAÇÃO – COOPERATIVA	Definir a abertura da Cooperativa	<p>Contador Neto Meireles orienta que:</p> <ul style="list-style-type: none"> A Associação pode ser transformada em Cooperativa, mas não pode ser enquadrada no Simples Nacional, portanto ocasionará alta carga tributária A Associação não pode ser transformada em empresa, necessita que seja aberta (definir sócios). Mas é necessário manter aberta a Associação porque já tem o SIF O CNAE atual da Associação não pode comercializar 	Wellington e associados	31.03.20	Concluído
ESTRATÉGIAS DE DIVULGAÇÃO E COMERCIAL	Montar estratégias	<ul style="list-style-type: none"> Revendedores Degustação – montar estratégia de degustação em pontos de venda Desenvolvimento de 	Wellington e associados	30.04.20	Concluído

IZAÇÃO		<p>marca: logotipo, design embalagem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar procedimentos de prevenção na produção e distribuição: embalagem, carro • Parceria com academias, nutricionista, personal, digital influencer) 			
LANÇAR UM PRODUTO AGROECOLÓGICO	Lançar uma linha de polpa agroecológica, irá fortalecer a marca, um produto com valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> • Usar produção local para desenvolver uma linha de produtos totalmente agroecológicos 	Wellington e associados	31.12.20	Não realizado
PROCEDIMENTOS DE PREVENÇÃO - INVESTIR EM BIOSSEGURANÇA	Procedimentos de higienização e prevenção à contaminação - biossegurança	<ul style="list-style-type: none"> • Álcool gel sem toque da mão • Máscara personalizada • Espaço ventilado, aberto • Tapete • Proteção facial • Material descartável • Orientações de como se prevenir 	Wellington e associados	Contínuo	Em andamento
SISTEMA DE GESTÃO	Implantar sistema de controle de venda e controle	Indicação: AM3 Código de Barras	Wellington e associados	31.10.20	Não realizado
CONTROLE FINANCEIRO	Implantar gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar controle financeiro: definir pró-labore • Implantar um sistema de gestão operacional e financeiro • Cálculo de preço e custos detalhados (margem de lucro) – considerar mercado, custos, preço por tamanho da porção e sabor 	Wellington e associados	Contínuo	Em andamento
LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO	Desenvolver logística	<ul style="list-style-type: none"> • Veículo • Exigências • Entrega • Controle de estoque e produção para atender a demanda • Motorista • Procedimentos de distribuição: dias e horários de entrega, rotas, emissão de notas e boletos, despacho (UEPS), entrega, identificação dos clientes 	Wellington e associados	30.11.20	Não realizado
BANCO		Mudar razão social Conta, tarifas, emissão de boleto	Wellington e associados	31.07.20	Não realizado
ENERGIA SOLAR	Instalar energia elétrica para viabilizar o uso das câmaras frias	Pesquisar incentivo à agricultura familiar para energia elétrica	Wellington e associados	31.08.20	Em andamento

ESTOQUE	Implantar controle de matéria-prima e produtos acabado	<ul style="list-style-type: none">• Controle estoque• Matéria-prima – produto final• Contagem de mercadoria	Wellington e associados	31.07.20	Não realizado
----------------	--	---	-------------------------	----------	---------------