

Planejamento estratégico empreendedor para enfrentamento de impactos pandêmicos em empresas agroindustriais do Território Piemonte do Paraguaçu

Aleciane da Silva Moreira Ferreira

Neiani Silva Araújo

Lylia Pereira Freitas

Adrielle Nascimento Araújo

Kauan Caio de Arruda Farias

Heloísa Helena de Abreu Martins

Bianca Alice de Sales de Brito

Pedro Henrique de Souza Barbosa do Nascimento

Jacklane Silva Carlos

Ellen Mendes Azevedo

Emanuel Lucas Telles Bastos Sena

Introdução

A agroindústria tem grande importância na economia brasileira. O processamento agroindustrial promove a transformação de matérias-primas, aumentando o valor dos produtos primários, reduzindo perdas, prevenindo a degradação pela sazonalidade e expandindo o comércio. De acordo com o Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada) e a CNA (Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil), em 2020, o PIB teve alta para todos os segmentos do agronegócio, inclusive para a agroindústria (8,72%), que foi o segmento mais prejudicado pela pandemia, envolvendo o processamento, transformação e beneficiamento de produtos agrícolas, proporcionando oportunidades de maior inserção do meio rural e da economia de mercado.

O Nordeste brasileiro possui recursos naturais que favorecem a expansão de diferentes agroindústrias, a exemplo de frutas, hortaliças, carnes, aves, pescados, leite e derivados, além do segmento sucroalcooleiro. A região é dotada de infraestrutura portuária em praticamente todos os estados, o que facilita a exportação desses produtos (JÚNIOR; SANTOS, 2008).

Com o crescimento das agroindústrias, em especial a agroindústria familiar e de pequenos produtores, é importante destacar a contribuição do empreendedorismo para promover novas formas de comércio e novas oportunidades de trabalho e renda (LIMA et al., 2015, p. 98).

Apesar de multiparadigmático, o empreendedorismo contribui para o desenvolvimento social, local e pessoal (FERREIRA; GONDIM; LOIOLA, 2022), sendo importante ser abordado nos espaços educacionais tanto como opção de carreira para os estudantes quanto para intervenções na comunidade por meio de ações extensionistas, como é o caso do Programa IF Mais Empreendedor Nacional, que foi concebido pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IFSULDEMINAS), junto à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (SETEC), por meio da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Extensão, Pesquisa, Ensino Profissionalizante e Tecnológico (FADEMA).

O referido Programa IF Mais Empreendedor Nacional teve por objetivo, em 2021, oferecer apoio consultivo com ações e orientações aos Micro e pequenos Empreendedores (MPEs) e Empreendedores Individuais (MEIs) que foram mais afetados negativamente pela pandemia Covid-19. Embora o governo brasileiro tenha realizado ações para diminuir o impacto econômico, como o auxílio emergencial para microempreendedores individuais e/ou linha de crédito para pagamento da folha salarial de pequenas e médias empresas, a criação de conteúdos voltados para auxiliar nas principais dificuldades ligadas ao universo empreendedor é essencial. Desta forma, ações desenvolvidas pelo programa IF Mais Empreendedor possibilitaram aos pequenos empreendedores das comunidades, nas quais os IFs estão instalados, aprimorarem a gestão produtiva, mitigando os erros e maximizando resultados positivos, através da capacitação, orientação e planejamento estratégico.

Dentre os 39 Institutos Federais que participaram do projeto em 2021, o Instituto Federal Baiano *Campus* Itaberaba atuou com o Projeto “Planejamento Estratégico Empreendedor para Enfrentamento de Impactos Pandêmicos”, em 7 (sete) empresas do segmento agroindustrial localizadas no Território Piemonte do Paraguaçu, sob a coordenação e orientação da professora Dr^a Aleciane da Silva Moreira Ferreira; houve ainda a participação de 10 estudantes bolsistas e voluntários do terceiro ano do curso Técnico em Agroindústria Integrado ao Ensino Médio do *Campus* Itaberaba, e a colaboração da professora Dr^a Heloísa Helena de Abreu Martins.

Projeto Planejamento Estratégico Empreendedor para Enfrentamento de Impactos Pandêmicos – PEIMP

O objetivo do PEMP foi desenvolver estratégias salutares de sobrevivência de negócios a partir de ações pontuais e efetivas. Com os avanços da pandemia não é surpreendente os negócios serem impactados negativamente, causando demissões, contração de dívidas, fechando as portas, sofrendo os impactos psicológicos, entre outros aspectos. Sobreviver no mercado em meio a esta crise mundial na saúde tem sido muito desafiador para as empresas, especialmente as pequenas, e alguns segmentos como hotelaria, restaurantes, transportes, atividades artísticas, comércio de veículos, calçados, roupas, etc. (BRASIL, 2020). Como a entrega do produto/serviço final ao cliente depende de uma cadeia produtiva em movimento, alguns serviços essenciais, como os do segmento alimentício, acabam também sendo afetados pela escassez de demanda e de oferta de seus intermediários (ex. restaurantes, lanchonetes e distribuidoras de bebidas). Todos os elos da cadeia produtiva são afetados, em função de sua interdependência. Com isso, o poder público precisa elaborar políticas de apoio para esses empreendimentos. Algumas dessas ações são advindas de instituições públicas de ensino, como é o caso dos Institutos Federais, os quais promovem intervenções sociais oferecendo informação e conhecimento que geram resultados.

São ações importantes para auxiliar a elaboração de estratégias edificantes de enfrentamento, afinal, é preciso pensar em caminhos alternativos e se reinventar na medida do possível. A estratégia é uma rota, um caminho conscientemente elaborado para guiar a organização através do tempo, podendo ser formulada por meio de planos e ações levando em conta o ambiente atual e futuro do negócio. Por esta razão, a relevância deste Projeto está no desenvolvimento de estímulo e ações estratégicas de empreendimentos que precisam inovar para sobreviverem. Não se trata de inovação radical, mas incremental e de processos (DE SODRI, 2008; DE SORDI; JENUINO; COSTA, 2015), ou seja, ideias criativas que conduzem pequenas ações diferenciadas com os recursos que as empresas possuem.

Por isso, é possível inovar em processos e não somente em produtos, além de não ser algo que só grandes empresas podem fazer. Pequenas

ações bem realizadas fazem diferença. A criatividade neste momento singular que estamos vivendo funciona como uma válvula de escape para as nossas vidas pessoais e, especialmente, para o universo empresarial/empreendedor: O que fazer para não paralisar? Como fazer? Quem fará? Quando fará? Quanto custa fazer isso? Por que fazer isso? Onde será feito? São indagações que um gestor de negócio precisa fazer em toda a sua vida empreendedora e, mais do que nunca, nesta crise que estamos enfrentando. Entretanto, isso não tem sido nada fácil para os nossos empreendedores, seja por falta de tempo, seja por desencantamento ou outras motivações.

Neste sentido, um auxílio consultivo de pessoas que estão estudando o mercado local e global e suas tendências, bem como gestão de empresas agroindustriais e agropecuárias, pode contribuir com esses empreendedores por meio de planejamento e ações pontuais e efetivas capazes de gerar resultados satisfatórios. Essas pessoas que estão se atualizando diuturnamente são estudantes que detêm certo grau de conhecimento relativo a algumas dimensões, como *marketing*, finanças, clientes, sociedade, entre outras. Os cursos ofertados em nosso *Campus* possuem em sua grade curricular componentes técnicos específicos e genéricos por meio dos quais os estudantes podem auxiliar os empreendedores.

Os cursos técnicos de agroindústria e de agropecuária configuram-se face à demanda apresentada nos municípios do Território Piemonte do Paraguaçu, reunindo conteúdos como análise, microbiologia e bioquímica de alimentos, desenho técnico e instalações industriais, gestão de agronegócios, boas práticas de fabricação, tecnologia de processamento de leite, carne, hortaliças, grãos e cereais, topografia, zootecnia, irrigação, pastagem, fertilidade do solo, entre outros conteúdos que garantem a compreensão dos fundamentos científico-tecnológicos dos processos produtivos, relacionando a teoria com a prática, no ensino de cada disciplina. A participação dos estudantes neste processo de consultoria é uma excelente oportunidade de formar redes de relação e colocar em prática os conhecimentos aprendidos ao longo dos cursos.

A consultoria em apreço alcançou o tripé ensino-pesquisa-extensão, uma vez que os conteúdos adquiridos pelos estudantes com o ensino foram colocados em prática com a ajuda da orientadora, ao mesmo tempo foram convidados a refletir sobre a práxis pedagógica deste ensino

recebido, ou seja, se o mesmo está comprometido com as exigências socioeconômicas e políticos-culturais e em que medida o processo ensino aprendizagem contribui para esta atividade. A partir dessas reflexões, foi possível melhorar cada vez mais esse referido processo. Ao lado do ensino, houve a intervenção social que tem o caráter extensionista, cujas ações terão impactos sociais no público atendido, que neste caso serão microempresas e microempreendedores individuais que foram mais afetados pela pandemia. É o conhecimento transpondo as paredes institucionais, fazendo os estudantes refletirem sobre a sua contribuição para a sociedade e em que medida o conhecimento adquirido em uma Instituição de Ensino pública trará resultados positivos e mensuráveis. Como parte importante desse tripé, o resultado deste trabalho pode contribuir para ações pontuais nas empresas da região, bem como promover reflexões acerca de melhoria contínua do Programa.

Metodologia

Foi construído um planejamento estratégico, cujo modelo adotado foi o de Terence (2002), mais voltado para micro e pequenas empresas, que abrange o diagnóstico, o estabelecimento do que chamamos de tripé do planejamento estratégico: missão (a razão de existência do negócio), visão (aonde a empresa quer chegar) e valores (crenças e atitudes da empresa); a análise do ambiente interno e externo; a criação das estratégias e ações; a definição dos objetivos e metas e a elaboração do plano de ação.

As estratégias discutidas e criadas inserem-se no escopo da ferramenta BSC – *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), incluindo seis perspectivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento, financeira, *marketing* e sociedade. Após a construção das estratégias, foi elaborado o plano de ação, com base na ferramenta 5W2H: o que será feito (*what*); por que será feito (*why*); onde será feito (*where*); quando será feito (*when*); por quem será feito (*who*); como será feito (*how*); quanto custará fazer (*howmuch*).

As etapas detalhadas a seguir foram desenvolvidas no formato online em função das medidas de segurança no combate à Covid-19:

1. Fazer a análise do ambiente organizacional – reunião com o(a) empreendedor(a) para realizar o diagnóstico, por meio de questionário, e analisar os pontos fortes e fracos (matriz FOFA ou análise SWOT).

2. Construir a missão, visão e valores: caso o negócio ainda não possua esses três pilares, o estudante construirá juntamente ao (à) empreendedor(a) a partir de reflexões sobre a razão de existência do negócio, onde o(a) empreendedor(a) quer chegar e em que acredita. São pilares que norteiam a atuação do negócio e devem ser divulgados para todos.

3. Construir os objetivos estratégicos da empresa/do negócio: a partir da criação do tripé acima, é possível construir com o(a) empreendedor(a) os objetivos da empresa para, a partir daí, traçar os planos de execução. Ressalta-se que os objetivos devem seguir a orientação smart, ou seja, devem ser específicos(s), mensuráveis(m), alcançáveis(a) e levando em conta o tempo(t).

4. Construir o plano de ação – juntamente à empresa foi construído um plano de ação que está sendo cumprido.

5. Executar as ações específicas dentro de cada dimensão, a saber:

a. Clientes & *marketing*: por exemplo, divulgação em massa e/ou setorizada; prospecção de novos mercados, captar novos clientes, avaliar a satisfação dos clientes, *marketing* digital;

b. Aprendizagem e crescimento & processos internos: por exemplo, capacitação de colaboradores e de gestores, criar parcerias, promover a valorização do trabalhador, conhecimento das legislações, ações específicas técnicas dentro de cada segmento atendido (ex. orientação de embalagem; de irrigação, de processamento de produtos, procedimentos operacionais padrões, etc).

c. Sociedade & finanças: por exemplo, ações ambientais e filantrópicas, construir fluxo de caixa, ter controle de estoque, selecionar melhores fornecedores, orientação quanto a empréstimo.

6. Avaliação das ações de curto prazo pelas partes envolvidas.

Resultados

Nesta seção, abordaremos as principais características das empresas atendidas, incluindo o tripé do planejamento estratégico construído pelos estudantes junto à gestão das empresas (missão, visão e valores) e os resultados consolidados por dimensão.

Caracterização das empresas atendidas

A Associação Rural Comunitária Pau a Pique, constituída em 1993, localizada na cidade de Marcionílio Souza-BA, trabalha com pessoas associadas da própria comunidade, desenvolvendo produtos agroindustriais derivados da mandioca, como o licor, bolos, bolachinhas de goma e tapioca. Integrante do Projeto Bahia Produtiva, ela está implantando a Cozinha Comunitária, cuja missão é oferecer produtos artesanais de qualidade e ótimo custo-benefício, proporcionando oportunidades de renda e desenvolvimento para a comunidade, através da agricultura familiar e da agroecologia. A visão é expandir o atendimento para a região circunvizinha de Marcionílio Souza com produtos diversificados até 2025. E os valores são cooperação, ética, respeito, união, qualidade, igualdade, confiança e compreensão. Durante a pandemia esteve com suas operações reduzidas e com o processo de construção suspenso, momento também oportuno para pensar estrategicamente nas estratégias de sobrevivência e de se organizar internamente.

A Coopertam (Cooperativa dos Produtores de Leite do Médio Paraguçu), constituída em 1999, é uma cooperativa regional com sede na cidade de Marcionílio Souza-BA composta por agricultores familiares, assentados da reforma agrária e produtores de leite. Sua missão é promover o desenvolvimento sustentável dos cooperados, fornecer produtos e serviços de qualidade, boa governança e equidade. Sua visão é expandir o trabalho da cooperativa para cidades circunvizinhas, tornar-se a principal parceira dos colaboradores e promover seus negócios por meio de inovação e confiabilidade. E seus valores são ética, disciplina, profissionalismo, qualidade, transparência de atuação, respeito aos princípios cooperativistas e incentivo ao desenvolvimento de lideranças. Durante a pandemia também esteve com o processo de construção do laticínio suspenso, com perspectiva iminente de retomada. Assim como a Associação Pau a Pique, ela faz parte do Projeto Bahia Produtiva e conta também com assessorias especializadas no processo de implantação.

A Panificadora União, como seu próprio nome já diz, é a união de dois irmãos há mais de 20 anos nesse ramo de panificação. Seu *slogan* desde o início é “servir bem para servir sempre” e, com um prédio principal de fabricação e um ponto de vendas, faz distribuição e forneci-

mento em grande parte dos negócios do ramo alimentício na região. A sua missão é servir à comunidade de Boa Vista do Tupim-BA, oferecendo produtos alimentícios de qualidade com ótimo preço. A sua visão é continuar investindo no atendimento à região onde está inserida, acompanhando as tendências de mercado. E seus valores são união, ética, respeito, companheirismo e solidariedade. Durante a pandemia, se adequou aos protocolos de segurança estabelecidos, aumentando o serviço de *delivery*, mas também sofreu oscilações nas vendas, cujo aumento era perceptível quando as pessoas recebiam o auxílio emergencial.

A empresa Produtos Ouro Verde é uma pequena agroindústria com sede localizada na cidade de Itaberaba-BA, iniciada em 2015, a qual tem como principais produtos condimentos e especiarias, e também comercializa alguns líquidos, como leite de coco e azeite de dendê. A visão é estar presente nas mesas de todas as famílias baianas até 2026. A missão é proporcionar sabor à vida das pessoas oferecendo produtos e serviços de qualidade, com ótimo custo-benefício. E os valores são resiliência, fé em Deus, honestidade, ética, qualidade e respeito. O gestor sempre priorizou a entrega dos produtos, intensificando essa prática ainda mais no período da pandemia, que teve de se adaptar aos protocolos de segurança.

A Cantinho das Artes atua no mercado de produção e distribuição de produtos naturais, homeopáticos e artesanais. Sua empresa matriz tem 8 (oito) anos de atuação na cidade de Boa Vista do Tupim-BA. A missão é oferecer à comunidade artesanatos e produtos naturais que tenham sua produção sustentável em harmonia com o meio ambiente, como também democratização do acesso à cultura, seja pela tradição ou o acesso à leitura. A visão é entrar no mercado de atacado até o mês de dezembro, como também aumentar a produção de artesanato, além da construção de uma fábrica de polpas de frutas. E os valores são arte, cultura e tradição. Durante a pandemia precisou desenvolver novos produtos e novas estratégias a fim de se manter competitiva, mas foi preciso reduzir o número de colaboradores e a carga horária, pois as vendas diminuíram em função de o principal público ser visitante do município, o que ocasionavam vendas em datas específicas. Uma das estratégias adotadas foi a venda de porta em porta.

A mercearia L.J surgiu há 11 anos também na cidade de Boa Vista do Tupim-BA, a princípio, como uma forma de aumentar a renda familiar,

mas com o decorrer do tempo passou a ser algo com maior sentido, por exemplo, agregando valor ao negócio com a inserção de barraca na feira livre. A sua missão é oferecer produtos e serviços de qualidade prezando pela satisfação das necessidades dos clientes. A sua visão é estar sempre sendo a opção dos clientes em suas escolhas por produtos de qualidade com excelência no atendimento. E seus valores são Deus, família e clientes. A estratégia da feira livre foi ainda mais salutar durante a pandemia, como também a inserção do serviço de *delivery* e constantes promoções, pois houve perda de clientes, especialmente da zona rural e de pessoas que se mudaram da cidade.

O Container Bar e Grill, constituído há cinco anos, situa-se no centro de Itaberaba-BA e comercializa bebidas, hambúrgueres artesanais, sanduíches e petiscos. A sua missão é oferecer entretenimento e bem-estar às pessoas em um ambiente agradável e aconchegante. Durante a pandemia atuou, principalmente, por meio de *WhatsApp Delivery*, *Delivery* por *Apps*, e também com horários de funcionamento restritos, atendendo às medidas de segurança.

Resultados consolidados por dimensão

Marketing e Clientes

Nessa dimensão foram formuladas algumas ações que podem ser vistas como uma ferramenta para encontrar estratégias e soluções que melhorem continuamente o desempenho da empresa. Por exemplo, criou-se identidade visual das empresas através de criação e registro de marca, que são muito importantes para estabelecer um bom relacionamento entre a organização e o cliente. Ter uma logomarca profissional relacionada à sua unidade de negócios é essencial para consolidar a posição da empresa no mercado, principalmente por meio da internet. Outro fator para as empresas decolarem e ganharem destaque é acompanhar os tempos e se integrar ao mundo digital, afinal, não acompanhar as inovações tecnológicas, muitas vezes, significa perda de competitividade; as mídias sociais tornaram-se um importante meio de divulgação de produtos ou serviços, por isso a imagem da empresa nas redes sociais deve ser atrativa e profissional. Com isso, as redes sociais das empresas foram criadas e/ou aperfeiçoadas com criação de conteúdo para publicação e postagens no Feed e Stories, como apresenta a Figura 1.

Figura 1 - Marcas criadas ou aperfeiçoadas para postagem nas redes sociais



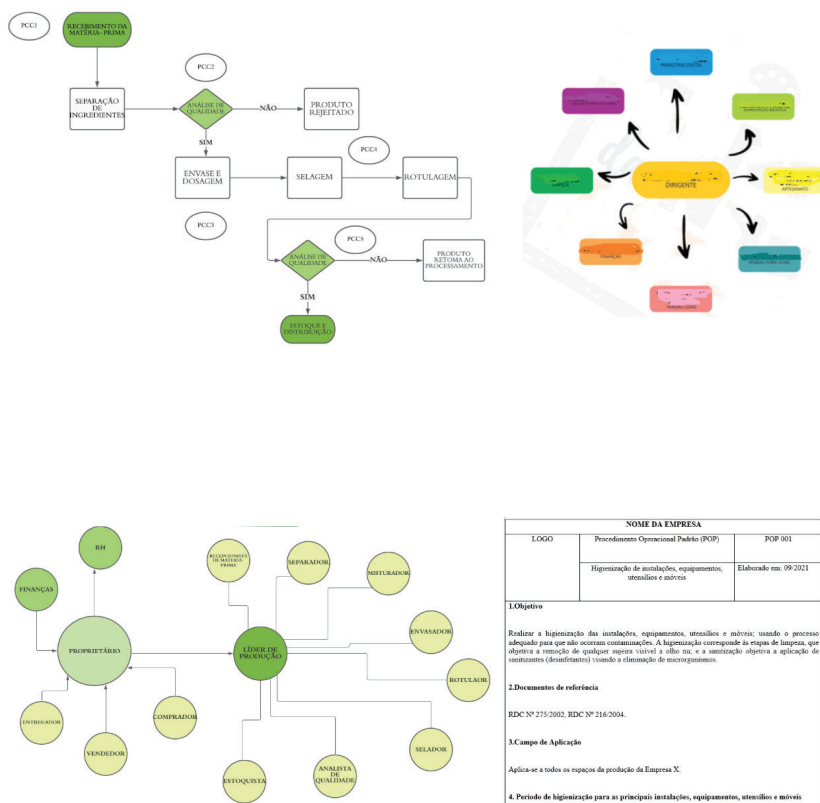
Processos internos

Os processos internos corresponderam a um conjunto de tarefas que as empresas precisam realizar continuamente e fazem parte de qualquer negócio, pois tem por objetivo identificar e aprimorar os processos mais essenciais. Para um empreendimento, o importante é a qualidade dos processos internos, e esses processos precisam ser executados com confiança cada vez maior para o alcance da excelência. Também é importante determinar a necessidade de criar novos processos que possam tornar sua estratégia mais razoável e promover a realização de seus objetivos (IMME, 2021).

Durante as consultorias, foi construído o tripé do planejamento estratégico, como visto na subseção de caracterização das empresas: a Visão (onde a empresa quer chegar em um período de tempo definido), a Missão (razão da empresa existir) e os Valores (são as atitudes, comportamentos e ideais que funcionários e líderes devem manter em relacionamentos com clientes, fornecedores e a sociedade); a elaboração dos Fluxogramas, uma representação gráfica da sequência das etapas de um processo de forma clara e fácil de entender e dos produtos; dos organogramas, que também são representações gráficas que estruturam as funções das empresas; a elaboração dos POP's (Procedimentos

Operacionais Padrão) de Processos e Equipamentos, que corresponde à descrição detalhada das operações para realização de procedimentos; e à descrição de funções. Alguns exemplos são mostrados na Figura 2.

Figura 2 - Exemplos de fluxograma, organogramas e POP desenvolvidos para melhorias dos processos internos



Aprendizagem e crescimento

Como o nome sugere, essa dimensão dedicou-se ao aprendizado das empresas. Retrato o conhecimento e a experiência que as organiza-

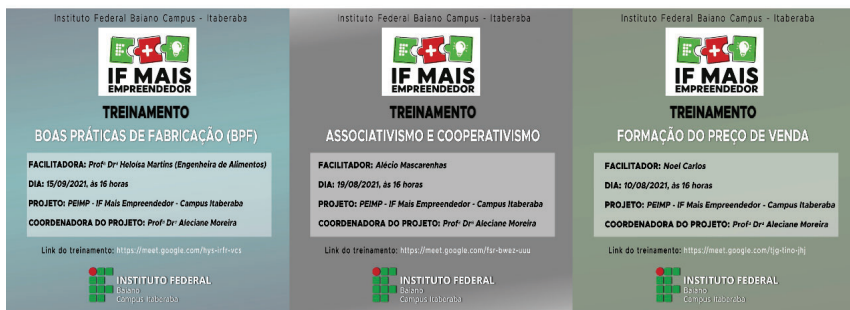
ções precisam para alcançar seus objetivos e, portanto, continuarem crescendo. Por isso, foi necessário investir em qualificação e treinamento para preparar os colaboradores para o alcance de metas e objetivos, bem como para colocar os negócios em uma posição de destaque no mercado (IMME, 2021).

Ao longo dos meses de duração do projeto foram ofertados alguns treinamentos on-line, através de colaboradores parceiros, que trouxeram e passaram um acervo de instruções para os gestores e colaboradores, por exemplo, treinamento sobre associativismo e cooperativismo, o qual abordou alguns paradigmas relativos à motivação financeira do associativismo como antecedente da responsabilidade social e desenvolvimento local. Ou seja, foi apresentado que o envolvimento das pessoas nas associações muitas vezes é pequeno, porque elas não preveem os resultados de longo prazo a partir das pequenas ações diárias, o que acaba sobrecarregando poucas pessoas. A partir do momento em que a comunidade visualiza alguns resultados tangíveis, por exemplo, a geração de renda, a probabilidade de aumentar o engajamento das pessoas aumenta consideravelmente. A consequência disso é o resultado social, a qualidade de vida, o desenvolvimento local e satisfação pessoal.

Também foi realizado um treinamento sobre Boas Práticas de Fabricação (BPF), com destaque para a elaboração de Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs). Na produção de alimentos, os manipuladores devem seguir práticas de higiene aplicando-as sobre a matéria-prima e insumos, em qualquer etapa de seu processamento, armazenamento e transporte, até a obtenção de um produto final seguro e de qualidade. Assim, as agroindústrias receberam orientações para a elaboração de um Manual de Boas Práticas de Fabricação, incluindo os passos para elaboração dos POPs estabelecidos na Resolução 275/2002 (BRASIL, 2002).

Houve, ainda, orientações sobre a formação do preço de venda, que enfatizou métodos e fórmulas que levam em conta custos totais; planejamento estratégico, que abordou o conceito e sua importância para os negócios; *marketing* digital, deslocando o foco para a criação de conteúdo, entre outros, a exemplo da Figura 3.

Figura 3 - Exemplos de treinamentos realizados



Sociedade

A dimensão social é imprescindível em qualquer organização, pois se constitui, entre outros aspectos, em uma responsabilidade com o meio ambiente e com as gerações futuras. As empresas estão vivenciando tempos em que a realização de ações de impacto positivo repercute, inclusive, nas decisões de compra do consumidor. Como defendem Nobre e Amazonas (2002), o crescimento também tem consequências negativas, mas estas podem ser atenuadas com ações efetivas, como reaproveitamento de resíduos, doações, etc. Nesse Projeto foi possível aliar a responsabilidade social ao *marketing* institucional, a partir da participação em uma Campanha de doação de tampinhas em prol de castração de animais de rua. A Figura 4 mostra o resultado das doações.

Figura 4 - Tampas de garrafas



Finanças

Para que continuem avançando em todas as esferas do mercado, as empresas precisam manter as finanças em dia e para isso é necessário que o setor financeiro esteja bem treinado em relação ao dinheiro que é investido, o que sai e o lucro que entra. Deste modo, houve o treinamento on-line em que o mentor deu demonstrações de como deve ser feito e contabilizado o preço de venda de um produto, bem como promoveu orientações básicas de controle de estoque e fluxo de caixa, ferramentas importantes para prever os gastos fixos ou variáveis, despesas futuras, desenrolar estoques, negociar prazo com fornecedor, e outras medidas para que possíveis dificuldades financeiras sejam minimizadas ou evitadas.

Considerações finais

Foi possível contribuir com melhorias eficientes para as empresas, identificando as necessidades, recomendando as melhores soluções e adaptando as ações de acordo com a realidade dessas empresas, utilizando o mínimo de recursos disponíveis durante a pandemia.

A consultoria foi de grande proveito tanto para os negócios, como para os participantes do projeto, pois agregou em conhecimento e experiência, além de contribuir com uma visão externa do negócio. Além de construirmos um plano de ações e executarmos algumas que contribuíram para o bom desempenho das empresas, auxiliamos no entendimento dos processos agroindustriais, fornecendo alguns documentos cruciais para o funcionamento das unidades.

Outro fator importante a ser mencionado foi o estímulo de atuação da gestão geral, pois a realidade das micro e pequenas empresas é de quem está na gestão se envolver substancialmente na operacionalização, e isso consome tempo e energia, muitas vezes fazendo com que essa pausa para pensar estrategicamente seja escamoteada.

Além dos benefícios para as empresas, houve engajamento dos alunos participantes para além da sala de aula. O encontro da instituição de ensino com a comunidade internalizou saberes e vivências indispensáveis para o desenvolvimento profissional e social dos alunos. Eles entraram em contato com empresas, conduziram reuniões, propuseram melhorias, elaboraram documentos, entre outras ações.

O segmento agroindustrial das empresas atendidas foi propositalmente escolhido em função do curso de formação dos estudantes, o que agregou ainda mais valor à atuação deles e à absorção do conhecimento técnico por parte das empresas.

Referências

BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. Avaliação do programa de apoio ao desenvolvimento da agroindústria do Nordeste (FNE-AGRIN). Fortaleza, 2007. Disponível em:

<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.bnb.gov.br/documents/50268/64375/FNE_RelatorioGestao2007_tudo_v2/8ac8ca-95-4483-0941-b7c9-7584ef11e9d2&ved=2ahUKEwiWqpsyKzoAhWuppUCHT-CLAKEQFnoECAgQAQ&usg=AOvVaw3iWlq2Lc_FWh_-VdZzwqjE>. Acesso: 22 nov. 2021.

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Resolução - RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002. Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Brasília – DF, 2002.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA – CEPEA; CONFEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO BRASIL – CNA. PIB do agronegócio alcança participação de 26,6% no PIB brasileiro em 2020, março de 2021. Disponível em: https://www.cnabrasil.org.br/assets/arquivos/boletins/sut.pib_dez_2020.9mar2021.pdf. Acesso: 08 fev. 2022.

FERREIRA, A.S.M.; LOIOLA, E.; GONDIM, S.M.G.; PEREIRA, C.R. Effects of Entrepreneurial Competence and Planning Guidance on the Relation Between University Students' Attitude and Entrepreneurial Intention. The Journal of Entrepreneurship 1–23, 2022. DOI: 10.1177/09713557211069261

IMME, Amanda. Balanced Scorecard: o que é, como funciona, como aplicar, vantagens e mais. Resultados Digitais, 2021. Disponível em: < <https://resultadosdigitais.com.br/blog/balanced-scorecard/> > . Acesso: 22 nov. 2021.

JUNIOR, Airton Saboya Valente; SANTOS, José Ailton Nogueira. PERFIL DA AGROINDÚSTRIA NO NORDESTE. BNB-ETENE/COERG - Informe Rural ETENE, Ano 2, Nº07. 2008. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/800705/ano2-07.pdf/20d1cf93-ff4f-4b34-aded7fee15b783b9#:~:text=A%20agroind%C3%BAstria%20nordestina%20%C3%A9%20dependente,derivados%20de%20frutas%20e%20hortali%C3%A7as.>>> . Acesso: 13 out. 2021.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. 6ª ed. Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.

NOBRE, Marcos; AMAZONAS, Maurício de Carvalho. Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito. Ed. IBAMA, Brasília: 2002. 367 páginas.

PREZOTTO, Leomar Luiz. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte - Revista de Ciências Humanas, Florianópolis: EDUFSC, n. 31, p. 133-153, abril de 2002. Disponível em:

<<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/download/25195/22152/81922&ved=2ahUKEwiAvvrcyqzoAhX7pZUCHfFsBx4QFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw1SWeo-Rqe7SxvlehGEd8GM>>. Acesso: 19 nov. 2021.

SORDI, José Osvaldo de. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração – 2 ed. – São Paulo: Saraiva, 2008

SORDI, J. O.; JENUINO, G. R.; COSTA, M. A. M. Inovação em Processo de Análise e Seleção de Acervos Digitais. *Innovation and Management Review*, 12(4), 254-276, 2015

TERENCE, A.C.F. Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. 2002, 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.