



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR  
COORDENAÇÃO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS  
AGROINDUSTRIAIS - PPGSA**

**GERENCIAMENTO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**

**TATIANA DE FATIMA CUNHA DE OLIVEIRA NOGUEIRA**

**Pombal – PB**

**2018**

TATIANA DE FATIMA CUNHA DE OLIVEIRA NOGUEIRA

## **GERENCIAMENTO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Campina Grande – UFCG, Campus de Pombal, como requisito à obtenção do título de Mestre em Sistemas Agroindustriais. Área de Concentração: Desenvolvimento do Nordeste. Linha de Pesquisa: Políticas de Desenvolvimento.

Orientador: Prof. D. Manoel Moises F. de Queiroz

Pombal – PB

2018

N778f Nogueira, Tatiana de Fátima Cunha de Oliveira.  
Gerenciamento de sistemas agroindustriais / Tatiana de Fátima  
Cunha de Oliveira Nogueira. – Pombal, 2018.  
45f.

Dissertação (Mestrado em Sistemas Agroindustriais) – Universidade  
Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia  
Agroalimentar, 2018.

"Orientação: Prof. Dr. Manoel Moisés F. de Queiroz".  
Referências.

1. Agroindústria. 2. Sustentabilidade econômica. 3.  
Financiamento público. I. Queiroz, Manoel Moisés F. de. II. Título.

CDU 631.145(043)



Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar



CAMPUS DE POMBAL

**“GERENCIAMENTO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS”**

Defesa de Trabalho Final de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal-PB, em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Sistemas Agroindustriais.

Aprovada em 05/03/2018

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Manoel Moisés Ferreira de Queiroz**  
Orientador

**Jussara Silva Dantas**  
Examinadora Interna

**André Japiassú**  
Examinador Externo

**POMBAL-PB**  
**MARÇO - 2018**

CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA AGROALIMENTAR

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

RUA: JAIRO VIEIRA FEITOSA, 1770 - CEP.: 58840-000 - POMBAL - PB

SECRETARIA DO PPGSA: 3431-4016 COORDENAÇÃO DO PPGSA: 3431-4069



Scanned with  
CamScanner

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus que me sustentou em todos os momentos da minha vida, em especial da minha trajetória acadêmica.

Ao meu marido Kleyner Arley, pelo encorajamento no foco e perseverança, características que são seu forte, mas não são o meu.

À minha filha Luana Clara, por entender minhas ausências. Tudo é por vocês!

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que se dispuseram de forma a viabilizar a conclusão desta etapa na minha vida.

Em especial agradeço aos amigos que a vida me deu, que são luz e não gambiarra na minha vida, Normando Canuto e Zilma Araújo, grandes incentivadores e que me ajudaram a chegar até aqui.

Aos meus pais, pela herança de entender que nunca podemos parar de estudar.

NOGUEIRA, T. F. C. O. **GERENCIAMENTO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**

. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais – PPGSA, UFCG, 2018.

## RESUMO

Embora sejam escassas a fonte de dados compilados sobre este setor, atualmente, é reconhecida a importância socioeconômica das agroindústrias de mini e pequeno porte para o Nordeste, em especial para o estado da Paraíba. Relegadas a uma posição apenas marginal, na economia, em termos de investimentos, todavia, essas empresas possuem características relevantes para a economia do estado, tais como sua capacidade exportadora, a geração de empregos, e a contribuição para a fixação de famílias no campo. É de conhecimento de todos que existem, providos pelo Governo Federal e do Estado, alguns programas de incentivo à implantação, modernização e ampliação de empreendimentos agroindustriais desde a incipiência, como forma de promover a agroindustrialização da região. No entanto, o nível de investimentos é tímido, e a sobrevivência de tais empresas ainda é considerada baixa. A análise da sustentabilidade econômica dispensada ao setor é dificultada pela inexistência de um sistema de informações abrangente e pela precariedade dos dados a respeito dos estabelecimentos, o que revelou a necessidade de uma pesquisa de campo. A escassez de informações confiáveis também dificulta a sua avaliação na conjuntura do estado, ou mesmo regional, reduzindo a eficiência das ações no sentido de potencializar seu crescimento, e dificulta o desenvolvimento de pesquisas acerca da sua sustentabilidade, especialmente com relação ao papel desempenhado pela participação dos recursos financiados a juros subsidiados na sua viabilidade e efetiva maturação, vindo a conquistar por definitivo o seu lugar no mercado.

**Palavras-chave:** Agroindústria de pequeno porte. Sustentabilidade. Financiamento. Incentivo. Banco.

NOGUEIRA, T. F. C. O. **AGRICULTURAL SYSTEMS MANAGEMENT**. Master's Dissertation of the Postgraduate Program in Agroindustrial Systems. PPGSA. UFCG. 2018.

### **ABSTRACT**

Although there is a lack of concrete data about this sector, social and economical importance of small scale agroindustries is considered important. These agroindustries are considered at a marginal position in Brazilian economy. However, they present certain features that turns them into important issues, as exporting capacities and employment generation. The State has promoted some incentive programs for the establishment of agroindustrial enterprises as an attempt to promote the agroindustrialization. Although the survival level of these enterprises is considered low, these programs seem also an important alternative. Economical sustainability analysis applied to this sector has faced barriers since there isn't a wide spread information system. The data about the enterprises and its evaluation in this country are poor. So, this lack of information reduce their efficiency and consists in a barrier for growing and sustainability research. In this context, small scaled agroindustries characterization and its role in the agribusiness represent the first step in direction of sustainability research development.

**Keywords:** Small Scale Agroindustry. Sustainability. Credit. Incentive. Bank.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>2 AS AGROINDÚSTRIAS E O MECANISMO DE GESTÃO DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS.....</b>	<b>10</b>
2.1 CONCEITO E OUTRAS FERRAMENTAS DE DEFINIÇÃO.....	10
<b>3 A AGROINDUSTRIA DE PEQUENO PORTE NO NORDESTE: DELIMITANDO E CONHECENDO O OBJETO DO ESTUDO.....</b>	<b>14</b>
3.1 O CASO PARAIBANO, NO NORDESTE BRASILEIRO.....	14
3.2 AGROINDÚSTRIA NA PARAÍBA: PANORAMA ATUAL.....	15
<b>4 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO FINANCIAMENTO PÚBLICO NA REGIÃO NORDESTE.....</b>	<b>18</b>
4.1 A IMPORTÂNCIA DOS INVESTIMENTOS E RECURSOS PÚBLICOS.....	19
4.2. A PARTICIPAÇÃO DO BANCO DO BRASIL E DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL .....	20
4.3 A GESTÃO DO FNE PELO BANCO DO NORDESTE.....	21
4.4 O FINANCIAMENTO PÚBLICO À AGROINDÚSTRIA ATRAVÉS DA FONTE FNE.....	24
4.5 SUSTENTABILIDADE: O MODELO DE NEGÓCIO APIADO PELO AGRIN.....	25
4.6 A PARTICIPAÇÃO DO RECURSO PÚBLICO DE LONGO PRAZO DO DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA NA PARAÍBA: ALGUNS CASOS DE SUCESSO .....	28
<b>5 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>37</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Constitui lugar comum afirmar que o Brasil é um país caracterizado por desigualdades. Qualquer político ou acadêmico, quando afirma, ou quando aborda o problema dos desequilíbrios do país, é capaz de citar o desequilíbrio regional contra o qual é travada uma luta constante, pelos governantes, pela população e pela iniciativa privada. O desejo onírico de todos que fazem a região Nordeste seria o de existência de um país em esta região oferecesse igualdade de oportunidades para as pessoas, de perspectiva de crescimento para as empresas, e de horizonte de retorno para seus investidores.

Mas as características históricas da região Nordeste desenham um cenário por si só desigual, desde a sua forma de exploração, a forma de aqui se fazer política, e, com menor percentual de culpa, mas ainda assim, responsabilizada, a adversidade climática própria do semiárido, são alguns dos elementos que, histórica e socialmente, contribuíram para as peculiaridades da região, gerando um cenário de subdesenvolvimento contra o qual é preciso lutar, através da implementação de políticas públicas de equalização dos desequilíbrios e refração das desigualdades socioeconômicas.

Assim, o Nordeste precisa lidar com o problema da desigualdade interpessoal de renda, e do desequilíbrio entre regiões. São duas situações. Dir-se-ia que é 'politicamente correto' mencionar um após o outro, como duplas que não podem ter existência própria. No caso, existem dois enfoques ao problema da desigualdade regional de renda. O primeiro referindo-se ao problema da desigualdade regional de renda *per capita* entre regiões. Neste enfoque deseja-se investigar e propor políticas que reduzam as diferenças de renda *per capita* entre regiões, e o segundo, que faz alusão ao problema da desigualdade regional da renda total, isto é, da concentração da produção ou da distribuição espacial da produção. É comum a produção não ser distribuída uniformemente entre as regiões. Neste caso há desigualdade na renda absoluta de cada região: em geral uma região pequena e altamente industrializada produz uma fração substancial do PIB nacional. Os dois problemas são muito distintos, demandando políticas diferentes, e neste trabalho nosso escopo é ter por enfoque a primeira questão suscitada. Com especial atenção à participação do setor agroindustrial como fatia representativa da economia Nordestina e, de modo muito particular, no estado paraibano, analisando as formas de se viabilizar tal

desenvolvimento, visando fomentar sua rentabilidade e eficiência, e, com isso, amenizar ou reduzir os efeitos das distorções ou desequilíbrios econômicos entre as regiões.

## **2 AS AGROINDÚSTRIAS E O MECANISMO DE GESTÃO DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**

### **2.1 CONCEITO E OUTRAS FERRAMENTAS DE DEFINIÇÃO**

O conceito de agroindústria compreende os processos de estocagem, manejo, beneficiamento, preservação e transformação industrial de matérias-primas de origem agrícola, pecuária, florestal e pesqueira. Isto implica na integração entre a produção, abastecimento de matérias-primas e transformação, além da instalação de unidades de processamento próximas aos locais de produção (IICA, 1988).

A agroindústria pode proporcionar uma série de benefícios para o setor rural, dentre os quais pode-se destacar a integração da produção agropecuária com os processos de transformação, o prolongamento da vida útil dos bens agropecuários e pesqueiros, distribuição adequada dos produtos em uma determinada região, além de gerar novas oportunidades de trabalho (BOUCHER & RIVEROS, 2000).

A agroindústria rural representa a atividade que permite aumentar e reter, nas áreas rurais, o valor agregado da produção das economias campestinas, através da execução de tarefas pós-colheita dos produtos provenientes de explorações agropecuárias e da silvicultura.

As agroindústrias rurais se caracterizam por empregar matérias-primas próprias das áreas rurais, sendo que o valor agregado dos produtos agropecuários permanecem em mãos dos produtores, existindo ainda uma integração entre a produção de matérias-primas, a transformação e a comercialização.

Assim, torna-se fácil entender que um sistema agroindustrial pode ser considerado como um conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos, até a chegada do produto final ao consumidor (queijo, biscoito, massas, etc). Ele pode ser visto como um conjunto dos seguintes atores:

1. Agricultura, pecuária e pesca;
2. Indústrias Agroalimentares;
3. Distribuição agrícola e alimentar;
4. Comercio internacional;
5. Consumidor;
6. Industrias e serviços de apoio.

O crescimento e desenvolvimento da Agroindústria na Região Nordeste dependeu, e depende, em grande parte, do fornecimento de matéria-prima e insumos com qualidade e regularidade, além da adoção de técnicas mais modernas e eficientes de gestão, e da disseminação e fiscalização dos controles de qualidade e normas de padrões sanitários agroindustriais.

A ideia de gerenciamento profissional ou semiprofissional para incremento da rentabilidade e elevação dos níveis de organização de uma agroindústria não é nova. O conceito foi oriundo das técnicas de Administração de Empresas, e veio para o âmbito da Agroindústria na década de 50, fato que se destaca mediante a criação da expressão “Agronegócio”:

a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas , das operações de produção nas unidades agrícolas , do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles (DAVIS & GOLDBERG, 2006,p. 78.)

Segundo esses autores, a agricultura já não podia mais ser abordada de forma dissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiram a produção, transformação distribuição e consumo dos alimentos.

Durante da década de 60, na Europa, desenvolveu-se e consolidou-se o conceito de cadeia de produção aplicando-se à problemática agroindustrial, entre os economistas agrícolas. A análise das cadeias de produção deixou consolidada a noção de que o mecanismo consistiria basicamente em uma sucessão de operações de transformação indissociáveis, capazes de serem separadas, mas que, unidas, possuem um encadeamento técnico. A cadeia de produção também deveria abranger as relações comerciais e financeiras entre os fornecedores e seus clientes. Na maioria dos casos, as etapas da cadeia de produção são facilmente identificáveis.

A partir dessas ideias inovadoras de gestão, foi possível o desenvolvimento e aplicação de novas ferramentas gerenciais à dinâmica de funcionamento das cadeias agroindustriais, abrindo-lhes a visão para a possibilidade de construção de redes empresarias e de iniciativas, visando à promoção e desenvolvimento do agronegócio, não apenas com escopo de subsistência, mas também de modo a projetar-se de forma mais profissional, competitiva e lucrativa no seu mercado.

Nesse prisma, os conceitos de comercialização, industrialização e produção de matérias – primas foram clarificados e individualizados. A comercialização

representando as empresas em contato com seus clientes finais da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio do seu produto final. Aí estariam enquadradas as empresas responsáveis pela logística de distribuição.

A industrialização abarcaria a parte do sistema em que ocorre a efetiva transformação da matéria – prima em produto final destinado ao consumo.

Já no segmento de produção de matérias-primas estariam inseridas as empresas que fornecem os insumos iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final. Especificamente no segmento agroindustrial, estaríamos falando em agricultura, pecuária, pesca e piscicultura. Matérias – primas egressas desses ramos da economia.

As ideias de gerenciamento sistêmico do setor ganharam maior relevância nos meios político e empresarial brasileiros a partir dos anos oitenta. Explica-se: muitos fatores contribuíram para que se renovasse a atenção dispensada ao setor agroindustrial no cenário nacional.

O Governo brasileiro estava patrocinando a abertura comercial. Como contraponto, havia muita indecisão nas políticas agrícola e industrial no cenário interno. Pelo mundo, o cenário era de crise financeira. No âmbito interno, muitas cadeias produtivas estavam desreguladas e havia muito desequilíbrio na balança comercial brasileira, tornando claramente perceptível a importância dos produtos agroindustriais para o equilíbrio das contas externas brasileiras.

Outro fator a ser considerado foi que, nessa mesma época, o Brasil começou a importar uma gama de produtos agroindustriais, sobretudo alimentares, induzindo a novos padrões competitivos. Esse fator também contribuiu para a introdução de novos padrões de consumo por parte da população, que começou a se comportar de forma mais exigente. A elevação do nível de esclarecimento e exigências da sociedade de consumo abriu espaço para a instalação bem sucedida de grupos internacionais varejistas, que nos apresentaram as novas técnicas de gerenciamento e negociação, o que, por conseguinte, pressionou os empresários brasileiros a experimentar novas técnicas de parcerias e alianças estratégicas. Em tal contexto, a noção de cadeia produtiva foi ferramenta vital para a sobrevivência do negócio nacional, já que definir a estrutura da cadeia de produção faz parte das condicionantes impostas pelo consumidor final, que é o principal indutor de mudanças no status quo do sistema. Todas as mudanças nos sistemas agroindustriais, sejam elas tecnológicas ou estruturais, só são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor.

Nesse sentido, reflete Batalha (2007, p.4):

Grande atenção tem sido dada aos mecanismos de coordenação da cadeia e sua estrutura de governança [...] o principal resultado desses estudos tem sido a proposição de políticas públicas que teriam como objetivo aumentar o nível de competitividade do conjunto da cadeia produtiva.

A cadeia produtiva é uma ferramenta de gestão do agronegócio. Parece cristalino para a maioria dos agentes econômicos e sociais que participam da conjuntura do agronegócio brasileiro que é necessário trabalhar de forma sistêmica, com base na pressuposição de que a competitividade só pode ser sustentada se construída no âmago de um sistema competitivo no seu conjunto. Resta, assim, à agroindústria, adaptar a sua estrutura organizacional e funcional a essa nova realidade.

Assim, o conceito de cadeias produtivas estruturadas vem sendo útil na elaboração de políticas setoriais públicas de incentivo à Agroindústria. Todavia, faz-se necessário que, associado a isso, também apontem às empresas ações conjuntas que elevem seu nível de competitividade, de coordenação e de eficiência. Nesse sentido, Best (1990, p.75) argumenta: “O novo padrão de concorrência exige maior flexibilidade organizacional e relações mais cooperativas ao longo da cadeia produtiva, criando um ambiente direcionado à resolução dos problemas”.

A aplicação de técnicas de gestão de qualidade, otimização de custos, planejamento estratégico, gestão de logística, e de parcerias com redes de empresas são ferramentas que devem ter sua utilização expandida na gestão agroindustrial.

### **3 A AGROINDUSTRIA DE PEQUENO PORTE NO NORDESTE: DELIMITANDO E CONHECENDO O OBJETO DO ESTUDO**

#### **3.1 O CASO PARAIBANO, NO NORDESTE BRASILEIRO**

O Nordeste Brasileiro possui uma área geográfica equivalente a 18% do território nacional. É uma das cinco regiões do Brasil, possuindo área equivalente à da Mongólia, população equivalente à da Itália e um IDH médio, comparável com El Salvador. Tem a segunda maior população, o terceiro maior território, o segundo maior colégio eleitoral, o menor IDH e o terceiro maior PIB. Apesar de suas características denotarem sua grandiosidade, a Região Nordeste possui problemas históricos no desenvolvimento da sua economia.

Não obstante tenha sido o berço da economia do Brasil, a região foi por muitos anos qualificada como a de maiores problemas de desenvolvimento social e humano. A situação modificou-se nas últimas décadas, em virtude, em parte, das diversas políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento na região. Atualmente a Região é a terceira maior economia do Brasil entre as grandes regiões. Sua participação no Produto Interno Bruto brasileiro foi de 13,4% em 2011, após a Região Sul (16,2% de participação no PIB) e à frente da Região Centro-Oeste (9,6% de participação no PIB). Ainda assim, é a região com o mais baixo PIB per capita.

A Região Nordeste gozou, em meados de 2000, conforme mencionado acima, de um forte crescimento econômico. Mesmo durante a Crise econômica mundial de 2008-2009, a Região apresentou aumento no PIB: enquanto o PIB do Brasil recuou 0,2% em 2009, o PIB de Pernambuco cresceu 4%; o PIB do Ceará, 3,4%; e o PIB da Bahia, 2,2%. Esse crescimento amenizou o impacto da maior crise do capitalismo dos últimos 80 anos na economia brasileira.

Não obstante, mesmo reagindo economicamente, a região manteve sérios problemas históricos: agricultura atrasada, pouco diversificada, grandes latifundiários, muita concentração de renda e uma indústria pouco diversificada e de baixa produtividade.

As distintas características entre o Nordeste e outras regiões do país, além de acentuar as desigualdades regionais, formaram um cenário propício à migração nordestina, em especial às áreas urbanas.

Por isso a região ainda é tão assolada por grandes desigualdades na

distribuição de renda. Não obstante a atividade empresarial tenha se expandido de forma evidente nas duas últimas décadas, a maior parte das micro e pequenas empresas caracterizam-se por serem empresas familiares e sem plano de sucessão definido, especialmente as agroindústrias.

Do exposto, extrai-se que, apesar de vir apresentando grande melhora nos últimos anos no que tange à qualidade de vida de sua população, tem ainda os mais baixos indicadores socioeconômicos do país, tais como o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Os baixos indicadores são mais graves nas áreas rurais e no sertão nordestino.

### 3.2 AGROINDÚSTRIA NA PARAÍBA: PANORAMA ATUAL

Dentro do Nordeste brasileiro está a Paraíba, onde se desenvolve o universo desta pesquisa. Com uma população de mais de 3,9 milhões de habitantes, a Paraíba é o 13º estado mais populoso do Brasil. Está dividido em quatro mesorregiões, 23 microrregiões e 223 municípios. A economia da Paraíba é a décima nona mais rica do país e a sexta da região Nordeste. De acordo com dados relativos a 2014, o Produto Interno Bruto da Paraíba era de R\$ 155 143 milhões e o PIB *per capita* de R\$ 16 722,05. As maiores economias da Paraíba são João Pessoa, Campina Grande, Cabedelo, Santa Rita e Patos.

O estado guarda todas as características (geográficas, políticas e econômicas) do Nordeste, abarcadas no tópico acima. A agroindústria no Nordeste paraibano é nascida por meio da Agroindústria Açucareira, através das usinas de açúcar. Os senhores de engenho dominaram a economia e a política por séculos, desde a época colonial, passando pelo Império e chegando à República. Os primitivos engenhos implantados no início do século XVI geraram, no século vinte, o setor sucroalcooleiro, que, no início do século XXI, se posicionou em segundo lugar na matriz energética brasileira. Até meados do século XX, os engenhos eram a principal indústria sucroalcooleira, esteio da economia do Brasil. Com a evolução da agroindústria e o aparecimento das usinas de açúcar e de álcool, os engenhos, obsoletos, foram sendo desativados gradativamente. Sua estrutura era patriarcal e escravocrata, focada na estrutura de latifúndio e monocultura.

Não obstante, até os dias atuais, a atividade ainda mantém a sua relevância para alguns municípios do litoral paraibano, onde ainda se produz, e muito, a cana de

acúcar.

São características dominantes nas Agroindústrias no estado paraibano:

- Nascerem de uma empresa familiar: Sua atuação econômica se dá por meio de organização de iniciativas, de procedimentos e de fórmulas ligadas a uma família durante pelo menos duas gerações. A unidade familiar torna-se o foco que gera, acumula ou distribui riqueza.
- Empreendedorismo Hereditário: Tem como característica básica a sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. Assim, na empresa familiar, da qual se evolui a família empresária, se inter-relacionam tanto normas jurídicas, planos de negócios, relações trabalhistas, como também sentimentos entre os membros da família. A primeira forma de produção familiar se deu no setor da agroindústria.
- Técnica Rudimentar e pouco valorizada: Foco no conhecimento empírico
- Cultura de subsistência: Pouca visão de competitividade ou mercadológica.

Em virtude de se tratar de um segmento difuso e ainda em grande parte sobrevivendo na informalidade, torna-se difícil compilar e consolidar dados a respeito do setor agroindustrial, tanto no Nordeste inteiro, como no Sertão Paraibano. A análise da sustentabilidade econômica dispensada neste setor é dificultada pela inexistência de um sistema de informações abrangente e pela precariedade dos dados a respeito desses empreendimentos e da sua avaliação confiável. Essa falta de informação reduz a eficiência e dificulta o desenvolvimento de pesquisas que abordem o seu crescimento e sustentabilidade. Mas sabe-se que a importância das agroindústrias de pequeno porte para a economia regional é de fato considerável, em razão de algumas das suas características, tais como a geração de emprego e renda para a população das pequenas cidades e a sua capacidade exportadora.

Uma das formas de o Poder Público incentivar a instalação e sobrevivência de tais empreendimentos na região é através da criação e manutenção de linhas de crédito com fontes de recursos subsidiados pelo Governo. O Banco do Nordeste é gestor de uma dessas fontes de recursos, o FNE (Fundo Constitucional para o Desenvolvimento da Região Nordeste). Entretanto, a aplicação dos recursos nos empreendimentos ainda é restrita, e o nível de sobrevivência de tais empresas ainda é bastante tímido.

Nesse sentido, a caracterização da agroindústria de pequeno porte e da sua inserção no agronegócio brasileiro representa um primeiro passo para possibilitar o desenvolvimento de pesquisas a respeito da sua sustentabilidade.

## **4 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DO FINANCIAMENTO PÚBLICO NA REGIÃO NORDESTE**

Para alavancar o crescimento da economia no Nordeste brasileiro, e com isso reduzir o quadro de desigualdades regionais, o investimento público, ao longo da história do Brasil, é dito como fundamental, especialmente em áreas incipientes e que podem repercutir de forma direta no desenvolvimento da região. Alavancar a atuação da iniciativa privada é uma forma de fazer este setor ganhar independência financeira, gerar empregos e desobstruir a máquina administrativa do Estado. A iniciativa privada vem investindo seus recursos em áreas de rentabilidade alta e com pequeno ciclo de retorno. Agilidade e melhor gestão de recursos são necessidades prementes para que haja um crescimento planejado e eficiente em áreas sensíveis.

Entendendo que precisa impulsionar o crescimento da economia no Nordeste, o Governo Federal vem calibrando a taxa destinada a financiamento à iniciativa privada, através de fontes públicas, e alternando as fontes usadas com a finalidade de subsidiar o fortalecimento da economia na região.

O Governo sabe que, quanto maiores os investimentos de uma economia, maiores os gastos das empresas com a aquisição de bens de capital. São máquinas, equipamentos e material de construção que servem para produzir outros bens. O problema é que há muitas barreiras para que esse desenvolvimento se torne realidade. Uma das mais relevantes diz respeito à origem dos recursos financeiros. Em uma economia como a brasileira, a oferta de dinheiro para investimentos provém de fontes diversas, tanto públicas quanto privadas. Mas é a primeira que historicamente desempenha um papel de maior destaque, sendo, ainda, essa o foco do presente trabalho.

Assim, visando atenuar tais efeitos, o Governo Federal se valeu das Instituições Financeiras Oficiais, no que tange à execução das políticas públicas nos diversos segmentos, através da disponibilização de linhas de financiamento de longo prazo, com juros subsidiados, e prestação de orientação técnica e gerencial, cujo escopo é de proporcionar às micro e pequenas empresas, dentre as quais as agroindústrias estão inseridas, um tratamento diferenciado, tanto no que diz respeito à concessão de crédito em condições diferenciadas (taxas de juros mais baixas, prazos de pagamento diferenciados e condições especiais de renegociação, tudo com base no estudo da capacidade de pagamento do cliente).

Tais produtos têm como objetivo específico manter as empresas em funcionamento, aprimorar o seu nível de organização, bem como de melhorar a educação do empreendimento no que tange à gestão e à técnica que carecem, para que busquem se colocar de maneira mais competitiva no mercado.

Os Bancos Públicos operacionalizam as políticas governamentais através de produtos específicos de seu portfólio, dos instrumentos dos quais dispõem, para atender especificamente a esse público.

#### 4.1 A IMPORTÂNCIA DOS INVESTIMENTOS E RECURSOS PÚBLICOS

A importância do setor público brasileiro para a formação da taxa de investimento do país não se resume à atuação dos bancos públicos. Recursos do orçamento fiscal da União são as principais fontes de construção da infraestrutura de transportes do país, em sua maior parte sob gestão estatal.

Mantendo-se acima de 3% do PIB desde 2010, os investimentos públicos federais na região nordeste vêm se elevando paulatinamente desde a década de 1990, quando permaneciam abaixo de 1,5% do PIB. Houve soluços no período, é claro, e também uma maior aceleração a partir de 2008.

Essa expansão dos investimentos da União pode ser atribuída à flexibilização da política fiscal e a uma mudança de orientação do governo, ainda embrionária, no sentido de reassumir seu papel no planejamento estratégico e da redução das desigualdades regionais.

Esse cenário revela, por outro lado, a dificuldade em se contar com o setor privado como financiador de projetos de investimento de médio e longo prazo. Conforme cálculos do próprio Ipea, 60% do salto de operações de crédito dos seis maiores bancos privados nacionais estão comprometidos com operações de até um ano. Por outro, revela a importância em manter fortes os instrumentos públicos de investimentos na região, não só em termos de fontes de recursos, mas também na eficiência de sua gestão.

Através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o governo tem ampliado a capacidade produtiva das empresas nordestinas. Entre 2003 e 2010, os desembolsos da instituição para essa região saltaram de um patamar de R\$ 33,5 bilhões para R\$ 180 bilhões, quase seis vezes mais. Representa um aumento significativo em termos reais, pois a inflação medida pelo IPCA no

período foi de 43%. Os dados constam na publicação *Brasil em desenvolvimento* 2011, lançada em dois volumes pelo Ipea.

Contudo, parece cada vez mais difícil manter essa expansão. Durante anos, o BNDES sustentou o aumento de financiamentos operando os recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), mas esse modelo encontra-se em fase de esgotamento, e isso ocorre porque o crescimento do caixa disponível do FAT não acontece na mesma velocidade da demanda por recursos. Entre 2003 e 2010, suas receitas tiveram aumento de 9% ao ano, mas a demanda por benefícios sociais, como o abono salarial e o seguro- -desemprego, cresceu à taxa de 14,1% ao ano no mesmo período.

A perda da relevância do FAT para o BNDES também é revelada pela queda de sua participação no conjunto dos recursos do banco. Entre 2007 e 2010, sua parcela nos passivos da instituição caiu de 62% para 24%. Isso não significa, porém, que o BNDES está perdendo sua posição de destaque como financiador do desenvolvimento.

Para substituir o FAT e lastrear sua capacidade de financiamento, os bancos repassadores tem utilizado recursos do Tesouro Nacional. Entre 2007 e 2010, a participação dessa fonte nos passivos da instituição saltou de 7% para 46%. No biênio 2009-2010, o Tesouro capitalizou o BNDES em R\$ 180 bilhões; em 2011, esse valor atingiu R\$ 55 bilhões; e são esperados mais R\$ 55 bilhões em 2012.

A transição de fontes de recursos tem gerado um debate sobre seus custos. Como os financiamentos a empresas são feitos a taxas relativamente baixas, na prática, o BNDES subsidia o setor produtivo, o que poderia limitar economicamente e até politicamente essa geração de recursos.

O que garante a manutenção dessa estratégia, entre outras razões, é a percepção de que a atuação de instituições públicas como o BNDES tem sido fundamental para amenizar os efeitos da crise externa no país e em especial na região Nordeste.

#### 4.2. A PARTICIPAÇÃO DO BANCO DO BRASIL E DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal também vêm, nos últimos anos, desempenhando papel de agentes financeiros de fomento, com recursos internos e

também como repassadores. Sobretudo, após o início da turbulência internacional, em 2008.

Embora o estoque de crédito dos bancos privados tenha crescido entre 2004 e 2008 a taxas mais elevadas que a dos bancos públicos, estes tiveram um desempenho mais relevante quanto ao crédito setorial.

No início, as instituições privadas nordestinas lideraram a taxa de crescimento real do estoque de crédito até 2007. Em média, esse índice avançou 8,7% em 2004 (ante 2,5% entre os bancos públicos), 23,9% em 2005 (14,8%), 17,5% em 2006 (15,8%) e 25,9% em 2007 (10,2%).

A partir de 2008, porém, Banco do Brasil, Caixa e BNDES tomaram dianteira no processo de fomento ao crescimento dos empreendimentos nordestinos. As operações cresceram 27% entre essas instituições em 2008 (ante 16,5% entre as privadas) e 34,3% em 2009 (9,8%). Apenas em 2010 os bancos privados voltaram a liderar a expansão (10,2% ante 9,1%).

Após a crise, essa expansão só foi possível por causa da atuação dos bancos públicos, que suprimam a lacuna dos privados.

Além da atuação anticíclica em momentos de crise, as instituições públicas desempenham no Brasil a função de estímulo ao desenvolvimento, sobretudo ao fornecerem linhas de crédito de longo prazo ou de maior risco – pouco disponíveis pela banca privada. Nesse aspecto, destaca-se a atuação do BNDES para o fomento da indústria, do Banco do Brasil para a agricultura, e da Caixa para o setor da habitação.

Isso só é possível porque a atuação dos bancos públicos está associada à gestão de “fundos de natureza para-fiscal”, que possibilitam fontes estáveis de recursos de baixo custo. Além da gestão do FAT pelo BNDES, já mencionada, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) é gerido pela Caixa, e linhas de desenvolvimento regionais, como o Fundo Constitucional de Financiamento para o Centro-Oeste (FCO), estão sob responsabilidade do BB, e o FNE (Fundo Nacional para o Desenvolvimento do Nordeste), sob o auspício do Banco do Nordeste.

#### 4.3 A GESTÃO DO FNE PELO BANCO DO NORDESTE

Em julho de 1952, nascia, através da Lei Federal nº 1649, a Instituição Banco do Nordeste. Sua atuação devia abranger uma área geográfica conhecida por

Polígono das Secas, designação dada a um perímetro do território brasileiro assolado periodicamente por prolongados períodos de estiagem. Instituição financeira múltipla, organizada sob a forma de sociedade de economia mista, de capital aberto e tendo mais de 90% de seu capital sob o controle do Governo Federal, o Banco do Nordeste, em 65 anos de existência, está presente, seja através de agências ou de seus agentes de crédito, em cerca de 2 mil municípios, abrangendo toda a área dos nove estados da Região Nordeste (Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia), além do norte de Minas Gerais (incluindo os Vales do Mucuri e do Jequitinhonha) e o norte do Espírito Santo. Vem mantendo durante anos a liderança na aplicação de recursos de longo prazo e de crédito rural em sua área de atuação.

A empresa assumiria, assim, a atribuição de prestação de assistência às populações dessa área, por meio de, entre outras ferramentas, a oferta de crédito, posto que a atividade que define de forma preponderante uma instituição financeira é a concessão de crédito.

Não obstante, por assimilar o nível de complexidade que demandaria cumprir a missão de desenvolver uma região com muitas potencialidades ainda não exploradas, a Instituição entendeu que a oferta de crédito seria necessária, mas não deveria ser o único serviço oferecido, de tal sorte que criou outros instrumentos que lhe possibilitariam atuar de forma a ir além da mera intermediação financeira, buscando contribuir para garantir a sustentabilidade dos empreendimentos financiados, associada à melhoria das condições de vida da população nordestina.

Tais ações, antecedentes e subseqüentes à concessão de crédito, seriam decisivas para a maior efetividade dos recursos aplicados nos empreendimentos, seja por darem maior capilaridade ao Banco, possibilitando maior aproximação com o cliente e conhecimento de seu negócio, seja por favorecerem a identificação de parceiros para implementação de iniciativas conjuntas, por exemplo, nas áreas de pesquisa, assistência técnica e apoio à comercialização. Dentre essas ações e instrumentos criados pelo Banco, merecem relevância a figura dos Agentes de Desenvolvimento e suas Agências Itinerantes, as Políticas de Desenvolvimento Territorial, o Crediamigo e Agroamigo, entre outras.

O agente de financiamento orienta-se pelo propósito de ser reconhecido por sua capacidade de promover o bem-estar das famílias e a competitividade das empresas da Região. São clientes do Banco agentes econômicos, compreendendo

empresas (micro, pequena, média e grande empresa), as associações e cooperativas, e agentes institucionais, que englobam entidades governamentais (federal, estadual e municipal) e não-governamentais. As pessoas físicas compreendem os produtores rurais (agricultor familiar, mini, pequeno, médio e grande produtor) e os empreendedores informais. Reconhecida como a maior instituição da América Latina voltada para o desenvolvimento regional, opera como órgão executor de políticas públicas, especialmente com a operacionalização do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste (FNE).

O FNE é a principal fonte de recursos utilizada pelo Banco do Nordeste desde a criação dos fundos constitucionais federais, em 1989. Sua aplicação volta-se à redução da pobreza e das desigualdades inter e intrarregionais, por meio do financiamento de setores produtivos, em consonância com o plano regional de desenvolvimento, instrumento elaborado de forma conjunta por órgãos federais e estaduais.

Para isso, dos recursos totais do FNE aplicados anualmente pelo BNB na Região, pelo menos metade destina-se ao Semiárido. Mini, micro e pequenos empreendedores são clientes preferenciais e há conjugação do crédito com a assistência técnica.

Em sua estratégia de apoio ao pequeno empreendedor, o BNB criou, em 1998, o programa de microcrédito produtivo e orientado urbano que é hoje o maior do tipo na América do Sul: o Crediamigo. Ao final de 2016, o programa alcançou a marca de 2 milhões de clientes ativos. Em 2005, o microcrédito orientado chegou à zona rural com a criação do programa Agroamigo, que já ultrapassa a marca de 1 milhão de clientes.

Além dos recursos federais, o Banco tem acesso a outras fontes de financiamento nos mercados interno e externo, por meio de parcerias e alianças com instituições nacionais e internacionais, incluindo instituições multilaterais, como o Banco Mundial e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

O BNB também exerce trabalho de atração de investimentos, apoia a realização de estudos e pesquisas com recursos não-reembolsáveis e estrutura o desenvolvimento por meio de projetos de grande impacto. Mais que um agente de intermediação financeira, a empresa se propõe a prestar atendimento integrado a quem decide investir em sua área de atuação, disponibiliza base de conhecimentos sobre o Nordeste e aponta as melhores oportunidades de investimento na Região.

Para isso, o Banco mantém, desde 1954, o Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste (Etene), responsável pela elaboração e difusão de conhecimentos técnicos e científicos sobre o Nordeste, bem como pelo planejamento, formulação, coordenação e avaliação de políticas e programas, com vistas à promoção do desenvolvimento sustentável.

O Banco do Nordeste reconhece a importância da inovação para o desenvolvimento de políticas, estratégias e ações que impactem diretamente na dinamização da economia, com sustentabilidade.

#### 4.4 O FINANCIAMENTO PÚBLICO À AGROINDÚSTRIA ATRAVÉS DA FONTE FNE

Uma das formas de a Agroindústria nordestina obter financiamento à expansão, manutenção ou modernização da sua atividade é mediante a operacionalização da linha de crédito FNE AGRIN. Desenhado e implementado pelo Banco do Nordeste a partir de 1990, utiliza o conceito de agroindústria compreendendo os processos de estocagem, manejo, beneficiamento, preservação e transformação industrial de matérias-primas de origem agrícola, pecuária, florestal e pesqueira. Isto implica na integração entre a produção, abastecimento de matérias-primas e transformação, além da instalação de unidades de processamento próximas aos locais de produção. O FNE-AGRIN tem contribuído para implantar e expandir diferentes agroindústrias na Região, contudo, o desenvolvimento da agroindústria no Nordeste depende do fornecimento de insumos e matérias-primas com qualidade e regularidade, além do estabelecimento, disseminação e fiscalização de controles de qualidade e de normas e padrões sanitários e agroindustriais.

O Programa foi elaborado em 1990, e aperfeiçoado nos anos subsequentes. Dentre os objetivos do AGRIN, destacam-se a implantação, ampliação, modernização e realocação de unidades agroindustriais, visando elevar a competitividade desse subsetor. Além disso, o AGRIN objetiva aumentar as oportunidades de emprego, agregar valor à produção agrícola do Nordeste, promover uma melhor distribuição de renda, além de induzir a interiorização do desenvolvimento (BANCO DO NORDESTE, 2006).

O financiamento da agroindústria do Nordeste, com recursos do FNE, justifica-se tendo em vista que a agro industrialização tem sido apontada como instrumento de promoção do desenvolvimento econômico e social. Além disso, o fortalecimento da

agroindústria promove a interiorização do desenvolvimento, induzindo a modernização do setor primário e o crescimento dos serviços. Adicionalmente, o desenvolvimento do setor agroindustrial minimiza o impacto negativo da liberação de mão-de-obra do campo para os grandes centros urbanos.

Anteriormente ao surgimento do FNE, a agroindústria do Nordeste apresentava-se, de modo geral, com baixo grau de competitividade tecnológica, gerencial e mercadológica, necessitando, portanto, modernizar-se. A agroindústria regional estava voltada preponderantemente para o processamento de matérias-primas tradicionais, oriundas de um sistema agrícola tradicional, seriamente afetado por problemas climáticos. Registre-se que a agroindústria alimentar implantada nas áreas de influência de projetos de irrigação, por sua grande integração intersetorial, constitui importante fator de desenvolvimento da agricultura irrigada.

O FNE-AGRIN financia empresas agroindustriais (firmas individuais e pessoas jurídicas), cooperativas e associações formais de produtores que se dediquem às atividades de transformação ou beneficiamento de matérias-primas agropecuárias (BANCO DO NORDESTE, 2006).

O AGRIN contempla a implantação, expansão, modernização e realocização com modernização de empreendimentos agroindustriais, mediante o financiamento de investimentos fixos, inclusive aquisição de empreendimentos com unidades já construídas ou em construção, capital de giro associado ao investimento, além de aquisição isolada de matérias-primas e insumos. As atividades financiadas pelo AGRIN compreendem o beneficiamento de matéria-prima agropecuária, preparação da produção agrícola com a utilização de packinghouse, ainda que se trate de projeto não integrado à produção; agroindústrias de processamento de óleos brutos vegetais não comestíveis, produzidos prioritariamente na área de atuação do Banco; beneficiamento de sementes e de produtos agropecuários (BANCO DO NORDESTE, 2006).

#### 4.5 SUSTENTABILIDADE: O MODELO DE NEGÓCIO APIADO PELO AGRIN

O Agronegócio hoje representa o maior negócio da economia brasileira, e, se restringir esse horizonte ao Nordeste, esta importância cresce ainda mais. De acordo com MEGIDO (19898), representava, em 1998, cerca de 33% do Produto Interno Bruto, quase metade dos empregos e 46% do dispêndio dos consumidores, além de

significar cerca de 60% da Balança Comercial. Se olhado sob o prisma das suas potencialidades, o segmento apresenta muitas vantagens competitivas, e umas das principais alternativas para que o país aumente a sua integração à economia mundial. O Brasil tem despontado como grande fornecedor de matérias – primas agroalimentares, mas também como um atrativo mercado consumidor.

O aspecto central do modelo de negócio com o qual o Banco do Nordeste estabelece parceria financeira terá, sempre, como enfoque principal, a geração de desenvolvimento. A visão desenvolvimentista deve estar presente como objetivo do empreendimento financiado, de fornecedores, do funcionário responsável pelo atendimento e processo de crédito, de toda a cadeia negocial, enfim. Nesse sentido, a ideia de sustentabilidade possui um papel importante na maneira de ser e de agir de todos os componentes. O modelo se foca em “manter o foco no desenvolvimento, com pessoal capacitado e engajado, instrumental competitivo e valores corporativos, para gerar desenvolvimento através do projeto de fomento idealizado pelo cliente, e alcançar resultados satisfatórios e rentáveis almejados pela Instituição Financeira, pelo cliente e positivos para a sociedade”.

Diante de tal realidade, os valores contratados no âmbito do AGRIN, no período de 1990 a 2017, totalizaram R\$ 3,2 bilhões. Os recursos foram destinados majoritariamente para investimentos em diversas atividades agroindustriais, beneficiando aproximadamente clientes de diferentes portes, notadamente micro e pequenas empresas. Existe uma política de incentivo, através da concessão de um bônus de adimplência maior (15%), para que os recursos das operações com o FNE-AGRIN sejam dirigidas ao semiárido. Entretanto, tendo em vista a existência de uma maior base produtiva e econômica no litoral, zona da mata e cerrados, grande parte das dotações concedidas ainda é aplicada nessa área de atuação.

O FNE-AGRIN, ao longo de sua existência, já financiou variadas agroindústrias, a exemplo de laticínios, agro industrialização de frutas, sucos e legumes, processamento e produção de conservas de frutas, preparação de leite, processamento de pescados e usinas de açúcar, também adentrando nos segmentos menos tradicionais e mais inovadores, como a industrialização de frutas e sucos, e processamento de pescados, ao lado de segmentos tradicionais, tais como beneficiamento de arroz, açúcar, casas de farinha e destilação de cachaça. As empresas de mini porte se destacam.

A amostra deste trabalho verificou a existência de financiamentos para as atividades de fabricação de produtos do laticínio (17%), produção de sucos de frutas e de legumes (13,0%), processamento, preservação e produção de conservas de frutas (12%), avicultura de postura (13%), fabricação de rações balanceadas para animais (13,%); abate de aves e outros pequenos animais e preparação de produtos de carne (10%), preparação do leite (8%), produção de álcool (5%), e usinagem e beneficiamento de açúcar e outros grãos (10%).

A pesquisa de campo revelou que a maioria das empresas entrevistadas pertenciam à categoria de sociedade limitada, empresário registrado e microempreendedor individual. Em menor proporção constaram as categorias de pessoas físicas e cooperativas.

Os empreendimentos financiados podem ser considerados “jovens” em sua maioria, ou seja, foram criadas a partir de 1990, possuindo idade inferior a 20 anos. Deduz-se que o FNE-AGRIN estimulou a implantação das empresas que foram criadas a partir de 1990. Registre-se que as principais fontes de recursos utilizados para implantação das unidades produtivas foram, de acordo com os entrevistados, recursos próprios além dos financiamentos do Banco do Nordeste. Dessa forma, pode-se inferir que o FNEAGRIN desempenhou importante papel para a criação de considerável parcela das empresas entrevistadas.

No que se refere ao funcionamento das agroindústrias, a maior parte é comandada no regime de sucessão familiar, tendo como principal gestor o proprietário. Quanto aos aspectos tecnológicos, a grande maioria procura trabalhar com maquinário inferior a 10 anos, indicando opção e acesso a equipamentos relativamente novos. Parte desses equipamentos foi financiado pelo FNE-AGRIN. Ainda no que se refere aos aspectos tecnológicos, os empreendimentos procuram utilizar sistemas informatizados de gestão, controles de contabilidade, custos ou ainda estoques, com acesso a Internet e canais de venda via web.

A maior parte das empresas viabiliza para seu corpo funcional algum tipo de treinamento, e marca presença em eventos, tais como feiras, seminários e congressos. Considerando-se a empregabilidade, os resultados apurados mostraram que há um expressivo crescimento do setor formal no contexto laboral das agroindústrias financiadas.

Dentre as agroindústrias financiadas ou que buscaram ser apoiadas pelo FNEAGRIN e que se encontravam em funcionamento, a receita bruta operacional

anual aponta que a maior parte dos empreendimentos fatura até de R\$ 500 mil/ ano, enquadrando-se, portanto, como empresas de micro e pequeno porte.

São prioridades para o setor o foco na diferenciação de marca, qualidade, embalagem e serviços agregados, a prática de preços mais baixos e o enfoque em determinado mercado alvo.

Todas fazem uso de fermentas de assistência técnica prestada às agroindústrias, seja esta de natureza pública ou privada, sendo citados os serviços prestados por SENAI, SEBRAE, EMATER e EMBRAPA, tendo sido todas qualificadas como eficaz, tempestiva e frequente.

#### 4.6 A PARTICIPAÇÃO DO RECURSO PÚBLICO DE LONGO PRAZO DO DESENVOLVIMENTO DA AGROINDÚSTRIA NA PARAÍBA: ALGUNS CASOS DE SUCESSO

O foco da pesquisa ora desenvolvida é analisar casos de Agroindústrias Paraibanas que nos últimos anos apresentaram crescimento representativo no Mercado, através do uso do financiamento público de longo prazo, a juros baixos, para o enriquecimento e organização da sua cadeia produtiva, a melhor difusão do seu produto no mercado consumidor e a elevação dos seus níveis de qualidade e controles.

São relatos de sucesso mediante o estabelecimento de parcerias com Bancos Públicos. As entrevistas foram coletadas junto a empresas enquadradas como MPE (micro e pequenas empresas) e empresas de porte pequeno-médio (faturamento operacional bruto que vai até a ordem dos R\$ 3.600.000,00). Os entrevistados tiveram como ponto em comum nos seus relatos, o que segue:

- Todos os empreendimentos visitados apontaram que trabalhar com Bancos Públicos os ajudou a entender a necessidade de organização formal do empreendimento (documentação e cumprimento de exigências legais). Ao se apresentar para realizar um cadastro ou propor um financiamento junto a uma das Instituições, o empreendimento deverá estar em dia com todas as exigências de funcionamento dos órgãos externos que regulem o seu funcionamento. O descumprimento de alguma das exigências descredencia o mesmo para a obtenção do crédito, de forma que em se organizar para pleitear o crédito, o empreendimento

também está atingindo um nível de organização mais satisfatório no aspecto contábil, empresarial e legal.

Sendo assim, trata-se de vital importância para o crescimento e fortalecimento do Agronegócio no estado da Paraíba a conscientização e educação dos produtores e empresários, para que estejam alertas às questões envolvendo qualidade e certificação dos seus produtos agroindustriais, o que pode ajudá-los a crescerem economicamente e a consolidar a sua marca em um nível respeitável no mercado.

- Todos os empreendimentos da amostra concordaram que trabalhar com financiamentos públicos os favoreceu no sentido de que os financiamentos de longo prazo a juros baixos abriram margem, em seu fluxo de caixa, para a realização de novos investimentos e estruturação dos seus negócios.

- Todos os entrevistados concordaram que trabalhar com financiamentos públicos de longo prazos fez terem contato com tecnologias novas e manterem seus maquinários atualizados.

- Todos os empresários da amostra entendem a necessidade de auxílio e orientação técnica, e estabeleceram outras parcerias importantes (Sebrae / Senai, entre outras entidades parceiras).

De tal sorte, é possível entender que Bancos Públicos têm ajudado a elevar o nível de organização e a qualidade da produção dos empreendimentos agroindustriais no estado da Paraíba.

Todas as mudanças nos sistemas agroindustriais, sejam elas tecnológicas ou estruturais, só são sustentáveis quando reconhecidas pelo consumidor e quando trouxerem efetivo benefício em termos de ganhos (financeiros e em termos de qualidade) que causem impacto considerável no desempenho da atividade por parte da cadeia produtiva, contribuindo, assim, para o seu fortalecimento.

Nada obstante o mérito que tem, hoje, o desenvolvimento das Agroindústrias Paraibanas através dos financiamentos públicos, entretanto, é sabido que muitos empreendimentos se mantêm distantes do acesso ao crédito subsidiado, em face do alto custo operacional de se atender às tantas exigências normativas, ou mesmo à falta de preparo intelectual ou profissional, e de tempo para se dedicarem à arrecadação de tantos documentos e atendimento das exigências de acesso ao crédito.

Por esse motivo, a simplificação de normas e exigências no processo de crédito interno da Instituição pode ajudar a encorajar as pequenas agroindústrias na

estruturação do seu negócio, desde que tal flexibilização não ocorra olvidando de questões que comprometam a qualidade ou segurança do seu processo produtivo.

Alguns casos esboçados a seguir ajudam a nivelar o entendimento e o gradiente de importância que o uso do financiamento subsidiado teve no desenvolvimento e fortalecimento de algumas marcas conhecidas no estado da Paraíba, as quais começaram seus negócios de forma bastante tímida, e hoje vêm ocupando espaços cada vez mais representativos no mercado.

O Grupo Econômico Dinococo Sousa coco Alimentos iniciou suas atividades em 2010, através da visão empreendedora do empresário Francisco Ailton Mendes, que visualizou a oportunidade de estar situado no local com a melhor água de coco do Brasil, produzida em São Gonçalo, Distrito de Sousa - PB. O empreendimento tornou-se cliente do Banco do Nordeste desde a sua implantação, quando propôs o seu primeiro financiamento, para investimento misto. O financiamento foi bem-sucedido e elevou as receitas do empreendimento em aproximadamente 20%. Atualmente o Grupo fornece seus produtos para alguns estados, com um faturamento anual consolidado superior a R\$ 4.800.00,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Seu Ailton e seus filhos são responsáveis por empregarem mais de 50 pessoas, entre empregos diretos e indiretos. Ele viaja pelo menos 02 vezes por ano em busca de novidades para o setor, e, antes, sempre procura saber suas margens para financiamento, de forma a negociar com seus parceiros suas novas aquisições de forma segura.

A empresa inicialmente produzia apenas água de coco, mas hoje possui um vasto leque de produtos em seu portfólio, abrangendo derivados de coco. Com novas e modernas instalações, hoje fabricam uma linha ampla de produtos, envolvendo água de coco, coco ralado, óleo de coco extra virgem, óleo de coco virgem, leite de coco, flocos de coco, chips de coco, farinha de coco entre outros em desenvolvimento, e alguns que ele, inclusive, repassa para outras distribuidoras maiores, engordando, assim, seu faturamento, e diluindo o risco do seu negócio, por possuir vários clientes em sua carteira.

A empresa atua em todo território nacional, com uma frota própria e um bom planejamento logístico atendendo com eficiência, rapidez e qualidade todos os nossos clientes e parceiros.

Já o Grupo Econômico Alimentos Santo Expedito está localizado, no semiárido nordestino, no município de Aparecida-PB, a (421,8 km) da capital João

Pessoa, no alto sertão paraibano, surgiu em 2008. Em meio a adversidades e dificuldades, o então agropecuarista, Paulo Queiroga, com o apoio de sua família, idealizou a empresa. Seu objetivo era modesto, apenas de beneficiar sua produção diária de cerca de 800 litros de leite por dia para produção de queijos. O rigoroso processo de produção, além do controle de matéria prima e insumos alavancaram o empreendimento, sendo necessário a sua ampliação. Sempre com passos comedidos, a pequena queijeira, ganhou novos itens em sua produção, a exemplo da linha de iogurte e bebidas lácteas. Próximo a fazer dez anos de início de suas atividades, hoje a marca Santo Expedito, goza de bom reconhecimento no mercado paraibano, atendendo aos principais centros do estado, desde o sertão até a capital. A empresa continua se destacando, produzindo produtos com o mais alto rigor de produção, focando sempre em colocar a disposição do mercado consumidor, produtos com qualidade, proporcionando aos seus consumidores alimentos saudáveis e saborosos. Hoje a empresa conta com um mix de mais de trinta produtos, sempre inovando e apresentando novos produtos aos seus clientes. Como objetivo a empresa busca sempre novas oportunidades de negócios, de forma sustentável e sustentável, contribuindo para a proteção do meio ambiente e o desenvolvimento da região.

Mais antigo no segmento, a história da Fazenda Santa Terezinha começou na década de 90, também fazendo uso da boa oportunidade de estar localizada em uma terra fértil, nas proximidades de Sapé - PB. O empreendimento teve início com características de empresa familiar, com a missão de cultivar e comercializar produtos e serviços de boa qualidade para a mesa da família paraibana. Hoje, além de ser referência nacional e internacional na produção de frutas, também comercializamos e distribuimos conceituadas frutas, legumes, verduras e alimentos saudáveis. Mais do que produzir e distribuir, a empresa se encarrega de realizar uma logística primorosa, com segurança e qualidade, através de uma atividade rentável e digna.

## 5 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

A avaliação do FNE-AGRIN iniciou-se no segundo semestre de 2016 e foi concluída no primeiro semestre de 2018, constando de 3 etapas: na primeira, coletaram-se dados secundários sobre as agroindústrias da região, e sobre as possibilidades disponíveis no mercado para apoio creditício ao desenvolvimento deste público-alvo. Na segunda etapa, colheram-se informações primárias a partir de entrevistas com o pessoal das agências dos Bancos responsáveis pela concessão e monitoramento das operações; e na terceira etapa realizou-se pesquisa de campo para a obtenção de informações junto às agroindústrias do estado. Ressalte-se que a segunda e a terceira etapas ocorreram simultaneamente.

A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de questionários semiestruturados, dirigidos aos empreendimentos; questionários semiestruturados dirigidos aos gerentes de negócios que realizaram o atendimento das empresas, com vistas a se conhecer as informações constantes das suas demandas por financiamento; entrevistas com questões abertas aplicadas junto aos gerentes de negócios, nos casos de empreendimentos fechados ou que não tenham recebido a liberação dos financiamentos. A aplicação das entrevistas e dos questionários foi realizada pela autora do presente trabalho.

Utilizou-se como referência nove populações independentes, concernentes às atividades de preparação, armazenamento de frutas e de polpas, abate, preparação, produção de carne derivados; laticínio; processamento e beneficiamento de frutas e hortaliças; avicultura de postura; processamento e beneficiamento de cana de açúcar; refino de álcool; outras atividades não citadas anteriormente. Trabalhou-se com um nível de confiança de 90,00%, estabelecendo sob a curva normal um escore de 1,64; um erro de amostragem de 7,04% e mais uma proporção máxima  $p = 50,00\%$ , o que determina uma amostra de elevado nível de representação, haja vista o condicionamento de uma variância máxima igual a 0,25. Estimou-se, inicialmente, uma amostra de 20 empreendimentos enquadrados como agroindústrias conforme o CNAE da atividade econômica principal ou secundária.

Os contatos com as agências bancárias permitiram, ainda, verificar algumas situações que impediam a aplicação do questionário elaborado. Essas situações envolviam empreendimentos paralisados em definitivo; projeto contratado sem a efetiva liberação dos recursos; empreendimentos que estavam em cobrança judicial,

os quais as agências não recomendavam entrevistas e empreendimentos paralisados temporariamente. Desse modo foram aplicadas, junto às agências, as entrevistas com perguntas abertas, referentes aos empreendimentos paralisados em definitivo e os empreendimentos cujas liberações não se efetivaram. Os empreendimentos em cobrança judicial foram mantidos na amostra, ocorrendo substituição somente em caso de impossibilidade da realização das entrevistas. Os clientes substitutos mantinham o mesmo perfil dos clientes substituídos. Os empreendimentos paralisados temporariamente, por questões de sazonalidade ou por outro motivo, foram entrevistados e constituíram parte da amostra.

Vejam-se as perguntas subjetivas aplicadas através dos questionários.

1. Que tipo de conhecimento você possuía a respeito do processo produtivo de uma agroindústria quando da sua implantação?
2. Que tipo de conhecimento você possuía acerca das exigências legais para a instalação e funcionamento de uma Agroindústria?
3. Qual o maior obstáculo que você enfrentou na hora de montar o seu negócio? E qual o maior desafio que enfrenta até hoje?
4. Como surgiu a ideia de estabelecer um relacionamento comercial com agentes financiadores?
5. Na sua opinião, é mais fácil de se obter crédito para uma empresa em implantação ou para um empreendimento já em operação?
6. Gostaria que você falasse um pouco (descrevendo) a estrutura do seu processo produtivo hoje, envolvendo os aspectos abaixo:
7. Na sua opinião, sem ter utilizado recursos de um agente financiador, você acredita que teria alcançado seu nível de organização e faturamento atuais? Comente.

Vejam-se as perguntas objetivas aplicadas através dos questionários:

- Qual a estrutura do seu negócio quando você começou o empreendimento?

1. Nenhuma estrutura e nenhuma técnica.
2. Pouco conhecimento técnico e estrutura produtiva mínima.
3. Fizemos um planejamento prévio e começamos com bastante estrutura.

- Quando você se tornou cliente tomador de crédito em uma Instituição Financeira Pública?

1. No início do meu negócio.
2. Já tinha alguns anos no mercado.
3. Recentemente. A empresa já estava totalmente implantada.

- Quando teve início a sua atividade econômica, você já estava formalizado enquanto empresa?

1. Não. Comecei como produtor rural (pessoa física)
2. Sim. Já começamos sabendo o que queríamos e aonde gostaríamos de chegar.

- Que motivos o levaram à formalização do empreendimento?

1. Crescimento natural do negócio e demandas do mercado
2. Pressões externas (exigências legais)

- Quantos financiamentos você já fez para a expansão do negócio junto ao seu Banco Parceiro?

1. Este é meu primeiro negocio
2. Até 02 financiamentos, envolvendo curto prazo e longo prazo.
3. Já fiz vários. Não poderia precisar a quantidade.

- Na sua opinião, os recursos desembolsados aplicados nas finalidades previstas serviram ao crescimento, fortalecimento ou expansão do seu negócio?

1. Não. Tive mais prejuízos que ganhos.

2. Sim, em parte. (Justifique, se quiser)

3. Sim, totalmente.

- Que tipo de relacionamento você mantém com a Instituição?

1. Distante, só pago os boletos.

2. Relativamente próximo (justifique).

3. Próximo. Meu gerente é meu consultor nas decisões gerenciais que tomo na administração da minha empresa.

- Após a obtenção dos financiamentos, sua empresa se projetou de forma a ganhar espaço no mercado?

1. Não.

2. Sim. (Relate em breves palavras a sua experiência)

- Você faz uso de algum tipo de consultoria empresarial que o ajude a mensurar sua projeção no mercado?

1. Não

2. Sim. (Qual?)

- Desde que se tornou cliente tomador de crédito em uma Instituição Financeira Pública, consegue avaliar seu percentual de crescimento?

1. Não houve crescimento.

2. Crescimento de até 15%

3. Crescimento acima de 15%

- Na sua visão, a parceria com o Banco o ajudou, de alguma forma, a obter esse crescimento?

1. Não teve nada a ver.

2. Ajudou, em parte.

3. Teve importância fundamental.

- Sua empresa trabalha com programas de ação e estabelecimento de metas de crescimento?

1. Não

2. Em parte

3. Sim

- Se a resposta acima for o 2 ou 3, qual a expectativa que você nutre com relação à participação do seu Banco Parceiro para a execução eficiente desse propósito?  
(Relate)

## 6 RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após esmiuçada a análise, observa-se que o estudo buscava obter os seguintes resultados:

- Mensurar a participação da parceria com Bancos Públicos no crescimento das Agroindústrias na Paraíba;
- Quantificar o que essa participação representou em termos de crescimento organizacional, técnico e tecnológico;
- Quantificar o que essa parceria representou em termos de ganhos financeiros no Faturamento Operacional Bruto dos empreendimentos;
- Pontuar políticas que podem ser adotadas pelo Governo Federal em conjunto com a iniciativa privada, no sentido de potencializar a parceria das Instituições Financeiras em foco com o setor Agroindustrial.

O estudo, assim, conclui que o financiamento público vem contribuindo para o desenvolvimento da agroindústria na região Nordeste, especialmente no estado da Paraíba, colaborando para a ampliação da oferta de crédito, elevação do valor agregado da produção agrícola, geração de emprego e renda, além da modernização tecnológica dos empreendimentos agroindustriais.

A disponibilidade de recursos a custos baixos no longo prazo viabilizou diversificados empreendimentos, inclusive no semiárido, fomentando a criação e implantação de agroindústrias, auxiliando na permanência e consolidação das empresas, e sendo responsável pela ampliação de diferentes agroindústrias. As agroindústrias objeto da pesquisa foram implantadas, em grande parte, a partir de 1991. A idade das máquinas e equipamentos utilizados nas linhas de produção tinham até 10 anos de fabricação. Tendo em vista que acima de 70,0% das agroindústrias pesquisadas foram criadas após 1990, quando foi criado o FNE AGRIN, deduz-se que o Programa contribuiu no que concerne à geração de empregos, interiorização do desenvolvimento e criação de renda. Os resultados apurados mostram que há um crescimento do aspecto formal no contexto laboral das agroindústrias. Já com relação à receita operacional bruta anual das agroindústrias, constatou-se que o público se enquadra predominantemente entre as empresas de micro e pequeno porte. Constatou-se aumento na receita dos empreendimentos pesquisados, após a obtenção dos financiamentos.

Concluiu-se, portanto, pelo êxito do financiamento público no cerne do

fomento ao desenvolvimento das Agroindústrias, no que concerne à geração de renda e modernidade para tais empreendimentos. A maior parte das empresas se mantém atualizada através de participação em feiras, congressos e exposições. A Internet é usada pelos gestores como ferramenta de negócios.

Do ponto de vista do processo de produção, parte das agroindústrias utiliza controle de qualidade de seus produtos no que se refere à matéria-prima e ao beneficiamento e processamento.

As Agroindústrias Tradicionais incorporam pequenos avanços tecnológicos, empregam práticas transmitidas de geração a geração, as relações de trabalho são predominantemente informais e temporárias, a gestão não é profissionalizada, o processo produtivo não é contínuo, os produtos são comercializados diretamente pela agroindústria ou entregues a pequenos estabelecimentos comerciais situados em municípios próximos à unidade de beneficiamento. O financiamento público contribuiu para a aquisição de alguns equipamentos. Destacam-se nesse segmento agroindústrias beneficiadoras e empacotadoras. Como exemplo temos as polpas de fruta de Francisco Fortunato, em Marizópolis, e a Cooperativa do Assentamento São João, em Pombal – PB.

As Agroindústrias Intermediárias utilizam tecnologias adequadas ao nível de produção e de mercado do Nordeste. O processo produtivo é relativamente tecnificado e contínuo, as relações de trabalho são predominantemente formais, a gestão é semiprofissional ou profissional e os produtos são comercializados no âmbito do próprio Estado ou em nível nacional. Máquinas, equipamentos e instalações foram adquiridos através do FNE-AGRIN. Destacam-se nesse segmento as usinas de açúcar, processadoras de grãos, preparadoras de rações, laticínios e curtumes. Nesse nível estão a Dinococo Alimentos e Laticínio Santo Expedito.

As Agroindústrias Modernas possuem tecnologias que incorporam automatização no processo produtivo, a escala de produção é alta e a empresa trabalha em regime contínuo, as relações de trabalho são formais, a gestão é profissional, a comercialização da produção ocorre a nível regional, nacional e internacional. Parte das máquinas e equipamentos, bem como melhorias e ampliação das instalações foram viabilizados através do financiamento. Destacam-se nesse segmento as agroindústrias produtoras de sucos, processadoras de polpas de fruta e legumes, preparadoras de temperos e condimentos, laticínios, frigoríficos e preparadoras de carnes/aves/pescados e destilarias de álcool. Exemplos são Granja

Cascavel e Alimentos Doce Mel.

A pesquisa constatou que a agroindústria do Nordeste tem se expandido e apresentado maior integração com as cadeias produtivas do setor rural. Contudo, verificou-se que o fortalecimento desse segmento depende, dentre outros aspectos, do fornecimento de insumos e matérias-primas com qualidade e regularidade; estabelecimento, disseminação e fiscalização de controles de qualidade e de normas e padrões sanitários e agroindustriais; profissionalização de administradores e gerentes nas áreas administrativas e de agronegócios; qualificação da mão-de-obra; provimento de assistência técnica para pequenos empreendimentos; regulamentação da concorrência empresarial (empresas não certificadas comercializam produtos mais baratos); conscientização e educação de consumidores sobre a qualidade e certificação dos produtos agroindustriais; e finalmente da elevação do nível de renda da população.

Podemos concluir que do ponto de vista prático, ainda existem diferenças nos aspectos desenvolvimentistas entre as regiões, entretanto, as políticas públicas de financiamento à Agroindústria vêm funcionando de forma eficaz e efetiva no sentido de minimizar os efeitos dessas distorções.

Por outro lado, se mesmo após a aplicação de um crédito subsidiado, barato e de longo prazo, as desigualdades persistem, é porque as políticas públicas fazem esse diferencial se reduzir, mas não desaparecer, já que não há problema genuinamente regional, mas sim há um problema social.

## REFERÊNCIAS

BANCO DO NORDESTE (2014). **Metodologia para Avaliação do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste** - FNE. Fortaleza.

BANCO DO NORDESTE (2015). **Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste** - FNE – Programação 2016. Fortaleza.

HOLANDA, N. (2006). **Avaliação de Programas** – Conceitos Básicos sobre Avaliação “Ex-Post” de Programas e Projetos. Rio de Janeiro: ABC Editora.

BANCO DO NORDESTE (2005). **Metodologia para Avaliação do Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste** – FNE. Fortaleza. B

BANCO DO NORDESTE (2006). **Fundo Constitucional de Financiamento do Nordeste** – FNE. Programação 2006. Fortaleza. BID (2005).

BOUCHER, F. e RIVEROS, H. (2000). **La Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe** - Marco Conceptual e Impacto. IICA: Cali, Colômbia.

INSTITUTO DO BANCO MUNDIAL (2005). **Introdução ao Monitoramento e Avaliação**. Brasília.

HOLANDA, N. (2006). **Avaliação de Programas** – Conceitos Básicos sobre a Avaliação “Ex-post” de Programas e Projetos. Rio de Janeiro: ABC Editora.

IICA (1988). **Estrategias Metodológicas para el Desarrollo Agroindustrial Rural**. Cali, Colombia.

INSTITUTO DO BANCO MUNDIAL (2005). **Introdução ao Monitoramento e Avaliação**. Brasília.

GOMES, M. **Quem financia o desenvolvimento**. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2806:catid=28&Itemid=23](http://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=2806:catid=28&Itemid=23)> Acesso em 28/06/2018.

SOBER. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/442.pdf>> Acesso em 21/06/2018.

BARROS, R.; SALA-I-MARTIN, X. **Economic Growth**, McGraw Hill. 1995.

Barros, R. P.; LAM, D. 1996. **Income and Educational Inequality and Children’s Schooling Attainment em Opportunity foregone**: education in Brazil. Washington: Inter-American Development Bank.

BARROS, R. P.; MENDONÇA, R. S. P. 1997. **Os determinantes da desigualdade no Brasil**. Programa de seminários acadêmicos do IPE/USP. Seminário número 22/97-02/10/97.

BARROS, R. P.; MENDONÇA, R. S. P.; DUARTE, R. P. N. 1997. **Bem-estar, pobreza e desigualdade de renda: uma avaliação da evolução histórica e das disparidades regionais**. Texto para discussão número 454, IPEA.

FURTADO, C. **Obra autobiográfica**. Paz e Terra, 1997.

HANUSHEK, E.; KIMKO, D. 2000. **Schooling., Labor Force Quality, and the Growth of Nations**, American Economic Review 90(5): 1184-1208.

KRUGMAN, P. 1991. **Geography and trade**. The MIT Press.

RAZIN, A.; YUEN, C. 1997. **Income convergence within an economic union: the role of factor mobility and coordination**, Journal of Public Economics, 66, 225-245.

REVISTA ECONÔMICA DO NORDESTE, v. 28, n. 4, out./dez.

SAVEDOFF, W. D. 1990. **Os diferenciais regionais de salários no Brasil: segmentação versus dinamismo da demanda**. Pesquisa e Planejamento Econômico, v. 20, n. 3, dezembro.

VIAN, C. E. F. **Agroindústria canavieira: estratégias competitivas e modernização**/ Carlos Eduardo de Freitas Vian. Campinas, SP, Editora Átomo, 2003.

GEPAI. **Gestão Agroindustrial**. Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais / coordenador Mário Otávio Batalha. 3.<sup>a</sup> edição. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, C. A. B.; FERNANDES, A. R. (editores). **Projeto de Empreendimentos agroindustriais: produtos de origem animal** / Viçosa: UFV, 2003.

## ANEXOS

### Questionário Aplicado de Perguntas Subjetivas

8. Que tipo de conhecimento você possuía a respeito do processo produtivo de uma agroindústria quando da sua implantação?
9. Que tipo de conhecimento você possuía acerca das exigências legais para a instalação e funcionamento de uma Agroindústria?
10. Qual o maior obstáculo que você enfrentou na hora de montar o seu negócio?  
E qual o maior desafio que enfrenta até hoje?
11. Como surgiu a idéia de estabelecer um relacionamento comercial com agentes financiadores?
12. Na sua opinião, é mais fácil de se obter crédito para uma empresa em implantação ou para um empreendimento já em operação?
13. Gostaria que você falasse um pouco (descrevendo) a estrutura do seu processo produtivo hoje, envolvendo os aspectos abaixo:
14. Na sua opinião, sem ter utilizado recursos de um agente financiador, você acredita que teria alcançado seu nível de organização e faturamento atuais?  
Comente.

## Questionário Aplicado de Perguntas Objetivas

- Qual a estrutura do seu negócio quando você começou o empreendimento?

1. Nenhuma estrutura e nenhuma técnica.
2. Pouco conhecimento técnico e estrutura produtiva mínima.
3. Fizemos um planejamento prévio e começamos com bastante estrutura.

- Quando você se tornou cliente tomador de crédito em uma Instituição Financeira Pública?

1. No início do meu negócio.
2. Já tinha alguns anos no mercado.
3. Recentemente. A empresa já estava totalmente implantada.

- Quando teve início a sua atividade econômica, você já estava formalizado enquanto empresa?

1. Não. Comecei como produtor rural (pessoa física)
2. Sim. Já começamos sabendo o que queríamos e aonde gostaríamos de chegar.

- Que motivos o levaram à formalização do empreendimento?

1. Crescimento natural do negócio e demandas do mercado
2. Pressões externas (exigências legais)

- Quantos financiamentos você já fez para a expansão do negócio junto ao seu Banco Parceiro?

1. Este é meu primeiro negocio
2. Até 02 financiamentos, envolvendo curto prazo e longo prazo.

3. Já fiz vários. Não poderia precisar a quantidade.

- Na sua opinião, os recursos desembolsados aplicados nas finalidades previstas serviram ao crescimento, fortalecimento ou expansão do seu negócio?

1. Não. Tive mais prejuízos que ganhos.

2. Sim, em parte. (Justifique, se quiser)

3. Sim, totalmente.

- Que tipo de relacionamento você mantém com a Instituição?

1. Distante, só pago os boletos.

2. Relativamente próximo (justifique).

3. Próximo. Meu gerente é meu consultor nas decisões gerenciais que tomo na administração da minha empresa.

- Após a obtenção dos financiamentos, sua empresa se projetou de forma a ganhar espaço no mercado?

1. Não.

2. Sim. (Relate em breves palavras a sua experiência)

- Você faz uso de algum tipo de consultoria empresarial que o ajude a mensurar sua projeção no mercado?

1. Não

2. Sim. (Qual?)

- Desde que se tornou cliente tomador de crédito em uma Instituição Financeira Pública, consegue avaliar seu percentual de crescimento?

1. Não houve crescimento.
2. Crescimento de até 15%
3. Crescimento acima de 15%

- Na sua visão, a parceria com o Banco o ajudou, de alguma forma, a obter esse crescimento?

4. Não teve nada a ver.
5. Ajudou, em parte.
6. Teve importância fundamental.

- Sua empresa trabalha com programas de ação e estabelecimento de metas de crescimento?

1. Não
2. Em parte
3. Sim

- Se a resposta acima for o 2 ou 3, qual a expectativa que você nutre com relação à participação do seu Banco Parceiro para a execução eficiente desse propósito?  
(Relate)