

# **GESTÃO NA COLHEITA DE AMEIXAS PARA SUSTENTABILIDADE DA FRUTICULTURA NA REGIÃO CENTRO- LESTE DO PARANÁ.**

**RITA DE CÁSSIA FONSECA**

(UNICENTRO)

**RENATO SILVEIRA**

(UNICENTRO)

**ELAINE WANTROBA GAERTNER**

(UNICENTRO)

**ROSÂNGELA VENÂNCIO NUNES**

(UFC)

## **Resumo**

*Como ação essencial à busca da manutenção da competitividade e sustentabilidade do negócio, se faz necessário à elaboração do planejamento. A comunicação deve ser clara e eficiente entre os envolvidos no processo, pois assume especial importância, devido à complexidade da gestão dos negócios. A agregação de valor contribui à competitividade do negócio, tanto colabora para sua sobrevivência como para ampliar sua participação no mercado. As estratégias de agregação de valor devem fazer parte do planejamento, para que os gerentes possam tomar decisões assertivas, ao invés de tomar decisões por improviso que poderão levar a erros e como consequências, prejuízos financeiros.*

*Palavras-chaves: planejamento estratégico, fruticultura, sustentabilidade.*

## 1. Introdução

Os detalhes dos empreendimentos na área rural acarretam uma complexidade no gerenciamento. Tais complexidades podem ser reduzidas aplicando técnicas de gerenciamento muito simples que atendam a realidade do negócio. Os conhecimentos técnicos sobre os processos produtivos são de extrema importância, mas, fundamental também é o conhecimento de instrumentos de gestão. O planejamento de atividades produtivas e a agregação de valor aos seus produtos fazem parte de instrumentos para ações na busca pela competitividade.

Por meio da elaboração do planejamento, assim como sua implementação, os gestores podem realizar uma análise de fatores internos e externos que possam influenciar no desempenho do empreendimento rural. Por meio dessa ferramenta, metas poderão ser definidas assim como elas poderão ser alcançadas.

O objetivo principal da agregação de valor, outra ferramenta para análise de gestão, é a verificação do aumento da competitividade da empresa, tanto nos mercados em que atua assim como a possibilidade de participar de novos mercados.

Os recursos disponíveis nas propriedades rurais estão sob a responsabilidade dos seus gestores e referem-se às pessoas, ao espaço disponível, aos equipamentos, materiais e principalmente às informações. As informações quando utilizadas com eficiência, maximizam as possibilidades da empresa em atingir seus objetivos e conseqüentemente com eficácia suas metas.

Segundo o IPEA (Instituto de Pesquisa Aplicada) numa publicação de 1998, considera que a competitividade pode ser definida como a capacidade de sobrevivência e crescimento de mercados tanto correntes como novos e representa o resultado de estratégias competitivas que as empresas adotam.

A competitividade depende da capacidade dos gestores do empreendimento, utilizarem corretamente os seus recursos disponíveis para realizarem a incorporação de tecnologia de processos e a melhoria da qualidade das informações coordenando corretamente suas atividades de produção e comercialização.

Nos empreendimentos rurais, em particular a fruticultura, as dificuldades de gestão a serem superadas se apresentam condicionadas a vários fatores, em que alguns estão fora do

alcance das técnicas, representados pelas variações climáticas, sazonalidade, as condições de perecimento da produção, entre outros.

Também os empreendimentos rurais, ligados à fruticultura, necessitam de um modelo de gestão que se adapte à sua realidade, mas isso se torna bastante remoto, devido às diferenças regionais existentes, relacionadas a clima, solo, mão de obra, mercados consumidores distantes, etc.

Pesquisas realizadas nessa área são escassas, tornando-se uma dificuldade para elaboração de uma ferramenta de gestão completamente eficaz, para os diversos tipos de empreendimentos rurais.

Com tais dificuldades, e na procura da contribuição de apresentar ferramentas que possam contribuir com a competitividade de uma empresa rural no ramo da fruticultura, buscou-se analisar formas de agregar valor ao produto cultivado em uma área de 31 ha, localizada na região centro-leste do Paraná, no município de Tibagi – Pr. com aproximadamente 50.000 mil árvores frutíferas, no cultivo de pêssegos, ameixas e maçãs, que, neste estudo, será analisado apenas a produção de ameixas com 20.000 árvores, denominada Pomar Tibagi. A produção das demais culturas são estudos que serão realizados em paralelo a este.

Este trabalho apresenta como objetivo, a discussão da necessidade de incrementação de estratégias para agregar valor à produção de ameixas, assim como maximizar os lucros com a comercialização desses produtos, decorrentes da elaboração e implantação de um planejamento das atividades de produção.

A elaboração do planejamento, tendo em vista as produções de outros períodos, analisar as estratégias para futuras produções, iniciando com o manejo da cultura e a comercialização de produtos que são descartados, mas em condições de utilização na agroindústria.

Quanto à agregação do valor ao produto, analisar as possibilidades de tornar os produtos mais seguros, com qualidade maior, para a conquista de novos mercados e para o aumento da competitividade, considerando as exigências dos mercados consumidores.

O planejamento das atividades e a agregação de valor à produção caracterizam-se como importantes ações, para o atendimento de exigências do mercado e a manutenção da competitividade no mercado.

## **2. Planejamento**

O planejamento pode ser compreendido como a definição das metas de uma empresa, o estabelecimento de uma estratégia para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma sequência de planos que integrem e coordenem atividades.

O planejamento baseia-se no conhecimento dos objetivos desejados, dos recursos que a empresa tem disponíveis assim como das diferentes combinações desses recursos. Quanto maior for o conhecimento dos fatores envolvidos, maiores serão as probabilidades do atendimento dos objetivos.

O planejamento de uma empresa é extremamente importante, por poder prever custos, reavaliá-los, fazer cortes em gastos desnecessários, organizar as formas de manejo da área cultivada, viabilizar a logística dos vários mercados disponíveis otimizando a viabilidade do empreendimento. Uma produção a partir de um projeto bem elaborado é encarada com profissionalismo cuja meta é gerar receita e maximizar os lucros.

O planejamento baseia-se nas formas de conhecimento dos fins desejados, dos recursos disponíveis assim como das diferentes possibilidades da combinação desses recursos, considerando que quanto mais profundos sejam os conhecimentos do empreendimento, aumentam as possibilidades de atingir seus objetivos.

Apesar da importância da elaboração do planejamento para a empresa, muitos gestores não o realizam por não reservarem um tempo específico para tal atividade. O planejamento precisa ser priorizado, assim como todos os envolvidos devem participar de sua elaboração, tornando cada pessoa envolvida ciente de suas responsabilidades relacionadas à atividade que desempenha, para um caminho em direção dos mesmos objetivos.

O planejamento resulta em um plano de ação, fazendo com que os gestores expressem e organizem suas ideias, formalizados em um documento. Tal exercício faz com que os gestores analisem os fatores com maiores influências sobre sua produção, permitindo o melhor entendimento de sua realidade relacionada às características e tendências do mercado.

Em relação à turbulência desse empreendimento, em se tratando de variações climáticas, perecibilidade dos produtos, mercados consumidores, entre outros, o planejamento assume grande importância estabelecendo uma série de providências a serem tomadas pelos gestores, de forma que os altere ao seu favor.

Para Robbins e Descenzo (2004), consideram que o planejamento deve ser realizado, pelo menos por quatro razões: o planejamento dá direção, reduz o impacto de mudanças, minimiza o desperdício e fixa os padrões para facilitar o controle.

O planejamento também direciona as funções administrativas como a organização, liderança e controle de forma que se não for bem elaborado e que não tenha o comprometimento dos envolvidos, o processo de gestão estará comprometido. Dessa forma todos os envolvidos devem estar cientes da sua importância, de forma que esse processo se torne processo integrante do dia-a-dia da empresa. Todas as análises de fatores inerentes ao processo, devem acontecer antes, durante e depois da elaboração e da implementação do plano.

### **2.1 O planejamento numa empresa rural**

O planejamento em empresas rurais representa um grande desafio, pois este setor apresenta uma grande quantidade de fatores externos que interferem diretamente à produção, tais como: as variações climáticas, sazonalidade, as condições de perecimento da produção, ciclos biológicos dos vegetais e tempo de maturação dos produtos.

Conforme Vilckas (2004), a impossibilidade de mudanças imediatas na produção deve ser considerada como um fator importante a ser tratado no planejamento, uma vez que neste tipo de empreendimento, depois de realizado o investimento numa determinada área, é necessário aguardar pelo resultado e muitas vezes escoá-lo com rapidez no mercado, mesmo estando em condições desfavoráveis no mercado. Tais particularidades vão ao encontro das dificuldades existentes no gerenciamento desse tipo de empresa, podendo ser reduzida com o emprego de técnicas que garantam resultados melhores em longo prazo.

Muito se deve à habilidade gerencial dos proprietários, como contribuição para o seu sucesso empresarial. Seus conhecimentos empíricos, resultantes de dedicação às tarefas rotineiras, assim como relação com seus colaboradores, processos vivenciados experimentalmente.

Todos esses fatores se tornam importantes na elaboração do planejamento em empreendimentos rurais, para que se possa agregar valor aos produtos e atingir suas metas de produção e maximização de resultados.

### **3. Agregação de valor na fruticultura**

A agregação de valor a um determinado produto pode ser tratado como a busca pela sua diferenciação, estando relacionada com a forma segura de a empresa adquirir vantagem competitiva e sucesso no empreendimento em longo prazo.

Para Tavares (2011), a agregação de valor trará benefícios aos produtores rurais, de forma, que o produtor, terá como opção desenvolver produtos para serem consumidos em um nicho específico de mercado.

As várias espécies frutíferas cultivadas no Estado e, em especial nesta propriedade estudada, representam uma grande opção para a agregar valor aos produtos a serem comercializados, podem ser representados pela transformação em doces, compotas, geleias, frutas cristalizadas, sucos, sucos concentrados, sorvetes, licores, entre outras.

Medidas como oferecer um produto com características diferenciadas pode ser uma forma de garantir melhores preços no mercado.

Segundo o CTR-FSA (Centro de Treinamento Rural de Feira de Santana – 2009),

A implantação de agroindústrias, além de agregar valor às frutas, proporciona o aproveitamento dos excedentes de safra, cria empregos permanentes e interioriza o desenvolvimento. Além disso, a localização da agroindústria é vinculada preponderantemente pela disponibilidade da matéria-prima, portanto a agregação de valor deve obedecer a prioridades e especificidades regionais. Dessa forma, considera-se que a importância da agroindústria constitui uma poderosa força para melhorar o uso dos recursos materiais, humanos e diversificar fontes de renda, promovendo assim o desenvolvimento sustentável dessas áreas.

O Instituto Brasileiro de Frutas (IBRAF), como entidade que representa o setor, salienta a importância de iniciativas que agreguem valor à fruta, para que o Brasil se torne internacionalmente conhecido, tanto como o 3º maior produtor de frutas, como supridor de produtos diferenciados e industrializados.

Dessa forma, na realização do estudo nesta área mencionada, busca-se a possibilidade da implantação de uma agroindústria para o tratamento dos excedentes de safra, verificados nos últimos três (três) anos.

### **3.1 Limites à agregação de valor**

Além das vantagens de agregar valor ao produto, se faz importante da mesma forma levantar restrições que estão relacionadas à agregação de valor aos produtos agrícolas.

Relacionados aos aspectos econômicos, ao trabalhar com produtos que agreguem alto valor, o produtor enfrenta uma concorrência diferenciada do que as relacionadas com o mercado de commodities, enfrentando empresas que já estão estabelecidas no mercado, com canais de distribuição específica e também com conhecimentos necessários das necessidades de seus consumidores.

Outro limite enfrentado pelos produtores que agregam maior valor ao seu produto é a margem de comercialização, tendo em vista que esses produtos são destinados a um mercado mais restrito, que poderá prejudicar sua rentabilidade considerando que o giro será menor.

Relacionados aos aspectos estratégicos deve-se considerar o conhecimento do mercado consumidor, em que o produtor irá competir com baixo custo e ganhar no volume, ou pequenos volume de produção, mas com valor agregado atingindo um mercado específico.

Os produtores não podem contar somente com a agregação de valor ao produto, tendo em vista que esta estratégia poderá ser usada pelos diversos produtores de uma região, limitando assim sua rentabilidade. Dessa forma deverá definir estratégias de longo prazo que sejam bem elaboradas, como estabelecimentos de parcerias, não ficando restrito à atividade de agregação de valor.

#### 4. Metodologia

A pesquisa realizada configurou-se como uma pesquisa aplicada que, de acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Também para Appolinário (2004, p. 152) as pesquisas aplicadas têm o objetivo de resolver problemas ou necessidades concretas e imediatas.

Os dados para a pesquisa aplicada podem ser coletados de forma diferenciada, tais como pesquisas em laboratórios, pesquisa de campo, entrevistas, gravações em áudio e / ou vídeo, diários, questionários, formulários, análise de documentos etc. (OLIVEIRA, 2007).

Conforme mostra a Figura 1, as variedades de ameixas produzidas nessa propriedade são as ameixas das cultivares Irati e Reubenel.



Figura 1: Variedades produzidas na Propriedade Pomar Tibagi – Irati e Reubenel.

Fonte: Pomar Tibagi

A coleta dos dados para esta pesquisa ocorreu no período da colheita das referidas frutas, entre os dias 1º(primeiro) e 15 de novembro de 2011.

Os frutos colhidos foram destinados à comercialização. Durante a colheita, realizada por trabalhadores contratados por meio de diárias, os frutos são colhidos e colocados em caixas e transportados até um barracão onde se encontra um classificador, localizado aproximadamente 500m do pomar.

A classificação e a seleção das frutas representam processos que podem iniciar na colheita, eliminando aquelas demasiadamente verdes, podres, manchadas, muito pequenas, entre outros. Após a colheita, as frutas são levadas para um barracão onde se encontra um classificador, conforme mostra a Figura 2.



Figura 2: Chegada das frutas no classificador.

Fonte: Pomar Tibagi.

A classificação das frutas resulta em maior uniformidade do produto final e na padronização e melhoria dos métodos de preparo, tratamento e conservação. O consumidor tem a sua disposição, deste modo, produtos de qualidade, embaladas adequadamente, conforme mostra a figura 3.





Figura 3: Produto embalado.

Fonte: Pomar Tibagi.

Dessa forma, o classificador foi utilizado para que as ameixas fossem padronizadas para atingir o mercado consumidor de frutos de mesa.

Notou-se que ocorreram sobras no montante de 5 a 7% da colheita que representaram frutos verdes, manchadas ou muito pequenas, entre outros. Essas frutas poderiam ser destinadas à agroindústria, na produção de doces, compotas, geleias, frutas cristalizadas, sucos, sucos concentrados, sorvetes, licores, entre outras.

Assim, justifica-se o estudo, pela necessidade de buscar mercados para esse tipo de produto que passa pelo classificador, sem que atenda as necessidades do mercado consumidor de fruta de mesa.

## 5. Resultados e Discussões

Na produção de ameixas, o montante de 20.000 árvores, nas variedades Irati e Reubenel, produzem em média de 11 kg por árvore.

A produção dessas variedades de ameixas resulta no montante de 220 toneladas, e aproximadamente gera uma sobra de 15 ton. na safra, o que equivale entre 5 e 7% da produção total de ameixas no Pomar Tibagi.

Esse montante de sobras poderia ser vendido a um preço diferenciado, por não atender as especificações do mercado de frutas de mesa. O valor de comercialização dessas frutas, provenientes de sobras da safra, tem um valor de comercialização para a indústria de R\$ 0,50/kg.

Das 15 ton. de sobras na produção, representam um valor de R\$ 7.500,00, que não foram comercializados, deixando de compor o valor da receita total da colheita do ano de 2011.

Dessa forma foi analisada a colheita de 2011, buscando na literatura existente, formas de agregar valor ao produto, e maximizar a rentabilidade do negócio.

Assim os produtores de frutas, como instrui o CTR/FSA, a constituição de parcerias entre agricultores, proprietários de pomares na constituição de uma agroindústria para produção de doces, geleias, frutas cristalizadas para que maximizem seu resultado aproveitando as sobras das safras de cada pomar.

A viabilidade econômica da constituição de uma agroindústria para um produtor apenas, não justifica um investimento por ser de grande valor e a produção ser sazonal. Logo a união de vários produtores da região justificaria tal investimento por se tratar de uma média de sobras igual para todos os produtores.

As sobras em reais seriam aplicadas na construção de uma agroindústria registradas como investimentos dos proprietários de pomares e não como perdas de produção.

### **Considerações finais**

A fruticultura representa um ramo do agronegócio, com excelentes perspectivas no mercado, por representar um produto para o consumidor em que necessita de qualidade de vida, atendendo com seu consumo, as necessidades de nutrientes benéficos à saúde.

Notadamente para que o empreendimento rural tenha maiores chances de sucesso, é fundamental que o planejamento tenha sua importância reconhecida no processo de gestão da empresa. Como requisito fundamental, a capacitação dos gestores é fundamental, com sua educação formal e treinamentos, compreendendo melhor a realidade da sua empresa. Isso representa uma busca constante na competitividade do mercado.

Imprescindivelmente para agregação de valor, deve ser levadas em consideração à adoção de tecnologias de produtos e processos, parcerias, treinamentos, formação e informação no agronegócio, o que representam um passo importante para o produtor rural, no ramo da fruticultura. As informações irão sustentar o planejamento estratégico e consequentemente acompanhar o processo de agregação de valor dos produtos.

A partir do momento da compreensão do produtor em empregar ferramentas de gestão identificando seus benefícios, passa com isso ter maior controle sobre suas atividades no seu empreendimento.

Um produtor capacitado, conhecedor do seu mercado, atendendo as especificações do seu mercado consumidor e verificando as possibilidades de utilização de sobras da produção, facilitará a utilização de métodos adequados à realidade do seu negócio, de forma que o auxilie nas tomadas de decisões mais acertadas, tornando seu empreendimento mais competitivo.

A elaboração e implementação do planejamento, representam ações essenciais na busca e manutenção da competitividade do negócio devendo ser sustentadas por comunicação clara e eficiente entre os envolvidos, assim como a participação e comprometimento de todos.

Para os empreendimentos rurais, o planejamento se torna especialmente importante mediante a complexidade do negócio.

A agregação de valor pode contribuir também para a competitividade do negócio, não só colaborando para a sustentabilidade do negócio, mas também para a ampliação na participação de novos mercados.

As estratégias de agregação de valor devem fazer parte do planejamento, para que os gerentes possam tomar decisões assertivas, ao invés de tomar decisões por improviso que poderão levar a erros e como consequências, prejuízos financeiros.

## Referencias Bibliográficas

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica.** 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BATALHA, M.O.; LAGO DA SILVA, A. **gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes mercadológicas.** 2º ED. São Paulo, Atlas, 2001. V.01.

FAEB/SENAR. CTR/FSA. **Agregação e valor na fruticultura** Disponível em: <http://ctrfeira.blogspot.com/2009/04/agregacao-de-valor-na-fruticultura.html>. Acessado em: 10/02/2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HARRISON, JS. 2005. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos.** Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Bookman. 430p.

IBRAF. **Agregação e valor na fruticultura.** Disponível em: [http://www.ibraf.org.br/imprensa/imp\\_release08.asp](http://www.ibraf.org.br/imprensa/imp_release08.asp). Acessado em: 12/02/2012.

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

PÁDUA, E. M. M de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática.** 6 ed. Campinas: Papirus Editora, 2000.

ROBBINS, S.P.; DESCENZO, D.A. **Fundamentos de Administração; Conceitos Essenciais e Aplicações.** 4 ed. São Paulo Pearson, 2004.

TAVARES, M.F. **Agregação de Valor na fruticultura.** Revista Dinheiro Rural. Publicado em 15/04/2011.

VILCKAS, M. **Determinante da Tomada de decisão sobre as atividades produtivas rurais: proposta de um modelo para produção familiar.** 143p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção) UFSCAR. São Carlos. 2004.