

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE ASSOCIAÇÃO PRODUTORA DE POLPAS DE FRUTA CONGELADA LOCALIZADA NO SEMIÁRIDO PARAIBANO

João Vitor Fonseca Feitoza (1); Érick dos Anjos Bezerra (1); José Robson de Lima Melo (1); Jayuri Susy Fernandes de Araújo (2); Mônica Correia Gonçalves (3)

¹Estudantes do curso de Engenharia de Alimentos – Universidade Federal de Campina Grande – CCTA/Pombal. E-mail: joaovitorlg95@hotmail.com; erickdosanjos@gmail.com; robson.mello3@gmail.com

²Pós-Graduada em Qualidade e Segurança dos Alimentos – Faculdade SENAI da Paraíba. E-mail: jayuri.susy@gmail.com

³Docente/pesquisador da Unidade Acadêmica de Tecnologia de Alimentos – Universidade Federal de Campina Grande – CCTA/Pombal. E-mail: monicatejoc@yahoo.com.br; monica.goncalves@ccta.ufcg.edu.br

Resumo do artigo: É crescente a presença de grupos informais, associações e empresas de trabalhadores, organizadas em bases cooperativas e em regime de autogestão. Uma gestão de qualidade reflete-se na maneira como os empreendedores conduzem a empresa. No âmbito financeiro, isso significa manter as planilhas de fluxo de caixa sempre atualizadas com entradas e saídas. O gestor deve entender que com esse controle será possível manter toda empresa saudável. O objetivo deste trabalho é relatar a experiência de um projeto de extensão em uma associação produtora de polpas de fruta congelada, localizada no seminário paraibano, no que tange à gestão dos negócios. Foram realizadas visitas pela equipe durante o projeto. A coleta e registro de dados aconteceram por meio de entrevistas e consultas aos materiais disponibilizados pela associação. Observou-se que os funcionários não possuíam noções de custos, gastos e real conhecimento da importância disto no bem-estar da administração de uma associação. Os administradores possuíam registros informais anotados em cadernos sobre os custos fixos de produção de cada polpa de fruta, diante disto, foi criado um documento eletrônico que reunia 43 planilhas sobre todos os dados da associação e que ainda emitia relatórios, desde a formação de preço dos produtos até os indicadores econômico-financeiros da associação. A intervenção permitiu promover uma interação entre a academia e a comunidade, gerando para as famílias beneficiadas uma oportunidade de crescimento e melhoria da gestão dos produtos fabricados. Ainda continuam sendo promovidas atividades de aperfeiçoamento na associação, estando relatados neste trabalho apenas resultados parciais das atividades desenvolvidas.

Palavras-chave: Economia solidária, gestão empresarial, lucratividade, negócios.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, é visível a presença crescente de grupos informais, associações e empresas de trabalhadores, organizadas em bases cooperativas e em regime de autogestão. Embora sua forma mais comum sejam as cooperativas de produção, prestação de serviços, comercialização ou crédito, tais princípios têm sido observados em distintas organizações econômicas, num

verdadeiro polimorfismo institucional, de empreendimentos situados em diferentes setores produtivos, da agricultura familiar à indústria de transformação, envolvendo diversas categorias de trabalhadores (GAIGER, 2003).

Porém essas associações enfrentam algumas dificuldades. De um lado, estão as dificuldades econômicas relacionadas à ausência de políticas de crédito, de subsídios e de comercialização para a pequena produção agropecuária. De outro, estão às dificuldades de relacionamento interpessoal entre os cooperados, relacionada à falta de formação cultural para organizar o trabalho e a vida cotidiana com base nos princípios cooperativistas (SCOPINHO; MARTINS, 2003).

Para Valadares et al. (2008) é condição imprescindível à formação das políticas públicas voltadas para o desenvolvimento rural o aprimoramento constante das informações relativas aos modos de vida e produção da população do campo. Após conquistarem a terra, os assentados defrontam-se, com novas incertezas, expectativas e desafios quanto às organizações econômica e social dentro dos assentamentos e em relação à sociedade como um todo.

A acelerada expansão do movimento associativo em todo o mundo nas últimas décadas tem proporcionado a multiplicação dos estudos sobre o tema; entretanto, no campo da administração, os estudos empíricos sobre as formas associativas ainda são pouco numerosos e, em geral, utilizam os pressupostos funcionalistas empregados na esfera privada, sem considerar as particularidades dessas organizações. A intensidade da ação desses grupos assim como os papéis que eles assumem na sociedade contemporânea faz emergir a necessidade de reflexões mais profundas sobre suas formas de ação coletiva e sobre os princípios e práticas de gestão particular às organizações da chamada Economia Solidária (ANDION, 2005).

A economia solidária compreende diferentes tipos de 'empresas', associações voluntárias com o fim de proporcionar a seus associados benefícios econômicos (SINGER, 2001). Estas diversas organizações atuam em setores como saúde, educação, transporte, lazer, desenvolvimento urbano, proteção do meio-ambiente, serviços domésticos, alimentação, defesa de direitos, entre outras; tendo como objetivo unânime à promoção do interesse geral (ANDION, 2005).

Tais iniciativas têm por base a ação local inserida na comunidade, que é compreendida como partilha de um mesmo território/espço ou como pertencimento a uma rede de relações comuns. Logo, a economia solidária assume formas de expressão flexíveis, que variam em função das estruturas legais dominantes, da organização social e dos diferentes *backgrounds* culturais, históricos e políticos presentes em cada região. As organizações da economia solidária, como

qualquer outra organização produtiva, possuem exigências funcionais que estão presentes no dia a dia da sua gestão. (ANDION, 2005).

A importância de uma gestão de qualidade reflete-se na maneira como os empreendedores conduzem a empresa. Isso significa que uma boa gestão pode ser capaz de identificar erros e programar melhorias que tornarão o produto mais competitivo no mercado. A gestão pode transformar as finanças de uma empresa de diversas maneiras: controle mais eficiente de fornecedores, menor desperdício na produção, gastos com marketing e vendas otimizados, controle do custo de aquisição de cada usuário, dentre outros. Uma boa gestão reflete em absolutamente todos os departamentos da empresa, controlando os investimentos e gastos (ANDRADE, 2016).

No âmbito financeiro, isso significa manter as planilhas de fluxo de caixa sempre atualizadas com entradas e saídas. Neste ponto, é fundamental que o gestor entenda que apenas com esse controle será possível manter o caixa da empresa saudável (ANDRADE, 2016).

A internet, os documentos e dados digitais, EDI (Intercâmbio de dados eletrônicos), gerenciamento de documentos eletrônicos, *workflow* entre outros, são exemplos de tecnologias que estão sendo utilizadas como meio de disponibilizar as informações e que estão alterando a forma de gerenciar as empresas, dando um conjunto de suporte aos negócios realizados. Com isso, essas novas tecnologias têm impactado, sobretudo, a forma de fazer contabilidade nas empresas (PASA, 2001).

Este estudo objetiva relatar a experiência de um projeto de extensão em uma associação produtora de polpas de fruta congelada, localizada no seminário paraibano, no que tange à gestão dos negócios.

METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência de uma das atividades desenvolvidas no Programa de Extensão Universitária (ProExt) realizado pela Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), *campus* Pombal, ano de 2015, denominado ‘Desenvolvimento de estratégias para ampliação da inserção socioeconômica de assentados do município de Pombal – PB por meio da transferência do conhecimento técnico e multidisciplinar sobre o processamento de polpa de fruta congelada’.

Esse programa contou com a participação de três professores, 4 alunos bolsistas e 6 alunos voluntários, do curso de Engenharia de Alimentos, que direcionam alguns dos conhecimentos adquiridos na Universidade às ações voltadas à promoção e educação em gestão de negócios. Os

graduandos foram orientados a participarem de congressos, a elaborarem trabalhos científicos e a estarem sempre ativos nas atividades propostas.

O cenário de ação foi uma agroindústria situada na comunidade rural do Assentamento São João do município de Pombal – PB, que ocupa uma área de 266 hectares com dois acessos, um pela BR 230 após o perímetro urbano do município de Pombal, percorrendo 9 km; o outro pela BR 427, sentido Pombal - Paulista, totalizando 12 Km da sede do município, situado à margem direita do Rio Piranhas, ao sul dos limites geográficos do município. Uma das principais fontes de renda dos assentados vem da venda da polpa de fruta de vários sabores que é produzida dentro do assentamento pela agroindústria (FONTE DE SABOR, 2016). Na Tabela 1 é demonstrado os tipos de polpas que são produzidos pela agroindústria, a média mensal de produção e o custo unitário de cada uma.

Tabela 1 – Dados das polpas de fruta produzidas pela agroindústria.

Polpas	Média de produção mensal (Kg)	Preço de venda R\$
Maracujá	100	10
Goiaba	300	10
Umbu	200	10
Acerola	300	10
Manga	300	10
Cajú	250	10
Cajá	250	10
Tamarindo	100	10
Graviola	200	10
Cajarana	200	10
Abacaxi com Hortelã	100	10
Mamão com Acerola	100	10
Maracujá com Cenoura	100	10

Fonte: Própria dos autores.

Por meio de outros projetos, ainda continuam sendo desenvolvidas atividades de aperfeiçoamento na associação, estando relatados neste trabalho apenas resultados parciais das atividades desenvolvidas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram realizadas diversas visitas pela equipe durante todo o ano de execução do projeto, onde foram coletados e registrados (Figura 1) dados por meio de entrevistas e consultas ao material que a associação havia escrito de maneira informal, em cadernos, sobre as operações financeiras do empreendimento. É importante ressaltar que todo o crescimento da agroindústria tem contado com

ajuda da Incubadora de Agronegócios das Cooperativas, Organizações Comunitárias, Associações e Assentamentos Rurais do Semiárido da Paraíba (IACOC) e outros parceiros.



Fonte: Própria dos autores.

Figura 1 – Registro de uma das visitas realizadas na agroindústria.

No que tange à gestão de negócios foi observado que os funcionários não possuíam noções de custos, gastos e real conhecimento da importância disto no bem-estar da administração de uma associação, apesar de estarem cientes e compreenderem a necessidade de uma intervenção no local. Procurou-se trabalhar todo o tempo sobre a importância do controle e organização da associação, visando otimizar todas as atividades do empreendimento, no desenvolvimento de uma comunicação verbal, adequando as conversas para os assentados, para facilitar o entendimento.

As coletas de dados realizadas nos mostraram o perfil financeiro da agroindústria. Foi possível observar os diversos tipos de polpas (Figura 2) que são produzidas mensalmente pelo empreendimento (essa produção total nem sempre é a mesma devido à sazonalidade das frutas). Foram coletadas variáveis como porcentagem de perdas na produção e comissão de venda.



Fonte: Própria dos autores.

Figura 2 – Polpas de goiaba produzidas pela agroindústria.

A produção mensal varia de 100 (polpa de maracujá) a 300 Kg (polpas de acerola e manga) de polpas de fruta congelada produzida. Essa diferença é justificada pelo rendimento específico de produção para polpa de cada fruta, este é um fator intrínseco característico de cada fruto, e pela quantidade disponível de venda/compra do produto no mercado. O preço de venda é sempre o mesmo para as diferentes polpas de fruta congelada (R\$ 10,00), pois a associação é vinculada a um programa do Governo Federal que distribui a produção para escolas do município da cidade sede da agroindústria. Esses valores podem estar levando a um possível dano na lucratividade da agroindústria, tendo em vista que o preço de compra de cada fruta é diferenciado e não há um balanceamento planejado de formação dos preços pelos funcionários responsáveis pela parte financeira. Em outras palavras, o preço de venda é sempre o mesmo, sem depender da safra, quantidade produzida, variáveis de despesas fixas, entre outras.

A porcentagem de perda varia de 0 (polpa de tamarindo) à 40% (polpa de maracujá) e a comissão de venda dos produtos é fixa em 10% para todas a polpas produzidas.

Foram levantados também os custos variáveis diretos e indiretos do empreendimento. A identificação destes custos faz-se necessário, pois sabendo que eles existem e quais são é possível formular os preços de venda, tomar medidas de ação contra os custos que surgiram por falta de planejamento e estimar despesas e lucros. Segundo Zanluca (2016) os custos variáveis diretos são aqueles atribuídos ou identificados direto ao produto no momento de sua produção. Os custos variáveis indiretos são aqueles que não se podem apropriar diretamente a cada produto no momento de sua ocorrência, pois dependem da ação conjunta ou simultânea de outros fatores.

Também foram coletadas informações sobre os investimentos que foram feitos em diversos itens necessários para o funcionamento do empreendimento, assim como a depreciação (anual e mensal) dos mesmos, como, por exemplo, despoldadeira, envasadora, câmara fria, microcomputador, mesa de escritório, veículo para transporte das polpas, entre outros. Esses itens estipulam a vida útil dos maquinários e imóveis, dando a associação uma noção da durabilidade, sendo possível se programar para compra de objetos novos quando estes utilizados já não forem mais eficientes.

Foi observado que os administradores possuíam anotações em cadernos sobre os custos fixos de produção de cada polpa de fruta. Estes custos caracterizam-se por sempre estarem presentes e não se alterarem seja qual for o volume de produção. Tais custos influenciam na formação final dos

Por fim, sobre os indicadores econômico-financeiros da empresa estima-se que a lucratividade mensal e anual da empresa seja em torno de 47,98%, um índice bastante satisfatório. A rentabilidade mensal do empreendimento de 6,92% e anual de 83,02%. Já o prazo de retorno financeiro dos investimentos realizados pela empresa é calculado em 1,2 anos, ou seja, 14 meses.

O projeto permitiu promover uma interação entre a academia e a comunidade, por meio dos alunos e professores, gerando para as famílias beneficiadas uma oportunidade de crescimento e melhoria da gestão dos produtos fabricados.

CONCLUSÕES

É necessário que haja uma maior capacitação dos funcionários responsáveis pela gestão da agroindústria, principalmente na elaboração correta dos preços das polpas fornecidas para os programas de merenda escolar, visto que o preço unitário que vem sendo praticado, de forma generalizada para todas as polpas de frutas, não garante total rentabilidade para a associação.

A produção de cada tipo de polpa gera custos variáveis que depende de diversos fatores, tais como os relacionados ao rendimento e período de safra de cada fruta; e aos custos fixos com energia, matéria-prima de produção, além da depreciação dos equipamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, C. A gestão no campo da economia solidária: particularidades e desafios. **Administração contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 79-101, jan./mar., 2005.

ANDRADE, Marcio Roberto. Gestão e Negócios. **Conta Azul**, 15 abr. 2016. Disponível em: < <https://blog.contaazul.com/importancia-gestao-empresarial/>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

FONTE DE SABOR. A Associação. Disponível em: <http://fontedesabor.com.br/a-associacao/>. Acesso em: 14 mai. 2016.

GAIGER, L.I.G. **A Economia Solidaria Diante do Modo de Produção Capitalista**. CADERNO CRH, Salvador, n. 39, p. 181-211, jul./dez. 2003.

PASA, E. C. O uso de documentos eletrônicos na contabilidade. **Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 12, n. 25, p. 72-83, jan./abr., 2001.



SINGER, P. Economia solidária *versus* economia capitalista. **Sociedade e estado**, Brasília, v. 16, n. 1-2, p. 100-112, jun./dez., 2001.

SCOPINHO, R.A; MARTINS, A.F.G. Desenvolvimento Organizacional e Interpessoal em Cooperativa de Produção Agropecuária: Reflexão Sobre o Método. **Psicologia & Sociedade**; n. 15; v. 2, p. 124-143; jul./dez. 2003.

VALADARES, A. A.; LIMA JUNIOR, A. T.; FERREIRA, B.; ALVES, Fábio. **O rural na PNAD**, 2008.

ZANLUCA, J. C. **Custos diretos e indiretos – apuração**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/custos_direitos.htm>. Acesso em: 14 mai. 2016.