



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO E MEIO AMBIENTE**

**KARLA KAROLLINE DE JESUS ABRANTES**

**CAPACIDADE ORGANIZATIVA E DESEMPENHO DA COMERCIALIZAÇÃO:  
O CASO DAS ASSOCIAÇÕES RURAIS BENEFICIÁRIAS DO PROJETO SÃO JOSÉ  
III, GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ/BRASIL**

**FORTALEZA**

**2020**

KARLA KAROLLINE DE JESUS ABRANTES

CAPACIDADE ORGANIZATIVA E DESEMPENHO DA COMERCIALIZAÇÃO:  
O CASO DAS ASSOCIAÇÕES RURAIS BENEFICIÁRIAS DO PROJETO SÃO JOSÉ III,  
GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ/BRASIL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Orientadora: Profa. Dra. Patrícia Verônica Pinheiro Sales Lima.

Co-orientadora: Profa. Dra. Gema Galgani Silveira Leite Esmeraldo.

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

A143c Abrantes, Karla Karolline de Jesus.

Capacidade organizativa e desempenho da comercialização : o caso das associações rurais beneficiárias do Projeto São José III, Governo do Estado do Ceará/Brasil / Karla Karolline de Jesus Abrantes. – 2020. 168 f. : il. color.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Ceará, Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Fortaleza, 2020.

Orientação: Profa. Dra. Patrícia Verônica Pinheiro Sales Lima.

Coorientação: Profa. Dra. Gema Galgani Silveira Leite Esmeraldo.

1. Associações Rurais. 2. Organização. 3. Comercialização. I. Título.

CDD 333.7

---

KARLA KAROLLINE DE JESUS ABRANTES

CAPACIDADE ORGANIZATIVA E DESEMPENHO DA COMERCIALIZAÇÃO:  
O CASO DAS ASSOCIAÇÕES RURAIS BENEFICIÁRIAS DO PROJETO SÃO JOSÉ III,  
GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ/BRASIL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento e Meio Ambiente, da Universidade Federal do Ceará como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento e Meio Ambiente.

Aprovada em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ .

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Patrícia Verônica Pinheiro Sales Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Helena Selma Azevedo  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Fábio Maia Sobral  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Maria Lúcia Moreira  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Dra. Bruna Delfino Cabral

Aos Agentes Sociais (Associações Rurais beneficiárias do PSJIII; Instituto Agropolos; IDESQ) dedico esta tese que só foi possível graças ao envolvimento e colaboração de vocês.

## AGRADECIMENTOS

Esta Tese foi escrita no Brasil, durante o *Impeachman* da Presidenta Dilma Rousseff, o Governo do Michel Temer e suas reformas impopulares, a condenação do ex-presidente Lula, o assassinato da vereadora Marielle Franco (PSOL), a Copa do Mundo, as eleições para presidente e a posse de Jair Bolsonaro na Presidência da República. Em tempos difíceis, foi desenvolvida durante cinco anos acadêmico 2015-2019. Na verdade, porém, ela começou e terminou diversas vezes, era como as notícias políticas, dormíamos e acordávamos com um país modificado. As inúmeras modificações da tese não foram apenas nos temas ou nos títulos, mas também nas orientações. Sem lamúria, passemos essa página.

A história dessa tese é a história de amizades generosas. É grande a dívida para com os/as amigos/as associados/as, a quem abriu as portas da associação e da comunidade para um convívio analítico. Estudos em comum ligaram-me a Karina Holanda, uma geógrafa da mesma turma de doutorado, que me ajudou como verdadeira amiga; seus úteis conselhos foram determinantes para a construção dessa tese, serei profundamente grata por este fato de amizade.

Entre outros/as amigos/as que ajudaram contam-se os colegas do “Doctor PRODEMA 2015”, a convivência com todos/as muito me acrescentou, em especial, Rafael Pitombeira, a quem ‘compartilhamos’ toda angústia pré-defesa. Devo também meus agradecimentos à orientadora Patrícia Verônica e a coorientadora Gema Galgani, por suas leituras e correções cuidadosas. A versão final dessa tese ficou inteiramente a cargo da Professora Patrícia; sinto-me agraciada pelo curto tempo de aproximação e orientação, sua inteligência é fascinante.

Tenho também uma dívida de gratidão com a Fundação Capes pela bolsa de quatro anos, 2015-2019, que me foi concedida e me permitiu uma melhor qualidade de vida. Em seguida, a um convite que me foi feito pelo IDESQ para fazer parte da sua equipe de professores/as. Os dados para esta tese foram coletados numa série de cursos ocorridos durante o triênio 2017-2019. As facilidades de capacitar as associações e, conjuntamente, pesquisar, foram gentilmente cedidas pelo Instituto Agropolos, assim como pelos Municípios trilhados.

Não menos importante agradeço a minha fonte constante de encorajamento, minha família. Ao meu amado esposo Marcos Jair, por suas críticas e motivações; aos meus queridos pais, Carlos e Socorro, por todo acolhimento em seu lar; à minha irmã, Kamilla Karla, por toda sua compreensão ao negar-lhe um favor, devido minha falta de tempo; à minha cunhada

Anne Karine e seu esposo Tiago Nunes, pelo lar temporário e pela atenção me dada; aos meus sobrinhos Gabriel, Nicolas, Isabela e Giovanna, por toda alegria, distração e “descanso-tese”; e claro, ao meu fofo filhote Granola, que me chegou num momento muito delicado de escrita, todo o meu atraso dedico a ele. A Deus e a todos/as devo o meu agradecimento.

“A vida associativa é um instrumento de exercício da sociabilidade. Por meio dela você conquista novos amigos, expande seus conhecimentos, exercita a liderança e atua como agente transformador da sociedade”. (Tom Coelho)

## RESUMO

O Governo do Estado do Ceará vem incluindo em sua agenda política um conjunto de medidas voltadas à consolidação da produção e comercialização da Agricultura Familiar, entre as quais se destaca o Projeto São José III (PSJIII). Em sua terceira edição, propagou-se em todo o estado, integrando-se com as políticas estaduais de desenvolvimento econômico e social, com o compromisso de tornar mais favoráveis as condições de vida no Semiárido Cearense. Para atender às novas demandas do PSJIII, o Governo do Estado, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Agrário (SDA) e do Instituto Agropolos do Ceará (Agropolos), firmou uma contratação, via credenciamento, com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Social e Qualificação Profissional (IDESQ), para preparar as entidades rurais a desenvolverem práticas de gestão, a fim de evitar problemas no planejamento, desenvolvimento e sustentabilidade das atividades integradas a serem articuladas, numa perspectiva de fortalecimento das cadeias produtivas promissoras, desde os insumos básicos até o produto final, incluindo a inserção sustentável nos mercados. Em face desse contexto, esta tese trata, fundamentalmente, dos desafios dos/as agricultores/as familiares cearenses em inserir sua produção nos mercados, por meio de organizações associativas, principalmente, se suas gestões estiverem insustentáveis. Questiona-se: existe ou não relação entre a capacidade organizativa e o desempenho na comercialização dos/as agricultores/as familiares? Portanto, o objetivo geral é analisar a relação da organização associativa com a comercialização da agricultura familiar. Para sua concretização, estabeleceram-se práticas metodológicas descritivas e analíticas, fundamentadas na abordagem quali-quantitativa, com aplicação de pesquisas bibliográficas e/ou documental, produção de dados primários e observações de campo. A coleta de dados primários baseou-se em observações sistemáticas *in loco* e em percepções das organizações associativas sobre o cenário que se encontravam, apontadas na matriz FOFA, durante o período de setembro de 2017 a junho de 2018, em 15 associações rurais beneficiárias do PSJIII, localizadas nos Territórios de Sobral, Extremo Oeste, Ibiapaba, Sertão Central e Centro Sul. Para análise dos dados fez-se uso de técnicas de estatística descritiva, a fim de mensurar o nível organizacional e comercial das associações, por meio da construção de dois índices: Índice de Capacidade Organizativa (ICO) e Índice de Desempenho na Comercialização (IDC). Como principais resultados verificou-se que nos fatores analisados houve deficiência no desenvolvimento vivencial do grupo, precária condição de execução das tarefas grupais, gestão desmotivada e

exclusão ou desvalorização de oportunidades de apoio de agentes externos para alcançar seu desenvolvimento socioeconômico. Assim como, foi observado que as associações que atuam com capacidade de articulação e de relacionamentos, capazes de gerar um ambiente de cooperação, participação, confiança e flexibilidade, estão mais bem preparadas para assegurar um desempenho mais eficiente no desempenho da comercialização.

**Palavras-chave:** Associações Rurais. Organização. Comercialização.

## ABSTRACT

The Ceará State Government has included in its political agenda a set of measures aimed at consolidating the production and commercialization of Family Farming. Among said measures, the São José III Project (PSJIII) stands out. In its third edition, it spread throughout the state, integrating itself with economic and social development policies, with a commitment to improve living conditions in semi-arid Ceará. To meet the new demands of PSJIII, the State Government, through the Office of Agrarian Development (SDA) and the Agropolos of Ceará Institute (Agropolos), signed a contract, through accreditation, with the National Institute of Social Development and Professional Qualification (IDESQ), to prepare rural entities to develop management practices, in order to avoid problems in the planning, development and sustainability of future integrated activities, looking to strengthen promising productive chains - from basic inputs to the final product -, including insertion markets. In this context, this thesis deals, fundamentally, with the challenges faced by family farmers in Ceará when inserting their production in the markets through associative organizations, especially if their management is unsustainable. The question is: is there a relationship between the organizational capacity and the marketing performance of family farmers? Therefore, the general objective is to analyze the organization's relationship with the commercialization of family farming. For this purpose, descriptive and analytical methodological practices were established, based on a qualitative and quantitative approach, with the application of bibliographic and / or documentary research, production of primary data and field observations. The collection of primary data was based on systematic observations in loco and perceptions of the associative organizations about the scenario that were found - pointed out in the FOFA matrix - from September 2017 to June 2018, in 15 rural associations that benefited from the PSJIII, located in the Territories of Sobral, Extremo Oeste, Ibiapaba, Sertão Central and Centro Sul. For data analysis, descriptive statistics techniques were used in order to measure the organizational and commercial level of the associations, through the construction of two indexes: Organizational Capacity Index (ICO) and Commercialization Performance Index (IDC). As main results, it was verified that, in the analyzed factors, there was a deficiency in the group's experiential development, precarious condition of performing group tasks, unmotivated management and exclusion or devaluation of opportunities for support from external agents to achieve their socioeconomic development. As well, it was observed that associations that operate with capacity for

articulation and relationships, capable of generating an environment of cooperation, participation, trust and flexibility, are better prepared to ensure a more efficient performance in marketing.

**Keywords:** Rural Associations. Organization. Commercialization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipologia de Circuitos Curtos de Comercialização.....	32
Figura 2 – Número de organizações em cada etapa do processo de seleção do 2º Edital do PSJIII.....	61
Figura 3 – Mapa dos Territórios Rurais do Estado do Ceará.....	63
Figura 4 – Mapa dos Territórios de Identidade Rural considerados na pesquisa.....	67
Figura 5 – Aplicação da FOFA nas associações do Projeto São José III.....	75
Figura 6 – Esquema de análise da FOFA.....	77
Figura 7 – Aplicação da ferramenta 5W2H nas associações do Projeto São José III, durante o módulo III.....	78
Figura 8 – Comparativa por território das cadeias produtivas.....	94

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	– Oportunidades e dificuldades para produtores/as e consumidores/as em circuitos curtos de comercialização.....	37
Quadro 2	– Composição temporal e espacial dos cursos.....	64
Quadro 3	– Recorte espacial das associações rurais pesquisadas por território.....	68
Quadro 4	– Descrição da Matriz SWOT ou FOFA.....	74
Quadro 5	– Combinações dos fatores externos com internos (Tarefa 2).....	76
Quadro 6	– Formulário do método 5W2H.....	78
Quadro 7	– Indicadores para a formação do Índice de Capacidade Organizativa (ICO).....	81
Quadro 8	– Indicadores para formação do Índice de Desempenho na Comercialização (IDC).....	83
Quadro 9	– Indicações de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças nas associações rurais e suas respectivas frequências (Matriz FOFA).....	104
Quadro 10	– Avaliação de forças e fraquezas a partir do antagonismo.....	105
Quadro 11	– Combinações de fatores que influenciam a capacidade organizativa e o desempenho da comercialização nas associações rurais.....	107
Quadro 12	– Avaliação de forças e fraquezas a partir do comportamento responsabilidade.....	109
Quadro 13	– Combinação alternativa de fator externo positivo (Oportunidade) com fator interno negativo (ponto fraco).....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resultados da aleatorização por cadeia produtiva do Benefício 2, 2º Edital PSJIII, por cadeia produtiva.....	61
Tabela 2 – Renda familiar agrícola anual e mensal das associações por território.....	96
Tabela 3 – Renda familiar agrícola anual e mensal das organizações associativas.....	97
Tabela 4 – Levantamento de famílias beneficiadas atendidas por assistência técnica nos marcos 0 e 1.....	99
Tabela 5 – Avaliação dos indicadores de capacidade organizacional em cada território (% de associações que responderam SIM quanto à presença do indicador).....	117
Tabela 6 – Estatísticas descritivas do ICO.....	125
Tabela 7 – Avaliação dos indicadores do desempenho na comercialização em cada território (% de associações que responderam SIM quanto à presença do indicador).....	129
Tabela 8 – Estatísticas descritivas do IDC.....	137
Tabela 9 – Comparação das médias do ICO e do IDC nos territórios.....	138

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	– Percentual de associações por classificação e caracterização do espaço rural.....	91
Gráfico 2	– Classificação do espaço rural das associações por território.....	92
Gráfico 3	– Percentual de associações por cadeia produtiva.....	93
Gráfico 4	– Variação do número de beneficiados/as no início das atividades (Marco 0) e com um ano de ATER (Marco 1).....	100
Gráfico 5	– Participação de membros nos cursos (módulo I).....	101
Gráfico 6	– Atividade produtiva sob liderança da mulher.....	101
Gráfico 7	– Levantamento de famílias beneficiadas com cisternas de placa.....	114
Gráfico 8	– Levantamento de famílias por território que realizam queimadas.....	115
Gráfico 9	– Levantamento de famílias por território que fazem o uso de agrotóxico e insumos químicos.....	115
Gráfico 10	– Participação por território dos/as jovens na produção e gestão.....	121
Gráfico 11	– Participação por território das mulheres na produção e gestão.....	121
Gráfico 12	– Número de famílias por território que acessam o PAA e o PNAE.....	132
Gráfico 13	– Número de famílias por território que acessam o crédito PRONAF.....	134
Gráfico 14	– Número de famílias por território que acessam o Garantia Safra.....	134

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACOPA	Associação de Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná
ADAGRI	Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará
ADAO	Associação para o Desenvolvimento da Agropecuária Orgânica
Agropolos	Instituto Agropolos do Ceará
AMAP	<i>Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne</i> (Associação para Manutenção de uma Agricultura Camponesa)
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
ASGAM	Assessoria de Gestão Ambiental do Projeto
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BSM	Brasil Sem Miséria
CAAF	Compra Antecipada da Agricultura Familiar
CAGECE	Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará
Ceasa	Central de Abastecimento Atacadista
CCC	Circuito Curto de Comercialização
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONDEL	Conselho Deliberativo da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
CONSEA	Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional
DAP	Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
DIME	<i>Development Impact Evaluation</i>
EMATERCE	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará
FEDAF	Fundo Estadual da Agricultura Familiar
FOFA	Fortalezas – Oportunidades – Fraquezas – Ameaças
FUNCEME	Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos
GEE	Gases de efeito estufa
GGPAA	Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICO	Índice de Capacidade Organizativa
IDC	Índice de Desempenho de Comercialização
IDACE	Instituto do Desenvolvimento Agrário do Ceará

IDESQ	Instituto Nacional de Desenvolvimento Social e Qualificação Profissional
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
IDM	Índice de Desenvolvimento Municipal
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPECE	Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDR	Ministério do Desenvolvimento Regional
MI	Manifestação de Interesse
MOP	Manual de Operações do Projeto
OECD	Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
OSICIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
P1+2	Programa Uma Terra e Duas Águas
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PAIS	Produção Agroecológica Integrada e Sustentável
PDRS	Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável
PLOA	Projeto de Lei Orçamentária Anual
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNCF	Programa Nacional de Crédito Fundiário
PNLCC	Programa Nacional do Leite para Crianças Carentes
PNRA	Programa Nacional de Reforma Agrária
PRORURAL	Pequeno Produtor Rural
PRS	Pernambuco Rural Sustentável
PTCP	Planos Territoriais de Desenvolvimento de Cadeias Produtivas
PTDRS	Planos Territoriais de Desenvolvimento Rural Sustentável
PTP	Programa Territórios Produtivos
PTRP	Plano Territorial da Rede Produtiva
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PSJIII	Projeto São José III
RAA	Redes Agroalimentares Alternativas

RPT	Redes Produtivas Territoriais
SAAES	Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário
SARA	Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária
SDA	Secretária de Desenvolvimento Agrário
SEAF	Secretaria Executiva da Agricultura Familiar
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SISAR	Sistema Integrado de Saneamento Rural
SIE	Serviço de Inspeção Estadual
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SOHIDRA	Superintendência de Obras Hidráulicas
SRA	Secretaria de Reordenamento Agrário
SUDENE	Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
SWOT	<i>Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats</i>
TCE	Tribunal de Contas do Estado do Ceará
UGP	Unidade de Gerenciamento do Projeto
5W2H	<i>What, Where, Why, Who, When, How, How Much</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>ASSOCIATIVISMO E COMERCIALIZAÇÃO: VANTAGENS E DESAFIOS.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1</b>	<b>Circuitos curtos de comercialização de produtos agrícolas.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2</b>	<b>Organizações associativas em relevância: quais as vantagens?.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3</b>	<b>Políticas públicas de comercialização: dos desafios de produção aos desafios da distribuição.....</b>	<b>48</b>
<b>2.4</b>	<b>Projeto São José III.....</b>	<b>53</b>
<b>3</b>	<b>TRILHA METODOLÓGICA.....</b>	<b>59</b>
<b>3.1</b>	<b>Seleção das organizações e recorte amostral para análise.....</b>	<b>59</b>
<b>3.2</b>	<b>Trabalho de campo – recorte temporal e espacial da pesquisa.....</b>	<b>62</b>
<b>3.3</b>	<b>Estudo de caso como estratégia de pesquisa.....</b>	<b>69</b>
<b>3.4</b>	<b>Métodos de pesquisa para obtenção dos dados.....</b>	<b>71</b>
<b>3.4.1</b>	<i>Observação participante.....</i>	<i>72</i>
<b>3.4.2</b>	<i>Matriz FOFA ou SWOT.....</i>	<i>73</i>
<b>3.4.3</b>	<i>Ferramenta de controle de qualidade – plano de ação 5W2H.....</i>	<i>77</i>
<b>3.5</b>	<b>Métodos de pesquisa para a análise dos dados.....</b>	<b>79</b>
<b>3.5.1</b>	<i>Construção dos índices agregados.....</i>	<i>79</i>
<b>4</b>	<b>ORGANIZAÇÃO ATUAL DAS ASSOCIAÇÕES BENEFICIÁRIAS DO PSJIII E SUA INFLUÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização das organizações associativas beneficiárias do PSJIII.....</b>	<b>88</b>
<b>4.1.1</b>	<i>Características gerais.....</i>	<i>89</i>
<b>4.1.2</b>	<i>Estrutura fundiária.....</i>	<i>90</i>
<b>4.1.3</b>	<i>Atividades produtivas.....</i>	<i>92</i>
<b>4.1.4</b>	<i>Canais de comercialização.....</i>	<i>94</i>
<b>4.1.5</b>	<i>Renda agrícola.....</i>	<i>96</i>
<b>4.1.6</b>	<i>Participação dos membros nas atividades da organização.....</i>	<i>99</i>
<b>4.2</b>	<b>Fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças das associações frente à capacidade organizativa e desempenho na comercialização.....</b>	<b>102</b>
<b>4.3</b>	<b>Análise do nível organizacional das associações rurais.....</b>	<b>116</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise do nível de desempenho na comercialização das associações.....</b>	<b>128</b>

<b>4.5</b>	<b>Proposta de Rede Produtiva Territorial (RPT) aplicada às organizações associativas.....</b>	<b>138</b>
<b>5</b>	<b>À GUISA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>143</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>145</b>
	<b>APÊNDICE A – MATRIZ DOS DADOS PRIMÁRIOS (FOFA REAL).....</b>	<b>157</b>
	<b>ANEXO A – EDITAL N° 001/2013 DE APOIO A PROJETOS PRODUTIVOS DE INCLUSÃO ECONÔMICA.....</b>	<b>163</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na última década, apesar do contexto de desaceleração da economia global, uma grande quantidade de investimentos em inovações agrícolas contribuiu para um impressionante ganho de produtividade no Brasil. Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a produção agrícola brasileira, em 2017, foi de R\$ 319,6 bilhões em faturamento, resultando na quinta mais forte do planeta. Se considerado apenas o que foi produzido de forma familiar, o país ocuparia a oitava posição, ainda à frente de nações como Rússia e Turquia (BRASIL, 2018)<sup>1</sup>.

A divisão no setor de agricultura no Brasil, entre agroindústrias multinacionais de larga escala e agricultura familiar, consegue mostrar que a produção em pequena escala tem sua relevância para o crescimento do país. A agricultura familiar brasileira ocupa 84% das propriedades rurais, emprega cerca de cinco milhões de famílias e gera faturamento anual na casa dos US\$ 55 bilhões (BRASIL, 2018). Segundo o último Censo Agropecuário (2017), este modelo de agricultura é a base da economia de 90% dos municípios brasileiros de até 20 mil habitantes. Além disso, é responsável pela renda de 40% da população economicamente ativa do país e por mais de 70% dos/as brasileiros/as ocupados/as no campo (IBGE, 2017a).

No Nordeste brasileiro, região mais pobre e desigual do país, a agricultura tem papel de destaque na economia regional, em que 82,6% da mão de obra do campo equivale à agricultura familiar. De acordo com os dados oficiais de 2012 do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), apesar de apenas 27% da população brasileira residir nesta região, ela concentra 50% do número total de estabelecimentos rurais de base familiar do país (CASTRO, 2012).

Entre 2012 e 2017 a Região Nordeste reduziu cerca de um milhão de trabalhadores/as rurais, em atividades como agricultura e pecuária. O caso pode ter sido afetado pela diminuição no financiamento do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e por fatores climáticos (IBGE, 2017b). Salienta-se que essa região está inserida no Semiárido brasileiro, apresenta forte insolação, temperaturas relativamente altas e regime de chuvas marcado pela escassez, irregularidade e concentração das precipitações em breves períodos (SILVA *et al.*, 2010).

---

<sup>1</sup> As informações, apresentadas no portal Governo do Brasil, em junho de 2018, fazem parte de uma comparação entre dados do Banco Mundial, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e do Censo Agropecuário, realizado pelo IBGE. Disponível em: <http://legado.brasil.gov.br/noticias/economia-e-financas/2018/06/agricultura-familiar-brasileira-e-a-8a-maior-produtora-de-alimentos-do-mundo/#main-navigation>.

Reflexo também da diminuição do trabalho no campo, o Banco Mundial (2015) assinala em seu Relatório de Avaliação de Impacto sobre o Desenvolvimento ou, em inglês, *Development Impact Evaluation* (DIME), que os avanços nas tecnologias e práticas agrícolas não beneficiaram a agricultura familiar no Nordeste, pois ela não vem se organizando coletivamente por meio de associações rurais ou cooperativas para melhorar a produtividade e inserção nos mercados.

Mesmo no contexto da crise e de forte retração no nível de ocupação, o movimento da economia estadual do Ceará tem conseguido nos últimos anos manter um padrão de crescimento econômico que se notabiliza em relação aos indicadores gerais do país. A agropecuária, que mesmo não tendo grande impacto no resultado geral do estado, foi o setor que mais cresceu em 2017 (28,9%), apesar da escassez da água (IPECE, 2018).

Apesar de sua importância, a agricultura familiar ainda carece de apoio institucional para seu desenvolvimento, fortalecimento e fomento de alternativas para comercialização da produção. Na última década, o incentivo e apoio do governo federal, principalmente pela política de desenvolvimento econômico, impulsionou o engajamento dos municípios cearenses, apesar de que, elementos estruturais como a persistente concentração de renda e o aprofundamento das desigualdades se impõem como desafios permanentes na agenda política (CASTRO; JAMEL, 2019).

No Ceará, a maior proporção de pessoas em condições de miséria continua se concentrando na área rural (21%)<sup>2</sup>. Para reduzir o fosso produzido pelas disparidades espaciais no interior do Estado, os governos vêm incluindo em sua agenda política um conjunto de medidas, entre as quais se destaca o Projeto São José, desde sua primeira edição em 1995, por meio do financiamento não reembolsável de projetos produtivos em áreas rurais carentes. Em sua segunda versão, em 2002, incorporou-se à dimensão do financiamento produtivo, a criação de infraestrutura produtiva e social, constituindo-se a tríade – geração de emprego e renda, provisão de serviços básicos e infraestrutura – elementos estratégicos que contribuíram para o seu amadurecimento como uma ferramenta indispensável no enfrentamento à pobreza rural e redução das desigualdades regionais (KHAN *et al.*, 2007).

Tendo em vista a afirmação de Osório *et al.* (2011) sobre os maiores obstáculos para que agricultores/as saiam da pobreza como: (i) tamanho da propriedade, (ii) acesso a matérias-primas como água e assistência técnica e (iii) oportunidades de venda de seus produtos; o Projeto São José, em sua terceira edição, espalhou-se em todo o estado, centrado

---

<sup>2</sup> Tendência sinalizada no Censo Agropecuário de 2017 (IPECE, 2018).

em dois eixos estruturantes: incrementar as atividades econômicas nas áreas rurais, ampliar o acesso à água potável e ao saneamento básico em todos os territórios rurais, com o claro compromisso de tornar mais favoráveis as condições de vida no sertão cearense (CASTRO; JAMEL, 2019).

Além da importância para a economia, a agricultura familiar tem um peso relevante na segurança alimentar da população, principalmente quando ela resgata práticas saudáveis, diferentes das impostas pelo agronegócio e a indústria alimentícia. A ideia de que a agricultura industrial precisa produzir cada vez mais para dar conta do crescimento populacional vem mudando. Conforme alguns estudos, as mudanças nos padrões de produção e de consumo, ancorados na emergência de novos mercados, ganha interesse e proeminência.

Disseminam-se estudos não convencionais sobre mercados alternativos e processos de inserção dos/as agricultores/as em relações mercantis (WILKINSON, 2008), mercados para produtos de qualidade (NIEDERLE, 2013), cadeias curtas de comercialização e certificação de produtos (RADOMSKY, 2010), formação de laços sociais entre produtores/as e consumidores/as (TRICHES; SCHNEIDER, 2010), efeitos econômicos positivos para o desenvolvimento territorial rural (CONTERATO, 2008), reconfiguração de identidades socioprofissionais no meio rural (SCHULTZ, 2008); além de distintas abordagens acerca do papel das políticas públicas para aquisição de produtos da agricultura familiar (GRISA, 2010).

Atualmente, as pesquisas sobre os mercados têm mudado o seu curso, elas vêm revelando a existência de um processo sociológico em sua formação. Aquela percepção de que mercados são apenas espaços de interação entre demanda e oferta, está se resignificando para espaços de interação social, cultural e político. No âmbito dos estudos rurais, particularmente no que se refere à agricultura familiar, até pouco tempo o estudo do papel dos mercados se restringia à compreensão dos mecanismos de comercialização da produção e acesso/compra aos insumos. Somente mais recentemente os cientistas sociais passaram a estudar os processos de mercantilização na perspectiva da interação ocorrida nas trocas, nos diálogos, nas negociações e até nos conflitos, além de claro, na compra e venda.

Malgrado seu entendimento, os mercados possuem importância crucial na vida dos/as produtores/as, como uma oportunidade de comercializar o fruto do seu trabalho e/ou de sua produção, contribuindo para definir amplas esferas da organização social, ambiental e econômica. Segundo Sabourin (2014), os/as agricultores/as familiares têm promovido

iniciativas de acesso aos mercados, ligadas às formas de organização social, marcadas pela proximidade e pela identidade, incluindo construção social de mercados.

Pode-se dizer que, no caso do Ceará, as estratégias de integração aos diversos mercados por meio da construção de cadeias alimentares vêm se tornando prática recorrente em diversos locais e apresentam estreita relação com a busca contínua por alternativas de resistência e com luta constante por espaços de autonomia e progresso. Por outro lado, Sabourin (2014) afirma que há ainda dificuldades para a agricultura familiar acessar mercados alternativos devido às suas características socioeconômicas específicas, fundadas no trabalho familiar e na fusão entre unidade doméstica e produtiva.

Os desafios para os/as agricultores/as familiares se apresentam em diversas frentes: conhecimento e habilidade para construir os novos mercados; capacidade organizativa; inovação e diferenciação de produtos; estratégias de marketing; organização em redes; leitura das tendências de consumo; regulação e legislação sanitária; recursos e apoio público.

Em face desse contexto, esta tese trata, fundamentalmente, dos desafios dos/as agricultores/as familiares cearenses em inserir sua produção nos mercados, por meio de organizações associativas, principalmente, se suas gestões estiverem insustentáveis. Assim, justifica-se um estudo desta natureza no sentido de conhecer as capacidades organizativas, possibilitando uma reconfiguração da produção em coprodução, ou seja, entre as associações, via construção de novos domínios e promoção de redes que favoreçam a autonomia desses agentes<sup>3</sup> no Semiárido do nordeste brasileiro e que contribuam ao desenvolvimento rural a partir da diversificação da economia local.

Hellin, Lundy e Meijer (2009) relatam estudos de caso que mostram como habilidades gerenciais pouco desenvolvidas podem impedir ou limitar o funcionamento de organizações rurais, podendo, significativamente, melhorar o desempenho a partir de treinamentos em práticas de gestão. Entendido isso, o Governo do Estado do Ceará, em sua terceira edição do Projeto São José, achou necessário, antes de liberar o incremento dos projetos produtivos, no âmbito de cadeias produtivas promissoras, capacitar às entidades beneficiárias em gestão administrativa e financeira, a fim de evitar problemas no planejamento, desenvolvimento e sustentabilidade das atividades integradas a serem

---

<sup>3</sup> A título de análise denominamos “agentes” os/as produtores/as rurais associados/as e o Estado enquanto um fomentador do associativismo como condicionalidade de participação nas políticas públicas de incentivo à produção familiar.

articuladas, numa perspectiva de fortalecimento dessas cadeias, desde os insumos básicos até o produto final, incluindo a inserção sustentável nos respectivos mercados.

Para atender as novas demandas do Projeto São José III (PSJIII), o Governo do Estado, por meio da Secretaria de Desenvolvimento Agrário (SDA) e do Instituto Agropolos do Ceará (Agropolos), firmou uma contratação, via credenciamento, com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Social e Qualificação Profissional (IDESQ), para preparar as entidades rurais no sentido de desenvolverem práticas de gestão, bem como, abordar ações construtivistas e participativas para sanar os desafios apontados.

Nesse credenciamento, a pesquisadora foi convidada pelo IDESQ a se fazer parte da equipe de instrutores/as nas ações solicitadas pelo Agropolos. A experiência, de quase 12 meses, dialogou com a construção dessa tese, pois paralelo às intervenções no trabalho de campo investigou-se as limitações e os entraves dos/as agricultores/as familiares, mesmo acompanhados/as de assistência técnica, em produzir e comercializar a sua produção, quando se tem uma organização fragilizada.

Na intervenção da pesquisadora, em 15 associações rurais, surge como pergunta de partida: existe ou não relação entre a capacidade organizativa e o desempenho na comercialização dos/as agricultores/as familiares? Como questões específicas, tem-se: Sem organização social se comercializa? O nível organizacional nas associações é suficiente para garantir acesso aos mercados? Quais são os efeitos da assistência técnica na melhoria do desempenho organizacional e de gestão nos grupos de produtores/as? A provisão de empréstimos com contrapartida reforça o acesso aos mercados e melhora as condições de vida dos/as produtores/as familiares? A organização em rede é uma proposta de inserção na comercialização?

Para que seja possível equacionar as questões acima, o estudo teve como objetivo geral analisar a relação da organização associativa com a comercialização da agricultura familiar. Ao decompô-lo para a discussão do escopo, se construiu cinco objetivos específicos:

- caracterizar as associações rurais beneficiárias do PSJIII;
- analisar fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças das associações frente à capacidade organizativa e desempenho na comercialização;
- caracterizar as associações de agricultores/as quanto ao nível organizacional;
- descrever os processos de comercialização das associações;

- propor uma solução para as organizações comercializarem, por meio da sua participação em Redes Produtivas Territoriais (RPT).

Assim, presume-se que associações rurais menos organizadas terão menor acesso aos canais de comercialização. Como guia e controle, de maneira a direcionar o olhar da pesquisadora durante o processo de pesquisa, permitindo, assim, sua progressão, tem-se como hipótese no presente estudo: as associações rurais com boa capacidade organizativa tem melhores potenciais em comercializar sua produção.

O estudo ora proposto se concentra no terceiro componente do projeto, Fortalecimento Institucional e apoio a Gestão, que tem como intervenção apenas acompanhamento técnico, ou seja, as organizações de produtores/as sejam elas associações, cooperativas ou outra forma de organização, que não recebem financiamento de projeto produtivo, são contempladas somente com serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), para fortalecer a capacidade organizacional, gerencial, de conhecimento e operacional das principais instituições implementadoras, bem como a gerência e supervisão geral do projeto, o que em tese favorecia a inserção em mercado, via melhoria na estrutura de comercialização.

Portanto, é pertinente este estudo, pois, ambiciona-se, com os resultados desta pesquisa, produzir uma base de análise que poderá ser aproveitada tanto para as associações avaliarem o contexto local e suas relações, bem como a problematização sobre as formas de inclusão em mercados; quanto para o Estado que, por meio desta base de análise, poderá avaliar a eficiência do terceiro setor e analisar as formas de cooperação que possam estabelecer com as associações. E, como não poderia deixar de ser, é importante também no seio da comunidade científica e acadêmica, pois, espera-se que essa base de informação e análise desperte a atenção dos/as pesquisadores/as para elaborarem outros estudos ligados à organização e comercialização dos/as produtores/as rurais.

Para cumprir e organizar os objetivos propostos neste trabalho, a presente tese está organizada em cinco capítulos. Além desta introdução e das considerações finais, no capítulo dois (2) propõe-se um quadro teórico para pensar o tema do associativismo no processo de construção social de mercados, na perspectiva orientada aos agentes e da sociologia econômica. Procurou-se incorporar literaturas para justificar e entender os fenômenos sociais e as situações complexas das organizações associativas em acessar mercados alternativos, suas dificuldades na comercialização. De forma complementar buscou-se entender como as políticas públicas podem interferir na inserção de produtores rurais no

mercado, mais especificamente o Projeto São José III. No capítulo três (3) expõe-se o percurso metodológico utilizado, definindo suas abordagens, métodos, ferramentas, caracterizando a amostragem e área de estudo. No capítulo quatro (4) o foco é a análise dos resultados obtidos na pesquisa de campo sobre o papel das associações comunitárias no processo de acesso e realização da comercialização da produção familiar. E no capítulo cinco (5), são apresentadas as considerações extraídas do estudo.

## **2 ASSOCIATIVISMO E COMERCIALIZAÇÃO: VANTAGENS E DESAFIOS**

As sociedades rurais exigem escolhas coletivas sobre questões de um alcance que não podem ser abordadas de forma adequada pela ação individual, e alguns meios devem ser encontrados para tomar e implementar essas decisões. A necessidade destas decisões coletivas torna-se ainda mais evidente quando o mundo como um todo, bem como as sociedades individuais, são confrontados com desafios para garantir direitos sociais básicos de água, saneamento, moradia, trabalho, lazer, segurança, educação e saúde.

O confronto não será só de um indivíduo, mas será de um grupo de duas ou mais pessoas que se organizam para defender, buscar e alcançar seus interesses comuns. Esse sistema coletivo denomina-se associativismo, que, de acordo com a Cartilha do Associativismo, é uma forma de organização com a finalidade de conseguir benefícios comuns para seus/suas associados/as por meio de ações coletivas e de forma democrática (BRASIL, 2008).

Essa prática, mais do que uma forma de organização, é uma construção e uma conquista social, pois para assegurarem melhores condições de vida tem sido fundamentais nas comunidades rurais, a participação, a solidariedade e a cooperação. O processo evolutivo de mudança social por meio do associativismo é discutido aqui nesse capítulo, com o objetivo de mostrar a importância da organização social de pequenos/as produtores/as rurais nas atividades de comercialização.

### **2.1 Circuitos curtos de comercialização de produtos agrícolas**

A comercialização de produtos agrícolas é uma das principais formas para promover o desenvolvimento das atividades rurais e elemento fundamental para sua maior ou menor capacidade de autonomia, elemento importante para sua independência socioeconômica.

Recentemente uma tendência vem se destacando em vários países, no qual incentiva à revalorização dos mercados locais, com suas particularidades e saberes. Essas dimensões valorizam o resgate dos mercados de proximidades, onde existe um maior contato entre consumidores e produtores durante o processo de comercialização (CLAUSTRIAUX *et al.*, 2010; DAROLT, 2012).

Os mercados alternativos e a valorização da produção local têm se expandido no Brasil e podem ser vistos como facilitadores da comercialização nas unidades de agricultura familiar. A nova dinâmica de mercado, contextualizada por Wilkinson (2008), vai de encontro às mudanças nas formas de intermediação entre a produção familiar e o mercado, que exigem maior autonomia e capacidades próprias por parte dos/as agricultores/as, principalmente do desempenho de seus/suas gestores/as em administrar os recursos dentro e fora da unidade familiar.

Nesse sentido estabelece-se a possibilidade de reconexão dos/as agricultores/as familiares enraizados/as localmente junto aos/as consumidores/as e a outros agentes envolvidos nos processos de mudança social, permitindo a construção de mercados aninhados – também conhecidos como “*nested markets*” -, integrados a um conjunto específico de transações e de benefícios, baseada em relações híbridas entre o mercado e a hierarquia no qual a especificidade local e das relações permite a produção de produtos especiais (BELIK, 2016).

Como afirmam Polman *et al.* (2010 *apud* BELIK, 2016) não se trata de criar novos nichos de mercados, mas sim novas oportunidades que possam alavancar o desenvolvimento local. Os nichos são formados por bens privados, enquanto que os *nested markets* representam a associação entre produtores/as, que é formada para desfrutar de um interesse comum (p. ex. compras governamentais) e nesse sentido necessitam cumprir regras que valorizem o seu ativo (contratos públicos coletivos).

Os programas de abastecimento têm uma relação direta com essas medidas, pois permitem aproximar produtores de consumidores e organizar a produção segundo o destino dos produtos: mercados locais, regionais, nacionais ou internacionais. Já os programas de compras governamentais caminham na direção correta, mas é fundamental aumentar a escala dessas aquisições, seja para a formação de estoques reguladores públicos, seja para ampliar o alcance da produção local nos programas de alimentação escolar e outras demandas institucionais. (BELIK; CUNHA, 2015).

De acordo com Wilkinson (2008), novos mercados podem ser formados pela agricultura familiar aproveitando-se de uma vantagem estratégica na medida em que foram ligados à tradição, à natureza, ao artesanal e ao local.

É dentro desse campo do desenvolvimento rural e local, com a criação de mercados aninhados, que se coloca a perspectiva do poder público utilizar da sua capacidade de aquisição para o atendimento de programas para alavancar a produção da agricultura

familiar e seu escoamento. Dadas as regras para a execução dos programas cabe ao poder público promover os/as produtores/as organizados/as e formalmente constituídos/as que deverão fornecer gêneros atendendo as normas de sanidade necessárias, o que pode representar um avanço notável para áreas deprimidas com agricultores/as isolados/as sem participação nos mercados locais (BELIK, 2016).

Recentemente, a procura por “alimento limpo” vem se destacando em vários países, no qual incentiva à revalorização dos mercados locais e o renascimento dos circuitos curtos de distribuição, com suas particularidades e saberes. Apesar de que, esses espaços em que a comercialização é direta entre o/a produtor/a e o/a consumidor/a, não são novos, mas tomaram novas dimensões (CHIFFOLEAU, 2009). Conforme relatos de Ploeg (2008, p. 20), “cerca de 85% da produção mundial, ou seja, a imensa maioria dos alimentos produzidos no mundo, não passam pela grande indústria processadora, sendo distribuídos através de circuitos curtos e descentralizados”.

Segundo a Iniciativa Comunitária Ligação entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural (LEADER, 2016), do francês *Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale*, o caminho mais curto realizado pelo produto corresponde ao circuito curto de comercialização (CCC), no qual o/a produtor/a realiza sua venda diretamente ao/a consumidor/a, independente de transformado ou não. Essa pretensiosa proximidade abrange o uso do termo “*cadena cortas de abastecimiento alimentario*” (cadeias alimentares curtas de abastecimento [agricultura – domicílio]) para designar essas redes em oposição aos canais longos convencionais [agricultura – indústria – transporte – hiper/supermercado – domicílio]<sup>4</sup> (HERNANDEZ, 2009).

Todavia, para as autoras francesas Chaffote e Chiffolleau (2007) o termo “curto” que caracteriza o circuito de comercialização não se refere à longevidade ou à distância física, e sim ao número de intermediários que operam entre a produção e o consumo. No outro extremo, o circuito mais longo, corresponde à produção agroindustrial clássica, em que o/a agricultor/a produz a matéria prima, em seguida ela é transformada em produtos alimentares por grupos industriais de dimensão multinacional, e por fim, os produtos são vendidos às centrais de compras das principais cadeias de supermercados e de hipermercados. Sendo que, cada vez que a matéria-prima sofre transformação, valores são acrescentados ao produto final.

Seguindo ainda a visão das autoras supracitadas, classificam as vendas nos CCC's em diretas e indiretas. As vendas diretas são as que o/a produtor/a negocia seu produto para o

---

<sup>4</sup> Deve ser lembrado aqui que a ordem é altamente dependente do petróleo, bem como de produtos químicos agrícolas, ambos prejudiciais ao meio ambiente.

consumo sem a participação de intermediário, essa comercialização acontece em venda na própria propriedade, em feiras livres, restaurantes, dentre outros. As vendas indiretas consideram a participação de até, no máximo, um atravessador entre quem produz e quem consume. Neste caso o/a produtor/a está ausente da negociação e posteriormente venda, tendo como exemplo as lojas especializadas, lojas de cooperativas, supermercados, dentre outros (CHAFFOTE; CHIFFOLEAU, 2007).

O circuito médio com intermediário é um importante canal de comercialização dos produtos da agricultura familiar, “principalmente para os grupos que estão iniciando a atividade de agroindustrialização”, conforme afirma Prezotto (2020, p.83) em sua publicação sobre comercialização e regularização sanitária. Dentre os principais mercados classificados com a venda indireta, Prezotto (2020) sinaliza o mercado institucional público, que na esfera nacional de governo destaca-se o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).

Além dos programas do Governo Federal, vários estados e municípios têm programas de compra de alguns produtos (por exemplo, o leite), principalmente para escolas, creches, hospitais, universidades estaduais, penitenciárias, etc. Devem ser buscadas informações mais detalhadas sobre essas compras institucionais junto aos órgãos de governo (federal, estadual, municipal) e das entidades de Ater de seu estado e de sua cidade. Em geral, para acessar os mercados institucionais, os produtos devem estar plenamente legalizados. (PREZOTTO, 2020, p.82).

Essa legislação define o funcionamento dos serviços de inspeção e fiscalização sanitária dos estabelecimentos de alimentos, bem como um conjunto de normas que tratam da implantação e obtenção de registro de plantas industriais dessa natureza junto aos órgãos competentes, dentre as quais, estão incluídas as agroindústrias (PREZOTTO, 2020).

No Brasil, existe uma divisão de responsabilidades de cada serviço, definida pela legislação sanitária vigente, de acordo com o tipo de matéria-prima principal que origina os produtos, ou seja: animal ou vegetal. Além disso, para os estabelecimentos de produtos de origem animal existe mais uma subdivisão de acordo com a área geográfica onde serão comercializados os produtos, isto é, nas esferas federal, estadual ou municipal (PREZOTTO, 2020).

Na publicação de Prezotto (2020) é possível compreender a divisão geográfica na inspeção sanitária para os produtos de origem animal (carnes e derivados, ovos e derivados, leite e derivados, pescados e derivados, mel e outros produtos apícolas). São (3) três:

1. Serviço de Inspeção Federal (SIF), ligado ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (Mapa)<sup>5</sup>;
2. Serviço de Inspeção Estadual (SIE), vinculado à Secretaria de Agricultura dos estados e Distrito Federal;
3. Serviço de Inspeção Municipal (SIM), vinculado à Secretaria de Agricultura dos municípios.

Todo estabelecimento de produtos de origem animal pode solicitar registro no SIF, e assim, comercializar seus produtos em qualquer local do Brasil. Ou seja, o estabelecimento que desejar comercializar seus produtos fora do território do seu respectivo estado deverá estar registrado no SIF/Mapa. Além disso, o selo SIF tem uma característica singular em comparação com os outros dois selos de inspeção. Ele é exigido para as atividades de importação e exportação. Isto é, tem caráter obrigatório para produtos de origem animal importados e exportados (PREZOTTO, 2020).

Os estabelecimentos de produtos de origem animal registrados no SIE e regulamentado por leis e decretos estaduais, podem comercializar seus produtos apenas dentro do território de seu estado. E os estabelecimentos com registro no SIM e regulamentado por legislação municipal (leis, decretos, portarias, instruções normativas) podem comercializar seus produtos apenas no território de seu respectivo município (PREZOTTO, 2020).

Para os produtos de origem vegetal, a divisão se dá da seguinte forma:

1. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa): órgão responsável pela inspeção dos estabelecimentos de bebidas em geral, vinhos e derivados da uva e do vinho (incluindo os fermentados acéticos) e de classificação de produtos vegetais;
2. Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e Vigilância Sanitária de estados, Distrito Federal e municípios: órgãos responsáveis pela fiscalização dos demais estabelecimentos de produtos de origem vegetal (excetos os de bebidas e de classificação de produtos vegetais) (PREZOTTO, 2020).

A comercialização desses artigos está sujeita à inspeção e esses selos supervisionam os padrões de qualidade e controle. Eles são parâmetros essenciais e têm a função de segurança. Através deles a qualidade dos produtos dispostos para o consumidor é assegurada. Utilizando esse método de controle, o governo consegue eliminar riscos de contaminação e, conseqüentemente, doenças e infecções.

---

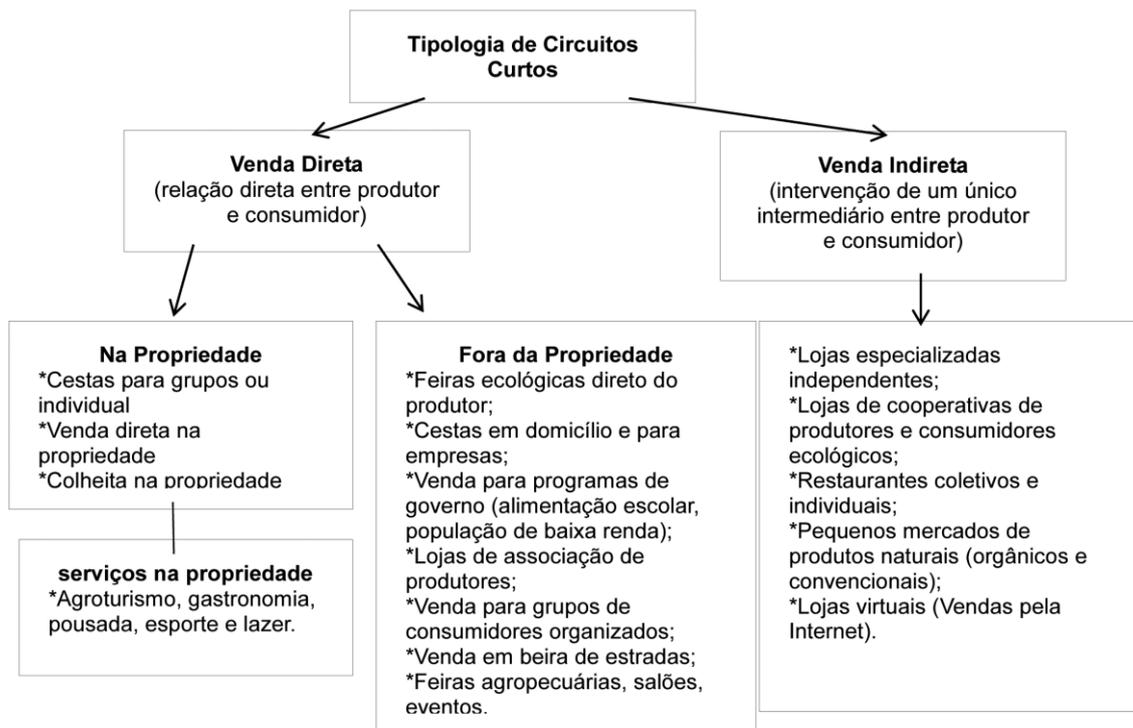
<sup>5</sup> Sua legislação é composta principalmente pelas leis nº 1.283/1950 e 7.889/1989, pelo Decreto nº 9.013/2017, Instrução Normativa – IN nº 3/2019 e Portaria nº 368/1997 (PREZOTTO, 2020).

É, contudo, recomendável manter um equilíbrio das vendas, entre o mercado institucional público e outros canais privados de comercialização, para contornar eventuais problemas decorrentes de interrupção das políticas públicas em determinado município ou determinado setor, por diferentes razões.

Visto então as exigências para a venda indireta dos produtos da agricultura familiar no mercado institucional, identifica-se no esquema (Figura 1) de Darolt *et al.* (2016) outros tipos de comercialização com a intervenção de um único intermediário entre produtor/a e consumidor/a.

Essa tipologia proposta por Chaffote e Chiffolleau (2007) considera diferentes dimensões econômicas e sociais (pela melhoria direta de renda dos agricultores e trocas entre produtores/as e consumidores/as), mas traz embutida a dimensão ecológica e política por se tratar de alimentos de base ecológica e com a participação do poder público (no caso de programas de governo para alimentação escolar que atingem um número significativo de pessoas).

Figura 1 – Tipologia de Circuitos Curtos de Comercialização



Fonte: DAROLT *et al.* (2016), a partir de Chaffotte e Chiffolleau (2007).

Na ocasião, Darolt *et al.*(2016) reconhece de que quanto maior o número de intermediários ou atravessadores, como é denominado, mais longo é o canal e vice-versa.

Entretanto, ressalta que o número de intermediários não deve ser uma questão única e prioritária para definir um CCC. Para os autores, existem outras características além da dimensão econômica, que aportam dimensões socioculturais, como: 1) a capacidade de socializar e localizar o produto alimentar gerando vínculo com o local e com a propriedade; 2) a redefinição da relação produtor/a-consumidor/a dando sinais da origem do alimento; 3) o desenvolvimento de novas relações considerando um preço justo e a qualidade (ecológica); 4) a conexão entre o/a consumidor/a e o produto alimentar (DAROLT *et al.*, 2016).

Os autores espanhóis Guzmán *et al.* (2012) acrescentam ainda que num CCC as relações de poder dentro da rede alimentar devem estar a favor dos/as produtores/as e consumidores/as, e não dos intermediários e grandes distribuidores.

Ainda não há uma definição formal para CCC no Brasil, o debate teórico sobre redes alimentares alternativas (PLOEG, 2008; WILKINSON, 2008) e circuitos curtos de alimentos ecológicos (DAROLT, 2012) ainda é emergente, porém, existem muitas experiências diversificadas e inovadoras que surgem a cada ano, mostrando que nos canais de distribuição de alimentos ecológicos há características similares a outros países, com destaque para mais informações sobre a qualidade do produto, busca de relacionamento direto e interdependência entre agricultores/as e consumidores/as (DAROLT *et al.*, 2016).

Outras denominações, como circuitos de proximidade (AUBRY; CHIFFOLEAU, 2009) ou circuitos locais (MARECHAL, 2008), têm sido empregadas, fortificando a noção de imediação geográfica e relatando ao aspecto social/relacional presente na junção entre consumidor/a e produtor/a, nos processos de desenvolvimento local e na expansão do território da alimentação. Alguns autores preferem utilizar ainda o termo circuitos alternativos (DEVERRE; LAMINE, 2010), numa compreensão de interpelar o modelo convencional, propor recentes princípios de troca e associações mais justas entre produtores/as e consumidores/as.

A iniciativa comunitária francesa LEADER (2016) relata que os CCC's propiciam que a produção e o consumo se deem no mesmo território, beneficiando sua cidade ou região:

A comercialização em circuitos curtos traz vantagens econômicas, sociais e culturais; desenvolve condições para práticas de reciprocidade através de trocas e favores realizados entre vizinhos; impulsiona a criação de associações e cooperativas pela necessidade de formalização das relações; e promove o desenvolvimento local, alterando a dinâmica social e econômica com uma maior circulação de renda, serviços e produtos (LEADER, 2016, p.1).

Essa designação vem sendo vastamente utilizada para constituir dinâmicas de um sistema econômico mais justo (DAROLT, 2013). Buainain e Batalha (2007) destacam que os

CCC's são ferramentas importantes no fomento da dinâmica de aproximação, ampliando a relação entre campo e cidade, revalorizando os espaços rurais, auxiliando na construção de novos paradigmas de consumo e na composição de uma dinâmica de mercado que vise à ampliação da agroecologia<sup>6</sup>, com todos seus preceitos socioambientais proporcionando condições para uma maior autonomia dos/as agricultores/as.

Conforme Dubuisson-Quellier e Le Velly (2008), nas iniciativas de caráter político, a intenção declarada pelos representantes envolvidos nos circuitos curtos é de relocar o abastecimento de alimentos. Os CCC's definem-se, por conseguinte, em relação aos circuitos dominantes e posicionam-se como alternativos ou, no mínimo, diferentes destes últimos. Assim, os CCC's registram-se num acervo de iniciativas que indicam para um novo padrão de desenvolvimento, em contradição às razões de industrialização e globalização em andamento e na repartição de alimentos; por um lado à intensificação e por outro a especialização da agricultura.

Como detalha Traversac e Kebir (2010), sistemas mais modernos revelaram-se nos últimos anos reiterando o interesse pelo assunto, como lojas de produtores/as e ponto de venda coletivo ou ainda redes que articulam grupos consumidores, geralmente na extensão urbana, com produtores/as agrícolas dos cinturões verdes das cidades (área verde que pode ser composta por parques, chácaras, reservas ambientais, jardins ou pomares localizados ao redor de uma cidade).

Esses grupos organizados de consumidores (ou grupos de compras coletivas) é uma modalidade bem estabelecida na França, e em fase de crescimento no Brasil. Na França, as chamadas AMAPs – *Associations pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne* (Associação para Manutenção de uma Agricultura Camponesa) surgiram a partir dos anos 2000, inspiradas nas *Community Supported Agriculture* (Agricultura Apoiada pela Comunidade) e representam um contrato de parceria entre consumidores/as e produtores/as (DAROLT *et al.*, 2016). Na França, há um maior engajamento social dos/as consumidores/as e participação em grupos de inserção social quando comparado às experiências brasileiras que ainda são incipientes.

No Brasil, o movimento que se observa é dos/as agricultores/as, que organizados em associações e cooperativas buscam escoar seus produtos a fim de sustentabilidade econômica. Os canais de comercialização mais difundidos no Brasil e a principal porta de

---

<sup>6</sup> Apesar de não ser um enfoque da pesquisa e não adentrar na discussão teórica ressalta-se pontualmente sobre a Agroecologia. De forma mais precisa, a Agroecologia tem como objetivo e objeto de estudo o manejo ecológico dos recursos naturais, por meio de ação social coletiva para o estabelecimento de sistemas de controle participativo e democrático, nos espaços de produção e circulação (GUZMÁN *et al.*, 2012, tradução nossa).

entrada de agricultores/as para o mercado local são as feiras livres de produtos da agricultura familiar. As feiras são espaços de relações econômicas, sociais, culturais, educativos e de lazer que permitem grande interação entre produtores/as e consumidores/as, permitindo maior autonomia aos/as agricultores/as (DAROLT *et al.*, 2016).

Em relação às feiras livres, sua origem no Brasil, data do período Colonial, momento em que se intensificaram rapidamente, seguindo a função de abastecimento de alimentos ao início do crescimento populacional das cidades. Cumpriu assim outro papel, o de verdadeiro elemento estruturante da organização social e econômica das populações (SACCO DOS ANJOS; GODOY; CALDAS, 2005).

Segundo a definição de Mascarenhas e Dolzani (2008), a feira livre no Brasil:

(...) constitui modalidade de mercado varejista ao ar livre, de periodicidade semanal, organizada como serviço de utilidade pública pela municipalidade e voltada para a distribuição local de gêneros alimentícios e produtos básicos. (MASCARENHAS; DOLZANI, 2008, p.75).

As tradicionais feiras livres têm sido consideradas mais adequadas à comercialização de produtos *in natura*, devido a oportunizar a aquisição de vegetais frescos e por contornarem o problema das perdas pelo caráter perecível destes produtos, já que a oferta é ajustada a demanda sem existência de um tempo de permanência nas bancas, evitando custos assumidos integralmente pelos produtores quando da comercialização em supermercados (GUIVANT *et al.*, 2003; IPARDES, 2007).

Ribeiro *et al.*, reforça ainda que as feiras são fundamentais nas estratégias familiares, vista como uma solução local:

Com dimensões variadas de tamanho, inserção e resultados, a feira semanal é um espaço dinâmico de comercialização, geração de renda e abastecimento. É também, sem dúvida, um espaço privilegiado para a criação de políticas públicas de apoio às famílias agricultoras. (RIBEIRO *et al.*, 2003, p. 3).

Em locais com maior dificuldade de acesso aos varejos de grande porte, os circuitos sobrepujam-se, em municípios de menor porte onde a estadia de grandes redes é impossibilitada pela baixa flexibilidade de renda e demanda de alimentos. Os circuitos regionalizados estimulam o mercado local, articulam a diversidade e suprimem a ação dos intermediários quando englobam a venda direta ao/a consumidor/a pelos/as produtores/as rurais. Assim, Darolt, Lamine e Brandenburg (2013), asseguram que a produção e o consumo dos produtos que permanecem na mesma extensão territorial, favorece a região local.

Esses tipos de circuito de comercialização reforçam a noção de autonomia, solidariedade, segurança alimentar, justiça social, respeito à cultura e tradição locais, e conferem um maior peso e participação de consumidores[//as] e produtores[//as] na definição dos modos de produção, troca e consumo. (DAROLT; LAMINE; BRANDENBURG, 2013, p. 9).

Ainda se tratando de valores e princípios característicos nesses espaços, Bourdieu (2008) considera as feiras como um local de relações sociais, um espaço de trocas de saberes e de hábitos culturais, em que os/as envolvidos/as enriquecem o seu capital cultural, por meio de trocas, aprendizagem e obtenção de novos saberes e experiências vividas pelo/a outro/a. O/A cliente colaborando com o seu saber da cidade para trocar com o/a feirante, enquanto este/a oferece um saber rural a partir do contato com a natureza e dos processos naturais produtivos.

Além dessas características singulares, como solidariedade, proximidades, afetividade, troca de saberes e alto nível de confiança mútua entre os/as envolvidos/as, outro ponto que diferencia as feiras livres de outras formas de comércio, segundo os autores Sacco dos Anjos, Godoy e Caldas (2005), é o fato de que segmentos sociais de menor poder econômico, como aposentados/as, desempregados/as e pensionistas, encontram na feira a oportunidade de consumo.

Uma vez que o “equipamento-feira” proporciona ao/a feirante, geralmente com baixa escolaridade, uma remuneração condizente com o baixo nível de recursos disponíveis, próprio desta modalidade de economia informal, caracterizada também por uma frágil organização, pequenos estoques, custos fixos desprezíveis, publicidade nula, se comparada com a dinâmica e o volume de recursos empregados pelas grandes superfícies e redes de varejo (SACCO DOS ANJOS; GODOY; CALDAS, 2005).

Desse modo, o desenvolvimento dos circuitos de comercialização mais diretos, individual ou coletivamente, aparece como uma forma de resistência ao processo de globalização. Por fim, Darolt (2013) acredita que esses novos sistemas vêm sendo vastamente utilizados para constituir dinâmicas de um sistema econômico mais justo. Defende ainda, que a proposta dos CCC's têm outros benefícios, além da redução dos riscos alimentares, como: economia de combustível e menos impacto de trânsito nas rodovias devido ao fácil rastreamento da produção.

Seja como for, embora os CCC's simbolizem uma grande força do desenvolvimento, aspectos centrais de seu andamento ainda são fontes de entusiasmados debates. Um dos desafios é a abordagem sobre a determinação dos preços e a permissividade dos circuitos curtos para os/as consumidores/as. Condizem analisar a existência de diferentes

maneiras de fixação dos preços nestes circuitos, tendo como base o preço de mercado; em função dos gastos com a produção; ou por processos de transações coletivas, junto com os diferentes agentes envolvidos, produtores/as e consumidores/as (GUZMÁN *et al.*, 2012).

Sendo assim, o grande desafio destes sistemas alimentares fundamentados em CCC é, portanto, articular, por meio de um tipo de comercialização adequado, as expectativas e demandas dos/as consumidores/as admitindo preços acessíveis e o direito de controle sobre a qualidade dos alimentos, além das necessidades dos/as produtores/as na obtenção de preços remunerados e autonomia no sistema de produção (GUZMÁN *et al.*, 2012).

No estudo de Darolt *et al.* (2016) é possível observar um quadro expositivo sobre as oportunidades e dificuldades na relação produção-consumo em CCC (QUADRO 1), de acordo com os contextos estudados, entretanto algumas características são semelhantes, como: remuneração mais correta ao/a produtor/a, preços mais justos ao/a consumidor/a, incentivo à produção local e a transição para sistemas mais sustentáveis.

De acordo com Hespanhol (2008) a comercialização dos produtos agrícolas de pequenas propriedades geralmente é local por causa da pequena quantidade de produção, resultando em maior liberdade do/a produtor/a rural e caracterizando um circuito curto. As vendas praticadas no atacado, geralmente são relacionadas às associações e/ou cooperativas agrícolas, que conseguem agregar um volume maior e diferenciado de produtos, adquirindo barganha na comercialização com as redes varejistas.

Quadro 1 – Oportunidades e dificuldades para produtores/as e consumidores/as em circuitos curtos de comercialização

Sujeitos Sociais	Oportunidades	Dificuldades
<b>Produtor/a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Maior margem de lucro, recebimento do dinheiro no ato da entrega e em períodos mais frequentes (semanal);</li> <li>*Reforçar a ligação com o/a consumidor/a pelo contato direto;</li> <li>*Diversificação de produtos que permite diminuição de riscos;</li> <li>*No caso de cestas e grupos organizados, há garantia de venda de toda a mercadoria;</li> <li>*Autonomia de trabalho e maior independência financeira (por receber a maior parte do dinheiro no curto prazo e fidelizar consumidores);</li> <li>*Redução do risco de comercialização pela possibilidade de combinar canais de venda;</li> <li>*Valorização de espécies de plantas (sementes crioulas) e animais locais;</li> <li>*Valorização da profissão e reconhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Falta de mão de obra especializada, dificuldades com a legislação trabalhista e falta de tempo para a produção;</li> <li>*Necessidade de múltiplas competências para a gestão do processo de produção, transformação e comercialização (agricultores/as são preparados/as mais para a produção do que para a venda);</li> <li>*Necessidade de investimento em estrutura de transformação e treinamento de pessoal para venda direta;</li> <li>*Maior investimento em logística (transporte refrigerado, equipamentos para vendas em feiras, informatização);</li> <li>*Regras restritivas da vigilância sanitária;</li> <li>*Complexidade no planejamento de produção, pela grande diversidade de produtos.</li> </ul>

	como um/a agricultor/a ecologista; *Organização de produtores/as para venda em circuitos de comercialização em rede (troca de produtos, diversificação).	
<b>Sujeitos Sociais</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Dificuldades</b>
<b>Consumidor/a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Proximidade com o/a produtor/a (conhecimento da origem e local de produção);</li> <li>*Oferta de alimentos da estação e da região (melhor sabor, frescor, e educação para o consumo alimentar);</li> <li>*Acesso a produtos com qualidade de origem, transparência e preços justos;</li> <li>*Aprendizado de novas receitas culinárias pelo contato direto com outros clientes e produtores;</li> <li>*Educação para o consumo (menor uso de embalagens, compra local, reciclagem de materiais);</li> <li>*Inclusão de novos/as consumidores/as no processo e oportunidade para organização de grupos de consumo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Necessita de maior disponibilidade de tempo para compra; horários pré-determinados e dificuldades de compra com intempéries climáticas (feiras ao ar livre);</li> <li>*Problemas de regularidade de alguns produtos. Oferta de produtos pode ser limitada e concentrada em épocas, conforme a sazonalidade;</li> <li>*Preços mais elevados do que os convencionais para determinados produtos;</li> <li>*Pouca diversidade de produtos, como frutas, produtos de origem animal e seus derivados (carne, leite, etc).</li> </ul>

Fonte: DAROLT *et al.* (2016).

Daí a preferência por CCC's em escala local como a estrutura ideal para o 'Desempenho na Comercialização'. Para traçar esse perfil, tendo em vista as dificuldades apontadas pelos autores acima, é preciso desempenho dos/as produtores/as e aproveitamento das oportunidades vindas de agentes externos. No sentido da eficiência e no rendimento, muito se espera do/a agricultor/a, mas sua inserção tem influência direta das instituições e associações que fortalecem e estimulam as oportunidades de acesso às políticas públicas (BELIK; CUNHA, 2015); financiamento e crédito (AQUINO; SCHNEIDER, 2015); investimento em máquinas, equipamentos, infraestrutura, energia, profissionalização da produção, logística (MARTINEZ, 2001; MELO; SCOPINHO, 2015); serviços de assistência técnica (GRISA; CONTERATO, 2011); entre outras.

Uma alternativa encontrada para a agricultura familiar lidar com as barreiras de inserção na comercialização, contribuindo para reconectar produtores/as e consumidores/as, introduzir novos princípios nas cadeias alimentares e redistribuir o valor acrescentado gerado no seio do processo produtivo, são as Redes Alimentares Alternativas (RAA) (DAROLT *et al.*, 2016).

De acordo com Hernández (2009), as RAA's são como mecanismos, sistemas, circuitos ou canais de produção, distribuição e consumo de alimentos que se fundamentam na “reconexão” ou “comunicação próxima” entre produtor/a, produto e consumidor/a, que articulam novas formas de relação e governança da rede de agentes e que estimulam uma distribuição do valor mais favorável às/aos produtoras/es originais.

Do ponto de vista do consumo, essas redes alternativas trazem oportunidades para estimular mudanças de hábitos alimentares, incentivo à educação para o gosto, organização e mobilização de consumidores/as em campanhas por uma alimentação saudável (contra agrotóxicos e transgênicos, por exemplo). Nesse sentido, essas redes alternativas se constituem como experiências que podem ajudar a criar políticas públicas rumo a padrões mais sustentáveis de consumo. Entretanto, é preciso considerar que esse é um processo lento de empoderamento e tomada de consciência dos/as consumidores/as sobre aspectos como a sazonalidade da produção familiar, conhecimento das dificuldades dos/as produtores/as, mudança de valores em relação a quesitos de regularidade, quantidade e diversidade facilmente atendidos pela agricultura industrial e deficiente na produção agroecológica (DAROLT *et al.*, 2016).

Da parte dos/as produtores/as, considera-se também as Redes Produtivas, que por um lado cooperam para fazer cumprir o salto qualitativo das cadeias agroalimentares e, por outro, favorecem o desenvolvimento dos sujeitos organizados (associações, cooperativas, redes de aprendizagem, consórcios de comercialização etc.), a fim de que sejam motores de desenvolvimento autônomo para incidir de modo estável nas potencialidades de desenvolvimento (PRORURAL, 2010).

A constituição de uma rede produtiva nasce de uma rede de agentes e instituições, que trabalham juntos em um programa comum. Deve-se buscar mais do que a participação de produtores/as e consumidores/as, e considerar a rede em um sentido amplo com envolvimento de outros agentes da cadeia alimentar, como a extensão rural, a pesquisa, o ensino, a sociedade civil e o poder público (DAROLT *et al.*, 2016).

Dessa forma percebe-se a importância das associações na implementação dessa estratégia de comercialização. Darolt (2012) reforça o papel das associações ao destacar várias iniciativas que trabalham para reduzir as distâncias entre o/a produtor/a e o/a consumidor/a e auxiliam na criação de novos conceitos de consumo, como a ACOPA (Associação de Consumidores de Produtos Orgânicos do Paraná) e a ADAO (Associação para o Desenvolvimento da Agropecuária Orgânica). Logo, ao abrir o diálogo para esse tipo de

organização, e de acordo com o objetivo que a tese propõe, achou-se necessário conceituar e caracterizar o tema no subitem a seguir.

## **2.2 Organizações associativas em relevância: quais as vantagens?**

Segundo os estudos de Rocha (2004) sobre as dinâmicas de grupo em organizações de produtores/as rurais de base familiar, as lutas por terra, as reivindicações de crédito e assistência técnica rural para a produção, a melhoria da infraestrutura (estradas, eletrificação), geração de renda, dentre outros interesses, não podem ser resolvidos por ações individuais. Com isso, para tentar evitar e enfrentar problemas, bem como conseguir a autossustentabilidade de suas unidades produtivas, os/as agricultores/as familiares buscam a formação de organizações associativas. Os/as agricultores/as que antes organizavam sua vida em torno da igreja, agora se organizam em torno de associações.

Cardoso (2014) nos ensina que o termo associação engloba vários modelos de organizações<sup>7</sup> com objetivos e finalidades distintas entre si, mas que recebem esse nome por terem características comuns e semelhantes, como a reunião de duas ou mais pessoas<sup>8</sup> que descobrirão na união dos esforços individuais uma solução mais próspera para determinados desafios. As organizações buscam respostas coletivas e solidárias aos problemas que se apresentam. Quanto mais agudos são os problemas ou mais desafiantes os propósitos comuns, mais urgente se faz a necessidade de alcançar maiores níveis de organização (GONZALEZ, 1995).

Nas comunidades rurais, os/as agricultores/as apresentam dificuldades em comum, algumas citadas por Rocha (2004) como: problemas de insuficiência no provimento e na gestão dos fatores de produção e comercialização, o que torna difícil para eles/as aumentar a geração de renda, explorar em menor escala a agricultura de subsistência e melhorar o padrão de vida. Visando reverter esse quadro, o associativismo ganha relevância, pois se acredita ser um instrumento viável ao fortalecimento da agricultura familiar, proporcionando o caminho para a sua modernização, indo além da pequena produção de subsistência e buscando a sua inserção no mercado.

Segundo a Cartilha do Associativismo (BRASIL, 2008), o associativismo se constitui em alternativas necessárias que viabilizam as atividades econômicas, possibilitando

---

<sup>7</sup> Os tipos de organizações são: associações, fundações, cooperativas, entidades sem fins lucrativos, sindicatos, bancos, Organizações Não Governamentais (ONGs), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), fábricas, empresas. (ROCHA, 2004).

<sup>8</sup> A atual legislação não determina a quantidade exata de pessoas para a criação de uma associação.

aos/as trabalhadores/as e pequenos/as proprietários/as um caminho para participar do mercado em melhores condições de concorrência. De acordo com Cardoso (2014), por intermédio das associações, produtores/as se juntam para tentar um melhor desempenho econômico, no competitivo mercado. Quando unidos/as, facilitam a aquisição de insumos e equipamentos agrícolas, reduzem os custos e melhoram os prazos e as condições de pagamento.

A união dos/[as] pequenos/[as] produtores/[as] em associações torna possível a aquisição de insumos e equipamentos com menores preços e melhores prazos de pagamento, como também o uso coletivo de tratores, colheitadeiras, caminhões para transporte, etc. Tais recursos, quando divididos entre vários/[as] associados/[as], tornam-se acessíveis e o/[a] produtor/[a] certamente sai lucrando, pois reúne esforços em benefício comum, bem como o compartilhamento do custo da assistência técnica do/[a] agrônomo/[a], do/[a] veterinário/[a], de tecnologias e de capacitação profissional. (BRASIL, 2008, p. 29).

Martinez (2001) ainda acrescenta como vantagem, ao somar união em uma associação, o trabalho coletivo, executado na comunidade a partir de mão de obra doada e voluntária. Acredita-se que as atividades grupais no processo produtivo são planejadas adequadamente conforme tempo e sazonalidade, permitindo um crescimento produtivo e melhor qualidade no produto.

Transformar a participação individual e familiar em participação grupal e comunitária se apresenta como uma alavanca, um mecanismo que acrescenta capacidade produtiva e comercial a todos/[as] os/[as] associados/[as], colocando-os em melhor situação para viabilizar suas atividades. A troca de experiências e a utilização de uma estrutura comum possibilitam-lhes explorar o potencial de cada um e, conseqüentemente, conseguir maior retorno financeiro por seu trabalho. (BRASIL, 2008, p. 29).

Tendo em vista que uma estrutura coletiva na qual todos/as são beneficiários/as não se encarrega por si só de sucesso, ressalta-se que para um bom resultado na produção e comercialização de bens e serviços, de forma conjunta, os/as associados/as precisam ter consciência coletiva e construir um ambiente solidário, de cooperação e colaboração<sup>9</sup>, por meio da participação social. Dessa maneira, podemos destacar os princípios do associativismo:

1. Princípio da Adesão Voluntária e Livre: As associações são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas dispostas a aceitar as responsabilidades de sócios sem discriminação social, racial, religiosa, política e de gênero.
2. Princípio da Gestão Democrática pelos/[as] sócios/[as]: As associações são democráticas, controladas por seus/[suas] sócios/[as], que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisão, sendo os/[as] gestores/[as] eleitos/[as] pela maioria para atender a necessidade de todos/[as].

---

<sup>9</sup> O verbo colaborar deriva do latim com-labor, que significa trabalhar de comum acordo ou em conjunto, ou simplesmente cooperar para atingir objetivos comuns, trabalhando através de fronteiras em relações multissetoriais. A cooperação baseia-se no valor da reciprocidade (DENHARDT, 2012).

3. Princípio da Participação Econômica dos[as] Sócios[as]: Os[/As] sócios[as] contribuem de forma justa e controlam democraticamente as suas associações através da deliberação em assembleia geral.
4. Princípio da Autonomia e Interdependência: As associações podem entrar em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebimento do capital de origem externa, devem fazê-lo de forma a preservar seu controle democrático pelos[as] sócios[as] e manter sua autonomia.
5. Princípio da Educação, Formação e Informação: As associações devem proporcionar educação e formação. Os dirigentes eleitos devem contribuir efetivamente para o desenvolvimento da comunidade. Eles[as] deverão informar o público em geral, particularmente os[as] jovens e os[as] líderes formadores[as] de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
6. Princípio da Interação: As associações atendem a seus[as] sócios[as] mais efetivamente e fortalecem o movimento associativista trabalhando juntas, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
7. Interesse pela comunidade: As associações trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, municípios, regiões, estados e país através de políticas aprovadas por seus membros. (PAIS, 2009, p. 7-9).

Assim que se tornam claros quais os princípios do associativismo, os/as interessados/as em criar uma associação precisam saber o que é preciso para montá-la. Para constituir uma associação “*juris et jure*” (de direito e por direito) são necessários, além de interesses e valores comuns, reunir-se em assembleia<sup>10</sup>; eleger uma diretoria e conselho fiscal que, respectivamente, serão responsáveis pela administração e controle da sociedade; elaborar um documento legal – estatuto, que descreve os compromissos, objetivos, estrutura e forma de funcionamento da organização; e providenciar, após a aprovação democrática do estatuto e da diretoria, lavrando tudo em livro próprio (ata), a inscrição do ato constitutivo no Registro de Pessoas Naturais da localidade (BRASIL, 2008; PAIS, 2009).

Seguindo indicações do artigo 54 da Lei 10.406/02 do Código Civil Brasileiro, o estatuto da associação deverá descrever aspectos como:

- I – a denominação, os fins e a sede da associação; II – os requisitos para admissão, demissão e exclusão dos associados; III – os direitos e deveres dos associados; IV – as fontes de recursos para sua manutenção; V – o modo de constituição e de funcionamento dos órgãos deliberativos; VI – as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução; VII – a forma de gestão administrativa e de aprovação das respectivas contas. (STRABELI, 2011, p.28).

A lei diz que essas questões precisam ser definidas no estatuto da associação, mas não diz como. A construção do estatuto social e do regimento interno das associações deve ser um processo participativo de reflexão sobre os desafios e necessidades para o bom funcionamento da organização. A ausência da sua construção coletiva impede que os/as

---

<sup>10</sup> Reunião dos/as associados/as para deliberarem juntos/as, através de procedimentos democráticos onde cada pessoa tem direito a debater, colocar propostas e a um voto, sobre quaisquer questões que os/as associados/as julgarem relevantes. É a Assembleia Geral, Ordinária ou Extraordinária, que garante legalmente a democracia interna de uma associação (PAIS, 2009).

associados/as se apropriem do mesmo para que este seja uma real expressão dos seus comportamentos no dia a dia da organização (PAIS, 2009).

O Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR, 2011) afirma que uma associação criada por iniciativas e necessidades ligadas à realidade do próprio grupo tem maiores possibilidades de prosperar. Já aquelas que surgem motivadas por benefícios oferecidos por governos, por políticos, por ONGs, dentre outras, podem até prosperar, mas corre um risco muito maior de se tornarem passivas e dependentes. Isso porque as associações tanto podem beneficiar-se de apoios e recursos públicos quanto podem correr o risco de perder autonomia, subordinar-se e depender ainda mais do Estado, justifica Melo e Scopinho (2015)<sup>11</sup>.

Quando o Governo José Sarney (1985-1990) assumiu a presidência da república, uma de suas ações foi o Programa Nacional do Leite para Crianças Carentes (PNLCC), criado em 1986, que possibilitou que cerca de 10 milhões de crianças carentes passassem a tomar leite todos os dias. A proposta do PNLCC, de um litro de leite por dia para cada beneficiário/a, era operacionalizada por intermédio de associações comunitárias sem fins lucrativos (BRASIL/CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2005). Com isso, surgiram muitas associações no Brasil, com o objetivo apenas de receber aquele benefício (o leite, por exemplo), pois só é beneficiado/a se for associado/a. Do ponto de vista político, é uma estratégia para as comunidades, sejam urbanas ou rurais, se organizarem, mas também, é uma forma de cooptação política.

Essas situações tornaram-se frequentes e contribuem constantemente para o enfraquecimento do espírito associativista. Certas políticas públicas exigem a obrigatoriedade do/a beneficiário/a pertencer a uma entidade associativa (programas do CONAB, Compra Direta da Agricultura Familiar e o próprio Projeto São José). Outras preconizam a necessidade de formação de grupo de produtores/as para conseguir algum financiamento. As formações desses agrupamentos são feitas às pressas, para não deixar passar as oportunidades. Como resultado: após atingir seus objetivos, as configurações grupais são desfeitas e os compromissos firmados nos projetos ou propostas de participação não são cumpridos (ARAÚJO, GODRIM e SOUZA, 2007).

No momento em que se verifica um interesse estimulado por exigência normativa de uma política pública, o grupo funciona sob o comportamento denominado por Rocha

---

<sup>11</sup> No caso do estudo citado, as experiências de empreendimentos autogestionários em assentamentos rurais da reforma agrária, referem-se a problemas no processo organizativo, principalmente dificuldades dos/as trabalhadores rurais de participação ativa na gestão coletiva – que a priori é uma característica fundamental de uma cooperativa ou associação.

(2004) de “dependência”, ou melhor, “dependência viciosa de agentes externos” (ARAÚJO; GODRIM; SOUZA, 2007). Seus membros, que não possuíam a tradição de se organizar coletivamente e não se dispunham de hábitos associativistas, vivem momentos de construção de uma identidade coletiva. Conduzem-se como se quisessem ser protegidos pelo/a líder, alimentados por ele/ela intelectual e afetivamente.

Nesse caso, o grupo é mais estático, os membros ficam esperando por uma solução de fora, como por exemplo: é o governo que vai apresentar uma solução ou fornecer o dinheiro e, assim, esperam tudo do líder ou outro membro ou algo externo. Considerado unanimemente como aquele que sabe, o/a líder pode ceder ao apelo sedutor do grupo. Se o fizer sem ter analisado e mostrado ao grupo sua “química social” do momento, promoverá segurança ou mesmo euforia de curta duração, sendo a tarefa de novo bloqueada pelas ansiedades subjacentes do grupo. (ROCHA, 2004, p. 54).

Existe um conjunto de entraves determinantes para a sobrevivência dessas organizações, sobretudo, as dificuldades de participação real na gestão coletiva delas. Como a criação dessas organizações é condição imposta para que os/as associados/as possam acessar linhas de crédito e outros recursos disponibilizados pelas políticas públicas, a obrigatoriedade da criação dessas associações pode ser considerada uma estratégia de controle econômico e político da aplicação desses recursos (MELO; SCOPINHO, 2015).

As análises das autoras supracitadas sobre a imbricação entre processos de cooperação/associação e incentivo/direcionamento do Estado sugerem uma participação ativa na organização coletiva dos agentes ao mesmo passo em que reforça o sentimento de identidade e de pertencimento.

Para Rocha (2004) a interação em nível grupal nas associações é complexa e de pouca efetividade, o que os/as levam a apresentar um movimento de pouca participação ou de “abandono/fuga”. Conforme o autor, essa situação decorre não só pela falta ou deficiência do desenvolvimento vivencial do grupo, como também pela precária condição de execução das tarefas grupais.

A Cartilha do Associativismo orienta as associações a prosperar se organizando e garantindo um processo participativo, tendo como principal objetivo o permanente interesse do grupo. Quando atingirem suas metas, deverão estabelecer novos horizontes, impulsionando suas atividades. A cartilha ainda cita como exemplo, que no início, a associação busca por um trator coletivo para a associação; posteriormente, ao conquistá-lo, tentam buscar um trator por sócio; a partir daí, a nova proposta passa a ser a construção de um armazém para guarda da colheita, ou mesmo um caminhão para transportar e vender diretamente ao/a consumidor/a (BRASIL, 2008, p. 30). Ou seja, é um ciclo de interesse, busca e conquista.

O desafio consiste então, em participar e sustentar ações coletivas para continuar suas atividades para além do período de operação e alcance das necessidades, interesses e/ou problemas. Sem os processos organizacionais, ou seja, sem gestão eficiente para o funcionamento destas associações, se reproduzirão apenas como “agentes recreativos” (ROCHA, 2004). Deste modo, Denhardt (2012) afirma que é fundamental desenhar organizações com uma elevada capacidade de articulação e de relacionamentos, capazes de gerar um ambiente de cooperação, participação, confiança e flexibilidade.

Apesar de não haver uma posição consensual nos estudos, há um conjunto de entraves de ordem objetiva e subjetiva, apontados pela literatura (GONZALEZ, 1995; LOMBARDO, 1996; BANDEIRA, 1999; STRABELI, 2011; CARDOSO, 2014) que podem explicar a dificuldade dos/as agricultores/as familiares em participar dessas organizações.

Os aspectos objetivos referem-se à falta de infraestrutura das comunidades rurais ou dos assentamentos, a dispersão geográfica dos/as produtores/as, aos gargalos da comercialização, à condicionalidade do acesso às linhas de créditos e programas federais para criação de cooperativas, a existência de um fundo negativo, o endividamento de alguns/mas produtores/as que dificultam a implementação de empreendimentos e ao baixo retorno financeiro desses empreendimentos.

Quanto aos aspectos de ordem subjetiva, as trajetórias de migração, a sucessão de vínculos enfraquecidos que carregam as marcas da exclusão, as disputas internas, o temor ao compromisso e ao risco comercial, a desconfiança, a resistência em associar-se, a dificuldade de identificação entre os membros do grupo, as vivências anteriores de assalariamento e os sentimentos de incerteza também podem comprometer a permanência e a participação nas associações. O esvaziamento das reuniões para tomadas de decisões também é reflexo das dificuldades que os/as associados/as enfrentam no processo organizativo dessas associações.

Diante desses aspectos e todo o aporte teórico já mencionado, constrói-se então o conceito de ‘Capacidade Organizativa’, que se refere à competência das associações em se unir solidariamente (MARTINEZ, 2001), cooperando e colaborando entre si (DENHARDT, 2012; DURSTON, 2002); capaz de mobilizar os envolvidos (CARDOSO, 2014), a se envolver participativamente nos espaços políticos e afetivo-fraternal (DENHARDT, 2012; DURSTON, 2002; GOMIDES; SILVA, 2010), bem como, participar na sustentabilidade econômica da associação, contribuindo com os gastos de manutenção (POLANYI, 1980), diante de estratégias como a transparência (LOMBARDO, 1996) e a gestão democrática (HARVEY, 1994; DENHARDT, 2012).

Associativismo, portanto, é um padrão de organização dos/as pequenos/as produtores/as rurais, caracterizado pelo apelo à participação e a cogestão, configurando assim uma prática organizativa com características peculiares e tem sido utilizada principalmente, visando garantir aos/as agricultores/as familiares o acesso aos benefícios dos programas de desenvolvimento rural dos governos federal e estadual.

Esse é um conceito que encontra conformidade com o que diz Fagotti (2017) sobre os estudos em associações de produtores rurais. Conforme a autora, desorganização social é o maior problema enfrentado pelos/as agricultores/as familiares/as para o fortalecimento do associativismo, trazendo como consequências, dificuldades de comercialização conjunta da produção, aumento dos custos de produção e restrição no acesso ao crédito. A ‘Capacidade Organizativa’ de produtores/as rurais é importante como uma estratégia de comercialização, partindo da convicção que em uma unidade associativa/participativa os/as produtores/as têm melhores condições de defender seus interesses, de visualizar, analisar e de resolver seus problemas comuns, enfim, de se fortalecerem econômica e socialmente.

É preciso atentar-se ao envolvimento das associações nas relações comerciais dos/as associados/as, pois, conforme SENAR (2011) trata-se de uma sociedade civil sem fins econômicos e sem fins lucrativos, portanto, não realiza operações comerciais de compra e venda em seu nome repassando aos/as associados/as. Diferente das cooperativas<sup>12</sup>, que já possuem fins econômicos, e têm a finalidade de promover a venda e a compra em comum, desenvolvendo atividades de consumo, produção, crédito e comercialização.

A associação pode assessorar as transações comerciais feitas diretamente pelo/a associado/a, bem como:

[...] auxiliar na intermediação da relação dos/[as] associados/[as] com os outros elos da cadeia produtiva proporcionando maior capacidade de negociação por escala, ou seja, tanto na compra conjunta de insumos, quanto na venda conjunta da produção. Embora estas operações comerciais de compra e venda continuem sendo feitas individualmente por seus/[suas] associados/[as], a associação proporciona ganhos pela sua representação do conjunto dos/[as] produtores/[as] conferindo-lhes maior poder de negociação. (SENAR, 2011, p. 27).

Por esse motivo Belik e Cunha (2015) constatam que a ação da política pública é fundamental para garantir a viabilidade do negócio, pois, a agricultura familiar depende de políticas econômicas governamentais que garantam competitividade, estabilidade na renda e acesso às oportunidades de mercado.

---

<sup>12</sup> Para conhecer as diferenças entre associação, cooperativa e sindicato ver a cartilha sobre Associações Rurais do Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR, 2011).

Desse modo, a cooperação é vista pelas políticas públicas como uma alternativa para a viabilização econômica desses/as agricultores/as. Assim, por meio das diversas formas de cooperação desde formas mais simples como a formação de associações até formas de cooperação mais complexas, como as cooperativas de produção agropecuária, as políticas públicas pretendem viabilizar economicamente os/as agricultores/as familiares. Com os programas do Governo os/as associados/as poderão desfrutar de maior tranquilidade na hora de plantar e manter suas lavouras, como também aumentar os investimentos nos produtos e maquinários utilizados. Conseguir crédito a uma taxa de juros diferenciada é um enorme auxílio para aqueles que muito dependem de capital para manter seus negócios e os fazer prosperar (FAGOTTI, 2017).

Os estudos voltados para a gestão da agricultura familiar sustentam-se na premissa de que as técnicas gerenciais apropriadas para esse segmento contribuem para promover a sustentabilidade econômica dos empreendimentos. A gestão é um processo organizacional que assume papel socioeconômico de grande importância na agricultura familiar, além de contribuir para a inclusão social, razão pela qual o desenvolvimento desses empreendimentos é entendido como uma forma de tornar a sociedade justa social e economicamente (SOUZA FILHO; BATALHA, 2005).

Para os mesmos autores, são incipientes os esforços dedicados à adaptação de ferramentas de gestão que permitam ao/a agricultor/a familiar escolher canais de distribuição, planejar as atividades produtivas, garantir a qualidade dos produtos, administrar a compra de insumos, escolher mecanismos de comercialização, controlar e analisar custos e identificar fontes de financiamento. Assim, propõe um modelo de gestão integrada para a agricultura familiar, que compreende a coleta de dados, a geração de informações, a tomada de decisões e ações.

Dias (2018) sugere para as cooperativas da agricultura familiar, um modelo de gestão participativa e compartilhada, que permita a participação ampliada dos/as comunitários/as, a partir do envolvimento das famílias nas tomadas de decisão da cooperativa, inclusive tendo nesse procedimento um mecanismo de transparência. O intuito da autora é buscar na democracia participativa os fundamentos de um modelo de gestão capaz de envolver no processo decisório dessas organizações as pessoas já envolvidas na produção que garante o seu funcionamento, na perspectiva de ampliar a governança sobre as decisões que afetam a atividade produtiva, fortalecendo assim as condições de cooperação.

Para os autores Gomides e Silva (2010), a confiança mútua e o ambiente de cooperação formam as bases das estratégias de gestão em rede. Segundo Schlithler (2004), as redes são um tipo novo de organização, diferente das entidades e dos movimentos sociais; criadas para mobilizar e desencadear ações conjuntas com objetivo de provocar transformações na sociedade. Do ponto de vista estratégico, as redes são espaços organizacionais que visam coordenar e alocar recursos em relação ao mercado, bem como, obter vantagens competitivas, tanto nos preços como também em relação às burocracias (RHODES, 2012).

A organização associativa traz vantagens para o/a associado/a nos seguintes pontos: aquisição de produtos por preços menores; obtenção de melhores preços por meio da comercialização; beneficiamento e industrialização da produção; aquisição de bens para fins comuns e melhoria da educação e progresso social mediante a vida em grupo. Mas, para o processo de conquista, Lombardo (1996) destaca alguns fatores que facilitam o desenvolvimento de uma associação. São eles: o conhecimento e a confiança mútua, as relações de amizade, a maior integração, o papel da família e a melhor comunicação entre os membros.

Portanto, nesta linha de pensamento, Associação de Produtores Rurais é uma sociedade formal, criada com objetivo de integrar esforços e ações dos/as agricultores/as e seus familiares em benefício da melhoria do processo produtivo e da própria comunidade as quais pertencem.

### **2.3 Políticas públicas de comercialização: dos desafios de produção aos desafios da distribuição**

Observa-se que as políticas de comercialização possuem uma tendência a privilegiar políticas macroeconômicas voltadas ao capital dominante. Para consolidar novos canais de abastecimento para as cidades que incluam e valorizem a inserção da agricultura familiar, um aspecto é fundamental: criar mecanismos de financiamento da comercialização acessíveis e disponíveis para os/as agricultores/as familiares (BELIK; CUNHA, 2015).

Conceição (2015) discute em seu artigo sobre a Política de Comercialização Agrícola no Brasil a partir do final da década de 1980 até 2015. Com este horizonte temporal, não se adentrou na retrospectiva histórica, deu-se enfoque nos anos 2000, quando as políticas de comercialização, finalmente, se direcionam para o público de agricultores/as familiares e

suas organizações sociais, por meio de compras governamentais de alimentos. A nova concepção de políticas de abastecimento buscou aliar o abastecimento de equipamentos públicos ao desenvolvimento rural.

O marco institucional desta iniciativa se dá com a implantação do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), instituído em 2003, como parte das estratégias do Programa Fome Zero e, mais recentemente, do Plano Brasil Sem Miséria. Dentre as suas atribuições, estão a promoção da segurança alimentar e o fortalecimento da agricultura familiar, por meio da aquisição e distribuição de alimentos produzidos à rede pública de ensino e de instituições socioassistenciais. O PAA é uma das políticas públicas que também condiciona a participação dos/as produtores/as à criação de associações ou cooperativas (MELO; SCOPINHO, 2015).

O Programa inovou e avançou<sup>13</sup> em relação ao modelo de política agrícola ao propor de forma estruturada o apoio à produção da agricultura familiar, buscando, concomitantemente, garantir a renda rural de maneira regular e estabelecer elos entre a oferta de alimentos produzidos pelos/as pequenos/as agricultores/as e a demanda por alimentos para o mercado institucional (equipamentos públicos como escolas, creches, hospitais, restaurantes populares e presídios), facilitando o escoamento e a venda da produção familiar (BRASIL, 2012; BELIK; CUNHA, 2015).

A primeira ação visando à compra direta da produção da agricultura familiar por parte do poder público foi concretizada por meio do PAA, possibilitando a aquisição e consumo de alimentos produzidos localmente, para consumo imediato local ou para a formação de estoques públicos. Adquire ainda, apesar do pagamento não ser à vista, produtos de associações e cooperativas de produtores/as familiares, dos/as quais estiveram sempre excluídos/as (BELIK; CUNHA, 2015).

Desta forma, os/as produtores/as associados/as podem alcançar oportunidades de trabalho e de apropriação de renda às famílias, como a de se ampliar e melhorar a oferta de alimentos, uma vez que o PAA “tem a possibilidade de transformar a realidade, inserindo parcela significativa de produtores[as] rurais na esfera produtiva, promovendo de fato o desenvolvimento rural”. (CONCEIÇÃO, 2015, p. 146).

Assim como o PAA, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), também conhecido como “Merenda Escolar”, possui um elo institucional entre a agricultura familiar e as escolas públicas (federais, estaduais e municipais), filantrópicas, comunitárias e

---

<sup>13</sup> O avanço mais recente neste sentido é a aprovação da Lei 11.947/2009, que determina a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo FNDE para alimentação escolar na compra de produtos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (BRASIL, 2009).

confessionais da região. Um dos objetivos é suprir parcialmente as necessidades nutricionais dos/as alunos/as da educação básica, por meio do oferecimento de, no mínimo, uma refeição diária e adequada, sendo que, 30% dos recursos financeiros repassados pelo governo federal brasileiro a estados, municípios e Distrito Federal, para o PNAE, sejam utilizados na aquisição de gêneros alimentícios da agricultura familiar e do empreendedorismo familiar rural (BRASIL, 2015).

Essas aquisições da agricultura familiar por meio de compras governamentais<sup>14</sup> de alimentos estimulam à produção local e a criação de circuitos espacialmente delimitados de produção e distribuição de alimentos, ao estabelecer que a aquisição de gêneros alimentícios deva ser realizada preferencialmente no mesmo município sede das escolas (BELIK; CUNHA, 2015).

Outras ações se fazem necessárias para que, no caso do PAA e do PNAE, se transformem de fato em uma política para inserção dos/as agricultores/as familiares na esfera produtiva. Sem estas ações complementares (assistência técnica, pesquisa, em alguns casos cooperativismo, certificação do produto para demonstração da qualidade, entre outras) os/as produtores/as pertencentes ao programa não conseguirão produzir o excedente agrícola para garantia de sua sobrevivência (CONCEIÇÃO, 2015).

Ao mesmo tempo, Belik e Cunha (2016) apontam as elevadas dificuldades para uma maior inserção dos/as agricultores/as enquanto fornecedores/as no PAA e PNAE, em termos de burocracia documental, os problemas quanto à logística para o atendimento às grandes cidades e os padrões de qualidade estabelecidos por muitas prefeituras.

As exigências referentes à documentação podem representar um peso financeiro e um impeditivo para o/a produtor/a, não apenas em relação à Declaração de Aptidão ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (DAP), que é o documento que qualifica o/a produtor/a a participar das chamadas públicas, mas também no que se refere a escrita fiscal e a outros documentos necessários para a venda (BELIK, 2016). Essa documentação é uma garantia de que a prefeitura compradora está trabalhando com empresas idôneas e também que o produto é de qualidade<sup>15</sup>.

Existe uma divisão geográfica, definida pela legislação sanitária vigente, de acordo com a área onde serão comercializados os produtos de origem animal, isto é,

---

<sup>14</sup> As compras são feitas com dispensa de licitação, por meio de chamadas públicas divulgadas pelos municípios.

<sup>15</sup> Podemos citar como exemplos de documentos exigidos, os registros de embalagem, no caso de processados emitidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); a averbação, para o caso de produtos de origem animal, por meio da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) – Ministério da Saúde; além das certificações para produtos orgânicos.

municipal, estadual ou nacional. Assim, os estabelecimentos nessa competência de produção e industrialização de carnes e derivados, ovos e derivados, leite e derivados, pescados e derivados e mel e outros produtos apícolas, podem comercializar seus produtos, respectivamente: dentro da área geográfica do seu município, se registrados em um Serviço de Inspeção Municipal (SIM); dentro do seu respectivo estado, se registrados em um Serviço de Inspeção Estadual (SIE); e em todo o território nacional, até mesmo para exportação, se registrados no Serviço de Inspeção Federal (SIF) (BRASIL/MAPA, 2013).

Na ausência de recursos públicos e com as limitações elencadas por Belik e Cunha (2016), que em muitos casos se transformam em barreiras intransponíveis para a comercialização dos produtos da agricultura familiar, os/as agricultores/as familiares estariam deixando uma parcela importante do valor adicionado, gerado no processo, para destinar seus produtos a agentes e intermediários comerciais. Alguns atuam de forma funcional, reunindo a produção de diversos/as produtores/as, classificados como “atravessadores” da produção. Outros atuam apenas especulativamente, ao se apropriar do lucro dos/as produtores/as, sem agregar valores pós-colheita como classificação e melhoria do acondicionamento (BELIK; CUNHA, 2015).

Inclusive o atravessador especulativo participa da disputa de mercado promovendo junto aos agentes públicos exigências aos produtos da agricultura familiar que não são “levados a termo” como os produtos do mercado convencional. O SIM se constituiu em uma das grandes barreiras à comercialização dos produtos da agricultura familiar e foi acentuado quando os intermediários sentiram que a produção lhes fugia das mãos. Hoje, a participação nos programas de compras governamentais<sup>16</sup> exige o SIM.

Além das exigências documentais, Belik e Cunha (2015) revelam mais um entrave para a expansão da comercialização. Segundo os autores, os dois programas de compras governamentais destinam um volume de recursos muito pequeno aos/as produtores/as. Com efeito, verifica-se que tanto o PAA como o PNAE não utilizam a sistemática de adiantar recursos (compra antecipada) para o/a produtor/a. Apesar de que, em “nenhuma atividade econômica, os mercados são garantidos, mas adiantamentos de recursos e garantias antecipadas de compra facilitam a tomada de decisões por parte de produtores[as] de baixa capacidade econômica”. (BELIK; CUNHA, 2015, p.3).

No PAA o pagamento é feito após a entrega do produto na cooperativa ou entreposto. Ademais no caso da modalidade de pagamento antecipado (CAAF –

---

<sup>16</sup> Os programas de compras governamentais compreendem ações de compra, doação, estocagem, garantia de “preços justos” e de renda para produtores familiares.

Compra Antecipada da Agricultura Familiar), o pagamento é feito no período de plantio com a promessa de entrega posterior à colheita. Já no caso da alimentação escolar, o produto deve ser levado ao ponto de entrega, que pode ser tanto um depósito da prefeitura como também cada uma das escolas públicas. Essa entrega deve ser feita em pequenos lotes, que no caso das hortaliças pode chegar a 2 ou 3 vezes por semana, em embalagens próprias para a manipulação. Após a comprovação da entrega, o agricultor pode esperar até 60 dias para o recebimento considerando os procedimentos da área de finanças de cada município (BELIK, 2016, p. 199).

A comercialização de modo geral necessita de um grande volume de capital de curtíssimo prazo e envolve riscos atinentes às flutuações da demanda e dos preços de mercado. Quanto maior é o ciclo do produto maior o aporte de capital de giro inicial para financiar a produção. Produtos de ciclo curto e alta perecibilidade também necessitam de adiantamentos de capital porque o processo de trabalho é contínuo e uma frustração de safra pode interromper a produção que vem em seguida (BELIK; CUNHA, 2015).

Vale mencionar que o Plano Safra 2019-20 da Agricultura Familiar prevê um orçamento de R\$ 222,74 bilhões para a linha de crédito rural (Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares) e R\$ 1,85 bilhão para apoio à comercialização, representando não mais que 0,8% do total destinado ao financiamento do segmento familiar (BRASIL/MAPA, 2019).

Por outro lado, no âmbito do Sistema Nacional de Crédito Rural, outras modalidades gerais de crédito podem ser acessadas pelo/a agricultor/a familiar, mas as condições desses empréstimos são gerais não focalizam especificamente os familiares. O crédito de comercialização está disponível para todos, mas, normalmente, são as agroindústrias e as empresas comercializadoras que fazem uso destes recursos para suprir suas necessidades de capital de giro quando adquirem matéria prima junto aos/as agricultores/as familiares (BELIK; CUNHA, 2015).

No que se refere ao crédito, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), criado em 1996, destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas. Para ter acesso ao PRONAF, bem como outras políticas, é necessário possuir a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) (ESMERALDO *et al.*, 2017).

Os mecanismos de financiamento na produção têm privilegiado os segmentos à jusante na cadeia produtiva e impactado diretamente no desempenho dos/as agricultores/as mais fragilizados/as. Isso quer dizer que lado a lado aos investimentos produtivos, torna-se fundamental e cabe às políticas públicas garantir uma maior capacidade de enfrentamento por

parte da agricultura familiar nas atividades ligadas à distribuição, principalmente na comercialização dos seus produtos frescos. Algumas propostas de políticas que permitam “equilibrar o jogo” para esse segmento produtivo colaborariam no esforço que os governos têm feito no sentido de garantir a segurança alimentar e ao mesmo tempo combater a pobreza rural (BELIK; CUNHA, 2015). Como exemplo de proposta, tem-se o Projeto São José III, caracterizado no próximo subitem.

## **2.4 Projeto São José III**

Em sintonia com o paradigma de desenvolvimento, que prima pela sustentabilidade rural territorial, a Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará (SDA), em sua trajetória, vem priorizando Programa e Projetos que fortaleçam a vida local rural nas dimensões: social, cultural e econômica.

Nesta perspectiva, o Projeto São José III (PSJII), denominado também de Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável (PDRS), em sua terceira edição, incorporou inovações e um enfoque estratégico de fortalecimento da agricultura familiar e de bem estar das comunidades rurais, sedimentando as políticas públicas que reconheçam a categoria como um caminho para a inclusão social, tendo o local como um fator imprescindível no processo destas mudanças.

De acordo com o Manual de Operações do Projeto (MOP), a dimensão do local é entendida como o lugar do acontecimento, definido e autorizado por aqueles que vivem no lugar e que carregam em si, o sentimento de “pertencimento”. Por este motivo, o local também pode ter uma configuração territorial, por abstrair as fronteiras demarcadas geograficamente e por eleger outros componentes de classificação como: culturais, sociais, econômicos, ambientais e econômicos (CEARÁ, 2019).

O PSJIII mira o território como uma estratégia de desenvolvimento, bem como, um fator marcante para sua delimitação de critérios multidimensionais. Tais critérios têm como características fundamentais a predominância de elementos rurais com base na identidade, coesão social e cultural. Beneficia agricultores/as familiares, que desenvolvem atividades agrícolas e não agrícolas em comunidades rurais, bem como, famílias rurais sem acesso à água potável e esgotamento sanitário, sendo esses/as representados/as por suas associações comunitárias, associações de produtores/as, cooperativas, condomínios ou outros tipos de organizações legalmente constituídas (CEARÁ, 2019).

Implementado pela SDA, o PSJII consiste em realizar investimento a fundo perdido, visando apoiar atividades produtivas, sustentáveis, inovadoras e inclusivas da agricultura familiar; além de ampliar o acesso à água e ao saneamento para famílias em situação de vulnerabilidade hídrica e alimentar (CEARÁ, 2019).

Em termos gerais, o PSJIII tem-se como objetivo principal:

Contribuir com o desenvolvimento rural sustentável do Estado do Ceará, com ações voltadas à consolidação da produção e comercialização da agricultura familiar e, garantir o acesso a água de qualidade para o consumo humano e saneamento, integrando-se com as políticas estaduais de desenvolvimento econômico e social de segurança hídrica e alimentar das comunidades rurais do Estado. (CEARÁ, 2019, p. 14).

A fim de constituir esse objetivo, traçaram-se três objetivos específicos, apresentados e justificados pelo Manual de Operações do Projeto (MOP) da seguinte forma:

- I. Ampliar a renda das famílias rurais com a estruturação e/ou dinamização das suas unidades de produção, de transformação e agregação de valor e de comercialização dos seus produtos;
- II. Contribuir para a universalização do direito à água potável como bem essencial de consumo da população rural do Ceará e o esgotamento sanitário;
- III. Viabilizar a participação qualificada e o controle social dos beneficiários e suas organizações nas ações de gestão do desenvolvimento local, bem como estimular as relações de complementaridade entre os programas governamentais. (CEARÁ, 2019, p. 14).

Ainda, para a estruturação do PSJII, contou-se com a composição de três Componentes:

- Componente 1 – Inclusão Econômica;
- Componente 2 – Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário (SAAES);
- Componente 3 – Fortalecimento Institucional e apoio a Gestão.

No Componente 1, denominado de Inclusão Econômica<sup>17</sup>, as ações são de fortalecimento e consolidação dos empreendimentos dos/as agricultores/as familiares e suas organizações. Estas ações são focadas na melhoria da qualidade e quantidade da produção e na inserção dos produtos no mercado, por meio do aumento da participação dos/as agricultores/as familiares nos elos de maior valor agregado das cadeias produtivas, (produção agrícola e não agrícola) de forma econômica, social e ambientalmente sustentável. Aqui, são apoiados ainda, projetos de introdução ou inovação tecnológica, incluindo criação de marca,

<sup>17</sup> Já na sua quarta edição, inseriu-se nesse componente o segmento sustentável, a fim de melhorar o acesso dos/as produtores/as da agricultura familiar (incluindo grupos vulneráveis prioritários e jovens) a mercados dinâmicos e possibilitar uma fonte sustentável de renda (CASTRO; JAMEL, 2019).

certificações e selos (CEARÁ, 2019).

O PDRS/PSJIII aporta recursos de até 98% do valor da proposta apresentada pelos/as agricultores/as familiares e os demais 2% é equivalente à contrapartida financeira da organização. São considerados para o Projeto como contrapartida financeira recursos da própria comunidade ou de outra fonte, como por exemplo: PRONAF, Fundo Estadual da Agricultura Familiar (FEDAF), entre outros.

O Componente 2, intitulado de Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário (SAAES) tem o intuito de universalizar o acesso à água potável e esgotamento sanitário em áreas rurais, atendendo localidades com projetos que visam à ampliação ou implantação de sistemas de distribuição domiciliar de água potável e serviços de esgotamento sanitário simplificado nas comunidades beneficiadas com os sistemas de abastecimento de água. As soluções adotadas devem estar suficientemente embasadas em estudos de alternativas que contemplem aspectos técnicos, econômicos, financeiros, sociais e ambientais (CEARÁ, 2019).

E quanto ao Componente 3, que corresponde ao Fortalecimento Institucional e apoio a Gestão<sup>18</sup>, prioriza financeiramente as ações de capacitação, gestão, elaboração de estudos, assessoramento técnico, programas de intercâmbios, comunicação e divulgação, para fornecer as/aos agricultoras/es familiares condições de identificar as oportunidades de agregação de valor aos produtos nas cadeias produtivas, onde se inserem, ou novos mercados.

Este esforço vai ajudar agricultores/[as] familiares a identificar as suas vantagens comparativas em produtos específicos e nichos de mercado. Também através deste componente será dado suporte à elaboração dos planos de negócios das organizações envolvidas onde entre outros aspectos estará a identificação de oportunidades de negócios, análise de mercado, viabilidade, análise financeira e técnica. (CEARÁ, 2019, p. 25).

No campo social atua em três dimensões: “a formação e capacitação comunitária, a criação dos Multiplicadores Sociais e uma Rede de Colaboração Solidária como estratégia para o desenvolvimento do capital social local e territorial”. (CEARÁ, 2019, p.40). Com este enfoque, além da prestação de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), o PDRS/PSJ III possibilita à comunidade beneficiada:

1) uma maior apreensão de si como coletivo e indivíduo; 2) uma maior compreensão dos possíveis projetos e suas interconexões local e territorial; 3) a forma como esta dinâmica interferirá na produção, comercialização e consumo,

---

<sup>18</sup> No PSJ IV, o Componente 3 passa a ser denominado “Fortalecimento institucional e gerenciamento de projetos”. (CASTRO; JAMEL, 2019).

utilizando quando necessário da organização em rede, objetivando um maior aproveitamento da riqueza local, equacionando os saberes e otimizando as riquezas. (CEARÁ, 2019, p. 40).

O Projeto pretende atender 32.400 mil famílias por meio da implantação de 490 Projetos, sendo 280 projetos produtivos do Componente de Inclusão Econômica atendendo à 10.400 famílias e 210 Sistemas de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário Simplificado – SAAES atendendo à 22 mil famílias, nos 14 territórios rurais do Estado do Ceará. O PDRS ainda implantará 15 Projetos de Reuso de água beneficiando aproximadamente 15 famílias (CEARÁ, 2019).

Com relação aos aspectos ambientais, o incentivo à adoção do manejo agroecológico e a transição para agroecossistemas integrados se baseia nos princípios da Agroecologia para o desenvolvimento sustentável da Agricultura Familiar. A responsabilidade pela coordenação das ações ambientais do PSJIII está na Assessoria de Gestão Ambiental do Projeto, na Unidade de Gerenciamento do Projeto (ASGAM/UGP).

A Política Nacional de ATER define que um dos princípios da ATER é:

(...) desenvolver processos educativos permanentes e continuados, a partir de um enfoque dialético, humanista e construtivista, visando a formação de competências, mudanças de atitudes e procedimentos dos atores sociais, que potencializem os objetivos de melhoria da qualidade de vida e de promoção do desenvolvimento rural sustentável. (BRASIL, 2004, p. 7).

Em outras palavras, essa ação de apoio creditício, juntamente com o trabalho complementar dos parceiros institucionais intensificando as ações de assistência técnica, capacitação, identificação de novas tecnologias adaptadas ao meio rural, entre outros, certamente contribuirão para o desenvolvimento sustentável do pequeno produtor rural.

Ressalta-se que os/as beneficiários/as do Componente 3 não se beneficiam com as ações do Componente 1, entretanto, podem ser público beneficiado com as ações do Componente 2, recebendo quando necessário financiamento de projetos de ampliação e implantação de sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Todavia, os/as beneficiários/as do Componente 1 e do Componente 2 não tem restrição em se beneficiar com as ações do Componente 3.

Sobre as atividades do Componente 3, destacam-se as ações de capacitação dos públicos envolvidos no Projeto, pois contemplam o desenvolvimento e operacionalização da pesquisa de tese. Apesar de retratar sobre a inserção da pesquisadora no PSJIII no capítulo a seguir, vale assinalar que a mesma foi membro de equipe de instrutoria nas capacitações sobre gestão e processos organizativos.

Conforme o MOP será implantado as seguintes ações de capacitação:

- Capacitação aos potenciais beneficiários para melhor qualificação das demandas e das manifestações de interesse, com ênfase aos públicos específicos (mulheres, jovens, indígenas, quilombolas entre outros);
- Suporte técnico na formação de Consórcios, Parcerias Público-Privadas – PPPs, Núcleos e outras formas de parcerias estratégicas voltadas para a implantação e/ou gestão de ações no âmbito do Projeto;
- Capacitação e treinamento de quadros técnicos dos órgãos diretamente vinculados ao desenvolvimento do Projeto (CMDs, CT, Colaboradores, Parceiros, Gestores Públicos); participação em viagens, encontros, seminários, fóruns, etc., intercâmbio de experiências exitosas nas áreas relacionadas aos componentes do Projeto;
- Realização de fóruns, debates, congressos, seminários, etc., para discussão e encaminhamentos relacionados a atividades do Projeto visando à integração das ações entre instituições parceiras;
- Apoio técnico às ações do Projeto desenvolvidas pelos diversos parceiros na região (Ex: apoio na realização de exposições, seminários, fóruns sobre atividades específicas de fortalecimento institucional, realizadas pelos parceiros nos territórios);
- Edição e publicação de documentos técnicos produzidos no âmbito do Projeto e relacionados aos aspectos que dizem respeito aos seus componentes;
- Capacitação, viagens de membros das associações beneficiárias para conhecimento / intercâmbio de experiências relacionadas aos componentes;
- Promoção e/ou participação em eventos (seminários, fóruns, feiras etc.) para discussão / troca de experiências e realização de negócios relacionados ao componente 1. (CEARÁ, 2019, p.26-27).

As atividades de gestão geral, planejamento, coordenação, monitoramento e avaliação do projeto, tanto no nível central como regional, bem como de gerenciamento financeiro, contratos, despesas e contabilidade, são implementadas sob inteira responsabilidade da SDA, tendo como agente executor a Unidade de Gerenciamento do Projeto (UGP). Para o apoio à implementação do projeto, a SDA / UGP conta com o apoio de três instituições coexecutoras: (i) o Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA); (ii) o Instituto Agropolos do Ceará (Agropolos); e (iii) o Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCE) (CASTRO; JAMEL, 2019).

Ainda sobre os arranjos institucionais apresentados no documento de Castro e Jamel (2019), vale ressaltar que a SDA / UGP também conta com a colaboração dos governos locais (Secretarias de Estado), onde estão situados os territórios e as famílias beneficiadas pelo Projeto, validando o contexto territorial. Além disso, faz parceria com várias instituições estatais, como Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Ceará (EMATERCE), Companhia de Água e Esgoto do Estado do Ceará (CAGECE), Superintendência de Obras Hidráulicas (SOHIDRA), Sistema Integrado de Saneamento Rural (SISAR), Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos (FUNCEME) e Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), para contribuir no cumprimento do Projeto e

integrar, por meio de acordos de cooperação, as ações estratégicas de implementação, monitoramento e avaliação, formalizando responsabilidades.

Também, alinhada à condução de efetivação das ações, envolve-se as parcerias com entidades da sociedade civil que atuam e articulam junto a esses segmentos; organizações não governamentais que executam ou são mantenedores de programas destinados especificadamente a esse público; e universidades que desenvolvem projetos de extensão ou pesquisa nessa área.

Para que as atividades sejam adequadamente adimplidas por essa rede de entes responsáveis na execução do PSJIII, desde a SDA / UGP até a ATER e beneficiários/as, é necessário que haja adequada capacitação do pessoal envolvido, com conteúdos adequados e que serão detalhadamente planejados, na busca de obter resultados mais duradouros.

Nesta perspectiva, se os/as agricultores/as recebem uma oportunidade de apoio de algum agente externo, um agente de desenvolvimento, por exemplo, como mediador de um novo processo, pode-se verificar a solidez ou a solidificação da estrutura organizacional, pois é um dos critérios de seleção para a maioria dos financiamentos que as instituições mediadoras, governamentais (ou não), se comprometem a liberar (ROCHA, 2004).

A crescente ênfase dada à necessidade de aumentar o grau de interação dos diversos sujeitos social para enfrentar as dificuldades, caracteriza tanto as concepções da boa governança como da governança participativa (GOMIDES; SILVA, 2010). Essas inter-relações, construídas a partir da participação crescente da sociedade civil nas decisões e formulações estratégicas, requer legitimidade, segundo Gonçalves (2005 *apud* GOMIDES; SILVA, 2010).

Deve ser lembrado que a legitimidade, anunciada por Gonçalves, é alimentada de “baixo para cima”, surgindo a partir da aceitação de que o poder conferido e exercido é apropriado, sendo então a ação decorrente legítima. Além do mais, depende da habilidade de o processo engajar os/as interessados/as num diálogo significativo em que se sentem proprietários/as e capazes de gerar benefícios. Isto requer plena transparência, franqueza e respeito (GOMIDES; SILVA, 2010).

Essa referência tem sido um novo caminho para promover o desenvolvimento rural sustentável, quando as políticas e projetos são construídos em diálogos de “baixo para cima”, gestados junto com os/as próprios/as agricultores/as, alterando a lógica vertical que durante tanto tempo orientou as políticas públicas.

### 3 TRILHA METODOLÓGICA

Ao relacionar os dois conceitos prioritários dessa pesquisa: organização e comercialização – faz-se necessário pensar num percurso metodológico que direcione respostas ao que se pretende investigar. Tal caminho é exposto nesse capítulo a partir de cinco seções, em que a primeira apresenta a seleção dos objetos de estudo, revelando seu recorte amostral. E seguindo essa linha, a seção dois descreve como, onde e quando aconteceu o trabalho de campo.

Na seção três é justificada a escolha do estudo de caso como abordagem de pesquisa. A quarta seção apresenta as ferramentas analíticas para identificar as relações do nível organizacional com o nível de comercialização. Em seguida, na quinta e última seção, é feita a descrição dos procedimentos estatísticos adotados no tratamento dos dados.

#### 3.1 Seleção das organizações e recorte amostral para análise

A pesquisa teve como unidade de observação associações de produtores/as rurais. O credenciamento das organizações (método de seleção) foi realizado via Instituto Agropolos do Ceará (Agropolos) a partir de uma parceria deste com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Social e Qualificação Profissional (IDESQ)<sup>19</sup>.

A parceria ocorreu em setembro de 2017, sendo o IDESQ responsável por executar capacitações em 82 associações e cooperativas que estivessem recebendo Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER) do próprio Agropolos e também ligadas ao Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável (PDRS)/ Projeto São José III (PSJIII).

O IDESQ, que fica localizado na cidade de Fortaleza-CE, no bairro Parque Santa Maria, busca atuar no desenvolvimento de ações contra-hegemônicas de assistência social e técnica, intervindo na realidade e construindo novos saberes junto às famílias camponesas, de trabalhadores e trabalhadoras rurais.

O contrato que corresponde à parceria citada, diz respeito ao Projeto denominado “Trilhas para a transformação: capacitações para povos e comunidades tradicionais” e teve

---

<sup>19</sup> O IDESQ é uma instituição sem fins lucrativos, que há 35 anos contribui para a organização social e política do povo excluído, cria oportunidades, propicia condições de mudanças e estimula o exercício pleno da cidadania. Com uma rede de parceiros/as e colaboradores/as de qualidade, atua pelo desenvolvimento das comunidades urbanas e rurais.

como objetivo capacitar e provocar os/as agricultores/as familiares a refletirem sobre a importância da Gestão Administrativa e Financeira para o desenvolvimento produtivo das comunidades rurais/tradicionais e das Associações/Cooperativas, com a finalidade de melhorar os resultados organizacionais, de gestão e técnicas produtivas.

Quanto ao processo de seleção dos/as beneficiários/as do PSJIII, via organizações, o mesmo se deu a partir de chamadas públicas para manifestação de interesse (MI), por meio da submissão de projetos produtivos. Focando-se na segunda chamada (de três), buscaram beneficiar 200 projetos/organizações rurais<sup>20</sup>, em que 100 receberiam os benefícios: assistência técnica e suporte financeiro (B1), e os outros 100 receberiam apenas assistência técnica (B2). Para analisar e classificar os 557 projetos submetidos, consideraram-se critérios de elegibilidade<sup>21</sup>, reduzindo o número de organizações para 391.

Em seguida, a seleção adotou a aleatorização eletrônica, utilizando o *software* estatístico *Stata* para sortear as 200 organizações, separadamente por cadeia produtiva. As 191 entidades que restaram foram selecionadas para controle, de forma a assegurar representatividade em cada território e cadeia. Por fim, realizaram um estudo de viabilidade *in loco* para verificar a veracidade das informações dos 200 projetos produtivos preliminarmente selecionados.

Passada essa etapa, os consultores de campo do Agropolos elaboraram propostas de negócios e passaram por uma análise final, de modo que para ser elegível e poder receber o apoio, os projetos/organizações deveriam focar em: “i) fortalecer e consolidar as cadeias produtivas por meio de investimentos em infraestrutura para agregar valor à produção, ii) identificação de mercados e iii) estratégias de acesso aos mercados”. (BANCO MUNDIAL, 2015, p. 20).

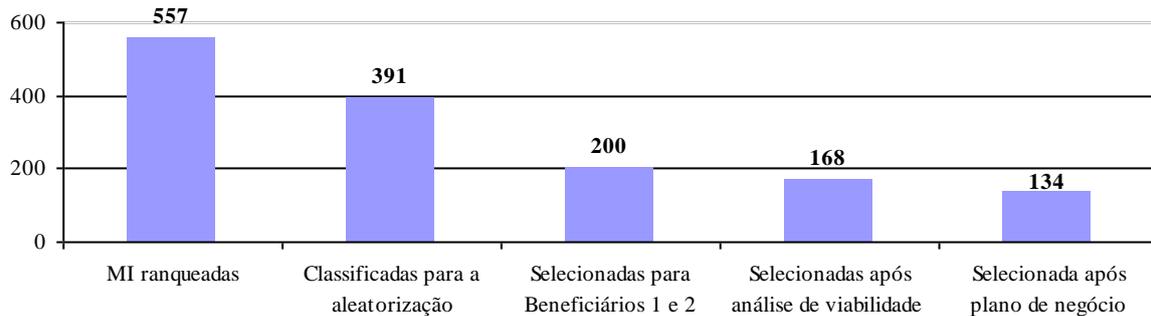
Com as análises, os projetos/organizações pré-selecionados que forneceram informações incorretas ou cuja proposta se mostrou inviável, puderam ainda ser excluídas, mesmo após a aleatorização. No final, das 100 organizações selecionadas para receber o B2, restaram 82, todas com participação nas intervenções do IDESQ. E aquelas que receberam o B1, totalizaram 52. A Figura 2 resume o número de organizações em cada etapa do processo de seleção.

---

<sup>20</sup> Trazendo o quantitativo de todos os editais, o PSJIII atende hoje, cerca de 560 entidades representativas de beneficiários/as, distribuídas nos 13 Territórios Rurais do Estado do Ceará.

<sup>21</sup> Os critérios de elegibilidade podem ser vistos no Item Cinco (5) do Edital Nº 001 /2013 de apoio a Projetos Produtivos de Inclusão Econômica, apresentado no ANEXO A.

Figura 2 – Número de organizações em cada etapa do processo de seleção do 2º Edital do PSJIII



Fonte: Elaboração da autora, adaptado de BANCO MUNDIAL (2015).

Diante da escala geral apresentada, concentrada apenas na chamada dois (2), a Tabela 1 abaixo mostra a distribuição de organizações selecionadas no B2 para receber aprimoramento, e as que, por determinação recebida aleatoriamente pelo IDESQ e sem intencionalidade, a pesquisadora fez intervenção, enquanto instrutora da equipe técnica de capacitação.

Tabela 1 – Resultados da aleatorização por cadeia produtiva do Benefício 2, 2º Edital PSJIII, por cadeia produtiva

CADEIA PRODUTIVA (1)	PSJIII (2)	IDESQ (3)	PESQUISADORA (4)
Agricultura Familiar com aporte tecnológico	33	33	9
Apicultura	18	18	5
Ovinocaprinocultura	17	17	1
Avicultura	7	7	0
Bovinocultura	5	5	0
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>82</b>	<b>15</b>

Fonte: Elaboração da autora (2019).

A Coluna 1 na Tabela 1 expõe as cadeias produtivas prioritárias do PSJIII. Como pode ser observada, a cadeia de produção agrícola familiar possui uma maior participação. Isso corresponde ao fato do Projeto seguir uma lógica de aporte tecnológico (inclusive irrigação), devido ao apoio com construção e/ou equipamentos. Tal cadeia inclui o cultivo de fruticultura, horticultura, cocoicultura, cajucultura, rizicultura, além de produção de alimentos, comercialização, artesanato e turismo comunitário.

Nas Colunas 2 e 3 percebe-se a igualdade nos números, pois todas as organizações

beneficiadas com a assistência técnica do Agropolos (provedora de serviço do PSJIII) receberam capacitações do IDESQ. Como mencionado anteriormente, dessas 82 organizações originalmente previstas para receber os cursos, 15 associações rurais de agricultores/as familiares foram eleitas, aleatoriamente (sem critérios), para a pesquisadora atuar (coluna 4). Dado que cada uma apresenta suas especificidades, seria interessante estudar todas elas, pois com certeza obter-se-ia uma base de informações diferenciada e rica.

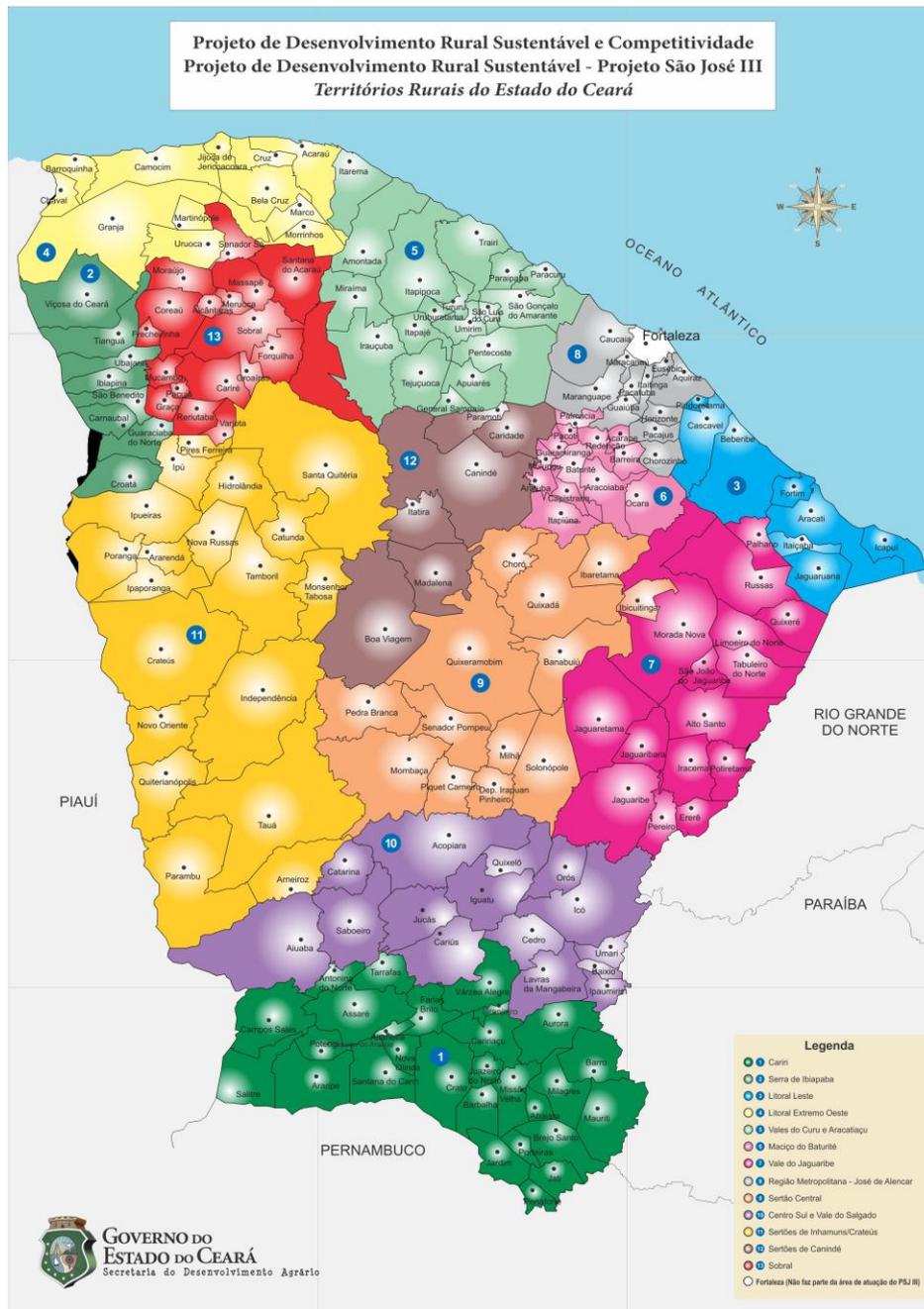
Contudo, isso implicaria adotar um horizonte muito distante e a um custo elevado de deslocamento e estadia. Também, em função da demanda de tempo para a realização do estudo de casos múltiplos nas 82 organizações e do volume de dados que geraria, tornou-se recomendável analisar a situação apenas nas 15 associações que a pesquisadora entrevistou, devido aos apontamentos e conclusões obtidas nos relatórios dos cursos, influenciados na observação participante da pesquisadora, além da intenção de otimizar o recurso tempo – de trabalho, estudo e pesquisa.

### **3.2 Trabalho de campo – recorte temporal e espacial da pesquisa**

Após selecionar as organizações, foram executados os Cursos de Gestão Administrativa e Financeira, bem como a coleta de dados da pesquisa, durante o período de setembro de 2017 a junho de 2018, totalizando uma carga horária de 252 horas. Durante esses 10 meses, os cursos e a pesquisa de campo foram realizados em três etapas e distribuídos em três módulos: 1) Gestão Administrativa; 2) Gestão Financeira; 3) Gestão Administrativa e Financeira.

O primeiro módulo foi executado *in loco*, em cada comunidade ou assentamento rural vinculado à associação, identificando a realidade do local e da associação, o motivo da criação da organização e o cenário em que a associação se encontrava. Foi a fase mais longa da pesquisa, pois se passou dois dias em atividade com cada uma das 15 associações. Essa permanência em campo de aproximadamente três meses, permitiu abrir espaço para uma relação de maior confiança entre pesquisadora-pesquisado/a, fundamental na abordagem de temas que envolvem relações sociais. Assim, durante os meses de outubro a dezembro de 2017 a pesquisadora percorreu-se a região Oeste e Centro-Sul do Ceará, nos municípios de Acaraú, Camocim, Granja, Viçosa do Ceará, Tianguá, São Benedito, Meruoca, Sobral, Groaíras, Mombaça, Piquet Carneiro, Irapuan Pinheiro e Iguatu (FIGURA 3).

Figura 3 – Mapa dos Territórios Rurais do Estado do Ceará



Fonte: Ceará em Mapas (IPECE, 2018).

Durante a segunda etapa, em janeiro e fevereiro de 2018, quatro equipes compostas por cinco integrantes das associações do Território, receberam intervenção no município sede do Escritório Regional do Agropolos, integrando as associações beneficiárias, avaliando os avanços da associação após a capacitação do Módulo I, adentrando na categoria temática financeira e elaborando o Planejamento Financeiro da Associação para 2018. Os municípios percorridos nessa etapa foram: Granja, Sobral, Viçosa do Ceará e Piquet Carneiro.

O terceiro e último módulo não contemplou todas as associações. Não se sabe os motivos que sustentaram a seleção. Da amostra da pesquisadora, apenas três foram contempladas com o Módulo 3, em que se resgatou as atividades organizacionais e se elaborou um Plano de Metas da Associação para 2018, utilizando a ferramenta 5W2H (descrita no subitem 3.4.3). Tal fase pôde ser realizada apenas no mês de abril de 2018, *in loco*, nas próprias associações, dos municípios de Irapuan Pinheiro, Piquet Carneiro e São Benedito. No Quadro 2 a seguir é possível visualizar a composição temporal e espacial de cada módulo dos cursos.

Quadro 2 – Composição temporal e espacial dos cursos

MÓDULO	PERIODICIDADE	LOCAL	MUNICÍPIOS	PARTICIPAÇÃO	QTD. DE CURSOS REALIZADOS
I	Out./Nov./Dez. 2017	Comunidade ou Assentamento Rural (sede da associação)	Acaraú, Camocim, Granja, Viçosa do Ceará, Tianguá, São Benedito, Meruoca, Sobral, Groáras, Mombaça, Piquet Carneiro, Irapuan Pinheiro e Iguatu	Por Associação (todos/as os/as sócios/as)	15
II	Jan./Fev. 2018	Município sede do Escritório Regional do IACe	Granja, Sobral, Viçosa do Ceará e Piquet Carneiro	Por Território Regional (cinco participantes de cada associação)	4
III	Abr./2018	Comunidade ou Assentamento Rural (sede da associação)	Irapuan Pinheiro, Piquet Carneiro e São Benedito	Por Associação (todos/as os/as sócios/as)	3
					22 cursos

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Os cursos tiveram a duração de 16h, realizados em dois dias. Cada módulo teve o desenvolvimento das suas atividades, elaboradas pelo IDESQ, com exceção da matriz FOFA (descrita no subitem 3.4.2), inserida na metodologia do Módulo I pela pesquisadora. Para monitorar o progresso das atividades, todos os cursos foram gravados e registrados, fotograficamente, com o consentimento dos/as participantes<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Os/as participantes estavam cientes do monitoramento de áudio e o consentimento deles/as foi explicitamente obtido. Os depoimentos à luz da FOFA não envolve questões éticas, pois não mexe com o psicológico das pessoas, ou com coisas que ferem a moral delas, a ser julgada pela comunidade por dizerem algo.

Visto anteriormente que a execução do Módulo 2 foi por Território, precisa-se apresentar a área de atuação do Agropolos, nas 82 organizações selecionadas no 2º Edital do PSJIII para receberem as ações de assessoria técnica. As organizações estão distribuídas em 50 municípios nos 13 territórios do Estado do Ceará e atendem a um público de 2.108 unidades familiares.

No estudo formulado pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE) 2006, relativo à proposta de uma regionalização única para o estado do Ceará, utilizou-se o Índice de Desenvolvimento Municipal (IDM), entre outros critérios técnicos<sup>23</sup>, com base na implementação de um modelo gravitacional, na indicação de treze regiões, denominados de Territórios de Identidade Rural: Cariri, Serra da Ibiapaba, Litoral Leste, Litoral Extremo Oeste, Vales do Curu e Aracatiaçu, Maciço do Baturité, Vale do Jaguaribe, Região Metropolitana (Grande Fortaleza), Sertão Central, Centro Sul e Vale do Salgado, Sertão de Inhamus/Crateús, Sertão de Canindé, Sertão de Sobral.

Vale aqui salientar que a SDA/CE determinou quatro áreas de resultados estruturais à abordagem territorial<sup>24</sup>: “o fortalecimento da gestão social, o fortalecimento das redes sociais de cooperação, a dinamização econômica dos territórios rurais e a articulação de políticas públicas”. (CEARÁ, 2012, p.41). A expectativa é de que essa abordagem viabilize o princípio constitucional da descentralização e o enfoque territorial proporcione mais eficiência e eficácia nas ações do Estado no fortalecimento das potencialidades regionais e enfrentamento das desigualdades (IPECE, 2006).

Para o alcance destes resultados estratégicos têm-se como ferramenta essencial os Planos Territoriais de Desenvolvimento Rurais Sustentáveis (PTDRS), lançados em 2011, pelo Governo do Estado do Ceará/SDA, com o apoio do Agropolos. Conforme a apresentação da SDA/CE, o PTDRS é:

(...) um importante instrumento para a consolidação da nova dinâmica de desenvolvimento do meio rural cearense protagonizada pela agricultura familiar, na busca da superação da crise do modelo de desenvolvimento do agro cearense, vivenciada desde as décadas finais do século XX. (...) foi construído com o propósito de sistematizar as demandas da sociedade, ampliar as experiências de resultados exitosos e identificar as oportunidades de inovação. (CEARÁ, 2012, p. 8-9).

Em consonância ao PTDRS, elaboraram-se também os Planos Territoriais de Desenvolvimento de Cadeias Produtivas (PTCP). Com a elaboração participativa e a

<sup>23</sup> Todos os critérios podem ser consultados no link: [http://www.ipece.ce.gov.br/textos-para-discussao\(TD\\_25.pdf\)](http://www.ipece.ce.gov.br/textos-para-discussao(TD_25.pdf)).

<sup>24</sup> A respeito do conceito de território com uma abordagem espacial e geográfica, ver FERNANDES (2008).

integração horizontal entre o poder público e a sociedade civil organizada, “os planos indicavam projetos para investimentos, as fraquezas em cada cadeia e o que precisava ser feito para desenvolvê-la”, explica Airton Cruz<sup>25</sup>, coordenador (desde 2009) do Programa de Acesso a Mercados do Agropolos (FROTA, 2012).

Após entender que a cadeia produtiva é um conjunto de elementos que interagem em um processo produtivo para oferta de produtos e/ou serviços ao mercado consumidor, os/as produtores/as locais apontavam, em assembleias participativas, as cadeias produtivas que acreditavam ter potencial no território, priorizando a mais viável para trabalhar (CEARÁ, 2012).

Acredita-se que o desenho de um plano para o desenvolvimento de cadeias produtivas prioritárias e sua organização nos territórios, fornece aos/as agricultores/as familiares um instrumental importante para acessarem os canais de comercialização. Além do mais, dialoga com o PDRS/PSJIII. No PSJIII, utilizaram-se como estudos, para selecionar seus/as beneficiários/as, os Planos de Desenvolvimento Territorial, considerando duas estratégias para a integração de cadeias de valor agregado e aumento da eficiência nos investimentos, são elas:

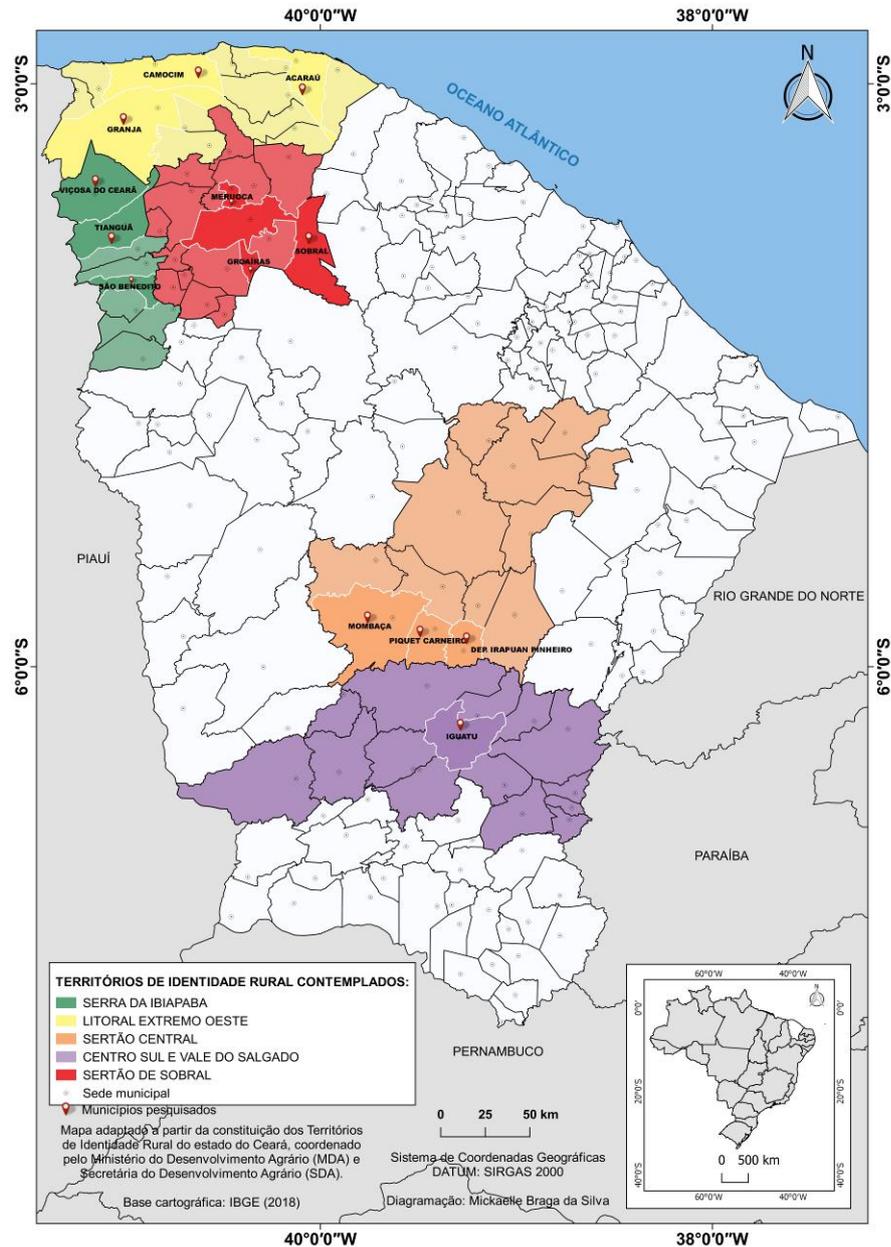
- i) seleção das localidades que apresentam vantagens comparativas em cadeias produtivas específicas; ii) seleção da cadeia produtiva baseada no seu potencial de produção ambientalmente sustentável e de importância estratégica para a região. (BANCO MUNDIAL, 2015, p.18).

A expectativa é de que essa abordagem territorial viabilize o princípio constitucional da descentralização e o enfoque territorial proporcione mais eficiência e eficácia nas ações do Estado no fortalecimento das potencialidades regionais e enfrentamento das desigualdades. Assim, adotou-se a linha da dinâmica territorial no recorte espacial do estudo. As 15 Associações, elegidas para a instrutora, estão distribuídas em cinco territórios, quatro estão no Território Litoral Extremo Oeste, três no Território de Sobral, quatro na Serra da Ibiapaba, três no Sertão Central e uma no Centro Sul. As áreas percorridas durante a pesquisa são apresentadas por meio do mapa, na Figura 4.

---

<sup>25</sup> CRUZ, José Airton Lacerda. Agropolos coordena nova metodologia de elaboração de planos de cadeias. **Revista Ceará e Municípios / Revista Especial Frutal**, Fortaleza: Editora Eventtus Ltda., ano XVI, n. 12, p. 9, set. 2012. Entrevista concedida a Silvana Frota.

Figura 4 – Mapa dos Territórios de Identidade Rural considerados na pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa (2019), elaborado por Silva.

No Quadro 3 abaixo é possível visualizar a distribuição das organizações associativas por território, suas denominações abreviadas, seguidas de um código<sup>26</sup>, seus respectivos municípios e suas atividades econômicas principais.

<sup>26</sup> Todos os nomes das associações estão representados por letras, como forma de assegurar o anonimato delas e não expô-las a qualquer tipo de constrangimento, sem, no entanto, deixar de servir de um exemplo real para o aprendizado.

Quadro 3 – Recorte espacial das associações rurais pesquisadas por território

Nº	TERRITÓRIO	MUNICÍPIO	ENTIDADE	CÓDIGO	ATIVIDADE
1	SERRA DA IBIAPABA	VIÇOSA	ACU	A	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - FRUTICULTURA
			ACGFD	B	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - FRUTICULTURA
		TIANGUA	ACR	C	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - OLEICULTURA
		SÃO BENEDITO	AMSI	D	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - PANIFICAÇÃO/POLPAS
		3	4		
2	LITORAL EXTREMO OESTE	CAMOCIM	ACMT	E	APICULTURA
			ACC	F	APICULTURA
		ACARAÚ	ACCAV	G	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - COCOICULTURA
		GRANJA	ACANJ	H	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - MANDIOCULTURA/CAJUCULTURA
		3	4		
3	SERTÃO CENTRAL	IRAPUAN PINHEIRO	ACPASR	I	APICULTURA
		MOMBAÇA	AAMM	J	APICULTURA
		PIQUET CARNEIRO	AAPC	K	APICULTURA
		3	3		
4	CENTRO SUL E VALE DO SALGADO	IGUATU	APRAS	L	OVINOCAPRINOCULTURA
		1	1		
5	SERTÃO DE SOBRAL	MERUOCA	ACSE	M	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - FRUTICULTURA
		SOBRAL	APABJ VI	N	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - MANDIOCULTURA
		GROAÍRAS	ACJ	O	Agricultura Familiar Com Aporte Tecnológico - QUINTAIS PRODUTIVOS E AVICULTURA
		3	3		
	TOTAL DE TERRITORIOS PESQUISADOS	TOTAL DE MUNICÍPIOS PESQUISADOS	TOTAL DE ENTIDADES PESQUISADAS		
	5	13	15		

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Pelo exposto percebe-se que as fontes dos dados foram primárias, ou seja, obtidas diretamente pela pesquisadora; e secundárias, isto é, informações já coletadas e sintetizadas por outros/as pesquisadores/as, em outras palavras, informações já disponíveis para consulta. A partir das delimitações de Marconi e Lakatos (2010, p. 143) definiram-se nessa pesquisa como fonte primária as percepções dos representantes das organizações associativas e a observação participante, e como fonte secundária os relatórios do PSJIII e da Assistência Técnica via Agropolos, bem como livros, revistas, documentos, pesquisas, etc.

### 3.3 Estudo de caso como estratégia de pesquisa

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso, para contribuir com o conhecimento que se têm dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. A modalidade permite uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real, permitindo uma apreensão bastante minuciosa das relações sociais (YIN, 2005). A adoção de um enfoque mais holístico de organização e comercialização das unidades de análise (associações rurais) tem o propósito de permitir uma compreensão adequada das principais questões relacionadas à problemática da pesquisa aqui discutida.

Segundo Triviños (1995), o estudo de caso possibilita obter dados essencialmente qualitativos como indicadores do funcionamento de estruturas e de relações sociais, ao permitir analisar eficientemente uma situação complexa, sem perder de vista a riqueza das múltiplas relações e interações de seus componentes.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso mostra as funções explanatórias, e não apenas descritivas ou exploratórias de um caso único, pois as lições que se podem tirar desse método têm a intenção de serem generalizáveis não apenas às relações exteriores, como também a uma ampla variedade de ações governamentais complexas.

Contudo, o autor supracitado afirma que “o estudo de caso há muito foi estereotipado como o ‘parente pobre’ entre os métodos de ciência social”. Esse preconceito surge em decorrência da falta de rigor metodológico de muitos/as pesquisadores/as, ao conduzir estudos de caso; pela impossibilidade de se fazer generalizações científicas, a partir de um caso único; em função do tempo demandado para realização do estudo e do volume de documentos gerados; e muitas vezes pela influência das crenças e valores dos/as pesquisadores/as sobre os apontamentos e conclusões obtidos pelo estudo.

Para Cotanda *et al.* (2008), este o estudo de caso não tem por objetivo proporcionar resultados generalizáveis do ponto de vista estatístico; ao contrário, seu desenho está voltado para a compreensão total e intensiva de um fenômeno, no que diz respeito à sua dinâmica de funcionamento, permitindo vislumbrar os processos sociais na sua complexidade. Assim, deve-se reconhecer a limitação do estudo de caso, que não permite a generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado; haja vista que os casos não se caracterizam em unidades amostrais e não se destinam a enumerar a frequência com que um fenômeno ocorre (YIN, 2005).

Visando minimizar os possíveis ‘preconceitos’ relacionados ao estudo de caso, como estratégia de pesquisa, Yin (2005) salienta que o/a pesquisador/a deve implementar táticas de pesquisa que proporcionem confiabilidade ao estudo, utilizando-se de testes de validade, para garantir a qualidade de qualquer pesquisa social empírica.

Contudo, para enriquecer e ampliar as possibilidades conclusivas do estudo (além da preocupação com a sua validação externa) optou-se pela ampliação do número de casos, muito em função da complexidade do tema, para obter conclusões que, além de mais consistentes, pudessem ser, de algum modo “analiticamente generalizadas para situações semelhantes”. (YIN, 2005, p. 54). Além disso, optou-se pelo emprego de técnicas estatísticas na análise dos dados coletados.

“A análise de casos múltiplos é importante porque, além de verificar similaridades ou diferenças entre os casos estudados, permite estabelecer que um estudo de caso seja complementar ao outro, favorecendo uma melhor análise dos dados”. (MARTINS, 2008, p. 65).

Adequada aos propósitos do estudo multicaso, adotou-se como técnica para coleta de dados e evidências, a pesquisa-ação, na qual os agentes implicados na situação investigada participam junto com a pesquisadora, para “elucidar uma questão da realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real”. (MARTINS, 2008, p. 47).

Segundo Thiollent (1997), a pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os/as pesquisadores/as e os/as participantes representativos/as da situação em questão estão envolvidos/as de modo cooperativo ou participativo.

A concepção da pesquisa-ação, vista como uma estrutura de interação entre os agentes envolvidos e a pesquisadora/consultora, foi conduzida a partir de intervenções no âmbito das organizações associativas, com procedimentos de diagnóstico para identificar o cenário da associação e consultoria com efeito de aprendizagem, concebido como conscientização para sanar uma situação complexa e encaminhar possíveis soluções e ações, especialmente nas situações insatisfatórias ou de crise.

Thiollent (1997) considera que uma pesquisa-ação nas organizações, bem conduzida por profissionais competentes e de conduta eticamente insuspeitável, alcança

suficiente rigor científico, ao retratar bem a realidade da organização e equacionar seus problemas sem parcialidade ou complacência relacionada com os interesses vigentes.

### **3.4 Métodos de pesquisa para obtenção dos dados**

A pesquisa privilegiou a análise qualitativa, levando em conta também a análise de dados quantitativos construídos a partir da pesquisa de campo por meio de técnicas estatísticas básicas. Segundo Gil (1999) e Demo (1995), o método qualitativo permite compreender a natureza de determinado fenômeno social ou situações complexas, com base na percepção dos diversos agentes sociais.

Demo (2001), ainda salienta que, embora não seja fácil delimitar qualidade, a abordagem qualitativa de um problema de pesquisa, além de ser uma opção do/a investigador/a, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Portanto, o interesse está em conhecer e analisar os processos organizativos que apontam para a construção social, econômica e ambiental dos mercados alternativos, ou seja, sobre quem são os agentes e as políticas públicas que legitimam e fortalecem o acesso da Agricultura Familiar nos Circuitos Curtos de Comercialização (CCC's).

A noção de agente social, com a qual esta pesquisa propõe trabalhar, consiste na premissa de que indivíduos ou coletividades, pessoas ou instituições, organizam/mobilizam entre si alguma coisa de interesse comum. O agente “age”, não só na execução, mas na construção da ação. Nesse sentido, adotou-se uma abordagem relacional e dinâmica, dos agentes envolvidos, das políticas, das práticas e das interações sociais na realidade observada, tendo como dimensão articuladora uma ideia-guia, a ideia de rede produtiva. Essa perspectiva relacional de análise dos fenômenos sociais foi sendo construída e tratada como “um conjunto de orientações para o desenho de projetos e políticas ou como forma de descrever um processo evolutivo de mudança social”. (SCHMIT, 2011, p. 85).

O foco de análise selecionado concentra-se nos mercados como campo de investigação. Mesmo reconhecendo as noções ambivalentes (convencional e alternativo)<sup>27</sup> dos debates nessa área, mantém-se aqui, um olhar referenciado na economia solidária em vez de competitiva. Este segmento propõe, na prática, uma nova forma de fazer economia, em que o fundamental é o ser humano e não o capital. Isso

---

<sup>27</sup> Uma análise detalhada das interfaces estabelecidas entre distintas vertentes de interpretação sobre os mercados pode ser encontrada em Wilkinson (2008).

implica em respeito toda diversidade humana e também ao ambiente natural e cultural onde as pessoas que fazem a economia vivem (XAVIER, 2008).

Com esse fim, nesta pesquisa, duas perspectivas teóricas são centrais: a “perspectiva orientada aos atores”, que visa compreender o modo como distintos agentes influenciam a formulação e implementação de políticas e projetos de desenvolvimento, afetando seus resultados (BARNES, 2010; BOTT, 1976); e as abordagens da sociologia econômica, nas quais mercados são socialmente construídos (ABRAMOVAY; MAGALHÃES, 2007).

A linha geral que norteou o presente trabalho foi a pesquisa descritiva, que procura descobrir os aspectos mais gerais e amplos de uma realidade empírica, em que se identifica a relação e conexão de um fenômeno com outro, sua natureza e suas características, tornando possível desenvolver um padrão de análise (GIL, 1999).

Segundo Strauss e Corbin (2008), a descrição é a base para interpretações de dados mais abstratos e para o desenvolvimento de teoria. Portanto, não destoa de uma opção epistemológica que nos aproxima da sociologia interpretativa<sup>28</sup>, para a qual o registro das circunstâncias envolvendo o momento, o lugar, as pessoas e suas interações tornam-se o meio mais eficaz de alcançar uma explicação sociológica de processos multicausais e repletos de efeitos indeterminados.

Na condução da pesquisa, aplicaram-se as ferramentas de análise: observação participante, matriz FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) e 5W2H (*What, Where, Why, Who, When, How, How Much*) descritos a seguir. Vale ressaltar que envolveu não só a abordagem empírica, mas também a indutiva, com base na generalização dos dados particulares, suficientemente constatados, inferindo uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas (MARCONI; LAKATOS, 2010).

### ***3.4.1 Observação participante***

A mensuração dos dados qualitativos com base na abordagem descritiva se viabilizou por meio de uma técnica comum dentro de um Estudo de Caso: a observação participante. Trata-se de se alocar no contexto físico a ser estudado e de se criar condições para a coleta de dados e informações na relação face a face com os sujeitos pesquisados/as. O

---

<sup>28</sup> No sentido em que essa palavra muito ambígua é aqui utilizada, a sociologia, será a ciência que se interessa pela compreensão e interpretação das ações sociais e portanto pela explicação causal do seu curso e consequências (WEBER, 1979; SCHUTZ, 1979).

papel do/a observador/a participante requer, ao mesmo tempo, desprendimento e envolvimento pessoal, pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, parte integrante ou simplesmente periférico (MARTINS, 2008).

A aplicabilidade da observação participante nessa pesquisa, usada como estratégia de construção de informações acerca da realidade das associações, visou apreender práticas e comportamentos no momento em que se desenrolavam as capacitações. Ainda procurou-se analisar o significado de suas ações em seu próprio contexto.

### **3.4.2 Matriz FOFA ou SWOT**

Paralelo à observação, foram coletadas as informações para entender o nível organizacional das associações e para relacionar isto às questões de acesso aos mercados alternativos. A partir desse entendimento, fez-se uma análise de cenário (ou análise de ambiente) em que a associação se encontrava, adotando a ferramenta analítica proposta por Hindle e Lawrence (1994) e Tarapanoff (2001), a matriz FOFA ou SWOT.

O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (**W**), Oportunidades (**O**) e Ameaças (**T**). Portanto, em português, chama-se **FOFA**. A matriz FOFA é um sistema simples, de baixo custo, usado como catalisador para estruturar a gestão e a geração das estratégias de uma organização ou empresa, possibilitando o alinhamento da missão e visão da entidade às oportunidades oferecidas pelo ambiente externo (HINDLE; LAWRENCE, 1994).

Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, porém, Tarapanoff (2001) indica que a ideia da matriz já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho do filósofo chinês Sun Tzu<sup>29</sup>: "Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças" escrito em seu livro *A Arte da Guerra* por volta do ano 476 a.C. Apesar de o livro abordar militarismo, tornou-se referência no mundo da gestão. Isso ocorreu justamente por abordar questões como: gestão de pessoas, administração, estratégia, liderança, etc.

Essas quatro categorias são baseadas em dois conceitos ambivalentes: "interno x externo" e "positivo x negativo". As forças e fraquezas são determinadas a fatores internos. Já as oportunidades e ameaças estão relacionadas a fatores externos. Entretanto, Tarapanoff

---

<sup>29</sup> Sun Tzu foi um general estrategista. Viveu no período das Primaveras e Outonos, conhecido como uma época de grandes batalhas. Seu trabalho foi justamente refletir sobre como vencer batalhas de maneira inteligente.

(2001) adverte que os conceitos do SWOT não devem ser considerados em termos absolutos (tudo depende do ambiente): uma oportunidade também pode ser uma ameaça; e um ponto forte pode ser um ponto fraco em outro contexto. A ilustração abaixo (QUADRO 4) explica as dicotomias da matriz, facilitando a conceituação da ferramenta e a locação das fontes.

Quadro 4 – Descrição da Matriz SWOT ou FOFA

		Na conquista do objetivo	
		Pontos Positivos (Ajuda)	Pontos Negativos (Atrapalha)
Origem do fator	Ambiente Interno	Forças <b>S</b> trengths	Fraquezas <b>W</b> eaknesses
	Ambiente Externo	Oportunidades <b>O</b> pportunities	Ameaças <b>T</b> hreats

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Tarapanoff (2001).

Baseando-se nas percepções dos/as associados/as e da diretoria das associações foram coletadas as informações por meio de trabalho de grupo durante a capacitação do primeiro módulo (FIGURA 5). Nesta etapa da pesquisa, em que se percorreu por toda a área da pesquisa, aplicou-se de três a quatro FOFA's por associação, durante os meses de outubro, novembro e dezembro de 2017. O número de matrizes foi determinado pela própria dinâmica da capacitação e sua quantidade de participantes. Foram realizadas perguntas norteadoras para que os grupos pudessem pensar e refletir sobre os pontos positivos e negativos que contribuíam ou não para a capacidade organizativa e o desempenho na comercialização da Associação.

No momento da interpretação dos dados, percebeu-se que as informações tornaram-se repetitivas e não apresentavam novos aspectos relevantes, com isso, construiu-se uma única matriz por Associação. Exigiu-se um cuidado na manipulação das respostas, com base nos conceitos de cada fator (força, fraqueza, oportunidade, ameaça), sendo necessário realocar as observações da matriz devido à dificuldade de interpretação dos/as participantes.

Figura 5 – Aplicação da FOFA nas associações do Projeto São José III



Fonte: Registros da autora nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2017.

Conforme Hindle e Lawrence (1994), o ambiente interno pode ser controlado pelo indivíduo, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas por ele mesmo. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, o indivíduo deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle. Mas, apesar de não poder controlá-lo, o indivíduo deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. Evitar ameaças nem sempre é possível, no entanto pode-se fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Taparanoff (2001) esquematiza a análise de Hindle e Lawrence (1994) em quatro tarefas principais:

- **Tarefa 1:** Avaliação de Forças e Fraquezas;
- **Tarefa 2:** Equiparação de Forças e Oportunidades;
- **Tarefa 3:** Conversão de Fraquezas em Forças e de Ameaças em Oportunidades;
- **Tarefa 4:** Desqualificação das Fraquezas e ameaças que não podem ser transformadas.

Na explicação da autora, a Tarefa 1 tem o exercício de autoavaliação, olhar de forma intrínseca para dentro da organização e refletir sobre o que a impede de ser sustentável. Na Tarefa 2 a análise da matriz começa a cruzar suas linhas e colunas, pois relaciona fatores externos com internos. As células da matriz podem ser entendidas como combinações de fatores: i) combinação A = pontos fortes e oportunidades, ii) combinação B = pontos fortes e ameaças; iii) combinação C = pontos fracos e oportunidades e iv) combinação D = pontos fracos e ameaças. As combinações podem facilitar nas soluções dos problemas e suas probabilidades são expostas no Quadro 5.

Quadro 5 – Combinações dos fatores externos com internos (Tarefa 2)

	Oportunidade	Ameaça
Pontos Fortes	(A)	(B)
Pontos Fracos	(C)	(D)

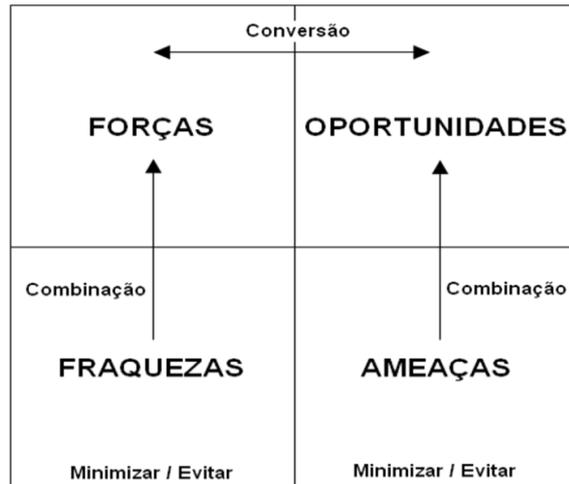
Fonte: Elaboração da autora (2019).

Na combinação A, deve-se verificar sua aplicação e sustentabilidade ao longo do planejamento; na B contribui no controle de ameaças, devem ser operacionais; já na combinação C e D, os fatos devem-se ser corrigidos ou eliminados. Devem-se identificar passivos importantes, ocorridos quando uma fraqueza reforça uma ameaça. Sua transformação é prioritária (TARAPANOFF, 2001).

Segundo a autora supracitada, a Tarefa 3 tem o objetivo de minimizar, evitar ou eliminar os fatores negativos, sejam eles do ambiente interno ou externo. Ou seja, converter as fraquezas em fortalezas, e as ameaças em oportunidades, se os recursos corretos estiverem disponíveis. Essas combinações (por coluna) e conversões (por linha) podem ser visualizadas na Figura 6.

Por fim, Tarapanoff (2001) revela que na Tarefa 4 as principais fraquezas que não são transformadas em forças tornam-se limitações. Essas limitações se tornarão óbvias e significativas para os agentes envolvidos na organização. Ocorrem mais frequentemente quando a fraqueza ou ameaça coincide com uma das oportunidades. As limitações devem ser minimizadas ou evitadas. Uma forma de lidar com limitações dos processos organizativos é a colaboração. Visto que a análise SWOT pode até propor soluções, mas por si só não resolve qualquer problema. Para tal, uma estratégia deve ser sugerida e implementada.

Figura 6 – Esquema de análise da FOFA



Fonte: Tarapanoff (2001).

Foi fundamental também adaptar uma atitude proativa que permitisse antecipar problemas e preparar respostas para enfrentá-los, traçando soluções com metas e objetivos estratégicos, bem como a respectiva operacionalização, para cada uma dessas associações, tendo atenção às potencialidades, debilidades, e as ameaças e oportunidades que os sujeitos identificaram e selecionaram.

### 3.4.3 Ferramenta de controle de qualidade – plano de ação 5W2H

Após a obtenção das informações fornecidas via Matriz SWOT, é preciso definir o que será feito para manter os pontos fortes, melhorar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos das ameaças apontadas. Para este momento, adotou-se o instrumento de orientação estratégico proposto por Vergara (2006), a ferramenta de controle de qualidade – plano de ação 5W2H, pela sua fácil compreensão, e por meio da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Segundo Vergara (2006), o método 5W2H é uma ferramenta bastante útil na criação de planos de ação, possibilitando a prevenção de novos erros e garantindo a implementação de ações buscando a solução para problemas no cenário de ambiente, garantindo assim a melhoria contínua na organização.

A utilização do 5W2H consiste em responder sete perguntas acerca de uma ação a ser tomada, no sentido de obter as informações que servirão de apoio ao planejamento de forma geral. O nome do método, 5W2H, deve-se aos termos da língua inglesa: *What, Where,*

*Why, Who, When, How, How Much* (DAYCHOUW, 2007). Peinado (2007) elaborou um formulário para cada proposta de ação, conforme descrito no Quadro 6.

Quadro 6 – Formulário do método 5W2H

5W					2H	
WHAT (O quê?)	WHERE (Onde?)	WHY (Por quê?)	WHO (Quem?)	WHEN (Quando?)	HOW (Como?)	HOW MUCH (Quanto?)
- Qual a tarefa? - O que será feito? - Quais são as contramedidas para eliminar os problemas?	- Onde será executada a tarefa?	- Por que esta tarefa é necessária? - Por que isso será feito?	- Quem vai fazer? - Quem será o responsável pela tarefa? - Qual equipe se encarregará?	- Quando será executado a tarefa? - A que horas? - Qual o cronograma a ser seguido?	- Como será conduzida a tarefa? - De que maneira será feito? - Qual o método?	- Quanto será investido na realização da tarefa? - Qual será o custo?

Fonte: Peinado (2007), com adaptações da pesquisadora.

Colocando em prática a ferramenta, deteve-se no primeiro passo – *What*, o levantamento das metas, e, em seguida, dividiu-se as demais perguntas para as equipes trabalharem em detalhes as ações planejadas para a execução ou alcance de um objetivo comum. Utilizou-se de uma tabela em papel madeira com as perguntas, como interface para uma rápida visualização do processo (FIGURA 7).

Figura 7 – Aplicação da ferramenta 5W2H nas Associações do Projeto São José III, durante o módulo III



Fonte: Registros da autora no mês de abril de 2018, nos municípios de São Benedito (à esquerda) e de Piquet Carneiro (à direita).

Em virtude da carência de planejamento nas entidades, o trabalho teve como objetivo discutir a implantação do plano de ação para colocar em prática uma decisão simples na associação, como a aquisição de um novo equipamento ou a execução de uma atividade pontual. Para o PSJIII, o amadurecimento no processo de gestão estratégica da produção ante

o investimento, é imprescindível para a orientação e o controle na implementação de um plano de negócio.

### **3.5 Métodos de pesquisa para a análise dos dados**

A pesquisa adotou como procedimentos metodológicos para análise dos dados, técnicas de estatística descritiva, a fim de mensurar o nível organizacional e comercial das associações, por meio da construção de dois índices. Esses índices permitiram agregar e quantificar as informações referentes a um conjunto de dados divulgados pelas agências governamentais e apontados pelas associações pesquisadas durante a aplicação da FOFA (Fortalezas, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) referentes a dois interesses centrais da pesquisa: o nível de capacidade organizativa e o nível de desempenho das organizações, mensurados respectivamente pelo Índice de Capacidade Organizativa (ICO) e pelo Índice de Desempenho na Comercialização (IDC).

#### **3.5.1 Construção dos índices agregados**

De acordo com Fonseca e Martins (1982) índices são úteis "para minimizar erros capazes de provocar futuros enganos de apresentação e análise, procede-se a uma visão crítica dos dados, suprimindo os valores estranhos ao levantamento". Além disso, índices conseguem reter diferentes informações que compõem um dado fenômeno de estudo.

Para a composição do ICO e do IDC, procurou-se seguir as etapas tradicionais da construção de índices agregados, conforme Nardo *et al.* (2005). Inicialmente foram definidos critérios para a seleção dos indicadores que iriam compor cada índice, já que algumas características, critérios e propriedades são fundamentais no momento da construção desses índices: disponibilidade de dados, consistência/fundamentação teórica a partir de revisão de literatura, relevância conceitual, clareza, facilidade de interpretação.

Em uma definição mais formal, Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (2009) dizem que o indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Januzzi (2001) afirma que o indicador é a estatística que melhor pode avaliar as

condições e tendências relativas a um determinado tema. Para a Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OECD) um indicador equivale a um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros, que indica e presta esclarecimentos sobre o estágio de um fenômeno com uma significativa extensão (BELLEN, 2005). Um bom indicador alerta a organização sobre um problema (seja social, econômico ou ambiental), antes que ele se torne muito grave e indica o que precisa ser feito para resolver tal problema, apontando um caminho para a solução.

Os quadros 7 e 8 apresentam os indicadores selecionados para definir cada um dos dois índices, ICO e IDC, respectivamente. Na definição do ICO, foram adotados 14 indicadores, adaptados de conceitos já inseridos na literatura, requerendo, portanto, a justificativa de agricultores/as familiares beneficiários/as estarem organizados ou não.

A pesquisadora acredita que a construção de indicadores de capacidade organizacional de forma adequada está diretamente relacionada ao sucesso de um sistema de desempenho de comercialização, isto é, a utilização da organização é apontada hipoteticamente como um fator fundamental para a comercialização. Para medir o desempenho da comercialização foram selecionados 13 indicadores.

Quadro 7 – Indicadores para a formação do Índice de Capacidade Organizativa (ICO)

Indicador	Justificativa	Referências
1. União	São elementos impulsionadores de mudanças tecnológicas e organizacionais em associações de pequenos/as agricultores/as. Com esses valores, o acesso dos/as produtores/as a insumos e maquinários agrícolas se torna mais fácil, não só pela divisão financeira dos dividendos, como também pelos prazos maiores e condições mais facilitadoras de pagamento. Numa associação em que se prioriza o trabalho coletivo, a doação de mão de obra e o voluntariado, obterá um crescimento produtivo.	MARTINEZ (2001)
2. Solidariedade (consciência coletiva)		
3. Cooperação	Apesar de complementares, não são a mesma coisa. Um ambiente de cooperação, que possui objetivo e finalidade em comum, resulta numa organização com uma elevada capacidade de articulação e de relacionamentos. Os recursos e as competências são partilhados coletivamente, tendo como base estratégica de gerenciamento horizontal, a confiança mútua, ouvindo o/a outro/a, respeitando, acolhendo, compartilhando ideias e decisões. Os autores reconhecem que a evolução interativa baseada na confiança gera uma maior capacidade e autonomia nos sujeitos e organizações em gerir seus negócios comuns. Além do mais, uma organização associativa que preza por cooperação, tem como elemento fundamental para a construção de novas possibilidades políticas sociais e econômicas, a colaboração. Esse indicador favorece a interação externa, entre aliados com objetivos diferentes, mas compatíveis.	BANDEIRA (1999); DENHARDT (2012); DURSTON (2002); GOMIDES E SILVA (2010); MARTINEZ (2001); ZAPATA (2009); WEBER (1979)
4. Colaboração		
5. Organização	A organização e a mobilização dos sujeitos sociais são fundamentais para o sucesso de qualquer tipo de empreendimento que busca o desenvolvimento local. Tais mecanismos devem ser adotados para a acumulação de capital social, fortalecendo a coesão interna e externa das comunidades, promovendo a colaboração na solução de problemas comuns e estimulando os vários agentes sociais a participarem ativamente da discussão das questões de interesse público.	BANDEIRA (1999); CARDOSO (2014)
6. Mobilização		
7. Participação econômica dos/as sócios/as	Apesar das associações não ter como objetivo principal a atividade econômica, os/as associados/as deverão contribuir com o pagamento de taxas justas e democráticas, para constituir seu patrimônio, fundos e reservas. Na falta da reciprocidade econômica, dificultará as tomadas de decisões e os desdobramentos de manter a produção familiar.	CARDOSO (2014); PAIS (2009); POLANYI (1980)

Indicador	Justificativa	Referências
8. Gestão democrática (atuação coletiva)	As associações são democráticas, controladas por seus associados/as, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisão, sendo os/as gestores/as eleitos/as pela maioria para atender a necessidade de todos/as. Com a prática da autogestão, os/as líderes devem gerir horizontalmente, se baseando no processo inclusivo, participativo e cooperativo, em que cada sujeito tem responsabilidade e autonomia, de modo que todos/as trabalhem para o bem comum e estejam amparados/as por um mesmo arcabouço regulatório. Uma diretoria com liderança participativa motiva, agrega, aglomera e integra cada vez mais a organização. Para o êxito do associativismo vislumbra-se uma gestão estratégica, que tem como base a tríade: planejamento, execução e avaliação.	DENHARDT (2012); PAIS (2009); ZAPATA (2009)
9. Liderança participativa		
10. Gestão estratégica		
11. Formação e Informação (conhecimento)	As associações devem proporcionar educação e formação. Os/as dirigentes eleitos/as devem contribuir efetivamente para o desenvolvimento da comunidade. Eles/as deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação. Sendo assim, o baixo nível de escolaridade poderá influenciar negativamente no nível organizacional.	PAIS (2009)
12. Envolvimento participativo político	É importante se reunir para discutir reivindicações e decidir coletivamente, para formar grupos de compra e venda em conjunto, discutir a autogestão, planejar ações. Essas inter-relações cotidianas, construídas a partir da participação crescente dos/as associados/as nas decisões e formulações estratégicas, requer legitimidade.	BANDEIRA (1999); DENHARDT (2012); GOMIDES E SILVA (2010)
13. Envolvimento participativo afetivo-fraternal	O envolvimento participativo comunitário nas festividades religiosas, ou nos festejos populares da região, ou nas diversas atividades culturais, bem como nos mutirões ajudando os necessitados e/ou trocando favores, são fatos que se deve inquirir e resgatar. Essas experiências, que favorece a integração a partir do grau de parentesco que existe entre os membros das diferentes famílias, fazem com que a atividade produtiva seja realizada com mais sucesso, mostram como têm sido, mais do que o produtivo, o que lhe dá força e coesão à organização.	DURSTON (2002); MARTINEZ (2001)
14. Transparência	Para uma gestão eficiente e eficaz depende da transparência e clareza das ações desenvolvidas pela associação, para isso é necessário uma participação democrática e um engajamento de todos os/as integrantes. Se não houver uma comunicação entre as unidades produtivas que constituem o grupo, as	DURSTON (2002); GOMIDES E SILVA (2010); LOMBARDO (1996)

<b>Indicador</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Referências</b>
	dificuldades irão somando, sem possibilidades de encontrar uma resolução nos conflitos que vão surgindo. É necessário romper as barreiras seculares de temor e desconfiança, apresentando o balanço e o demonstrativo das contas, e se caso preciso, das sobras ou perdas apuradas, além do parecer do Conselho Fiscal.	

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Quadro 8 – Indicadores para formação do Índice de Desempenho na Comercialização (IDC)

<b>Indicador</b>	<b>Justificativa</b>	<b>Referências</b>
1. Financiamento e Crédito	Esse indicador sinaliza que o financiamento da produção da agricultura familiar (custeio e investimento) e os incentivos comerciais e fiscais, podem estar funcionando como um instrumento importante para diversificar a fonte de renda, melhorar o uso da mão de obra familiar e estimular a inserção mercantil diferenciada das famílias beneficiadas. O uso do crédito rural, seja pelo PRONAF ou Seguro Safra, destinado aos/as agricultores/as familiares traduz em melhorias nas condições econômicas, sociais e produtivas dos estabelecimentos.	BELIK e CUNHA (2015); FAGOTTI (2017); MELO e SCOPINHO (2015)
2. Insuficiência de Políticas Públicas	A ação da política pública tem seu papel fundamental na agricultura familiar, para melhor a produção, garantir estabilidade na renda e acessar as oportunidades de mercado, sendo suas ações aplicadas em vários domínios: geração e difusão de tecnologias, assistência técnica e extensão rural, ações fundiárias, garantia de preços e comercialização, abastecimento, recursos hídricos e apoio às comunidades rurais. Dentre essas políticas, encontram-se medidas de incentivo à produção agrícola, políticas de comercialização e promoção de mercados institucionais, ações de distribuição e consumo de alimentos, medidas emergenciais de convivência com o semiárido (cisternas).	BELIK e CUNHA (2015); FAGOTTI (2017)
3. Acesso às Políticas Públicas de Recursos Hídricos (cisternas)		
4. Acesso às Políticas Públicas de enfoque produtivo		
5. DAP jurídica	A DAP é o documento que qualifica o/a produtor/a a participar das políticas públicas, classificando os/as agricultores/as familiares em grupos de beneficiários/as para acessar financiamentos e créditos. Na falta da DAP, impede que a associação participe das chamadas públicas. Essa documentação, também é necessária para realizar vendas, pois é uma garantia de que as instituições compradoras, seja governamental ou não, estejam trabalhando com empreendimentos idôneos, além de assegurar que o produto é de qualidade.	BELIK (2016)

Indicador	Justificativa	Referências	
7. Tecnologia	A falta de tecnologia adequada na produção dos/as pequenos/as agricultores/as também se manifesta como outra dificuldade sob o escoamento dos produtos, podendo ser atingida de modo mais satisfatório com investimentos em máquinas e equipamentos, infraestruturas e profissionalização da produção, logística, contabilidade e informática.	MARTINEZ (2001); MELO e SCOPINHO (2015)	
8. Profissionalização da produção			Isto implica que a capacitação e a formação profissional de agricultores/as familiares, para a gestão, com a desarticulação entre as demandas de alimentos dos mercados institucionais e as especificidades dos itens produzidos pelas famílias, exige conhecimentos tácitos sobre planejamento, preparação, conservação, fundamentais para a aprendizagem e a inovação.
9. Investimento em infraestrutura e energia			Na falta de programas de investimentos em estrutura mínima, como pavimentação das estradas, energia e água para irrigar a produção, é necessário capital na associação para investir nessas melhorias.
10. Logística (armazenagem; circulação e distribuição)	Para uma maior inserção dos/as agricultores/as no mercado é fundamental dar atenção à logística para oferecer produtos de qualidade, atender seus/as consumidores/as e possibilitar acesso de ir e vir no escoamento da produção. As condições estruturais devem estar favoráveis, sem depender de contingências climáticas, como a proximidade de estradas pavimentadas e a disposição de transporte próprio, galpões de armazenamento e minifábricas.	BELIK e CUNHA (2015); MARTINEZ (2001); MELO e SCOPINHO (2015)	
11. Atravessador Especulativo	Na ausência de recursos públicos para a comercialização, os/as agricultores/as familiares destinam seus produtos a agentes e intermediários comerciais, deixando uma parcela importante do valor adicionado gerado no processo. Alguns atuam de forma funcional, reunindo a produção de diversos/as produtores/as, classificados como “atravessadores” da produção; e outros atuam apenas especulativamente. O atravessador especulativo se apropria do lucro dos/as produtores/as, sem agregar valores pós-colheita como classificação e melhoria do acondicionamento.	BELIK e CUNHA (2015)	
12. Assistência Técnica	Acredita-se que sem a ação complementar da assistência técnica, os/as produtores/as não conseguem produzir o excedente agrícola. Quando as associações recebem a oportunidade de apoio de agentes externos, verifica-se a solidez ou a solidificação da estrutura organizacional, pois é um dos critérios	CONCEIÇÃO (2015); GRISA e CONTERATO (2011); LOMBARDO (1996); ROCHA (2004)	

Indicador	Justificativa	Referências
	<p>de seleção para a maioria dos financiamentos que as instituições mediadoras, governamentais (ou não), se comprometem a liberar. Para além do apoio à produção, a assistência técnica fornece atividades de capacitação sobre preparação, conservação e aspectos nutricionais dos alimentos, e fomento à comercialização dos excedentes. Com o acompanhamento de um técnico ou uma técnica, facilita a construção do conhecimento e da objetivação da realidade, pois seu papel é de promover a criatividade e fortalecer as potencialidades individuais e coletivas, de provocar um pensamento reflexivo e de estimular o crescimento de indivíduos e grupos em sua capacidade de participar de decisões que afetam sua vida cotidiana.</p>	
13. Padrões de qualidade exigidos	<p>Para garantir a qualidade e sanidade dos alimentos, a produção geralmente é isenta de agrotóxicos e outros produtos químicos. Quando há infestações de pragas ou doenças procuram-se formas alternativas de controle, garantindo o manejo sustentável, a partir de recursos disponíveis localmente, sem agredir o meio ambiente, a capacidade futura de produção e consumo, e sem comprometer as condições socioeconômicas da família. Para efetivar as compras públicas se exige as regulamentações sanitárias, fiscais e ambientais nacionais, que ditam regras que devem ser seguidas em todo território nacional para que a produção de gêneros alimentícios possa atingir os mercados formais, como os institucionais. Para que os/as agricultores/as não fiquem excluídos/as dos processos de aquisições públicas, deverão estar adequados/as às normas sanitárias ou às certificações vigentes.</p>	<p>BELIK e CUNHA (2015); GRISA (2007); MARTINEZ (2001)</p>

Fonte: Elaboração da autora (2019).

Os indicadores constantes nos quadros apresentados apresentam fundamentação teórica e foram operacionalizados, ou seja, quantificados a partir dos julgamentos e opiniões emitidas durante a construção da matriz SWOT (FOFA). As informações foram convertidas em valores numéricos binários, permitindo que elementos distintos e frequentemente incomensuráveis fossem comparados entre si. Para tanto os valores adotados foram um (1) e zero (0). Ressalta-se que os julgamentos presentes na matriz SWOT (FOFA), apontados como fortalezas e oportunidades, foram registrados como (1), e as fraquezas e ameaças, como (0).

O cálculo de cada índice foi obtido por meio da expressão:

$$I_{pj} = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m x_{ij}$$

Em que:

$I_{pj}$  = Índice Agregado obtido pela  $j$ -ésima associação e referente ao conceito “ $p$ ” (ICO = “Índice de Capacidade Organizativa” e IDC = “Índice de Desempenho da Comercialização”);

$x_{ij}$  = valor do  $i$ -ésimo indicador obtido pela  $j$ -ésima associação;

$p = 1,2$  (conceitos medidos:  $p=1$  para “Capacidade organizativa” e  $p=2$  para “Desempenho da comercialização”);

$j = 1, \dots, k$  ( $k=15$  organizações);

$i = 1, \dots, m$  (número de indicadores:  $m = 14$  para o conceito “Capacidade organizativa” e  $m=13$  para o conceito “Desempenho da comercialização”).

Ao obter o Índice por associação, buscou-se matematicamente determinar o Índice por Território, a partir do valor médio entre os valores das associações em cada território. Depois de calculados os índices, os resultados se expressam em uma escala entre zero (0) e um (1), na qual, quanto mais próximo de um (1) mais desejável ou aceitável é o nível de capacidade organizativa ou desempenho da comercialização.

Para avaliar o nível de organização e de comercialização das associações beneficiárias do PSJIII, foram adotados os seguintes limites:

- i. Baixo nível  $0,0 \leq I_{pj} < 0,5$ ;
- ii. Médio nível  $0,5 \leq I_{pj} \leq 0,8$ ;
- iii. Alto nível  $0,8 < I_{pj} \leq 1$ .

O alto nível classifica as associações que utilizam mais de 80% dos indicadores recomendados para obter capacidade organizativa ou desempenho comercial. O nível médio é atribuído às associações que empregam entre 50% e 80% dos indicadores recomendados. Por fim, o baixo nível é conferido às associações que usam menos de 50% dos indicadores recomendados.

Após os cálculos buscou-se relacionar seu nível organizacional com o potencial em comercializar sua produção por meio da estimação do coeficiente de correlação de Pearson.

## **4 ORGANIZAÇÃO ATUAL DAS ASSOCIAÇÕES BENEFICIÁRIAS DO PSJIII E SUA INFLUÊNCIA NA COMERCIALIZAÇÃO**

Após a exposição do recorte temporal e espacial da pesquisa, o quarto capítulo é responsável por caracterizar e analisar a amostra, trazendo dados descritivos gerais das organizações associativas, em seus respectivos territórios, bem como, analisar a capacidade organizativa e desempenho na comercialização das associações, frente suas fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Assim, os resultados e as discussões da presente pesquisa são debruçados em quatro seções. A primeira seção promove a caracterização das organizações associativas, por território, como um instrumento fundamental para mensurar os fatos sociais e interpretar os dados qualitativos com base na abordagem descritiva. Em seguida, a segunda seção revela os resultados da matriz FOFA, em que cada associação pôde manifestar suas fortalezas, oportunidades, fraquezas e ameaças, de acordo com sua capacidade organizativa e seu desempenho na comercialização. Por fim, na terceira e na quarta seção são feitas as descrições do nível organizacional e dos processos de comercialização das associações. Respectivamente, é mensurado o Índice de Capacidade Organizativa (ICO) e o Índice de Desempenho na Comercialização (IDC).

### **4.1 Caracterização das organizações associativas beneficiárias do PSJIII**

Esta seção apresenta, a partir de dados secundários, uma visão geral das principais características das organizações pesquisadas, incluindo características gerais, de estrutura fundiária, gestão, participação e atividades produtivas.

As informações foram retiradas do relatório que apresentou as atividades executadas do Projeto de ATER do Instituto Agropolos, durante 12 meses, com vista ao atendimento das necessidades das 82 associações selecionadas para receberem apenas as ações de assessoria. Os serviços do Agropolos, contratados pela SDA, deram início no dia primeiro de agosto de 2017, correspondendo ao marco zero (0) e foram finalizados no dia 30 de julho de 2018, sob o marco um (1). Em ambos os períodos, realizou-se um diagnóstico para avaliar os impactos da atuação da ATER após um ano de prestação de serviço dessa assessoria técnica (AGROPOLOS, 2018).

A caracterização é realizada a partir de médias estatísticas, comparadas por

território, sendo que os Territórios Sertão Central e Centro Sul ficaram num só bloco, devido ao baixo número de associações presente no Centro Sul, proximidade espacial entre eles e por utilizarem do mesmo escritório regional.

Para propósito de apresentação, a seção foi dividida em seis (6) blocos temáticos: características gerais, estrutura fundiária, atividades produtivas, canais de comercialização, renda agrícola e participação dos membros.

#### ***4.1.1 Características gerais***

A amostra está organizada em associações de âmbito rural, com 20 anos de funcionamento em média. Mais de 70% dos/as associados/as estão inseridos/as na Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP), o que caracteriza como sendo um público específico de agricultores e agricultoras familiares e tendo como representação de classe o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais. Assim, a atividade desenvolvida pelas associações, de maior destaque e economicamente viável, é a agricultura familiar, com a produção de alimentos em pequenas propriedades, tanto para o autoconsumo da família, quanto para a comercialização.

Os motivos da criação das associações são diversos, vão desde as necessidades prioritárias para garantir a reprodução familiar à obtenção de determinado recurso. Dentre a amostra, a Associação E foi criada para receber o recurso da energia elétrica, por meio do PSJ, que exigiu a obrigatoriedade do/a beneficiário/a pertencer a uma entidade associativa. Hoje, após atingir seu objetivo, as configurações grupais foram desfeitas e os compromissos firmados nos projetos ou propostas de participação não são mais cumpridos. Essa Associação se destaca entre as mais debilitadas, devido aos comportamentos não construtivos de apatia, desinteresse, falta de confiança, baixa autoestima, precário nível de comunicação e baixo comprometimento. Para o SENAR, essa Associação não prosperou porque surgiu pela motivação de receber um benefício, tornando-se passiva e dependente de agentes externos.

Ocorre que há exceções, como no caso da Associação I onde a formação histórica foi estimulada por benefícios, mas foi possível perceber, nas falas dos/as associados/as o reconhecimento da organização como essencial no fortalecimento e desenvolvimento das famílias, a partir do envolvimento e objetivo comum dessas. Tal afirmação é dita pelo conselheiro fiscal da Associação:

As comunidades de Irapuan Pinheiro, hoje, tanto a nossa como as outras, devem ao Associativismo, as comunidades que tem energia elétrica, abastecimento de água, tem um projeto de trator e outros benefícios, através do governo, devem a Associação, que uniram forças e essa força trouxe a melhora, a qualidade de vida das pessoas (informação verbal)<sup>30</sup>.

Atualmente, essa Associação, localizada no Território Sertão Central, prospera por sua organização articulada e sua produção coletiva no Engenho de Cana e na Casa de Mel que possuem. Nesse mesmo Território, as outras duas associações (J e K) também se desenvolvem positivamente. Ambas foram criadas com fim inicial de organizar trabalho, produção, comercialização, aquisição e uso de máquinas ou equipamentos. São associações municipais de apicultores, e uniram todas as comunidades do município em prol de comercializar diretamente para o/a consumidor/a e reduzir/inibir a presença do atravessador.

Outra realidade são as associações criadas para se obter acesso à terra, que se uniram e se organizaram para atingir o mesmo objetivo. No total, são seis associações caracterizadas pelo movimento de luta pela terra, de trabalhos coletivos, de comportamentos construtivos de compromisso, respeito e determinação, mas que precisam alavancar essa força da criação, para que continuem prosperando e não corram o risco de se tornarem inativas e/ou condicionadas por agentes externos.

Para compreendermos esses processos de criação das associações por exigência normativa da Política de Assentamento, para cumprir uma formalidade diante dos procedimentos administrativos adotados pelos programas de acesso à terra, no próximo subitem se faz a caracterização da estrutura fundiária das associações pesquisadas.

#### ***4.1.2 Estrutura fundiária***

O Gráfico 1 mostra a distribuição das organizações associativas de acordo com a classificação do espaço em que se localizam. Em mais da metade, 60%, as associações estão localizadas em comunidades rurais. As demais, representadas em 40%, correspondem a seis associações de Assentamentos Rurais, em que quatro delas (B, C, G e L) são ligadas ao Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF) e duas (F e H) ao Programa Nacional de Reforma Agrária (PNRA).

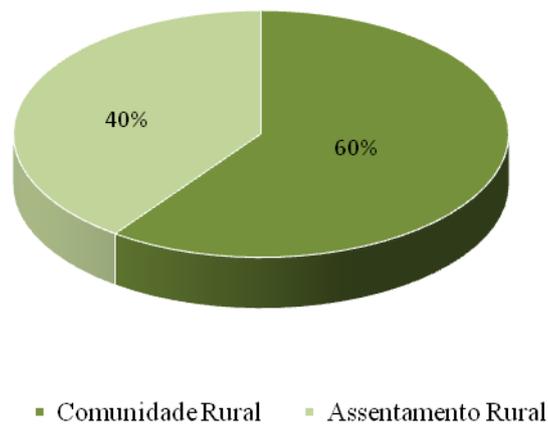
Ambos os Programas são de acesso à terra, garantindo aos/às agricultores/as a regularização do título de propriedade e aliviando as restrições na produção. A diferença entre

---

<sup>30</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em dezembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação I, em Irapuan Pinheiro-CE.

eles é a via de aquisição da terra. Enquanto que o PNRA, sob a responsabilidade do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), possui a finalidade de atender aos direitos sociais agrários inscritos na Constituição, que prescrevem a função social da propriedade fundiária; o PNCF preserva a lógica da terra como uma mercadoria, pois é por meio de um financiamento, com o Instituto do Desenvolvimento Agrário do Ceará (IDACE), que os/as trabalhadores/as rurais sem terra ou com pouca terra têm a oportunidade de adquirir um imóvel rural (DELGADO, 2005).

Gráfico 1 – Percentual de associações por classificação e caracterização do espaço rural

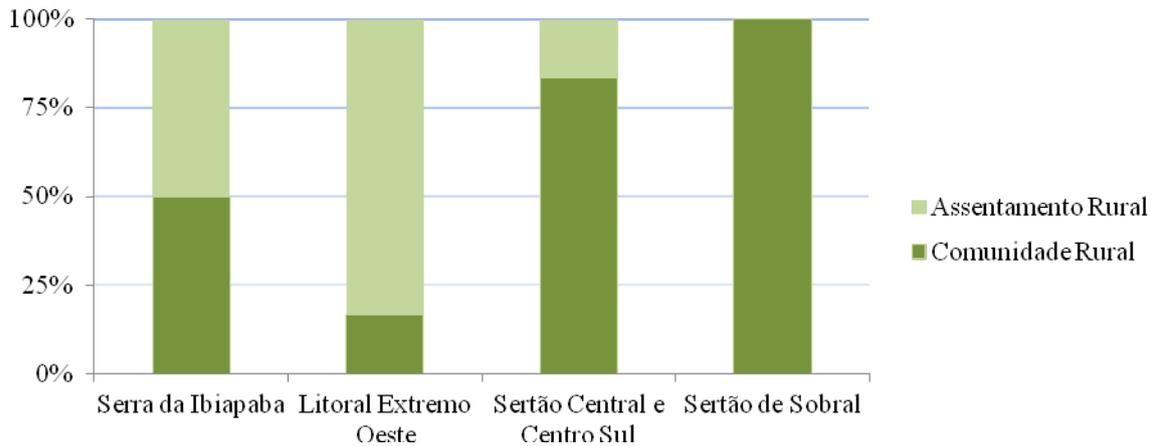


Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre a distribuição por território de acordo com a classificação espacial o Gráfico 2 exibe que na Serra da Ibiapaba 50% das associações estão organizadas em assentamento rural e 50% em comunidade rural. Menos que um quarto das organizações do Território Litoral Extremo Oeste se classifica como comunidade rural, sendo que mais da metade é representada por assentamentos. Ao contrário dos Territórios do Sertão Central e Centro Sul, onde 15% das associações são de assentamento rural, enquanto que 75% são representados por comunidade rural. No Sertão de Sobral, todas as associações estudadas se classificam em comunidade rural.

Observa-se que o percentual em que se concentra maior número de assentamentos é no Território Litoral Extremo Oeste, que baseado no IPECE (2010), apresenta baixo Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM), ou seja, possui baixos padrões de vida que garantam as necessidades básicas, representadas pela saúde, educação e renda. Por outro lado, os Territórios Sertão de Sobral e Sertão Central, possuem os melhores IDHM.

Gráfico 2 – Classificação do espaço rural das associações por território



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sob a perspectiva da dinâmica agrária é fato que o movimento social pela terra, combinado com as políticas de reforma agrária que promoveram assentamentos no Ceará, acabaram por alterar a estrutura fundiária, reconfigurando o meio rural cearense, analisam Barreira e Alencar (2007). Nas abordagens desses pesquisadores cearenses os assentamentos rurais acabaram por funcionar como elementos estratégicos na atração de trabalhadores rurais, fixando-os no meio rural e estancando os fluxos migratórios frequentes nos sertões cearenses. Entretanto, as condições de produção e reprodução social dessas famílias, a partir do uso da terra, ainda são muito precárias, impondo-lhes situações de pobreza e miséria.

Os eixos estruturantes do PSJIII não dão atenção especial para o elemento estrutura fundiária. Apesar disso há registros que famílias assentadas beneficiadas pelo Projeto acessaram novas modalidades de crédito. A Associação H, por exemplo, teve acesso à linha de crédito exclusivo para mulheres como reconhecimento ao trabalho produtivo das mulheres na reforma agrária.

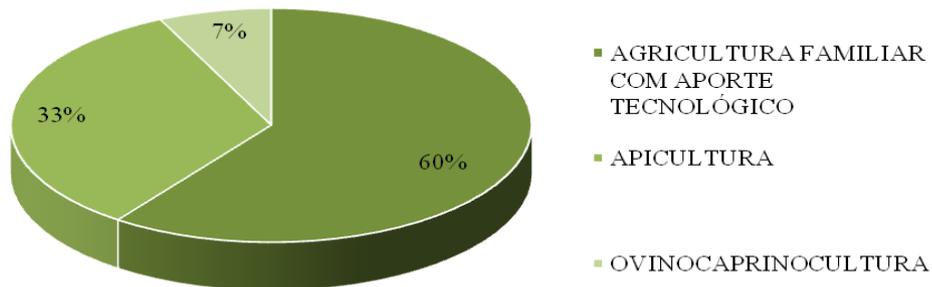
#### **4.1.3 Atividades produtivas**

O PSJIII tem como critério para a composição de grupos beneficiários a experiência prévia da comunidade em atividade econômica ligada à cadeia produtiva primária, independente da situação atual da produção, pois o papel do investimento proposto na organização da cadeia produtiva é de aumentar a produção primária, promover a comercialização conjunta e o beneficiamento da produção, bem como agregar valor ao

produto na comercialização (marca, certificação etc.).

Assim, esse bloco irá apresentar as características das atividades produtivas das organizações pesquisadas, bem como por território. O Gráfico 3 mostra para qual cadeia produtiva a pesquisa se ateve mais. Encontrou-se que mais da metade da amostra foi atribuída para a cadeia de agricultura familiar com aporte tecnológico (60%), que inclui o cultivo de fruticultura, horticultura, cocoicultura, cajucultura, rizicultura, além de produção de alimentos, comercialização, artesanato e turismo comunitário; enquanto 33% das associações estavam inclinadas para as atividades da apicultura e apenas 7% para a cadeia de ovinocaprinocultura.

Gráfico 3 – Percentual de associações por cadeia produtiva



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

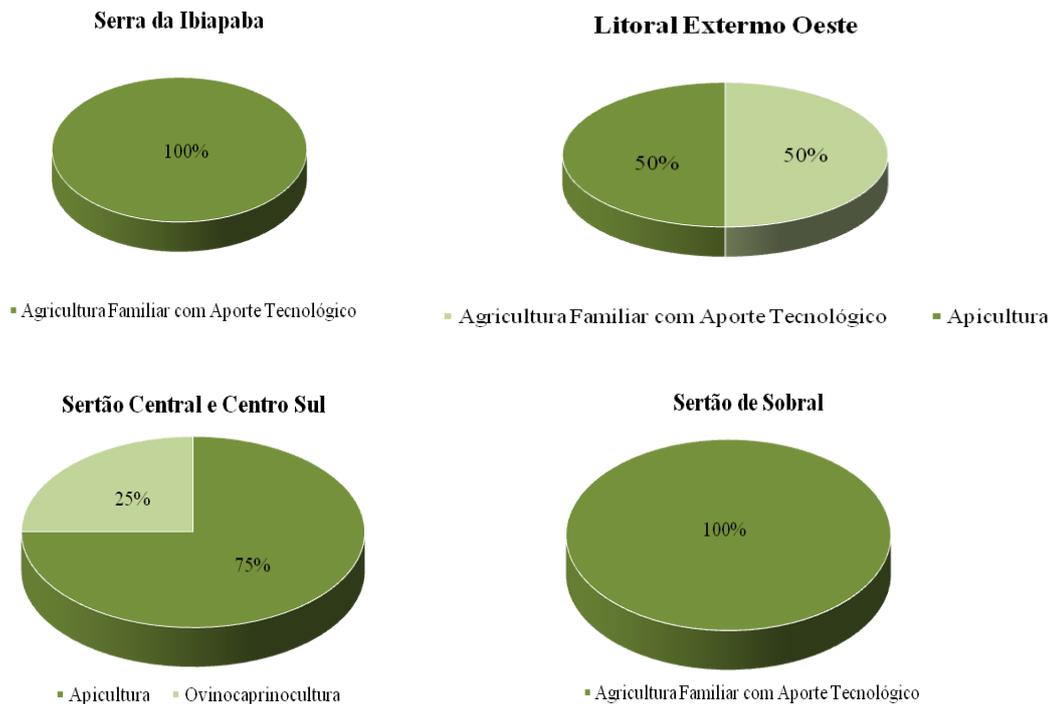
As atividades primárias vêm desempenhando um importante papel socioeconômico para os/as agricultores/as familiares de todo o Semiárido Nordeste e se constituindo como uma estratégia de reprodução fundamental para esse grupo social. No caso da cadeia produtiva de apicultura, a segunda mais bem representada na amostra, é uma das atividades zootécnicas que mais cresceu no Nordeste na década de 2000 (VIDAL, 2017).

Apesar do crescimento no setor apícola do Nordeste, Vidal (2017) criticou em seu trabalho, a deficiência no fornecimento de insumos, máquinas e equipamentos apícolas, limitando o pleno desenvolvimento da atividade na Região. Entre as principais dificuldades destacam-se: baixo nível de profissionalização do/a apicultor/a; acesso a tecnologias e assistência técnica; carência de entreposto e casas de mel devidamente equipadas e que atendam às exigências legais; a infraestrutura de laboratórios para pesquisa e controle de qualidade dos produtos; não disposição de canais de comercialização adequados.

Baseado na Sociologia Econômica de Fligstein (2001) sustenta-se em uma interpretação teórica alternativa, segundo a qual os mercados e a ação econômica seriam mais

bem analisados sob uma perspectiva territorial, a Figura 8 manifesta dois territórios com 100% de associação com atividade produtiva na agricultura familiar: Serra da Ibiapaba e Sertão de Sobral. Observa-se também que as associações de apicultores estão mais concentradas nos Territórios do Sertão Central e do Litoral Extremo Oeste.

Figura 8 – Comparativa por território das cadeias produtivas



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Seguindo a lógica de Fligstein (2001), de que os mercados são bem mais caracterizados pela relação entre as organizações concorrentes de um mesmo segmento do que pela relação entre produtores e consumidores, se utiliza a noção de “habilidades sociais” para expressar a capacidade que as associações de um mesmo território têm para mobilizar capital social, simbólico e tecnológico, formar uma nova identidade social em torno da produção familiar, estimular a cooperação entre os agentes e manter estáveis as relações com os seus fornecedores.

#### 4.1.4 Canais de comercialização

O escoamento da diversificada produção do Território da Ibiapaba se dá a partir de atravessadores especulativos e funcionais, feiras municipais, Centrais de Abastecimento

Atacadista (CEASA's) e programas de compras governamentais. Com destaque para cultura frutífera, justificada pelo clima menos seco, a Associação D possui uma miniagroindústria de bolos, biscoitos e polpas os quais são fornecidos, principalmente, para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). As demais associações do Território, que não se inserem no PAA, buscam outros meios de escoar sua produção, como a venda de porta em porta e a venda de porteira, em que o consumidor vai até a porta da unidade produtiva adquirir o produto.

A produção no Território Litoral Extremo Oeste é vulnerável, quase extrativista (devido ao baixo preço) e insuficiente para a comercialização. Quando ocorre a existência do excedente dos produtos, após a retirada do alimento para a sobrevivência das famílias, a venda é via atravessador. Segundo a assistência técnica do Agropolos, tentaram fazer uma articulação para vender a produção, porém identificaram a existência de alguns gargalos, como qualidade e quantidade dos produtos, bem como, o baixo preço do produto e o alto custo de produção. É necessário um apoio maior do Estado nessa relação de comercialização, com acesso a mediadores que ajudem com informações mais críticas de preço de mercado.

Os Territórios Sertão Central e Centro Sul, caracterizado por seu envolvimento na apicultura, tem como a venda do mel, o produto que gera maior renda agrícola. As associações fornecem o mel diretamente para fornecedores, em destaque, o Grupo Edson de Queiroz. Além da criação de abelhas, criam gado, tanto para consumo quanto para a venda de leite, via atravessador, para o tanque Betânia de Quixeramobim.

Existe também, nesses Territórios, a presença do atravessador funcional, da própria comunidade. Ele é responsável em reunir a produção agrícola e levar para a feira do município. Vale ressaltar também a participação de algumas famílias no PAA com a venda de porco. O assentamento que está inserido nesses Territórios é caracterizado por seus quintais produtivos. Os/as assentados/as pagam a parcela da terra com a renda da apicultura, atividade que agrega valor, e é hoje a atividade mais rentável. Poucos são os agricultores que possui horta, mas ainda assim há casos.

Seguindo então para o Território de Sobral que conforme o IPECE (2010) enquadra-se entre os municípios com IDHM de médio a alto, analisa-se como um grupo sem grandes dificuldades para escoar seus produtos. Com exceção da Associação O, algumas famílias das demais associações participam de feiras locais e de programas de compras governamentais, com base no apoio da prefeitura municipal. Para o programa de alimentação escolar os produtos são diversos, indo do ovo de galinha à polpa de fruta.

Ainda no Território de Sobral, alguns/mas associados/as da Associação M possuem minifábricas de polpa de fruta. E na Associação N, alguns/mas associados/as participam da Cooperativa Casa Solidária. Autodenominados de Grupo da Economia Solidária, usam como canais para escoar a produção a feira da Embrapa, a feira municipal em Sobral, nas bodegas e na comunidade. Além das atividades agrícolas, o Território também se caracteriza por seu artesanato. Na Associação O as mulheres trabalham com a palha e comercializam produtos não agrícolas, como chapéu e a tampa da garrafa de cachaça.

#### 4.1.5 Renda agrícola

De acordo com o levantamento inicial (Marco 0) e após um ano (Marco 1) de acompanhamento técnico realizado pelo Instituto Agropolos, verificou-se, segundo dados fornecidos ao Agropolos por cada família, um incremento médio de 16% na renda agrícola anual e mensal, como mostra a Tabela 2.

Conforme o relatório do Agropolos (2018), alguns fatores levaram a esse aumento. Além de um acompanhamento técnico de qualidade, o Ceará, pela primeira vez, depois de cinco anos, obteve um inverno dentro da média, o que ajudou bastante na produção, apesar de não ter sido o suficiente para suprir o *déficit* dos principais reservatórios de abastecimento do Estado.

Tabela 2 – Renda familiar agrícola anual e mensal das associações por território

TERRITÓRIO	RENDA FAMILIAR ANUAL			RENDA MENSAL		
	MARCO 0 (R\$)	MARCO 1 (R\$)	VARIAÇÃO (%)	MARCO 0 (R\$)	MARCO 1 (R\$)	VARIAÇÃO (%)
IBIAPABA	32,891,21	48,741,96	48	2,740,93	4,061,83	48
LITORAL EXTREMO OESTE	23,950,94	27,504,61	15	1,995,91	2,292,05	15
SERTÃO CENTRAL E CENTRO SUL	33,188,67	28,251,37	-15	2,765,72	2,354,28	-15
SERTÃO DE SOBRAL	5,415,95	5,830,16	8	451,33	485,85	8
<b>TOTAL</b>	<b>95,446,77</b>	<b>110,328,10</b>	<b>16</b>	<b>7,953,90</b>	<b>9,194,01</b>	<b>16</b>

Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

O levantamento por associação pode ser visto na Tabela 3. Nela pode-se ver que a renda agrícola gerada melhorou significativamente, mas que essa ainda é muito baixa na

maior parte das organizações atendidas, muitas vezes não chegando nem a um salário mínimo. Isso se deve à grande parte desses/as agricultores/as ainda trabalharem uma agricultura de subsistência.

Tabela 3 – Renda familiar agrícola anual e mensal das organizações associativas

	ASSOCIAÇÃO	RENDA FAMILIAR ANUAL			RENDA MENSAL		
		MARCO 0	MARCO 1	VARIAÇÃO (%)	MARCO 0	MARCO 1	VARIAÇÃO (%)
SERRA DA IBIAPABA	A	2,914,73	3,118,56	6,99	242,89	259,88	6,99
	B	12,408,47	15,242,50	22,84	1,034,04	1,270,21	22,84
	C	6,995,00	15,303,00	118,77	582,92	1,275,25	118,77
	D	10,573,01	15,077,90	42,61	881,08	1,256,49	42,61
LITORAL DO EXTREMO OESTE	E	4,204,18	4,836,21	15,03	350,35	403,02	15,03
	F	9,161,97	9,486,68	3,54	763,50	790,56	3,54
	G	6,422,50	7,418,20	15,50	535,21	618,18	15,50
	H	4,162,29	5,763,51	38,47	346,86	480,29	38,47
SERTÃO CENTRAL E CENTRO SUL	I	6,116,38	6,570,67	7,43	509,70	547,56	7,43
	J	11,703,44	7,405,81	-36,72	975,29	617,15	-36,72
	K	6,289,96	6,024,07	-4,23	524,16	502,01	-4,23
	L	9,078,89	8,250,83	-9,12	756,57	687,57	-9,12
SERTÃO DE SOBRAL	M	18,348,58	22,082,70	20,35	1,529,05	1,840,23	20,35
	N	2,316,74	2,720,32	17,42	193,06	226,69	17,42
	O	3,099,22	3,109,84	0,34	258,27	259,15	0,34

Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Diante das Tabelas 2 e 3 nota-se que os Territórios do Sertão Central e Centro Sul apresentam déficits nas rendas agrícolas anuais e mensais, reduzindo em 15%, de agosto de 2017 a julho de 2018. Os resultados se concentram na região que compete 75% da sua cadeia produtiva na apicultura, que durante a safra 2017-2018 enfrentou adversidades como queda na produção e no preço, devido a fatores climáticos.

A seca ocorrida em 2012, seguida por mais cinco anos de chuvas irregulares e abaixo da média, provocou drástica retração na apicultura cearense (VIDAL, 2017). Segundo os dados do Agropolos (2018), a produção de mel na região de atuação da pesquisa caiu 25% em 2018, em comparação com 2017, ficando em torno de 1,3 tonelada. Outro entrave para o/a apicultor/a das associações I, J, K, L foi a queda no preço do mel de abelha de R\$ 11,00 o quilo, comercializado em 2017, para R\$ 6,50 em julho de 2018.

O Ceará é um dos principais produtores e exportadores de mel do Brasil (IBGE, 2017a) e quer retomar a primeira colocação do Nordeste. Com a quadra chuvosa favorável

deste ano, resgatando florada para o sertão, o Estado espera recuperar o espaço perdido no setor, apostando, principalmente, no mercado interno, pois muitos/as produtores/as estão com produção estocada.

Entre as propostas do Governo do Estado de alavancar a apicultura cearense destaca-se a implantação do Projeto Rotas do Mel<sup>31</sup>, que, junto ao Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR), antigo Ministério da Integração Nacional, tem como objetivo profissionalizar a cadeia produtiva da apicultura, articulando os subsistemas de insumos, produção, processamento e comercialização por meio da criação de sistemas agroindustriais integrados e territorialmente contextualizados (BRASIL/MDR, 2014).

Vale ressaltar que em algumas famílias das associações (D, I, J, M e O), a renda agrícola, oriunda da comercialização da produção, vem do mercado institucional, com compras diretas do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), que determinam que 30% das compras de alimentos por parte de escolas e hospitais devem ser supridas por pequenos/as produtores/as locais.

Na pesquisa de mestrado de Abrantes *et al.* (2015), a comercialização nas feiras foi vista como um espaço estratégico para alcançar uma renda a mais. Entretanto, o estudo com nove famílias relevou um rendimento baixíssimo, apesar de que, os/as feirantes sentiam-se satisfeitos/as, pois se comparado ao que se tinham antes, melhoraram. Viviam em extrema pobreza e as mulheres geralmente nem salário possuíam. Com a intermediação da assistência técnica destaca-se o seu papel fundamental nas relações econômico-sociais.

As alternativas influenciadas pelas instituições não governamentais são um dos caminhos para que o país chegue a um maior desenvolvimento social e econômico, exatamente como salienta Hespanhol (2008), ao ressaltar a necessidade de desenvolver um plano de desenvolvimento rural sustentável que extrapole o apoio à produção e, efetivamente, valorize o homem do campo, propiciando-lhe o acesso aos serviços públicos e renda para o suprimento de suas necessidades vitais.

---

<sup>31</sup> No mês de abril do atual ano, foi lançada a Rota do Mel. Cerca de 100 apicultores e apicultoras das regiões de Crateús, Inhamuns e Sertão Central estiveram reunidos no campus do IFCE em Crateús. O grupo de produtores/as, responsáveis por uma produção de mais de 400 toneladas de mel por ano, definiram os membros de um grupo gestor territorial, composto por diversos parceiros e entidades; delimitaram o raio de atuação em 19 municípios e desenharam o plano de ação territorial, identificando as próprias potencialidades e as ameaças ao desenvolvimento da atividade apícola (PORTAL DO GOVERNO, 2019). Disponível em: <<https://www.sda.ce.gov.br/2019/04/16/rota-do-mel-apicultores-de-crateus-inhamuns-e-sertao-central-dao-o-pontape-inicial-com-oficina/>>. Acesso em: 30 out. 2019.

#### 4.1.6 Participação dos membros nas atividades da organização

A Tabela 4 mostra o número de membros atendidos/as pelo PSJIII nas associações pesquisadas, de acordo com o marco zero (0) e o marco um (1). No total, o estudo beneficiou, inicialmente, 381 famílias. Na medida em que aconteciam os cursos e a assistência técnica atuava, esse número crescia em algumas associações. Em outras, como as organizações associativas C, G e N, não houve variação, o marco (0) e o (1) tem valores constantes.

Tabela 4 – Levantamento de famílias beneficiadas atendidas por assistência técnica nos marcos 0 e 1

TERRITÓRIOS	Nº DE FAMILIAS BENEFICIADAS			
	ASSOCIAÇÃO	MARCO 0	MARCO 1	VARIAÇÃO (%)
SERRA DA IBIAPABA	A	32	36	12,50
	B	19	20	5,26
	C	16	16	0,00
	D	28	32	14,29
LITORAL EXTREMO OESTE	E	11	14	27,27
	F	15	21	40,00
	G	14	14	0,00
	H	38	42	10,53
SERTÃO CENTRAL E CENTRO SUL	I	18	21	16,67
	J	46	80	73,91
	K	69	83	20,29
	L	15	17	13,33
SERTÃO DE SOBRAL	M	19	26	36,84
	N	19	19	0,00
	O	22	44	100,00
<b>TOTAL</b>		<b>381</b>	<b>485</b>	<b>27,30</b>

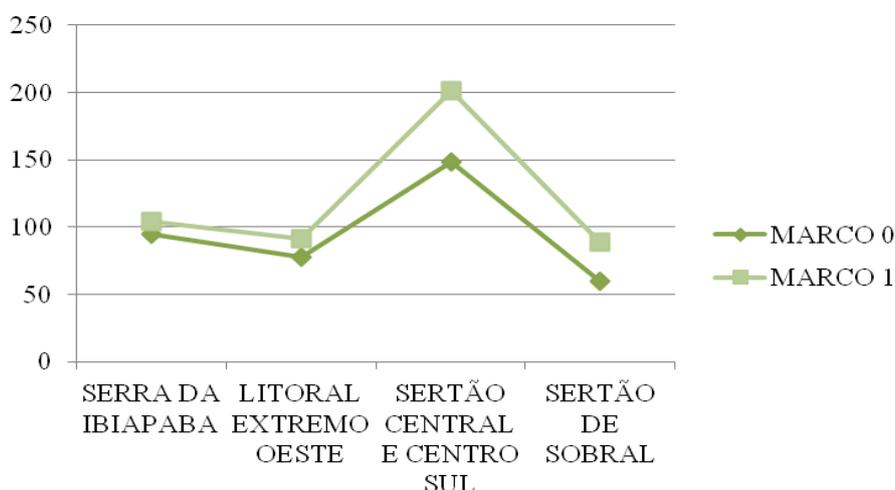
Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

No Gráfico 4, pode-se verificar no marco (1) o crescimento da participação dos/as beneficiados/as nas atividades das associações em todos os territórios. A variação total de crescimento ficou na ordem de 27%. De acordo com o Agropolos (2018), os/as técnicos/as encontravam em campo agricultores/as desacreditados/as com a assistência técnica prestada por entidades anteriores. Além disso, o fato dessas associações receberem “apenas” o trabalho de acompanhamento técnico e social, ao invés de um investimento em estruturas e

equipamentos, acarretou um início de trabalho com um menor número de pessoas interessadas no acompanhamento do Agropolos.

A mudança se iniciou logo nos primeiros meses com o empenho e a qualidade da equipe nos trabalhos em campo e com o início dos primeiros cursos, atraindo um bom número de novos/as interessados/as. Assim com quatro meses dos trabalhos iniciados obtiveram um aumento significativo de acesso e participação nas associações, chegando a um total de 485 beneficiados/as atendidos/as pelo Instituto Agropolos, diretamente por visitas individuais e/ou coletivas.

Gráfico 4 – Variação do número de beneficiados/as no início das atividades (Marco 0) e com um ano de ATER (Marco 1)

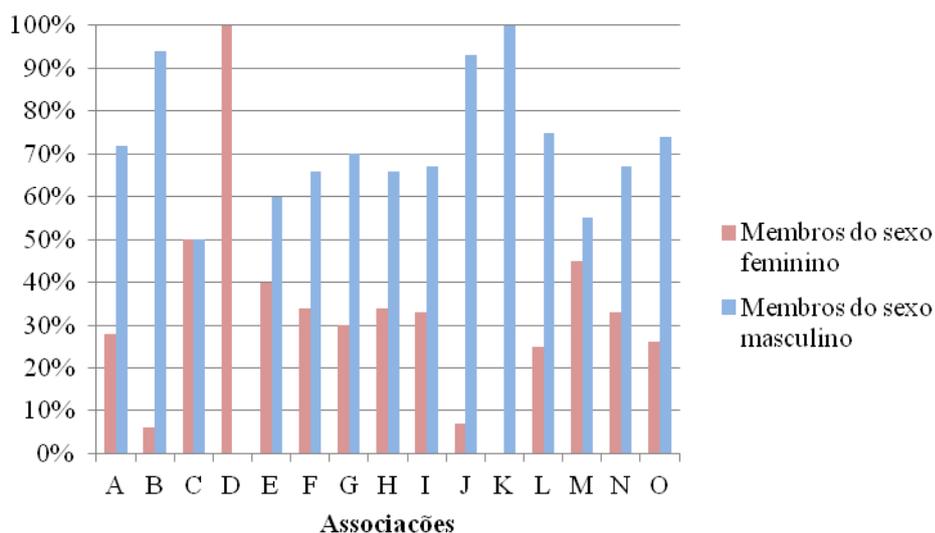


Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Em média, os cursos foram realizados com a participação de 22 membros associados/as. Verificando a posição de gênero desses/as participantes tem-se uma frequência maior de membros do sexo masculino. No Gráfico 5 verifica-se que mais da metade das organizações apresentam uma pequena porcentagem da participação de mulheres nos cursos. A associação C é a única que sinaliza uma participação igualitária entre homens e mulheres. E a associação D, é um caso especial de 100%, devido ser uma organização sob liderança e específica de mulheres.

Observou-se também que a gestão prioriza o homem, mas é ele quem tem menos escolaridade. Do total de organizações associativas, duas têm uma mulher como presidenta (13%). Trata-se das Associações D e M, localizadas, respectivamente, na Serra da Ibiapaba e no Sertão de Sobral. Lideradas por mulheres, ambas as organizações possuem cadeia produtiva de adoção tecnológica na fruticultura.

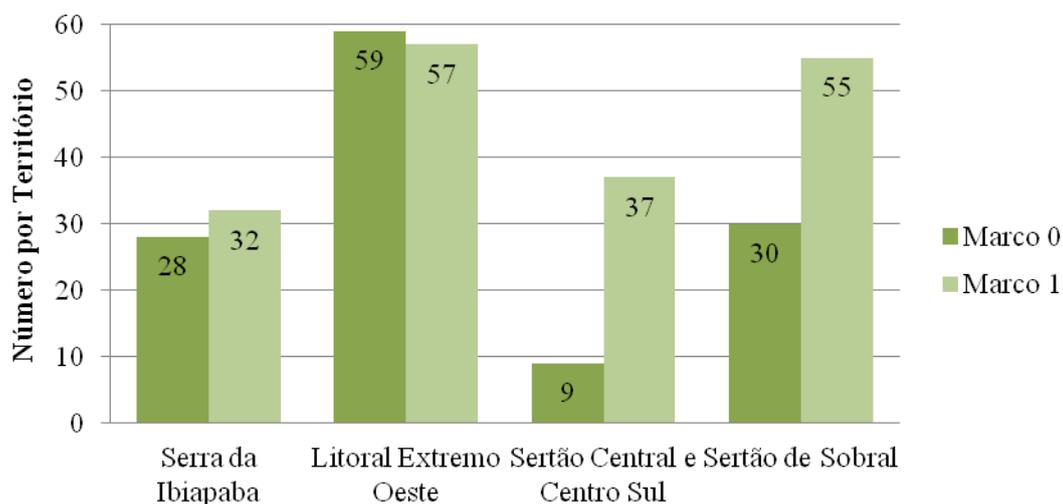
Gráfico 5 – Participação de membros nos cursos (módulo I)



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em particular nas associações B, J, K, que possuem dominância na apicultura, a participação de membros do sexo feminino é abaixo de 10%. A atividade de cultivo de frutas e vegetais tem maior inclinação para a inclusão das mulheres. Enquanto que as organizações apícolas, fortemente presentes nos Territórios Sertão Central e Centro Sul, apresentam menor probabilidade de ter uma liderança mulher na atividade produtiva, uma vez que a apicultura é culturalmente uma atividade dominante masculina. Nota-se, no Gráfico 6, que o menor percentual (9%) é desses Territórios, havendo um elevado crescimento posterior ao incentivo da ATER.

Gráfico 6 – Atividade produtiva sob liderança da mulher



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Não é objetivo da pesquisa, debater a participação da mulher dentro da apicultura e trazer à tona um padrão ainda imposto pela sociedade: o de que mulheres não podem trabalhar na área por ser uma atividade em que os homens monopolizam o centro de produção. Entretanto, diante dos dados e se tratando de um grupo especial do PSJIII, cabe destacar as preocupações relativas ao fortalecimento e a visibilidade da participação das mulheres. O PAA, por exemplo, vem atendendo às especificidades, reconhecendo os espaços políticos e notando as formas de trabalho e aos produtos produzidos pelas mulheres (holerículas, panificados, agroindustrializados, etc.), principalmente nas modalidades de compra com doação simultânea (SILIPRANDI e CINTRÃO, 2014).

Importantes mudanças normativas no PAA foram realizadas no período recente para tirar do “anonimato” o trabalho das mulheres, a exemplo da exigência de percentuais mínimos de participação nos projetos e da destinação de parte do orçamento especificadamente para organizações de mulheres (BRASIL/GGPAA, 2011). Ainda que precisem ser investigadas as mudanças que estes normativos provocam no cotidiano, no espaço doméstico e no empoderamento das mulheres, a não existência destes pode contribuir para inviabilizar o trabalho e a atuação das mulheres.

#### **4.2 Fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças das associações frente à capacidade organizativa e desempenho na comercialização**

Para discutir a autogestão baseada no processo inclusivo, participativo e cooperativo (GOMIDES; SILVA, 2010; DENHARDT, 2012), desenvolvendo capacidades estratégicas de organização para a agricultura familiar acessar canais de comercialização, indicados na pesquisa bibliográfica como limitantes, e promovendo o engajamento social, autossustentação e autonomia da população excluída de assistência técnica, aplicou-se a matriz FOFA com base nas forças e fraquezas da associação (ambiente interno), e nas oportunidades e ameaças de mercado (ambiente externo). As informações fornecidas pelos participantes foram consideradas como “indicações”.

Dessa forma desenhou-se a FOFA em cada associação, que para a pesquisa teve o caráter parcial, pois não convém aqui analisar cada uma das 15, mas expor o quadro geral. Com isso, reuniram-se todas as indicações alimentadas pelos/as próprios/as associados/as, ordenou-se a frequência ( $i$ ) das indicações em cada fator (força, fraqueza, oportunidade, ameaça), a partir do número ( $n_i$ ) de vezes que o evento ocorreu e construiu-se a Matriz Real

com os dados primários totais (APÊNDICE A). Foram 39 indicações distribuídas no fator Força; 50 apontadas como Fraqueza; 40 resgatadas como Oportunidade; e 42 alertadas como Ameaça. Com o grande número de indicações para analisar, elencou-se as seis mais citadas em cada fator.

Com base nos conceitos de cada fator, a partir da análise da pesquisadora, foi necessário redirecionar as indicações da Matriz Real (a matriz inicial), devido à dificuldade de interpretação dos/as associados/as. Assim algumas indicações foram agrupadas usando a percepção e de acordo com a semelhança em termos de suas dimensões intrínsecas comuns. Dessa forma, realocando as indicações nos fatores corretos, a Matriz Real foi denominada como Matriz Realocada. Essa abordagem estatística sintetiza um grande grupo de observações importantes na descrição de um fenômeno a um subgrupo de fatores e facilita na interpretação dos dados.

As indicações após o agrupamento foram interpretadas e nomeadas da seguinte forma: “Recursos Hídricos” como todos os tipos de abastecimento, reservatório e mecanismos de acesso à água, em que se citou ‘açude’, ‘riacho’, ‘poço profundo’, ‘cacimbão’, ‘cisternas’ e ‘adutora’; os “Invernos Irregulares” uniu qualquer observação referente à ‘seca’, ‘estiagem’ e ‘falta de chuva’; quanto às oportunidades de “Cursos e capacitações em geral”, os assuntos contemplados foram sobre ‘apicultura’, ‘caprino e ovino’, ‘doces’, ‘panificações’, ‘comercialização’, ‘educação ambiental’; nas “Parcerias e apoio” assinalaram instituições como ‘EMATERCE’, ‘sindicato’, ‘banco’, ‘Agropolos’, ‘Governo Estadual’; e as ‘Políticas Públicas e Projetos citados foram: ‘do gado’; ‘da irrigação dos coqueiros’; ‘do cajueiro precoce’; ‘dos pintos’ (Brasil Sem Miséria – BSM).

Por fim, tem-se a Matriz FOFA no Quadro 9, com as seis indicações com maior frequência em cada fator (força, oportunidade, fraqueza e fortaleza). Orientando-se pelos esquemas de Taparanoff (2001) e Hindle e Lawrence (1994), analisaram-se, aleatoriamente, as internalidades, as externalidades e as combinações entre as indicações da Matriz, de acordo com o cenário das organizações associativas e a busca conjunta por soluções específicas e viáveis para a transformação da situação.

Quadro 9 – Indicações de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças nas associações rurais e suas respectivas frequências (Matriz FOFA)

1. Fatores Internos

1.1 Forças	$n_i$	1.2 Fraquezas	$n_i$
<b>União</b> (ex.: do grupo nas vendas do mel, na colheita, nas moagens de cana)	12	<b>Baixa participação nas reuniões, nos mutirões/coletivos</b>	8
<b>Organização</b>	8	<b>Falta de transporte para venda e colheita dos produtos</b>	6
<b>Contribuição ativa, Doação, Apoio financeiro, arrecadação das mensalidades dos/as sócios/as</b>	7	<b>Desunião</b>	5
<b>Mão de obra, Mutirão/ trabalho coletivo</b> (ex.: nas moagens)	6	<b>Poucos recursos financeiros</b>	5
<b>Terra</b> (conquista, posse)	6	<b>Desorganização</b>	5
<b>Competência, conhecimentos, informação, qualificação, experiência dos apicultores</b>	5	<b>Desmotivação, desânimo</b>	4

2. Fatores externos

2.1 Oportunidades	$n_i$	2.2 Ameaças	$n_i$
<b>Cursos e capacitações em geral</b>	15	<b>Invernos irregulares</b>	12
<b>Recursos Hídricos</b>	15	<b>Pragas e doenças nas unidades de produção</b>	10
<b>Assistência técnica</b>	12	Ação dos <b>intermediários</b> na venda dos produtos	9
<b>Políticas Públicas e Projetos</b>	12	<b>Queimadas e desmatamento</b>	7
<b>Distribuição elétrica (energia)</b>	10	<b>Falta água potável para beber</b>	6
<b>Parcerias e apoio</b>	9	<b>Assistência técnica (ausência)</b>	5

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A indicação **união** se apresenta no primeiro lugar do *ranking* do fator força, 12 associações elegeram como um ponto positivo dentro da organização. Nas falas dos/as associados/as da Associação N é possível compreender o grau de significância desse valor, ao pronunciarem que na “(...) associação tem que ser todo mundo reunido, trabalhando junto, ajudando uns aos outros (...), se não tiver união nada vai para frente” (informação verbal)<sup>32</sup>, ou seja, sem união, na busca de um objetivo comum, não há desenvolvimento. Em acréscimo, a Associação D complementa metaforicamente ao dizer que “uma equipe unida sabe que só se alcança qualquer destino quando todas remam na mesma direção” (informação verbal)<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em outubro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação N, Sobral-CE.

<sup>33</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em novembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação D, São Benedito-CE.

Essa união dos/as pequenos/as produtores/as em associações torna possível a aquisição conjunta de insumos e equipamentos com menores preços e melhores prazos de pagamento, como também o uso coletivo de tratores, colheitadeiras, melgueiras, etc. Tais recursos, quando divididos entre vários/as associados/as, tornam-se acessíveis e o/a produtor/a certamente minimiza seus custos, pois reúnem esforços em benefício comum, bem como o compartilhamento de despesas com manutenção de equipamentos e matéria prima.

Ressalta-se que além da economia de valores econômicos, a união colabora também com a força de trabalho, pois na maioria das associações reúnem sua mão de obra no roçado, nas colheitas e extrações de mel, nas moagens de cana, nas extrações do carnaubal, nas colheitas do coco, nas “farinhadas” (fabricação de farinha e goma de mandioca), nas fabricações de bolos e biscoitos, e nas vendas, por exemplo.

Analisando também a força contrária, que aparece na FOFA como a terceira indicação negativa, dentro do cenário interno da associação, a **desunião**, se não erradicada, vem a atrapalhar o desenvolvimento da comunidade. Torna-se então, estrategicamente fundamental a **organização** de agricultores/as em associações para fins de planejamento de atividades que oportunizem o acesso a canais de comercialização ou mesmo algum tipo de especialização de produção, no intuito de aumentar a pauta de produtos e evitar possíveis problemas relacionados à emancipação socioeconômica dos/as agricultores/as familiares, entre outros.

No Quadro 10, que não só pôde observar o antagonismo união *versus* desunião, mas também, **organização** *versus* **desorganização**, avalia-se que é necessário transformar as fraquezas em fortalezas para que não se torne uma limitação na capacidade organizativa e consequentemente no desempenho da comercialização.

Quadro 10 – Avaliação de forças e fraquezas a partir do antagonismo

1. Fatores Internos			
1.1 Forças	$n_i$	1.2 Fraquezas	$n_i$
<b>União</b> (ex.: do grupo nas vendas do mel, na colheita, nas moagens de cana)	<b>12</b>	<b>Desunião</b>	<b>5</b>
<b>Organização</b>	<b>8</b>	<b>Desorganização</b>	<b>5</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nos estudos de Fagotti (2017) a desorganização social é apontada como o maior problema enfrentado pelos/as agricultores/as familiares/as, tanto para o fortalecimento do associativismo, como para a comercialização conjunta da produção, o aumento dos custos de

produção e a restrição no acesso ao crédito. Portanto, a autora reforça que em uma associativa da agricultura familiar, a organização é estratégia de comercialização.

Uma das três maiores ameaças para as associações é a ação dos **intermediários** na venda dos produtos. Essa figura, denominada informalmente de “atravessador”, passa a existir quando a distribuição e a circulação da produção deixam de ser feita diretamente por quem produz, tornando-se dependente de um intermediário/atravessador, “que possui interesses, custos e, portanto, lança mão de mecanismos de controle e regulação para manter seu poder, tais como certificados de produtos, preços diferenciados segundo a regularidade da oferta, entre outros”. (SCHNEIDER, 2016, p.123).

Belik e Cunha (2015) classificam essa intermediação em duas categorias: funcional ou especulativa. O atravessador especulativo se apropria do lucro dos/as produtores/as, sem agregar valores pós-colheita, como classificação e melhoria do acondicionamento. Já o que atua de forma funcional, geralmente, mantém seu vínculo rural e local, reunindo a produção de toda a comunidade. Os autores defendem que esse atravessador funcional, que também é produtor rural, acaba mudando seu campo de atuação principal da produção para a atividade comercial.

Ressalta-se que para algumas organizações, o atravessador é um “mal necessário”, pois a comunidade ainda não está preparada para se desvincular dessa figura. Como é o caso da Associação C, em que o intermediário comercial é próprio da comunidade, inclusive vice-presidente da associação. Portanto, atua de forma funcional, reunindo a produção de todos/as produtores/as e levando para a Central de Abastecimento Atacadista (CEASA) de Tianguá e para a Feira Municipal de Viçosa, seguindo sempre a base de dados, vinculada à Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), e arrecadando sua porcentagem sobre os produtos<sup>34</sup>.

Essa base de dados, denominada de Prohort, é definida por Belik e Cunha (2015, p. 223) como uma “associação voluntária de ajuda mútua que se desenvolve sob coordenação de um agente público”. Acrescentam ainda que o seu papel é de induzir a cooperação entre as Ceasas (federais, estaduais e municipais) e os/as agentes econômicos (produtores/as, atacadistas e varejistas), para que possam definir estratégias e construir canais que fortaleçam o comércio de produtos hortigranjeiros.

Dessa forma, combinando esse fator externo com os internos da matriz FOFA, têm-se algumas forças relevantes que podem contribuir no controle dessa ameaça (não tanto agressiva) do atravessador, como a **mão de obra familiar** e o **trabalho coletivo**, aparados de

---

<sup>34</sup> Por exemplo, uma caixa de maracujá a R\$25,00, se vendida a R\$22,00, tem-se a perda de 12%, que conforme os/as produtores/as esse percentual se destina aos custos com transporte do atravessador.

colaboração, participação, apoio e solidariedade. Ou seja, a ameaça de mercado pode ser contingenciada por meio da força e cooperação do grupo. Essa combinação, no ponto B de Tarapanoff (2001), pode ser visualizada no Quadro 11.

Quadro 11 – Combinações de fatores que influenciam a capacidade organizativa e o desempenho da comercialização nas associações rurais

Fator interno \ Fator externo	OPORTUNIDADE	AMEAÇA
<b>COMBINAÇÃO A</b>		
<b>PONTOS FORTES: Competência, qualificação, conhecimentos, informação, experiência dos apicultores</b>	<b>(A) Cursos/capacitações em geral; assistência técnica; políticas públicas e projetos; parcerias e apoios</b>	(B)
PONTO FRACO	(C)	(D)
<b>COMBINAÇÃO B</b>		
<b>PONTOS FORTES: Mão de obra, Mutirão/ trabalho coletivo</b>	(A)	<b>(B) Ação dos intermediários na venda dos produtos</b>
PONTO FRACO	(C)	(D)
<b>COMBINAÇÃO C</b>		
PONTO FORTE	(A)	(B)
<b>PONTO FRACO: Baixa participação nas reuniões, nos mutirões/coletivos</b>	<b>(C) Políticas Públicas e Projetos</b>	(D)
<b>COMBINAÇÃO D</b>		
PONTO FORTE	(A)	(B)
<b>PONTO FRACO: Falta de transporte para venda e colheita dos produtos</b>	(C)	<b>(D) Ação dos intermediários na venda dos produtos</b>

Fonte: elaboração própria.

A combinação D revela a existência de fraquezas que podem potencializar ainda mais a ameaça, como é o caso da **ausência de transporte** para coletar e vender os produtos, considerado como um dos fatores internos negativos mais relevantes para a distribuição na comercialização. Nessa circunstância, em que a combinação se encontra no ponto D, os planos de ação devem ser de contingência e emergenciais.

Assim, para corrigir essa fraqueza e eliminar essa ameaça, as associações trouxeram como plano de ação a seguinte solução: elaborar projetos, por meio das instituições parceiras, com o objetivo de contemplar a associação com um veículo adequado para colher e transportar a produção, com compartimentos isolados que garantam, durante o transporte, o controle da temperatura e a ausência de contaminantes externos, componentes importantes para manter a qualidade sanitária dos produtos. Na sistematização, definiram estratégias como: uma comissão responsável para a confecção do projeto, os prazos pela busca e os custos.

Outra solução apresentada pelas associações, para reverter essa dificuldade em escoar a produção, devido à falta de um transporte, foi o acúmulo de dinheiro arrecadado em bingos e rifas. Apesar de válida, pois a associação tem potencial e capacidade para resolver seus problemas e necessidades, é uma proposta atemporal, pois para atingir o valor final requer um período de tempo indeterminado.

Ainda sobre a indicação ‘falta de transporte’, apontada como uma fraqueza, foi mencionado pelo grupo da Associação B a depreciação com o benefício do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)<sup>35</sup>, quando foram contemplados com um carro-caminhão para transportar a produção. Com as dificuldades de manutenção do veículo a Associação teve que vender, e até hoje não conseguiram recuperar o prejuízo.

Na realidade, os custos de manutenção, após a aquisição de veículo ou de um equipamento ou máquina, não estão computados na renda da produção, sendo indispensável o planejamento, o controle e a participação de todos/as. Uma solução apontada é a organização arrendar para outras entidades.

De acordo com Strabeli (2011) as associações, em suas atividades, devem valorizar as potencialidades que a comunidade tem, ou seja, os recursos, os meios e as capacidades para resolver seus problemas e suas necessidades; e aproveitar as oportunidades existentes e outras que podem ser conseguidas, como por exemplo, políticas públicas, parcerias, financiamentos, assistência técnica.

Diante da indicação do autor supracitado e cruzando mais uma vez os fatores internos com os externos, dessa vez ambos positivos, observa-se que algumas forças das associações podem potencializar oportunidade de mercado. Exemplificando, tem-se como indicação, no fator força, o alto nível de **competência e qualificação** dos/as associados/as (ou capacidades, conforme Strabeli), dialogando com as indicações do fator oportunidade:  **cursos/capacitações em geral; assistência técnica; políticas públicas e projetos; parcerias e apoios institucionais**. Caso da combinação A, no Quadro 11.

Na combinação A, Tarapanoff (2001) indica verificar sua aplicação e sustentabilidade ao longo do planejamento. Assim, ressalta que todas as associações consideraram todo tipo de curso e/ou capacitação uma oportunidade de desenvolvimento.

---

<sup>35</sup> No geral, o PRONAF, criado em 1996, destina-se a estimular a geração de renda e melhorar o uso da mão de obra familiar, por meio do financiamento de atividades e serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas. Para ter acesso ao PRONAF, bem como outras políticas, é necessário possuir a Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) (ESMERALDO *et al.*, 2017).

Essa indicação, apresentada na FOFA com frequência total, juntamente com as demais indicações positivas do ambiente externo, podem capacitar mais ainda os/as produtores/as associados/as para alcançar maior produtividade, maior produção e melhores resultados econômicos em função do aumento do volume de produtos comercializados, levando ao aumento da receita. Quanto ao escoamento, contariam também com esses fatores externos para assinalar os possíveis canais de comercialização.

Dentre as indicações de oportunidade, levantadas acima na combinação A, destaca-se que a indicação **assistência técnica** não só foi apresentada como fator externo positivo, como também, foi apontada como um fator externo negativo (QUADRO 9). Para as associações, é uma ameaça a falta de continuidade no serviço de ATER, que é um direito dos povos do semiárido. Numa descontinuidade do contrato, a comunidade deve estar unida e organizada para reivindicar um serviço de qualidade e continuado; ou mesmo, para se preparar a trabalhar sem a dependência externa, já que é inconstante. Contudo, é necessário traçar planos de ação para aproveitar ao máximo os fatores positivos que surgirem.

De acordo com a combinação C de Tarapanoff (2001), exemplificada no Quadro 11, o ponto fraco '**baixo envolvimento participativo**' deve ser corrigido, pois caso contrário, a associação não conseguirá aproveitar as oportunidades. Tendo em vista que os '**Projetos**' tem como parâmetros avaliativos o nível de **união** e **organização** das instituições beneficiárias, comprovado a partir da frequência da realização das reuniões e da assiduidade participativa dos/as sócios/as.

Para alcançar alguns parâmetros de capacidade organizativa, pontua-se um comportamento essencial, a responsabilidade, que abre seu leque para os compromissos, analisados pelas indicações internas: '**participação nas reuniões, mutirões e coletivos**' e '**contribuição/arrecadação ativa das mensalidades**', observada no Quadro 12.

Quadro 12 – Avaliação de forças e fraquezas a partir do comportamento responsabilidade

1. Fatores Internos

1.1 Forças	$n_i$	1.2 Fraquezas	$n_i$
<b>Contribuição ativa, Doação, Apoio financeiro, arrecadação das mensalidades dos/as sócios/as</b>	<b>7</b>	<b>Baixa participação nas reuniões, nos mutirões/coletivos</b>	<b>8</b>
<b>Mão de obra, Mutirão/ trabalho coletivo (ex.: nas moagens)</b>	<b>6</b>	<b>Poucos recursos financeiros</b>	<b>5</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As **contribuições mensais** dos/as associados/as são usadas para suprir as despesas com manutenção do prédio da sede da associação, deslocamentos, declarações anuais feitas pelo/a contador/a<sup>36</sup>, entre outros. A adimplência do **apoio financeiro**; alocada na matriz FOFA como uma indicação positiva do ambiente interno, mas com frequência mediana; é um fator necessário para a criação de um fundo reserva, pois os **poucos recursos financeiros** foram apontados como uma fraqueza para as associações, limitando-as na aquisição de bens e materiais, equipamentos e ferramentas, matérias primas e transporte. Segundo Tarapanoff (2001) se os recursos corretos não estiverem disponíveis, não é possível atingir a Tarefa 3, que tem o objetivo de minimizar, evitar ou eliminar os fatores negativos. Ou seja, converter as fraquezas em fortalezas.

A Associação B relembra que quando existia **trabalho coletivo** (indicação apontada por seis associações como força e por oito como fraqueza) na associação, no engenho com a produção de cachaça e no cultivo de uma área coletiva de dois hectares de cana-de-açúcar, maracujá, feijão e milho, a arrecadação era suficiente, até utilizavam-na para pagar as parcelas do Crédito Fundiário. Suas receitas são constituídas apenas com a mensalidade de R\$3,00, que não suprem as despesas da associação com documentação, contador, cartório, energia da sede, deslocamento e alimentação. Tentaram aumentar a contribuição para R\$5,00, mas os/as associados/as não concordaram.

Segundo a Associação A, além da contribuição mensal, quando necessitam de uma benfeitoria na associação, unem esforços financeiros, como por exemplo, o caso da cerâmica na sede, colocada a partir de doações dos/as associados/as e da reforma custeada pela arrecadação de leilão beneficente e promovido pela comunidade.

Das 15 associações, cinco (C, E, F, G e L) não estão ativas em relação às contribuições mensais, três delas estão concentradas no Território Litoral Extremo Oeste. Alguns/mas associados/as apresentaram-se cansados/as e desestimulados/as com a falta de comprometimento. Entretanto, esse comportamento deficiente faz parte do passado de algumas associações, pois relembram do receio em deixar recurso na associação, evitando assim, a deslealdade da diretoria. Com o tempo, perceberam a importância de possuírem um fundo de reversa.

Ainda no Quadro 11, analisa-se a outra indicação que dialoga com o comportamento da responsabilidade: '**participação dos/as sócios/as nas reuniões, nos mutirões/coletivos**'; apontada como a maior fraqueza para oito associações. As associações

---

<sup>36</sup> Ressalta-se que, as associações do município de Camocim, possuem isenção dos custos com contador/a, pois passou a ser responsabilidade da gestão pública.

reconheceram que não estavam preparadas, no sentido de organizadas e fortalecidas, para receber projetos e conseqüentemente vingar, e reinteraram a importância da participação nas reuniões, ao dizerem que “as ações e as oportunidades que chegaram, foi tudo através da nossa participação nas reuniões” (informação verbal)<sup>37</sup>.

Independentemente de qualquer circunstância, reunião de associação eu aprendi em todo local que eu andei e é regra do estatuto, ordinária ou extraordinária, obrigação de todos os sócios comparecer, pela importância que tem de todo mundo tá junto, botando as coisas em dias e nunca corre o risco do enfraquecimento (informação verbal)<sup>38</sup>.

A falta de objetividade nas reuniões e a falta de perspectivas de conseguir recursos financeiros são fatores preponderantes que tornam a associação uma instituição desinteressante para muitos/as agricultores/as, é preciso antes, que haja qualidade na participação e produtividade nas reuniões.

Os mutirões vêm perdendo espaço na cultura local. Exceto na colheita do coco (na Associação G como exemplo), quando há uma mobilização de vizinhos que plantam e colhem na mesma época, é difícil presenciar essa forma de organização e os/as produtores/as são obrigados/as a pagar diaristas. Isso dificulta sobremaneira as associações alcançarem a emancipação e a autopromoção de modo que seja rompido o cordão umbilical que as mantém presas às instituições que atuam no PSJ: Prefeitura, políticos, assistência técnica e agentes financeiros.

Envolvendo assim, a motivação e o ânimo para o desenvolvimento e conquistas coletivas das associações, é possível confirmar na Matriz FOFA tais indicações como fracas. A **desmotivação** e o **desânimo** nas organizações, juntamente com a instabilidade política das administrações locais, são alguns fatores internos que pode levar a ruptura e/ou descontinuidade de oportunidades como projetos/programas.

Com isso, analisa-se outro caso na combinação C, no Quadro 13, pois são fundamentais as **parcerias e o apoio** (apontadas como oportunidade na FOFA) às/aos produtoras/es na articulação de novas formas de relacionar com o governo e com a rede social de sujeitos que estimulam uma distribuição de produtos com valor mais favorável. Podem ser citadas parcerias e apoio como do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, da EMATERCE e do Agropolos.

<sup>37</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em outubro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação F, Camocim-CE.

<sup>38</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em novembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação G, Acaraú-CE.

Quadro 13 – Combinação alternativa de fator externo positivo (Oportunidade) com fator interno negativo (ponto fraco)

Fator externo		OPORTUNIDADE	AMEAÇA
Fator interno			
PONTO FORTE		(A)	(B)
PONTO FRACO		(C)	(D)
<b>Desmotivação, desânimo</b>		<b>Parcerias e apoio</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Vale ressaltar ainda a ‘terra’ como uma indicação interna positiva, no sentido de posse e conquista. Para Martinez (2001) a falta de terra própria é uma dificuldade, pois na ausência de posse dela, os/as agricultores/as não se animam em investir em melhorias e não tem a segurança de pertencimento. As seis associações que apontaram essa fortaleza na Matriz FOFA são as representadas por 40% em Assentamentos Rurais, em que as Associações B, C, G e L competem ao PNCF e as Associações F e H ao PNRA.

O texto de Marques (2008) sobre o campesinato no mundo e no Brasil, nos ajuda a entender que a idade do assentamento<sup>39</sup> pode influenciar no seu nível de produção, visto que após a luta pela terra a criação da associação vem acompanhada por um conjunto de medidas que formalizam o reconhecimento do Estado de seu dever de assegurar o acesso a direitos básicos como educação, saúde, lazer, trabalho e habitação.

Frente a esses progressos com a aquisição de terra para cultivar e criar, se faz importante desenhar e justificar o cenário de ameaças da FOFA, ao eleger **os invernos irregulares** como a principal dificuldade externa para o meio rural produzir e comercializar. Segundo Irribarrem (2006), um dos elementos, necessários no planejamento, controle e direção da gestão econômica e financeira da propriedade rural, estendendo-se para as associações, são os eventos climáticos.

A elevação das temperaturas, a irregularidade das chuvas e a perda da fertilidade dos solos aumentam a escassez dos produtos e logo fragilizam a comercialização da agricultura familiar. Logo, conforme os/as agricultores/as das associações “A seca é a coisa que mais desmotiva o homem do campo, então a gente tem que aprender a conviver com ela” (informação verbal)<sup>40</sup>.

<sup>39</sup> No caso dessas associações, B, C, F, G, H e L, de assentamento rural a média é de 20 anos.

<sup>40</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em dezembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação L, Iguatu-CE.

Precisamos aprender a viver com esse semiárido, pois a nossa **terra** aqui é riquíssima em qualquer tipo de plantação, a gente sente que tem progresso (...) A gente sabe que lugar seco é difícil de tirar a sobrevivência, tem que unir os **conhecimentos**, se atualizar. (informação verbal, grifos nossos)<sup>41</sup>.

Diante das falas, observou-se na FOFA que os ‘invernos irregulares’ foram a ameaça mais frequente para os/as associados/as comercializar, pois com a diminuição dos recursos pluviométricos, a produção reduziu, ficou limitada para o autoconsumo e sem excedente, fazendo com que as associações busquem alternativas e estratégias para conviver com esse quadro de estiagem.

Os períodos de estiagem fazem parte da natureza, mas a escassez não pode significar prejuízos para os/as agricultores/as familiares. Por isso, o Governo do Ceará investe em novas tecnologias de convívio com o clima semiárido<sup>42</sup>; estas nomeadas na FOFA de ‘**recursos hídricos**’, como cisternas e poços profundos, são assinaladas por todas as associações como uma oportunidade (QUADRO 9). Seguindo os esquemas de Tarapanoff (2001), para minimizar essa ameaça, combina-se com as oportunidades disponíveis.

Com toda a dificuldade hídrica, os/as associados/as compartilham em suas falas que o desenvolvimento da comunidade ou do assentamento se deu a partir das **políticas públicas** vinculadas ao Semiárido (indicação caracterizada na FOFA como oportunidade). Entre as mais citadas estratégias do governo, destacam-se as cisternas do Programa Uma Terra e Duas Águas (P1+2)<sup>43</sup>. São reservatórios de 16.000 litros que captam e armazenam água da chuva para auxiliar na produção de alimentos, tanto vegetal como animal. A água captada é utilizada na irrigação dos quintais produtivos, para plantar fruteiras, hortaliças e plantas medicinais, bem como para a criação de animais<sup>44</sup>.

A limitação é o número de cisternas distribuídas por família e a diversificação delas. No Gráfico 7 tem-se a quantidade de famílias das associações pesquisadas, em percentual, que acessam o P1+2, de acordo com o levantamento inicial (Marco 0) e com após um ano (Marco 1) de acompanhamento técnico realizado pelo Instituto Agropolos. Percebe-se que os Territórios Serra da Ibiapaba e o Litoral Extremo Oeste têm os mais baixos índices. As

<sup>41</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em novembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação H, Granja-CE.

<sup>42</sup> Segundo Ceará (2016), 86% do território do estado do Ceará são caracterizados como semiárido, ou seja, tem um clima de poucas chuvas e muita seca. Apenas o litoral e alguns pontos isolados no interior do estado – como Serra da Ibiapaba – têm o clima menos seco.

<sup>43</sup> O governo Temer reduziu as dotações do programa de construção de cisternas dos R\$248,8 milhões constante da LOA 2017, para R\$20 milhões na PLOA 2018.

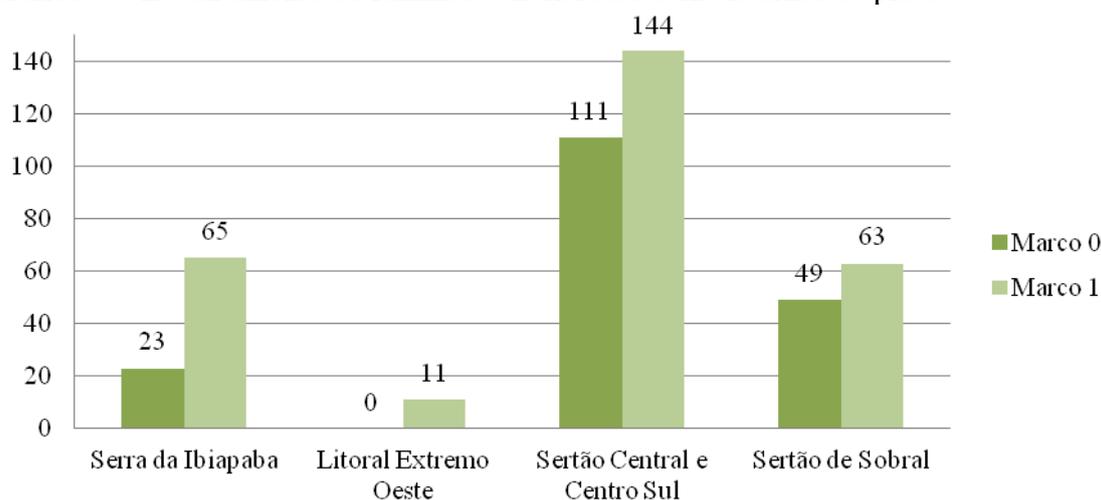
<sup>44</sup> São assinaladas na FOFA REAL como fortalezas dentro da associação a ‘produção diversificada’; a ‘criação de animais’, reforçando as atividades na apicultura, ovinocultura, caprinocultura, bovino e avicultura; e o ‘quintal produtivo’; entretanto, não apareceram com frequência relevante para exibir na FOFA Realocada.

Associações G e F, por exemplo, do Território Litoral Extremo Oeste, não foram ainda beneficiadas com as cisternas de placa. E as Associações A, B e E, que no marco 0 não possuíam, foram recebendo ao longo da ATER.

Essa ausência de cisterna no marco zero é justificada pelo pré-requisito do município ser incluído na área do semiárido. No segundo semestre de 2017 o Conselho Deliberativo da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) é que foi aprovar a inclusão de 25 municípios cearenses na região semiárida, entre eles, Camocim, Granja e Viçosa do Ceará (BRASIL, 2017).

Dentre as soluções apontadas no Plano de Ação (5W2H), para minimizar essa ameaça, têm-se como principais: aprender a conviver com a seca, fazendo manejos e solicitando projetos de abastecimento de água, como a construção de mais cisternas de placa e de cisterna-calçadão<sup>45</sup>, perfuração de poços profundos, e utilização de métodos de irrigação para o plantio que consomem menos energia, ou seja, com contador tarifa-verde para minimizar as taxas de energia.

Gráfico 7 – Levantamento de famílias beneficiadas com cisternas de placa



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Essas adversidades no fator climático podem ser agravadas com o aumento de ‘queimadas e desmatamento’ e do ‘uso de agrotóxico’, que são indicações assinaladas em ameaças (ver FOFA no Quadro 9). Hoje, provocadas por agentes externos, a não conservação

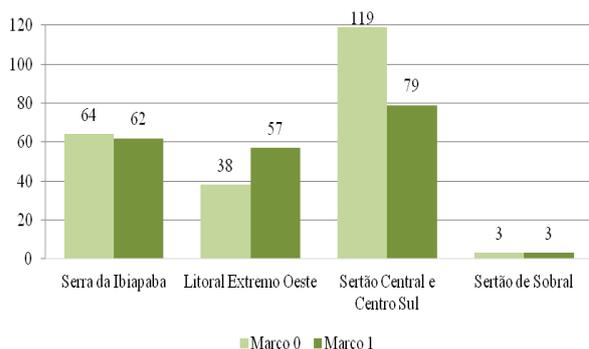
<sup>45</sup> É uma tecnologia que capta a água da chuva por meio de um calçadão de cimento de 200m<sup>2</sup> construído sobre o solo. Com essa área do calçadão, 300 mm de chuva são suficientes para encher a cisterna, que tem capacidade para 52 mil litros (ESMERALDO *et al.*, 2017).

ambiental denuncia a necessidade de aprimorar soluções que minimizam os impactos ambientais.

De acordo com o perfil tecnológico com sustentabilidade revelado no relatório do Agropolos, a chegada da ATER conscientizou as associações a reduzir o nível de queimadas e o uso de agrotóxico, como pode ser visualizado nos Gráficos 8 e 9. Com isso, é possível observar as dificuldades da transição agroecológica quando não há uma assistência técnica, ou quando, na sua existência, é frágil e irregular.

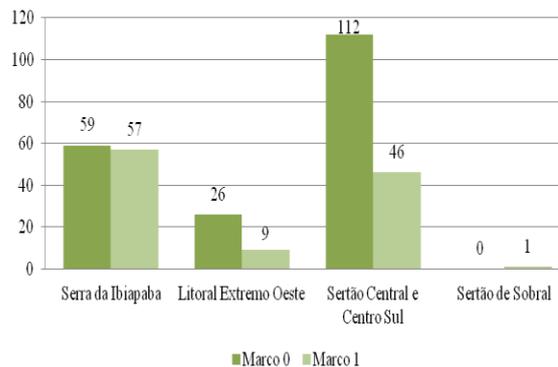
O despertar da consciência, segundo os/as associados/as, é influenciado pela existência de experiências bem-sucedidas voltadas para a promoção da agroecologia. Após a vivência em intercâmbios, muitos/as agricultores/as estão aptos às mudanças de comportamentos e se disponibilizam e se interessam em recuperar e ressignificar os sistemas produtivos a partir da adoção de práticas agroecológicas nas suas unidades familiares, repercutindo na conservação dos recursos naturais e das biodiversidades. Afinal, de acordo com o associado da Associação L, “(...) não existe terra ruim, existe manejo inadequado” (informação verbal)<sup>46</sup>.

Gráfico 8 – Levantamento de famílias por território que realizam queimadas



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Gráfico 9 – Levantamento de famílias por território que fazem o uso de agrotóxico e insumos químicos



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Observa-se que em ambos os gráficos o Território Sertão de Sobral tem o melhor perfil sustentável, devido aos baixos índices. Uma das associações desse Território, a Associação M, compartilhou que fez a transição da produção convencional, caracterizada pela exploração de recursos da natureza de forma predatória e rudimentar, para a de base agroecológica. Desse modo, o mais velho associado, estruturou a discussão em torno das

<sup>46</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em dezembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação L, Iguatu-CE.

alternativas de convivência com o semiárido e das práticas agroecológicas desenvolvidas e internalizadas ao longo da trajetória da sua experiência de vida. Ele disse:

Desde os sete anos trabalho na roça, passei trinta anos destruindo, botando fogo na roça, tô com trinta e dois que estou reconstruindo, já tô no lucro de dois anos, mas minha conta ainda tá muito alta com a natureza, a consciência ainda dói (informação verbal)<sup>47</sup>.

Na pesquisa de Abrantes *et al.* (2015) que divulga e analisa a implementação da nova tecnologia social – quintal produtivo – adequada à condição climática da região semiárida, foi possível identificar nas experiências de agricultores/as familiares mudanças eficientes e de baixo custo no cuidado da terra, diante da pouca ou nenhuma utilização de insumos externos, impostos pela agricultura moderna dominante.

Com a redução e/ou eliminação do uso de fertilizantes químicos ou agrotóxicos, a propagação de **pragas e doenças nas unidades produtivas** tende a se proliferar, justificando assim, o segundo lugar na classificação das ameaças da matriz FOFA. Portanto, para o controle de pragas, o uso de insumos internos, por meio da assistência técnica e do saber-fazer, exercitado na observação e na experimentação, desenvolvem defensivos naturais retirados da própria propriedade e controlam os insetos e as doenças que surgem na produção sem danificar muito o meio ambiente.

Deste modo, a busca pela sustentabilidade fundamenta-se na capacidade de inovação dos/as agricultores/as familiares, melhorando o desempenho da economia, ampliando a geração e agregação de valor a partir da comercialização dos produtos, assim como reduzindo custos de transação, uma vez que diminui e/ou elimina a dependência de insumo externo, o que seria suficiente para gerar mais bem estar social e ambiental (ABRANTES *et al.*, 2015).

### 4.3 Análise do nível organizacional das associações rurais

Com o reconhecimento de que, cada vez mais, a organização passa a ter importante papel na inserção dos/as agricultores/as nos canais de comercialização, este tópico é destinado a descrever o nível organizacional para o desenvolvimento sustentável da associação.

---

<sup>47</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em outubro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação M, Meruoca-CE.

Considerando os autores mencionados para fundamentar o Índice de Capacidade Organizativa (ICO), foram analisados, por território, 15 indicadores: união; solidariedade; cooperação; colaboração; organização; mobilização; participação econômica; gestão democrática; liderança participativa; gestão estratégica; formação e informação; envolvimento participativo político; envolvimento participativo afetivo-fraternal; participação em grupos específicos; transparência (TABELA 5).

A partir da Tabela 5 pode-se intuir que os territórios pesquisados, alcançaram melhor desempenho nos indicadores associados ao coletivo: união, cooperação e colaboração. É sabido que a união de esforços promove uma solução mais próspera de problemas comuns (CARDOSO, 2014). Que a colaboração lida com as limitações dos processos organizativos (TARAPANOFF, 2001; BANDEIRA, 1999). Que num ambiente de cooperação se formam as bases das estratégias de gestão em rede (GOMIDES; SILVA, 2010). Em suma, são elementos impulsionadores de mudanças tecnológicas e organizacionais em associações de pequenos/as agricultores/as.

Tabela 5 – Avaliação dos indicadores de capacidade organizacional em cada território (% de associações que responderam SIM quanto à presença do indicador)

Indicadores	Territórios			
	1	2	3	4
União	100	50	75	100
Solidariedade	75	25	75	66,70
Cooperação	50	50	100	100
Colaboração	50	75	75	100
Organização	50	25	75	100
Mobilização	50	25	100	66,70
Participação econômica	75	25	75	100
Gestão democrática	25	50	25	66,70
Liderança participativa	50	50	66,70	53,30
Gestão estratégica	50	50	50	66,70
Formação e Informação	75	25	50	66,70
Envolvimento participativo político	50	50	75	66,70
Envolvimento participativo afetivo-fraternal	75	50	50	66,70
Participação em grupos específicos	25	25	25	100
Transparência	75	25	50	66,70

Nota: 1- Serra da Ibiapaba; 2- Litoral Extremo Oeste; 3- Sertão Central e Centro Sul; 4- Sertão de Sobral.  
Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Com esses valores, o acesso dos/as produtores/as a insumos e maquinários agrícolas se torna mais fácil, não só pela divisão financeira dos dividendos, como também

pelos prazos maiores e condições mais facilitadoras de pagamento. Martinez (2001) afirma que uma associação em que se produz de forma conjunta, trabalha coletivamente e doa mão de obra, obterá um crescimento produtivo e atingirá qualidade no produto, pois pode planejar melhor as atividades grupais realizadas na comunidade, permitindo que execute os trabalhos culturais a tempo.

Essas ações coletivas levantam o conceito de solidariedade, que se apresenta na Tabela 4 com bons percentuais nos territórios, exceto no Território Litoral Extremo Oeste. Percebe-se nas associações pesquisadas a existência de regime de mutirão, em ação de reciprocidade e solidária no dia-a-dia. Por outro lado, a exploração coletiva na produção já não se verifica nas comunidades, haja vista, que a produção se dá em escala individual na unidade produtiva ou em escala empresarial, em que o mercado tem absorvido a mão de obra local. E os que não estão empregados, ou recebem aposentadoria, e/ou estão nos programas de transferência de renda do governo, restando pouco ou nada para a agricultura de subsistência ou familiar, como também para atividades coletivas.

Dessa maneira, o compromisso institucional encontra-se em associação com as organizações para compor e promover ações coletivas mutuamente reconhecidas, com confiança, com reciprocidade e solidariedade. Nas associações, a confiança, carece de uma dose de cooperação mútua, que se sobreponha à desconfiança de que o meu melhor no engajamento de uma ação coletiva é sempre maior e mais dispendioso que o do outro. De acordo com Putnam (2006, p.180), “a confiança promove a cooperação. Quanto mais elevado o nível de confiança numa comunidade, maior a probabilidade de haver cooperação. E a própria cooperação gera confiança”.

Do ponto de vista do entrelaçamento das definições de solidariedade, cooperação e confiança mútua, Durston (2002) enfatiza que a reciprocidade é um princípio fundamental que governa relações institucionais formais e informais em uma comunidade. O conceito nasceu pela primeira vez na França na década de 1950 na obra de Marcel Mauss: “*Ensayo sobre el don*”, escrita no início do século XX e publicada em 1990. Também denominada por Weber (1979) de “dádiva”, esta reciprocidade é defendida por Mauss como uma lógica de “intercâmbio baseada em presentes” (de objetos, ajuda, favores), diferente da lógica mercantil, embora também atue no âmbito do mercado.

Um presente é um sinal de estar disposto a iniciar ou manter uma relação social e, ao mesmo tempo, supõe por parte do receptor a obrigação, culturalmente sancionada, de retribuir de alguma forma. Nesta reciprocidade, que Mauss chama de difusa, a compensação

por um favor, um empréstimo ou um presente não é imediata e nem com uma equivalência precisa, o que sem dúvida a distingue das transações comerciais (DURSTON, 2002).

Os recursos e as competências do PSJIII são partilhados coletivamente, tendo como base estratégica de gerenciamento horizontal, a confiança mútua, ouvindo o/a outro/a, respeitando, acolhendo, compartilhando ideias e decisões. Segundo Lombardo (1996), dentro do desenvolvimento de formas associativas existem decisões que transcendem o plano econômico e que são baseadas em solidariedade e ajuda mútua.

A cooperação é vista pelas políticas públicas como uma alternativa para a viabilização econômica desses/dessas agricultores/as. Vale aqui salientar que a SDA/CE determinou quatro áreas de resultados estruturais à abordagem territorial: “o fortalecimento da **gestão social**, o fortalecimento das redes sociais de **cooperação**, a dinamização econômica dos territórios rurais e a articulação de políticas públicas”. (CEARÁ, 2012, p.41, grifos nossos).

Conforme Denhardt (2012), um ambiente de cooperação, que possui objetivo e finalidade em comum, resulta numa organização com uma elevada capacidade de articulação e de relacionamentos. A mobilização da cooperação e da comunicação, que se constituem ou estão em vias de se constituírem no interior dos espaços de associações, são movimentos fundamentais para a construção de novas possibilidades políticas, sociais e econômicas para esses grupos. Nesse sentido, observam-se nos resultados, apresentados na Tabela 5, a predisposição dos territórios pesquisados na mobilização e, conseqüentemente, no envolvimento participativo político e afetivo-fraternal.

Quando o assunto é reunir para discutir reivindicações, reunir para formar grupos de compra e venda em conjunto, reuniões de planejamento participativo, enfim, discutir questões políticas e econômicas, a participação de 50% é baixa nos Territórios Serra da Ibiapaba e Litoral Extremo Oeste. É necessário grande esforço de sensibilização e incentivo para fazer acontecer ações nesse sentido, ou seja, o envolvimento político-associativo ainda é imaturo nesses Territórios. Os Territórios Sertão Central e Centro Sul e Sertão de Sobral apresentaram melhores percentuais, 75% e 66,7%, respectivamente.

Por outro lado, quando se trata de ajuda a necessitados, troca de favores (incluindo mutirões), festas, cultos religiosos e velórios, a participação de 75% do Território Serra da Ibiapaba é bem melhor e as pessoas o fazem sem precisar de incentivos. Disso conclui-se que funciona bem entre essas famílias, um envolvimento afetivo-fraternal, de cunho social. Tanto o Território Litoral Extremo Oeste quanto o Território Sertão de Sobral

mantiveram seus percentuais de envolvimento estáveis, sendo eles político-associativo ou afetivo-fraternal. Já os Territórios Sertão Central e Centro Sul, devido à dispersão geográfica entre os/as associados/as, o envolvimento afetivo-fraternal apresenta uma redução.

Quanto aos territórios, que contam com a participação da comunidade na gestão da associação, como também a participação em grupos específicos (jovens e mulheres), receberam os menores percentuais. Esses fatos revelam certa dificuldade dos/as associados/as em se organizarem e planejarem objetivos e metas que tragam melhores condições de vida para todos/as, restando às reuniões pontuais e com pouco ou quase nenhum engajamento cívico<sup>48</sup>, já que se registra, em alguns territórios, razoável envolvimento participativo político e afetivo-fraternal, alertando as lideranças que as convoca, atrelar sempre alguns atrativos que funcionem como motivadores das pessoas para essas reuniões.

Qual metodologia utilizar para atrair as mulheres e os jovens nas reuniões, para agregar esses grupos específicos? O questionamento partido da Associação B, no Território Serra da Ibiapaba implica a fragilidade na cultura do fortalecimento das singularidades dos grupos vulneráveis, pois o grupo de jovens está desativado desde 2016 e não há grupo de mulheres. Como sugestão, envolver a música e o teatro nas reuniões de associação, aproxima o público jovem. Como alternativa há o estímulo a jovens em trabalhar num viveiro de mudas, no intuito de gerar ocupação e renda, e a cuidar e preservar o meio ambiente.

Faz jus mencionar, que no Território Sertão de Sobral, esses indicadores se mostram em bons percentuais. As associações nesse Território são democráticas, participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisão, seus/suas líderes gerem horizontalmente, se baseando no processo inclusivo, participativo e cooperativo, em que cada sujeito tem responsabilidades e autonomia. Reúnem-se para discutir reivindicações e decidirem coletivamente, para formar grupos de compra e venda em conjunto, discutir a autogestão, planejar ações. É um Território que dá visibilidade aos jovens e às mulheres, pois a juventude está organizada, permanecendo no campo e incentivando a sucessão rural, bem como as mulheres que se encontram em cargos da diretoria.

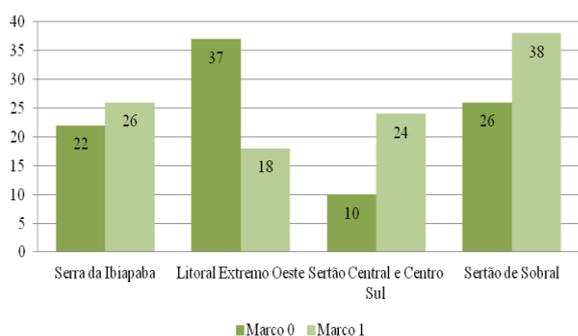
No relatório do Agropolos (2018) é possível comparar a participação da juventude na produção e na gestão, no marco 0 e no marco 1, de acordo com o crescimento no número de famílias em cada território, reforçando um maior envolvimento no Território Sertão de Sobral (GRÁFICO 10). Quanto à comparação da participação de mulheres, também na

---

<sup>48</sup> Para Putnam (1995, p. 665) “Eu uso o termo *engajamento cívico* para me referir a pessoas conectadas com a vida em comunidade, não somente com a política. *Engajamento cívico* é a correlação com a participação política na minha percepção...”.

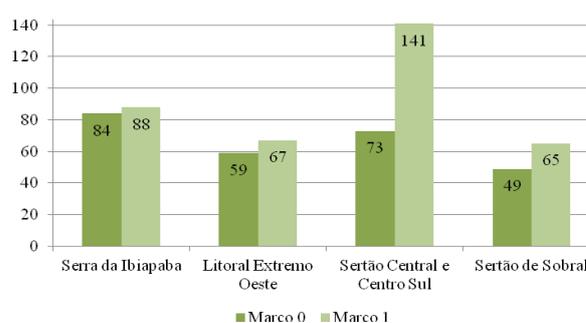
produção e gestão, durante o período de acompanhamento técnico, o maior crescimento se deu nos Territórios Sertão Central e Centro Sul, devido ao maior incentivo nas Associações de apicultores J e K (GRÁFICO 11), já mencionadas na caracterização como uma atividade ainda presa a uma redoma masculina. Contudo ressalta-se que essa realidade vem mudando, de acordo com o gráfico.

Gráfico 10 – Participação por território dos/as jovens na produção e gestão



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Gráfico 11 – Participação por território das mulheres na produção e gestão



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

O PSJ III se coloca como uma janela de oportunidade para que sejam desenvolvidas ações de capacitação aos potenciais beneficiários/as para melhor qualificação das demandas e das manifestações de interesse, com ênfase aos públicos específicos (mulheres, jovens, indígenas, quilombolas entre outros). Do mesmo modo, o projeto pode prever mecanismos estruturantes de relações sociais horizontalizadas, induzir maior integração das políticas sociais para oferecer apoio às famílias nas tarefas relacionadas aos cuidados, ampliar espaços de diálogos e debates sobre a questão de gênero e a sucessão rural (CEARÁ, 2019).

O envolvimento dos/as jovens e das mulheres com as organizações, chama a atenção no Território Sertão de Sobral, mesmo porque a consolidação entre os membros dos grupos ou comunidades se manifesta mediante a presença de maiores percentuais de união, cooperação, colaboração e organização. Analisando os dados da Tabela 5, observa-se que esse Território obtém todos percentuais nos indicadores acima de 50%, inclinando-se a um resultado de melhor nível organizacional.

Já a pior capacidade organizativa, no cômputo geral, se expressa no Território Litoral Extremo Oeste, em que apenas o indicador colaboração se manifesta com o percentual acima de 50%. Nesse sentido, a recuperação de formas produtivas que pareciam extintas surge

como resposta à crise de um tipo de organização e gestão do trabalho. Tais formas recuperam um saber desprezado pelo evolucionismo tecnológico e que passa a integrar a nova dinâmica do conhecimento necessário à produção.

Dialogado com os indicativos conhecimento e sabedoria, nota-se que o indicador formação e informação, atrelado ao Território Litoral Extremo Oeste, alcança o menor percentual de 25%, sobretudo os demais territórios alcançaram bons percentuais. A Cartilha do Agricultor familiar: Associativismo e Cooperativismo Solidário, escrita pelo Projeto Produção Agroecológica Integrada e Sustentável (PAIS, 2009), capacita as associações em proporcionar educação e formação.

A gestão da associação deve contribuir efetivamente para o desenvolvimento da comunidade. Os/as gestores deverão informar o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação. Para Rocha (2004) a principal função do/a líder é de influenciar pessoas, no sentido de despertar em cada pessoa o desenvolvimento do seu potencial, como um bem pessoal e intransferível.

Um dos problemas nas organizações é que somente alguns/mas participam das formações e a maioria não, então se estabelece um desnível muito grande entre dirigentes e associados/as expressas em alguns casos como “os da caneta” e “os da enxada”, respectivamente. Para a gestão democrática e horizontal se faz necessário formações para todos/as os/as integrantes das entidades e, não somente para seus representantes. Assim construir uma sociedade horizontalizada, como expressa Zapata (2009).

Os dados apontam uma redução nos níveis de gestão em todos os territórios. Isso se atribui, principalmente, à ausência de transparência e clareza em todas as ações que vão se desenvolvendo. A Tabela 4, expressa os percentuais atribuídos pelas associações pesquisadas ao indicador transparência. No cômputo da média total por território, verifica-se que todos os territórios receberam um bom percentual, com exceção do Território Litoral Extremo Oeste, com 25%.

Lombardo (1996) fala que para uma gestão eficiente e eficaz depende da transparência e clareza das ações desenvolvidas pela associação, para isso é necessário uma participação democrática de todos os/as integrantes. Se não houver uma comunicação e cooperação entre as unidades produtivas e nas relações que constituem o grupo, as dificuldades irão somando, sem possibilidades de encontrar uma resolução nos conflitos que vão surgindo.

Ainda no Território Litoral Extremo Oeste se registrou, também, a insignificante participação econômica dos/as associados/as (25%), enquanto que nos demais territórios apresentam seus percentuais acima de 50%. Apesar das associações não terem como objetivo principal a atividade econômica, os/as associados/as deverão contribuir com o pagamento de taxas justas e democráticas, para constituir seu patrimônio, fundos e reservas. A falta de proventos econômicos adquiridos pelas associações pesquisadas dificultará as tomadas de decisões e os desdobramentos para manter a produção familiar. Compreende-se Polanyi (1980) ao analisar que a regularidade da ação econômica é construída por meio de laços de reciprocidade e confiança.

Em termos mais gerais, o princípio da prestação de contas (*accountability*) abrange elementos essenciais do processo comunitário, como a transparência e a provisão oportuna de informação, pois um ambiente de confiança e participação requer informação de qualidade e comunicada a todos/as os/as envolvidos/as, numa relação de troca, e no campo do diálogo é uma necessidade. As associações devem estar abertas à análise e à auditoria de entidades independentes.

A prestação de contas não deve restringir-se ao desempenho econômico financeiro, mas contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor para a organização (IBGC, 2009). Todavia, as associações devem dar ênfase ao *accountability*, atendendo às especificidades da sua atividade, de modo a que os seus documentos de prestação de contas garantam uma imagem fidedigna e apropriada do seu desempenho, devendo, portanto, afastar-se das normas e regras aplicadas a entidades com finalidade de lucro.

Os caminhos contabilísticos podem desempenhar um importante papel na comercialização, por meio de informações que permitam o planejamento, o controle e a tomada de decisão acompanhando, assim, a evolução do setor quanto à administração econômica ou financeira, controle de custos e comparação de resultados. Entretanto, Callado e Callado (2003) afirmam que a contabilidade rural é uma das ferramentas menos utilizadas pelos/as produtores/as rurais brasileiros, pois é vista como uma técnica complexa e que apresenta um baixo retorno prático. Essa cultura se reflete não só nas unidades familiares, mas também nos orçamentos das entidades.

A utilização da contabilidade para gestão dos custos é determinante na comercialização, passa a ser um diferencial entre os mercados, e inevitável para as redes que queiram manter-se nesse mercado. Assim, as informações de custos transformam-se,

gradativamente, num verdadeiro sistema de informações gerenciais, de vital importância para a administração das organizações (MARION; SANTOS, 1996).

Segundo Iribarrem (2006), as propriedades rurais que não têm controle dos seus custos e orçamentos apresentam certos riscos, dentre eles: desconhecimento do resultado do negócio, aumento ou diminuição das atividades exploradas, investimentos desnecessários, facilidade de endividar-se, perda de ganhos obtidos por produtividade e crescimento sem sustentação.

Além do mais, o autor sistematiza que o alto endividamento, a descapitalização, o aumento do custo financeiro, as margens de lucros declinantes, a escassez ou aumento dos custos dos insumos e serviços, a mudança de comportamento de compra dos/as atuais clientes, a falta de crédito, as políticas governamentais e os eventos climáticos, são elementos que criam à necessidade de reestruturação na gestão da unidade produtiva.

Apenas as Associações A, C, D, H, I e K quebram o velho paradigma do rural, pois se interessam pelo controle contábil e administrativo realizando a prestação de contas de 2017, porém, as mesmas afirmam não possuir o hábito de prognosticar o planejamento financeiro do ano seguinte. Além do mais, realizar a *accountability* não livra a associação de um fundo de reserva precário. Para ter sucesso é preciso buscar medidas dialogadas com o estatuto social e discutidas em assembleia.

Apesar de parte fundamental no processo da gestão democrática garantir a observância às normas, aos regulamentos e aos preceitos, não são valorizados e exercitados por muitos/as dos/as integrantes das associações, pois desconhecem o conteúdo do estatuto, provavelmente, pelo fato de terem baixo nível de instrução, pela falta de troca de informações e o baixo interesse em se apropriar do mesmo. Com isso, o estabelecimento de responsabilidade não é cumprido, e a cooperação e o compromisso para com as metas e objetivos da organização, são relegados à diretoria.

Rocha (2004) acentua a importância da liderança democrática em qualquer organização rural, funcionando muito mais como facilitadora do processo ao invés de comandante de execução de tarefas/atividades; da participação dos/as associados/as nas tomadas de decisões, no que se refere a prazos de alcance de resultados e de desempenho, exigindo um trabalho coletivo e com amplitude de autonomia para estabelecer seus próprios caminhos no alcance dos objetivos.

Em suma, o principal indicador que desencadeia o crescimento do índice de capacidade organizativa em uma associação pode ser verificado nas relações de união. Logo, o argumento central é de que a união é fundamental para uma associação ser sustentável.

A análise estatística da capacidade organizativa entre as associações nos territórios percorridos durante a pesquisa considerou simultaneamente todos os indicadores descritos. Para tanto, os mesmos foram agregados no Índice de Capacidade Organizativa (ICO). As associações foram classificadas de acordo com três níveis pré-selecionados de capacidade organizacional:

- Nível Bom, onde o nível de capacidade organizativa situa-se acima de 80%;
- Nível Regular, com nível de capacidade organizativa entre 50% e 80%, correspondendo a um nível intermediário;
- Nível Ruim, correspondendo a um nível inferior a 50% de capacidade organizativa, considerado como baixo nível.

A Tabela 6 apresenta que o resultado do ICO médio das associações foi de 0,59 (em uma escala que varia de 0 a 1), o que estaria expressando um nível regular de capacidade organizativa por parte das associações rurais beneficiárias do PSJIII. Ao classificarmos os territórios, somente o Território Sertão de Sobral da amostra apresentou um bom nível de capacidade organizativa (80%); as associações do Território Serra da Ibiapaba (58%) e dos Territórios Sertão Central e Centro Sul (63%) situaram-se no nível intermediário de capacidade organizativa (regular); e o Território Litoral Extremo Oeste apresentou um nível ruim de capacidade organizativa (40%).

Tabela 6 – Estatísticas descritivas do ICO

TERRITÓRIO	Média*	Mínimo	Máximo	C.V.	Classificação
1	0,58	0,20	0,80	53,4	Regular
2	0,40	0,0	0,93	98,2	Ruim
3	0,63	0,33	0,867	39,0	Regular
4	0,8	0,6	0,9333	22,0	Bom
<b>TOTAL</b>	0,590	0,0	0,93	51,2	

Nota: 1- Serra da Ibiapaba; 2- Litoral Extremo Oeste; 3- Sertão Central e Centro Sul; 4- Sertão de Sobral.

(\*) Para os índices: Ruim  $0 \leq \text{média} \leq 0,5$ ; Regular  $0,5 < \text{média} \leq 0,8$ ; Bom  $0,8 < \text{média} \leq 1$ .

C.V – coeficiente de variação (acima de 30 indica elevada heterogeneidade entre as associações do território).

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Na busca de elementos que explicassem a percepção da fragilidade no processo organizativo das associações concentradas no Território Litoral Extremo Oeste, dialogou-se com a assistência técnica do Agropolos da região. De informação inicial, tem-se o baixo índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) dos municípios desse Território, baseado no IPECE (2010). O elevado grau de empobrecimento de muitas famílias se vincula à desesperança com o Estado.

Desesperançados/as com a assistência técnica, os/as agricultores/as familiares dessas associações se desmotivam e se distanciam, cada vez mais, das práticas e comportamentos essenciais para o bom funcionamento de uma associação. Os/as associados/as da Associação E, que apresentou a nota mínima (0,0) no ICO do Território, não se reúnem mais, não utilizam os instrumentos necessários para administrar uma associação, não contribuem com mensalidades, não respeitam ou não conhecem as normas de conduta e suas regras, nem possuem ciência e clareza das atribuições dos cargos e funções.

As demais associações desse grupo foram constituídas com fins mútuos de conquista da terra para produzir. Os/as assentados/as das Associações F e G deparam-se com um conjunto de entraves determinantes para a sobrevivência dessas organizações, sobretudo as dificuldades de participação ativa na gestão coletiva delas. Ambas são caracterizadas como assentamentos do PNCF e possuem, respectivamente, 26 e 22 anos de posse da propriedade. Já a Associação H está localizada em um assentamento do PNRA, de apenas oito anos de idade. Essa última é a responsável pela nota máxima do ICO no Território. Com 0,9 a Associação H se revela com capacidade organizativa diferenciada das demais.

A Associação H se destaca por sua autogestão e a forte atuação do presidente. Os/as associados/as compreendem a importância da organização e avaliam a gestão da Associação como organizada, devido aos comportamentos de respeito e confiança que possuem e as práticas transparentes que desenvolvem. Estão tendo diálogo; se reúnem todos os meses; fazem planejamento, identificam o que acertaram e o que erraram; e avaliam no final do ano as despesas e as receitas, as conquistas, bem como a participação dos/as sócios nos coletivos. Possuem hábitos religiosos como elemento agregador, isto é, iniciam todas as reuniões com uma oração, acreditando que a fé e a religião fortalecem a união.

Mas então, o que justifica a falta de capacidade organizativa nas Associações F e G, que são de assentamentos rurais, que historicamente<sup>49</sup>, são modelos de sociedade com muita luta e organização?

---

<sup>49</sup> Para conhecer o princípio das criações dos assentamentos ver FERNANDES (2000).

A resposta pode ser entendida com a colocação de Franciosi (2007) sobre o sistema cooperativo dos assentamentos rurais, ao falar que, a adesão à política de cooperação não confere nenhum atestado de sucesso ao assentamento, porém oportuniza alcançá-lo, além do mais, essa busca exige dos/as assentados/as medidas de fortalecimento e união, as quais devem ser constantes. Para se iniciar uma experiência de organização em cooperação, os/as assentados/as envolvidos/as devem ter a clareza de que na medida em que acontecem determinadas condições objetivas, a associação precisa avançar, se isso não acontecer, a organização entra em crise, estagna e tende a se romper. Contudo, a associação deve compreender que a cooperação é um processo.

É preciso reconhecer que essas associações foram criadas por exigência normativa do PNCF, sendo formadas para cumprir uma formalidade diante dos procedimentos administrativos adotados pelo referido Programa. A maior parte das famílias assentadas não possuía a tradição de se organizar coletivamente e, portanto, não dispunha de uma experiência acumulada pela cultura associativista. É no bojo do processo de escolha da área e de tramitação da proposta de financiamento e, posteriormente, durante a instalação do assentamento que essas famílias irão sedimentar as primeiras iniciativas de organização, tomadas de decisão, negociação e formação de suas lideranças legítimas e representativas (MDA/SRA, 2011).

De um modo geral, pode-se afirmar que existe uma profunda conjugação de fatores que incidem diretamente nessas associações, provocando diversos tipos de resultados, evidenciados na pesquisa de Monte (2006), ao discorrer sobre casos como: as famílias não escolhem a terra que compram; não participam da negociação na compra da terra; declaram que as terras que compraram eram improdutivas ou ociosas; desconhecem as penalidades se não pagarem a terra; não sabem em quantas prestações financiaram a terra; as famílias não receberam financiamento para iniciar suas atividades na terra; não tem assistência técnica com regularidade e/ou nunca receberam assistência técnica; as famílias não produzem o suficiente para o próprio sustento; não produzem o suficiente para pagar o financiamento da terra; e, as famílias que estão há mais de um ano nas áreas passam ou já passaram fome, desde que ingressaram no programa.

Apesar de toda desmotivação, a Associação F apresentou-se atuante, articulada, bem informada, participativa e entrosada, além disso, os/as associados/as se reúnem e contribuem assiduamente. Diferente da Associação G, que possui dificuldades coletivas com a falta de organização, reunião e planejamento. Tais limitações foram compreendidas pelos/as

associados/as como três eixos importantes na consolidação da Associação. Percebe-se o risco que correm nas seguintes falas:

Precisamos entender que se organizando é que tornamos mais forte para conseguir algum objetivo, se nós não tivermos um grupo organizado, nós não temos condições de chegar lá fora e pedir alguma coisa ao Governo. (...) A insistência da reunião é exatamente a luta pela organização para que ela não venha fracassar (...) tudo se trata de uma boa organização (informações verbais)<sup>50</sup>.

Por fim, é importante notar que “as formas associativas podem se considerar como uma tecnologia organizativa; uma ferramenta que o produtor pode utilizar para superar algumas limitações do tipo estrutural”. (LOMBARDO, 1996, tradução nossa). Isso se torna ainda mais importante se essa ferramenta for condicionante na comercialização da produção da associação.

#### **4.4 Análise do nível de desempenho na comercialização das associações**

De acordo com a literatura vista, os indicadores passíveis de influenciar o acesso à comercialização foram: financiamento e crédito; acesso às políticas públicas de recursos hídricos, principalmente as cisternas; acesso às políticas públicas de enfoque produtivo; ineficiência de políticas públicas; uso de tecnologia; profissionalização da produção; DAP jurídica; mercado institucional via compra direta por meio do PAA e PNAE; logística; atravessador especulativo; investimento em infraestrutura e energia; assistência técnica; e padrões de qualidade exigidos.

A frequência de cada indicador, nos quatro territórios percorridos durante a pesquisa, pode ser analisada na Tabela 6. Os resultados apresentados indicam como esses indicadores podem contribuir para elevar as chances do/a agricultor/a familiar se inserir nos canais de comercialização. Quanto mais ausente o uso desses indicadores mais difícil fica para o/a produtor/a escoar sua produção.

Para os/as beneficiários/as pesquisados do PSJIII, os indicadores ‘financiamento e crédito’, ‘profissionalização da produção’ e ‘assistência técnica’ são os que alcançaram maiores percentuais na composição do Índice de Desempenho de Comercialização (IDC), e de maneira inversa, os indicadores ‘padrões de qualidade exigidos’, ‘DAP jurídica’ e ‘logística’ são os que expressam menores porcentagens, em razão do baixíssimo nível de obtenção, limitando os territórios alcançar um bom nível no IDC.

---

<sup>50</sup> Informação fornecida para a pesquisadora em novembro de 2017, durante o Módulo I do Curso na Associação G, Acaraú-CE.

Tabela 7 – Avaliação dos indicadores do desempenho na comercialização em cada território (% de associações que responderam SIM quanto à presença do indicador)

Indicadores	Territórios			
	1	2	3	4
Financiamento e crédito	100	75	100	100
Acesso às políticas públicas de recursos hídricos (cisternas)	75	75	75	100
Acesso às políticas públicas de enfoque produtivo	100	50	100	100
Ineficiência de políticas públicas	0	25	100	33,3
Uso de tecnologia	75	50	75	33,3
Profissionalização da produção	100	100	100	100
DAP jurídica	75	0	0	0
Mercado institucional (compra direta - PAA e PNAE)	25	0	50	100
Logística	0	50	50	0
Atravessador especulativo	100	100	25	33,3
Investimento em infraestrutura e energia	50	100	100	66,7
Assistência técnica	100	100	100	100
Padrões de qualidade exigidos	0	25	0	33,3

Nota: 1- Serra da Ibiapaba; 2- Litoral Extremo Oeste; 3- Sertão Central e Centro Sul; 4- Sertão de Sobral.  
Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

A Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP), normalmente, é utilizada para obtenção de crédito junto ao Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), entretanto, é um documento que qualifica o/a produtor/a a participar das mais diversas políticas públicas, classificando os/as agricultores/as familiares em grupos de beneficiários/as para acessar financiamentos e créditos de investimento e custeio. A DAP Jurídica é a porta de acesso das formas associativas organizadas em pessoas jurídicas. Na falta da DAP, impede que a associação participe das chamadas públicas, é necessário que a situação de agricultor/a familiar esteja formalizada e que sua associação esteja legalizada (BELIK, 2016).

Observa-se na Tabela 7 que apenas as Associações do Território Serra da Ibiapaba possuem a DAP jurídica, correspondendo a 75%. Essa documentação, concedida por órgãos de assistência técnica, também é necessária para realizar vendas, pois é uma garantia de que as instituições compradoras, sejam governamentais ou não, estejam trabalhando com empreendimentos idôneos, além de assegurar que o produto é de qualidade. Para Triches (2015), este é um dos principais pontos a serem destacados no que tange às questões de qualidade e as barreiras de entrada da agricultura familiar na comercialização.

Os padrões de qualidade exigidos no Brasil, outro problema que impede a efetivação das compras públicas sustentáveis, são as regulamentações sanitárias, fiscais e ambientais nacionais, que ditam regras que devem ser seguidas em todo território nacional para que a produção de gêneros alimentícios possa atingir os mercados formais, como os institucionais. Dessa forma, um dos desafios que se impõem é a regulação da qualidade para que os/as agricultores/as não fiquem excluídos/as dos processos de aquisições públicas por não estarem adequados/as às normas sanitárias ou de certificação vigentes. Neste quesito, além da questão sanitária, outra discussão gira em torno da certificação orgânica/agroecológica, necessária para comprovar ao mercado consumidor as formas diferenciadas de produção (TRICHES, 2015).

As limitações no indicador ‘padrões de qualidade exigidos’ são anunciadas pelas Associações D e J. A Associação D, que em 2010 participou como fornecedora do PAA, no município de Sobral, e hoje, produz e fornece bolos e biscoitos para a prefeitura de São Benedito, por meio do PAA, relatou que quando iniciaram suas vendas, as agricultoras receberam reclamações sobre a qualidade dos produtos. Foram se aperfeiçoando com os cursos que chegavam via associação e criaram o livro de avaliação, em que elas mesmas avaliam o próprio produto. Além disso, aguardam a regulamentação sob os produtos de origem animal, derivados de ovos e leite, e a legalização do empreendimento agroindustrial que possuem de forma arrendada.

De acordo com a área onde serão comercializados, se no município ou não, para caso de exportação, exige-se o Serviço de Inspeção Municipal (SIM) ou o Serviço de Inspeção Federal (SIF). Na Associação J os produtos apícolas são exportados por meio de outro município, devido não possuir uma Casa de Mel com SIF. A associação possui apenas pontos de extração, que permitem desopercular o mel de modo inadequado. O beneficiamento compartilhado, devido à falta de registro do apiário, fez com que a parte impedida pelas exigências traçasse um plano de ação. Foi compartilhado que já receberam a doação de um terreno e estão desenvolvendo um projeto que solicita às esferas maiores um minientrepoto de produtos das abelhas<sup>51</sup>.

A adequação da legislação sanitária e a constituição do SIM são, portanto, critérios relevantes para a inserção da produção no mercado local, regional e, especialmente, no mercado institucional, como o PAA, o PNAE e outras compras governamentais. Tais exigências para os produtos da agricultura familiar poderiam ter tomado outra direção, pois se

---

<sup>51</sup> É um estabelecimento que compra mel de diversas Casas do Mel, e o embala e comercializa com marca própria.

vê em alguns cardápios escolares, completa falta de critérios ou opções nada saudáveis de alimentos. Segundo os agricultores/as “o SIM virou NÃO”<sup>52</sup>.

Os Territórios Litoral Extremo Oeste e Sertão de Sobral, que apresentam irrisórios percentuais no indicador ‘padrões de qualidade exigidos’ remetem-se à comercialização de produtos livres de agrotóxicos, porém não apresentam certificação orgânica/agroecológica. Grisa (2007) orienta que para garantir a qualidade e sanidade dos alimentos, a produção geralmente é isenta de agrotóxicos e outros produtos químicos.

Quando há infestações de pragas ou doenças procuram-se formas alternativas de controle, garantindo o manejo sustentável, a partir de recursos disponíveis localmente, sem agredir o meio ambiente, a capacidade futura de produção e consumo, e sem comprometer as condições socioeconômicas da família.

A análise sobre o uso de agrotóxico, queimadas, desmatamento, controle de pragas e doenças na produção das associações, foi diagnosticada no subitem 4.2, ao apresentar o perfil tecnológico com sustentabilidade dos territórios e apontar fatores de ameaças na FOFA (QUADRO 9).

Adentrando no indicador ‘mercado institucional’ (TABELA 7), já introduzido por suas exigências sanitárias, os/as beneficiários/as do Território Sertão de Sobral lideram com 100% de participação, seguidos de 50% nos Territórios Sertão Central e Centro Sul e de 25% no Território Serra da Ibiapaba, sendo que o Território Litoral Extremo Oeste não atingiu nenhum percentual.

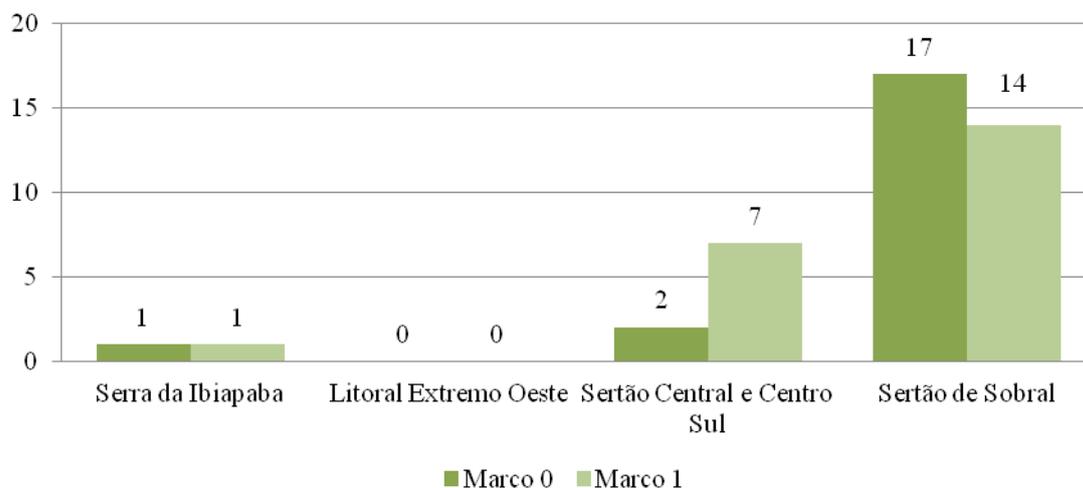
Algumas ações se fazem necessárias para inserir esse grupo na esfera produtiva: o excedente agrícola; a qualidade do produto; a posse da DAP; o acompanhamento de assistência técnica; a logística; enfim, um conjunto de exigências que podem representar um peso financeiro e um impeditivo para o/a produtor/a. A quantidade de famílias que acessam os programas de compra direta do governo pode ser observada no Gráfico 12.

Esses programas foram implantados de modo a impor um modelo de adequação das associações às tecnologias e às qualidades dos produtos que só são possíveis serem atendidas com investimentos em infraestrutura e em profissionalização da gestão, pois a participação exige conhecimentos sobre planejamento da produção, logística, contabilidade e informática.

---

<sup>52</sup> O Conselho Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (CONSEA) do Ceará tentou discutir com a Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Ceará (ADAGRI) uma proposta de prazo escalonado para exigências do SIM e iniciar com as boas práticas, mas o Ministério Público interveio.

Gráfico 12 – Número de famílias por território que acessam o PAA e o PNAE



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Nos casos estudados, a execução do PAA e do PNAE, quando acontece, não inclui em seu rol de investimento uma estrutura mínima para as associações, que sofrem com a falta de capital para investir; abastecimento de água para irrigar a produção; pavimentação das estradas; formação profissional para a gestão, com desarticulação entre as demandas de alimentos dos mercados institucionais e as especificidades dos itens produzidos pelas famílias; e informações claras sobre os Programas.

Com isso, a partir no plano de ação 5W2H procuraram a Secretaria da Agricultura do Município para saber qual a barreira que os impede de participar como beneficiários/as fornecedores/as do PAA e do PNAE, individualmente ou por meio de suas associações. Outra medida foi regularizar a DAP Especial de Pessoa Jurídica da associação para facilitar o fornecimento dos produtos para à Unidade Executora, livrando-se assim das amarras do atravessador.

Apesar de que, 100% das associações nos Territórios Serra da Ibiapaba e Litoral Extremo Oeste afirmam a existência de atravessador especulativo<sup>53</sup> em seus processos de comercialização. Já nos Territórios Sertão Central e Centro Sul e Sertão de Sobral, a presença desse intermediário é menor, em que correspondem a 25% e 33,3%, respectivamente, isto é, uma associação em cada território (TABELA 7).

<sup>53</sup> Vale ressaltar que se discutiu sobre a figura do atravessador no processo de comercialização no subitem 4.2, quando apontado na FOFA (QUADRO 3.2) como uma ameaça.

As dificuldades enfrentadas pelos/as agricultores/as no mercado institucional referes-se também às burocracias documentais e à demora em receber o pagamento pelos produtos fornecidos ao município. Na venda para programas governamentais, existe uma série de procedimentos (emissão de nota fiscal, prestação de contas e, finalmente, a liberação do recurso) que faz com que os/as agricultores/as recebam o pagamento apenas 30 a 60 dias após a entrega dos produtos. A ausência de capital de giro na associação para adiantar o recurso ao/a agricultor/a no ato da entrega do produto é um dos problemas apontados pelos/as associados/as.

No que diz respeito à capacidade financeira desses/as associados/as, um aspecto fundamental é criar mecanismos de financiamento rural, acessíveis e disponíveis para os/as agricultores/as familiares. Os resultados para esse indicador ‘financiamento e crédito’ mostraram que apenas uma associação do Território Litoral Extremo Oeste, a Associação F, não acessou ao crédito do PRONAF e o Garantia Safra.

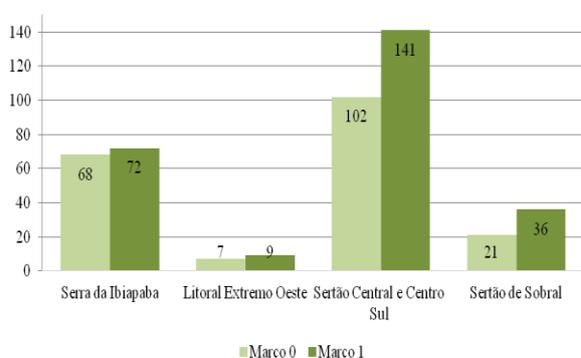
Esse indicador sinaliza que o financiamento (custeio e investimento) e os incentivos comerciais e fiscais, podem estar funcionando como um instrumento importante para diversificar a fonte de renda, melhorar o uso da mão de obra familiar e estimular a inserção mercantil diferenciada das famílias beneficiadas. O uso do crédito rural, seja pelo PRONAF ou Seguro Safra, destinado aos/as agricultores/as familiares, foi mensurado no Relatório do Agropolos, e conforme observado nos Gráficos 13 e 14, se traduz em melhorias nas condições econômicas, sociais e produtivas das unidades familiar.

Entretanto, Belik e Cunha (2015) revelam que o crédito para a atividade de comercialização da produção da agricultura familiar é uma das maiores vulnerabilidades do segmento. Segundo os autores não há nenhuma linha do PRONAF especificamente voltada à comercialização diretamente para produtores/as familiares, na qualidade de pessoa física, individualmente. Apenas a linha “Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares” que está disponível para as agroindústrias e as empresas comercializadoras, a fim de atender a demanda por crédito de capital de giro para a comercialização, entre outras finalidades, sendo que o limite do empréstimo individual por sócio/participante não pode ultrapassar R\$ 12 mil (dados para 2019).

Diante do iminente esgotamento das linhas tradicionais de custeio e investimento, a reestruturação do sistema de crédito voltado à agricultura familiar aparece no topo da lista de resultados imediatos, ainda que estas apresentem condições especiais para grupos de maior vulnerabilidade. Torna-se necessário envolver os/as produtores/as na comercialização,

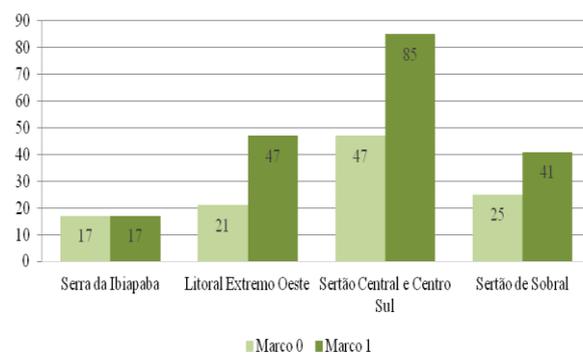
financiando instalações e equipamentos de embalagem, adiantando recursos (compra antecipada), promovendo a produção de especialidades e quebrando a intermediação na cadeia produtiva (BELIK e CUNHA, 2015).

Gráfico 13 – Número de famílias por território que acessam o crédito PRONAF



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

Gráfico 14 – Número de famílias por território que acessam o Garantia Safra



Fonte: Adaptado de Agropolos (2018).

A ação das políticas públicas tem seu papel fundamental na agricultura familiar, para melhorar a produção, garantir estabilidade na renda e acessar as oportunidades de mercado, sendo suas ações aplicadas em vários domínios: geração e difusão de tecnologias, assistência técnica e extensão rural, ações fundiárias, garantia de preços e comercialização, abastecimento, recursos hídricos e apoio às comunidades rurais. Dentre essas políticas, encontram-se medidas de incentivo à produção agrícola e medidas emergenciais de convivência com o semiárido (cisternas).

Os indicadores de acesso às políticas públicas, tanto de recursos hídricos quanto de enfoque produtivo, são bons contribuintes para desempenhar o acesso aos canais de comercialização, pois a primeira etapa para esse ciclo é o cultivo/produção. Observam-se percentuais acima de 75% nos Territórios quanto ao acesso aos recursos hídricos. Vale lembrar que esse indicador foi apontado por todas as associações pesquisadas como um fator externo positivo, ou seja, uma oportunidade (ver FOFA no Quadro 9). Além do mais, foi possível analisar no subitem 4.2, especificamente no Gráfico 7, a quantidade de famílias que tem acesso às cisternas.

Em relação ao indicador de ‘acesso às políticas públicas de enfoque produtivo’, 100% das associações dos Territórios Serra da Ibiapaba, Sertão Central e Centro Sul e Sertão de Sobral afirmaram receber benefícios na produção. Já o Território Litoral Extremo Oeste, apresenta percentual bem menos expressivo, 50%. A fragilidade das organizações e a

instabilidade política das administrações das associações são alguns exemplos de fatores que podem levar à ruptura e descontinuidade dos programas, por isso, são fundamentais os apoios institucionais, como do Sindicato dos Trabalhadores Rurais, da EMATERCE e outros. A Tabela 7 indica que 100% das associações nos Territórios Sertão Central e Centro Sul afirma que as políticas são ineficientes.

No indicador ‘assistência técnica’<sup>54</sup>, em todos os territórios, predomina o percentual 100%, isto quer dizer que todas as associações recebem os serviços da ATER. Quando as associações recebem a “oportunidade de apoio de algum agente externo, um agente de desenvolvimento, por exemplo, como mediador de um novo processo, (...) o grupo pode ‘renascer’ com força, em torno de um novo objetivo comum”. (ROCHA, 2004, p. 32).

Verifica-se a solidez ou a solidificação da estrutura organizacional, visto que é um dos critérios de seleção para a maioria dos financiamentos que as instituições mediadoras, governamentais (ou não), se comprometem a liberar.

De acordo com Lombardo (1996) o acompanhamento de um técnico ou uma técnica, facilita a construção do conhecimento e da objetivação da realidade, pois seu papel é de promover a criatividade e fortalecer as potencialidades individuais e coletivas, de provocar um pensamento reflexivo e de estimular o crescimento de indivíduos e grupos em sua capacidade de participar de decisões que afetam sua vida cotidiana.

Conceição (2015) acredita que sem a ação complementar da assistência técnica, os/as produtores/as não conseguem produzir o excedente agrícola. Grisa e Conterato (2011) acrescentam que para além do apoio à produção, a assistência técnica fornece atividades de capacitação sobre preparação, conservação e aspectos nutricionais dos alimentos e fomento à comercialização dos excedentes.

Com isso, também consta no ranque de maior adesão ao IDC, Tabela 7, o indicador ‘profissionalização da produção’, assumindo seus percentuais absolutos em todos os territórios (100%). Isto implica que a capacitação e a formação profissional de agricultores/as familiares, referem-se às oportunidades de cursos e capacitações, mais frequentes na presença de ATER, e aos conhecimentos tácitos fundamentais para a aprendizagem e a inovação.

Não se trata apenas de ampliar a realização de cursos profissionais, mas de modificar o conjunto do ambiente que se refere à aquisição e ao uso do conhecimento no meio rural. Se a formação for estritamente profissional e não estiver associada à permanente busca de oportunidades locais de desenvolvimento, o máximo que poderá acontecer é que a região

---

<sup>54</sup> Já discutido na análise da FOFA como uma oportunidade, bem como uma ameaça, devido as dificuldades durante o período que permaneceram desassistidos/as de orientação técnica.

se torne uma exportadora de mão de obra com formação um pouco melhor que a média. O que se deseja para a educação de maneira geral, é que ela seja capaz de desenvolver competências desejáveis ao pleno desenvolvimento humano, cidadão e que essas competências coincidam com o desenvolvimento na esfera profissional (ARAÚJO; GODRIM; SOUZA, 2007).

De maneira inversa, o indicador 'logística' é um dos que menos atinge percentuais bons para melhorar o desempenho na comercialização das associações. Esse indicador remete-se ao processo da distribuição. Se a associação tem uma boa acessibilidade, estradas pavimentadas e transporte para deslocamento.

As Associações dos Territórios Serra da Ibiapaba e Sertão de Sobral possuem limitações no setor de logística, pois apresentam percentuais mínimos (0%). A porcentagem dos Territórios Litoral Extremo Oeste e Sertão Central e Centro Sul indica que 50% das associações consegue distribuir seus produtos por condições estruturais favoráveis. A Associação J, por exemplo, localizada no Território Litoral Extremo Oeste, não possui transporte próprio, porém, o seu comprador, Grupo Edson Queiroz, vai à porta de cada exportador apicultor, a partir do bom acesso que ofertam.

A experiência da Associação J foi favorecida devido à proximidade de estradas pavimentadas, o que permite realizar as vendas, e os compradores não têm nenhum problema em chegar às unidades produtivas dos/as produtores/as ou ao local onde eles coletam seus produtos, independente de contingências climáticas. Já os/as produtores/as hortícolas das Associações M e N, localizados longe de estradas pavimentadas, viram sua produção se perder devido ao mal estado dos caminhos, impedindo os transportes chegar à comunidade.

Além de transporte, as associações necessitam de bens de produção, tendo como citados: uma minifábrica de beneficiamento de frutas, um galpão para armazenamento da produção e energia trifásica para suportar a demanda da comunidade. Com a concretização dessas construções e instalações, o indicador 'investimento em infraestrutura e energia' se ajustaria nos Territórios Serra da Ibiapaba e Sertão de Sobral, verificado em 50% e 66,7%, respectivamente. Os demais territórios, onde se concentra a apicultura como atividade produtiva, atingiram percentuais absolutos (100%). Esses resultados, nos Territórios Litoral Extremo Oeste e Sertão Central e Centro Sul revelam que as Associações não são carentes de energia trifásica e possuem suas Casas de Mel devidamente equipadas.

A 'tecnologia', vista na Tabela 6 como indicadora que eleva o nível de desempenho na comercialização, se manifesta com pouca dificuldade nos Territórios Serra da

Ibiapaba e Sertão Central e Centro Sul, ambos com percentuais de 75%, ou seja, apenas uma associação de cada território desses relata falta de tecnologia adequada na produção. A queixa maior encontra-se no Território Sertão de Sobral, em que apenas 33,3% apresentam-se ter estrutura mínima para a Associação. As Associações C, E, G, L, M e N utilizam ainda a energia monofásica, impedindo-as de investir em materiais e equipamentos de produção, irrigação e beneficiamento.

No cômputo geral, a partir dos indicadores, não é possível identificar qual Território se apresenta com um melhor nível de desempenho de comercialização. O Índice de Desempenho da Comercialização (IDC) auxilia a análise nesse sentido, tanto na análise da situação das associações e em seguida dos territórios.

Os dados apresentados na Tabela 8 demonstram que o IDC das associações pesquisadas é de 0,610 em média, indicando que o nível de adoção dos indicadores está na média regular. A oferta dos produtos não é um entrave para essas associações comercializar, porém no processo de distribuição é possível perceber muitas limitações. É preciso ter mais logística, atingir os padrões exigidos e acessar políticas públicas de comercialização, via associação.

A partir da Tabela 8, pode-se observar também que nenhum território está enquadrado na faixa mais elevada do índice, ou seja, nenhum deles apresenta um bom nível de desempenho de comercialização. Todos os territórios apresentaram um nível de desempenho de comercialização classificado como regular, em que, 61% representam o Território Serra da Ibiapaba, 53% o Território Litoral Extremo Oeste, 63% os Territórios Sertão Central e Centro Sul e 66% o Território Sertão de Sobral. Dentre os territórios, a pior situação é no Território Litoral Extremo Oeste, com média 0,5.

Tabela 8 – Estatísticas descritivas do IDC

TERRITÓRIO	Média*	Mínimo	Máximo	C.V.	Classificação
1	0,615	0,46	0,69	17,7	Regular
2	0,539	0,46	0,62	11,7	Regular
3	0,635	0,54	0,77	15,2	Regular
4	0,667	0,54	0,85	24,0	Regular
TOTAL	0,610	0,46	0,85	17,5	

Nota: 1- Serra da Ibiapaba; 2- Litoral Extremo Oeste; 3- Sertão Central e Centro Sul; 4- Sertão de Sobral. (\*) Para os índices: Ruim  $0 \leq \text{média} \leq 0,5$ ; Regular  $0,5 < \text{média} \leq 0,8$ ; Bom  $0,8 < \text{média} \leq 1$ .

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Comparando-se as Tabelas 6 e 8, percebe-se uma tendência de que maiores valores de ICO são acompanhados de maiores valores de IDC, podendo ver claramente, por exemplo, no Território de Sobral 1, que apresenta maiores valores no ICO, bem como no IDC, por outro lado, o Território Litoral Extremo Oeste, tem baixo ICO e o mais baixo IDC. (TABELA 9).

Tabela 9 – Comparação das médias do ICO e do IDC nos territórios

TERRITÓRIO	Média do ICO	Ranking do ICO	Média do IDC	Ranking do IDC
1	0,58	3°	0,615	3°
2	0,40	4°	0,539	4°
3	0,63	2°	0,635	2°
4	0,8	1°	0,667	1°

Nota: **1-** Serra da Ibiapaba; **2-** Litoral Extremo Oeste; **3-** Sertão Central e Centro Sul; **4-** Sertão de Sobral.

Fonte: Resultados da pesquisa (2019).

Todavia, uma análise de correlação por meio do coeficiente de Pearson apontou que não há uma relação estatisticamente significativa entre o ICO e o IDC (Coeficiente de correlação de Pearson = 0,248; *p-value* = 0,372). O fato é que o nível da capacidade organizativa das associações é tão baixo que não consegue provocar nenhum impacto significativo no desempenho da comercialização (ressalta-se contudo, que o tamanho da amostra também pode ter contribuído para a não identificação de relação significativa entre a organização e a comercialização).

#### **4.5 Proposta de Rede Produtiva Territorial (RPT) aplicada às organizações associativas**

Esta seção irá descrever como se espera que cada intervenção do PSJIII contribua para a agricultura familiar fortalecendo sua produção e viabilizando a comercialização por meio da participação em Redes Produtivas Territoriais (RPT's). A ideia é tecer redes de articulação entre agentes sociais – governos e entidades da sociedade civil – com atuação nos territórios, a partir de canais já existentes (conselhos, comissões intergestoras, grupos temáticos, etc).

A proposta como solução para as organizações associativas beneficiárias do PSJIII comercializarem, por meio de uma RPT, teve como base literária a Sociologia Econômica de Fligstein (2001) e o mecanismo de Rede Agroalimentar Alternativa (RAA) de Hernández (2009), além dos resultados da presente pesquisa discutidos nas subseções anteriores.

A Sociologia Econômica sustenta a interpretação alternativa de que os mercados e a ação econômica seriam mais bem analisados sob uma perspectiva territorial, uma vez que cada território tem situação específica, como resultado de uma história e cultura específica, requerendo adaptação adequada para as possibilidades organizacionais associativas. Além do mais, esse estudo agrega à característica da RAA, ao dinamizar os mercados locais com identidade territorial e revalorizar a circulação de produtos de qualidade diferenciada, oposta ao modelo agroalimentar industrial.

Nas ações governamentais, o que se assemelhou foi o Plano Territorial da Rede Produtiva (PTRP) do feijão, no Agreste do estado de Pernambuco, implementado pelo Programa Territórios Produtivos (PTP). O PTP é um conjunto de ações integradas que articula políticas públicas, otimizando recursos para fomentar o desenvolvimento rural sustentável. Faz parte da estratégia do projeto Pernambuco Rural Sustentável (PRS), realizado pelo Pequeno Produtor Rural (ProRural), vinculado à Secretaria Executiva da Agricultura Familiar (SEAF) e à Secretaria de Agricultura e Reforma Agrária (SARA) do estado de Pernambuco (PRORURAL, 2012).

O projeto PRS tem como propósito contribuir para a criação de oportunidades, redução das diferenças socioeconômicas, culturais e ambientais, com a expansão e melhoria de infraestruturas e serviços públicos, promovendo o aumento da cooperação e a melhoria da qualidade de vida da população rural. Para a sua implementação, utiliza os Planos Territoriais de Redes Produtivas (PTRPs), envolvendo os sujeitos sociais (sociedade civil e Estado) que participam diretamente ou indiretamente do sistema produtivo relacionado a cada rede (PRORURAL, 2012).

Para o desenvolvimento da estratégia, os Territórios Produtivos são compreendidos como espaços geográficos que envolvem um conjunto de municípios com atividades de relevância econômica da agricultura familiar e arranjos organizacionais e institucionais, inseridos em determinadas cadeias produtivas (PRORURAL, 2012).

Foi com essa intenção de adequar o processo de desenvolvimento que a RPT proposta aqui foi concebida para um conjunto de municípios. Como destaca Maluf (2010, p.

18), “o território representa a descentralização e a desconcentração das políticas públicas, espaço de construção social, ao mesmo tempo em que oferece maiores possibilidades para os estreitos limites da ação municipal”.

Pensando então em unir esses elementos inspiradores, sugere-se a RPT, no propósito de desempenhar laços econômicos, sociais e afetivos, que fortaleçam a identidade, a sensação de pertença a dado território, e contribuam para o desenvolvimento local. Apesar da geração de receitas abstratas não ser válida (LOMBARDO, 1996), a busca conjunta por soluções específicas é viável para a transformação da situação.

O cenário com o qual foi deparado no campo de pesquisa revela e reafirma que as configurações singulares e próprias a cada território e a cada grupo de agentes são construídas por meio de ações fundamentalmente políticas, no sentido de que as ligações entre a cadeia produtiva e o processo cooperativo depende, não raramente, das relações de confiança, reciprocidade e do cumprimento de compromissos coletivos entre os agentes.

Nesse sentido, identifica-se a importância da gestão participativa em todo o processo do desenvolvimento territorial, a representação coletiva e a necessidade da legitimidade dos colegiados para direcionar a ação pública e impulsionar as dinâmicas das articulações políticas nos territórios. Assim, orientam-se às associações de cada Território a efetivarem parcerias de cooperação qualificadas e sustentáveis, a fim de garantir acesso a mercados para os produtos dos/as pequenos/as agricultores/as.

Com a implementação dessas redes poderá mudar o quadro de limitações no acesso a mercados, pois elas ampliariam os horizontes em termos de opções de parcerias e promoveriam a inserção em espaços de gestão econômica e representatividade em políticas de comercialização, proporcionando assim, a busca de esforços coletivos para o florescimento de ideias inovadoras para a solução de problemas antigos.

O coletivo da RPT contará com a participação para além de produtores/as e consumidores/as, envolverá os sujeitos sociais e as instituições envolvidas, sejam elas com características de pesquisa, ensino ou extensão. Nesse contexto, as concepções de redes e territórios produtivos reafirma a estratégia de que as redes alimentares alternativas potencializam o surgimento de novas sociabilidades, resgate e reconstrução de valores e princípios centrados na confiança, reputação, ética e solidariedade (HERNÁNDEZ, 2009).

As RPT's, assim como as RAA's, privilegiariam os circuitos curtos de comercialização (CCC's), a partir da venda direta em feira, reconectando a produção e o consumo, dando possibilidade às populações acesso à alimentação de qualidade. O/A

consumidor/a compraria um produto com informações que lhe permite saber onde o produto foi produzido (lugar), por quem (produtor) e de que forma (sistema de produção). O/A produtor/a, em contato direto com o/a consumidor/a, adquiriria maior autonomia, remunerações mais justas, sem intermediários, e menor risco de perdas na comercialização.

Uma feira por território, conseqüentemente por RPT, constrói caminhos de inclusão via processo de gestão da comercialização com as comunidades de agricultores/as familiares. Além do mais, são nesses espaços que os princípios de troca, as tradições alimentares e novos tipos de relações entre produtores/as e consumidores/as são retomados (BOURDIEU, 2008). Nesse sentido, a RPT deverá considerar não só as práticas agrícolas, mas também as práticas culinárias e as práticas democráticas.

Deste modo, o primeiro passo para materializar a implementação da RPT é mapear a rede social de atendimento às famílias em territórios rurais com ênfase no escoamento da produção. Criar fóruns territoriais para que as entidades organizativas do PSJIII construam relações, discutem sobre a cooperação social e elaborem parcerias entre produtores/as e consumidores/as, além de discutir sobre as especificidades das cadeias produtivas.

Será necessária uma mobilização e sensibilização dos sujeitos sociais envolvidos com o território para participarem do processo de construção da RPT. Ante o planejamento, faz-se pesquisa secundária sobre a produção, comercialização e consumo dos produtos no Território; realizam-se cursos em acesso a mercado para agricultores/as familiares; bem como um diagnóstico para o levantamento de dados primários da realidade, a partir de oficinas e observações *in loco*.

Para planejar a RPT, define-se uma Matriz de Ações e de Investimentos: construção de galpões e equipamentos; aquisição de transporte para associações e cooperativas da agricultura familiar para auxiliar no deslocamento dos produtos; implantação de unidades de processamento de polpas e doces de frutas; construção de casas do mel e entreposto do mel. Em seguida, realiza-se um seminário final para apresentar as pactuações de ações e investimentos realizadas por cada território participante.

Como produto final da RPT elege-se o município mais central ou o mais desenvolvido e articulado do território para receber a feira das associações beneficiárias do PSJIII. Essa feira deverá contar com um estatuto que possua entre suas disposições; a organização e pré-disposição dos espaços, orientações quanto às variedades, quantidades e qualidades de produtos a serem produzidos e comercializados e recomendações para evitar

possíveis intermediários na comercialização. Os produtos ofertados devem estar bem distribuídos, diversificando a feira entre hortaliças; frutas; grãos; farinhas; mel e processados.

O estatuto prevê também as atribuições comuns aos/as feirantes, contendo regras básicas de convivências e de procedimentos padrão para com os/as clientes. Para o ingresso de um/a novo/a feirante, será necessária a realização de uma assembleia e aprovação majoritária por parte dos/as feirantes.

A RPT se apresenta como uma oportunidade de comercialização, mas destaca desafios que precisam ser superados: burocracia excessiva nos processos de legitimação e obtenção de alvará; normatização rígida e incoerente de órgãos de fiscalização sanitária; a padronização de embalagens; a padronização de produtos entre os núcleos; investimento em recursos humanos para operacionalização do processo de comercialização; melhoria e investimentos em logística; um planejamento de produção para atender uma demanda em expansão; falta de incentivos e divulgação; e, organização social e política dos/as produtores/as.

Nesse sentido, as políticas públicas, o suporte institucional e financeiro, bem como as associações, deve ser direcionado para superar os desafios na criação de estruturas de apoio à produção, distribuição e comercialização, especialmente nos casos que envolvem grupos organizados de produtores/as familiares.

Por fim, a construção de uma RPT envolve valores sociais, econômicos, ambientais e políticos que contribuem para a comercialização das associações, tornando-se um referencial para a elaboração de outras RPT's. Essa proposta evidencia a necessidade de reinventar os mercados locais, reconectar produtores/as e consumidores/as e de criar novas relações entre produção-distribuição-consumo a partir de uma análise cuidadosa dos fatores destacados na FOFA.

## 5 À GUIA DE CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a construção da presente tese foi possível identificar que os baixos níveis de organização associativa não conseguem estabelecer uma relação significativa com a comercialização da agricultura familiar nas associações rurais pesquisadas, ressaltando-se, contudo, que esse resultado poderia ser diferente se fosse considerado um maior número de associações. Ao aceitar a hipótese de que não há relação, acredita-se que o nível de organização das associações pesquisadas é tão baixo que não consegue provocar nenhum impacto na comercialização.

Empiricamente falando, de acordo com a realidade de cada território, ficou diagnosticado na pesquisa de campo e nas observações diárias do trabalho de ATER, que um grupo de pessoas bem articuladas tem maiores chances de obter resultados positivos tanto em pequenas ações internas na sua comunidade, quanto em grandes projetos coletivos de desenvolvimento. Foi constatado também, que valores como a união, a solidariedade e a confiança mútua do grupo interferem positivamente para o sucesso da organização associativa, bem como, da inserção na comercialização.

A pesquisa mostrou que o nível de desempenho da comercialização é muito semelhante nos quatro territórios. Dado que, em todos eles, as associações de agricultores/as familiares apresentaram um nível de desempenho de comercialização classificado como regular. Nota-se, independentemente da localização da associação, que não existem elevados níveis de desempenho da comercialização.

Dentre os territórios, a pior situação é no Território Litoral Extremo Oeste, mesmo apresentando nível regular como os demais. Esse território encontra dificuldade em se unir e comercializar seus produtos, não que os demais territórios não encontrem limitações para acessar os mercados, mas neles os/as produtores/as valorizam os incentivos e meios que a associação lhes oferece, oportunidades para se desenvolverem e inserirem no mercado.

As maiores fragilidades que afetam o desempenho da comercialização foram à ausência de acesso à DAP Jurídica e dificuldade em alcançar os padrões de qualidade exigidos. Por outro lado, há uma situação confortável quanto ao profissionalismo da produção, assistência técnica e acesso a financiamento e crédito.

À medida que as intervenções, oriundas da assistência técnica, foram sendo desenvolvidas nas associações, por meio de serviços de extensão, assistência especializada relacionada à produção, processamento e aspectos ambientais, assim como estudos de mercado,

observou-se uma mudança na organização, seja no conhecimento em gestão, produção e aspectos mercadológicos.

Contudo, assume-se que apenas o acesso à assistência técnica, sem apoio financeiro, não proporciona a adoção de novas tecnologias e práticas suficientes por parte dos/as produtores/as a acessarem os canais de comercialização. Além de práticas de gestão e habilidades gerenciais, que necessitam estar em constante manutenção, para desempenharem significativamente a comercialização, sugere-se aos territórios, a construção de alianças produtivas a partir de uma rede de cooperação.

Apesar de que, há ainda conflitos e necessidades que não foram plenamente atendidas. Foram constatadas algumas medidas para o melhor funcionamento das associações, e as mais evidentes foram o desejo de maior frequência no número de reuniões feitas entre diretores/as e associados/as, a adimplência nos pagamentos das mensalidades e o desejo de uma maior prestação de contas, para que se possa gerar e acompanhar melhor as receitas e os dividendos da associação. Outras melhorias almejadas pelos/as produtores/as são citadas no aspecto de inconstantes, como por exemplo, a falta de assistência técnica e de políticas públicas especializadas.

Assume-se que apenas o acesso à assistência técnica, sem apoio financeiro, não proporciona a adoção de novas tecnologias e práticas suficientes por parte dos/as produtores/as a acessarem os canais de comercialização. Além de práticas de gestão e habilidades gerenciais, que necessitam estar em constante manutenção, para desempenharem significativamente a comercialização, foi sugerida, aos territórios, a construção de alianças produtivas a partir de uma rede de cooperação.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo; MAGALHÃES, Reginaldo. **O acesso dos agricultores familiares aos mercados de biodiesel: parcerias entre grandes empresas e movimento sociais.** Texto aprovado para apresentação na Conferência da Associação Internacional de Economia Alimentar e Agroindustrial (AIEA), Londrina, jul. 2007. Disponível em: [http://www.abramovay.pro.br/artigos\\_cientificos/2007/Biodiesel\\_AIEA2\\_Portugues.pdf](http://www.abramovay.pro.br/artigos_cientificos/2007/Biodiesel_AIEA2_Portugues.pdf). Acesso em: 13 jun. 2019.

ABRANTES, Karla Karolline J. *et al.* Tecnologia Social Quintal Produtivo: uma estratégia para o desenvolvimento rural sustentável. **Rev. Econ. NE**, Fortaleza, v. 46, n. 4, p. 61-77, set./nov., 2015.

AGROPOLOS. Instituto Agropolos do Ceará. **Relatório das atividades do projeto de assistência técnica e extensão rural – ATER.** Fortaleza: IACe/PSJIII/SDA, 2018.

ARAÚJO, Thiago C. A.; GODRIM, Mariluz D.; SOUZA, Vanderley S. **A organização social da agricultura familiar do Projeto Jaíba-MG como desafio para o desenvolvimento local sustentável.** 2007. Trabalho apresentado no XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 22 a 25 de julho de 2007, Londrina.

AUBRY, Christine; CHIFFOLEAU, Yuna. Le développement des circuits courts et l'agriculture périurbaine: histoire, évolution en cours et questions actuelles. **Innovations Agronomiques**, v. 5, p. 53-97, 2009.

BANCO MUNDIAL. Avaliação de impacto sobre o desenvolvimento. **Development Impact Evaluation (DIME).** Projeto Ceará Rural: Desenvolvimento Sustentável e Competitividade. Relatório da Linha de Base. Fortaleza: Secretária do Desenvolvimento Agrário do Ceará, Projeto São José III, Instituto Agropolos do Ceará, 2015.

BANDEIRA, Pedro. **Participação, articulação de atores sociais e desenvolvimento regional.** Brasília: IPEA, 1999.

BARNES, John A. Redes sociais e processo político. *In:* FELDMAN-BIANCO, Bela (org.). **Antropologia das Sociedades Contemporâneas: Métodos.** São Paulo: Editora Unesp, 2010. p. 171-204.

BARREIRA, César; ALENCAR, Francisco Amaro Gomes de. Assentamentos Rurais: o sonho da terra conquistada. **Revista de Ciências Sociais**, v. 38, n. 1, p. 128-142, 2007.

BELIK, Walter. Os limites para a expansão dos mercados locais. *In:* MARQUES, Flávia C.; CONTERATO, Marcelo A.; SCHNEIDER, Sérgio (Orgs.). **Construção de mercados a agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2016. p. 183-206.

BELIK, Walter; CUNHA, Altivo R. A. de Almeida. Abastecimento no Brasil: o desafio de alimentar as cidades e promover o desenvolvimento rural. *In:* GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sérgio. **Políticas Públicas de desenvolvimento rural no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS

Editora, 2015. p. 217-235.

BELLEN, H. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

BOTT, Elizabeth. **Família e rede social**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1976. 318 f.

BOURDIEU, Pierre. **A distinção**: crítica social do julgamento. Porto Alegre: Zouk, 2008.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei n. 6.251, de 2005**. Cria Programa de Fornecimento de Leite a Famílias Carentes e de Baixa Renda e dá outras providências. Brasília, 2005.

BRASIL. Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos. **Resolução GGPAA n. 44, de 16 de agosto de 2011**. Fomenta o acesso de mulheres ao Programa de Aquisição de Alimentos. Brasília, 2011.

BRASIL. LEGADO BRASIL. **Agricultura familiar do Brasil é 8ª maior produtora de alimentos do mundo**. Economia e Finanças, jun. 2018. Disponível em: <http://legado.brasil.gov.br/noticias/economia-e-financas/2018/06/agricultura-familiar-brasileira-e-a-8a-maior-produtora-de-alimentos-do-mundo>. Acesso em: 22 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Regional (MDR). Programa Rotas de Integração Nacional. **Rota do Mel**. 2014. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/camaras-setoriais-tematicas/documentos/camaras-setoriais/mel-e-produtos-das-abelhas/anos-anteriores/rota-do-mel-38.pdf>. Acesso em: 30 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento. **Cartilha do Associativismo**. 2.ed. Brasília: MAPA/SDC/DENACOOP, 2008.

BRASIL. **Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural**. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Secretaria de Agricultura Familiar (SAF), Grupo de Trabalho Ater, 2004. 22p.

BRASIL. CONAB/MDS/MDA. **Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar**: Renda para quem produz e comida na mesa de quem precisa! Brasília, DF, 2012. Disponível em: [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user.../CARTILHA\\_PAA\\_FINAL.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user.../CARTILHA_PAA_FINAL.pdf). Acesso em: 09 abr. 2018.

BRASIL. FNDE/MEC. **Cartilha Nacional da Alimentação Escolar**. 2ª ed. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/centrais-de-conteudos/.../116-alimentacao-escolar?...cartilha-2015>. Acesso em: 09 abr. 2018.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Manual de orientações sobre constituição de Serviço de Inspeção Municipal (SIM)**. Brasília, 2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **PAA 5 anos: balanço e perspectivas**. 2009. Disponível em:  
<http://www.mds.gov.br/sites/seminario-paa-balanco-e-perspectivas>. Acesso em: 10 jun. 2016.

BRASIL. Ministério da Integração Nacional. Conselho Deliberativo da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste (CONDEL). Resolução nº 115, de 23 de novembro de 2017. Aprova a proposição nº 113/2017, que acrescenta municípios a relação aprovada pela Resolução CONDEL, de 27 de julho de 2017. **Diário Oficial da União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 05 dez. 2017. Seção 1, p. 32-34. Disponível em:  
<http://sudene.gov.br/images/arquivos/semiario/arquivos/resolucao115-23112017-delimitacaodosemiario-DOU.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2020.

BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio. Cadeia Produtiva de Produtos Orgânicos. **MAPA/SPA**, Brasília, v.5, 108 p., 2007.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **Associação**. Brasília: Sebrae, 2014. 46p. : il. (Série Empreendimentos Coletivos).

CASTRO, César Nunes de. **A agricultura no nordeste brasileiro: oportunidades e limitações ao desenvolvimento**. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: IPEA, nov., 2012.

CASTRO, Ieda Maria Nobre de; JAMEL, Carlos Eduardo G. **Marco de Gestão Socioambiental – MGSA**. Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável do Estado do Ceará – Projeto São José IV, 2019.

CEARÁ. Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará. SDA. **Plano de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário – PDRSS: 2012-2015**. Ceará: SDA, 2012.

CEARÁ. **Manual de operações do Projeto (MOP)**. Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável (PDRS) /Projeto São José III. Fortaleza: SDA, 2019.

CEARÁ. PORTAL DO GOVERNO. **Apicultura: Ceará retoma crescimento com implantação da Rota do Mel**. Disponível em: <https://www.sda.ce.gov.br/2019/04/16/rota-do-mel-apicultores-de-crateus-inhamuns-e-sertao-central-dao-o-pontape-inicial-com-oficina/>. Acesso em: 30 out. 2019.

CALLADO, Antônio André C.; CALLADO, Aldo Leonardo C. Custos no processo de tomada de decisão em empresas rurais. **Journal of Accounting, Management and Governace**, v.6, n. 1, p. 55-77, 2003. Disponível em:  
[https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/193/pdf\\_62](https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/193/pdf_62). Acesso em: 02 jun. 2018

CHAFFOTE, Lydie; CHIFFOLEAU, Yuna. Vente directe et circuits courts: évaluations, définitions et typologie. **Cahiers de l'Observatoire CROC**, Montpellier, 2007. n. 1-2. p. 8.

CHIFFOLEAU, Yuna. Les circuits courts de commercialisation des produits alimentaires biologiques. **RMT DévAB**, Eixo 1, INRA Montpellier, Jun. 2009, n. 2, p.1-4. Disponível em:  
<http://www.devab.org>. Acesso em: 03 fev. 2018.

CLAUSTRIAUX, Jean-Jaques *et al.* Circuits courts pour la commercialisation des productions agricoles alimentaires: de quoi s'agit-il? **Actes du colloque**, Gembloux, p. 1-9, 2010.

CONCEIÇÃO, J.C.P.R. Política de comercialização agrícola no Brasil. *In*: GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sérgio. **Políticas Públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p. 129-151.

CONTERATO, Marcelo Antônio. **Dinâmicas regionais de desenvolvimento rural e estilos de agricultura**: uma análise a partir do Rio Grande do Sul. 2008. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

COTANDA, Fernando C. *et al.* Processos de pesquisas nas ciências sociais: uma introdução. *In*: PINTO, C. R. J.; GUAZZELLI, C. A. B. (Org.). **Ciências humanas**: pesquisa e método. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

DAROLT, Moacir R. *et al.* Redes alimentares alternativas e novas relações produção-consumo na França. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. XIX, n. 2., p. 1-22, abr.-jun. 2016.

DAROLT, Moacir R.; LAMINE, Claire; BRANDENBURG, Alfio. A diversidade dos circuitos curtos de alimentos ecológicos: ensinamentos do caso brasileiro e francês. **Revista Agriculturas**, v. 10, n. 2., p. 8-13, jun. 2013.

DAROLT, Moacir R. Mercados locais, circuitos curtos e novas relações produção-consumo. *In*: DAROLT, Moacir R. **Agroecologia**: práticas, mercados e políticas para uma nova agricultura. 1. ed. Curitiba, PR: Kairós, 2013. p. 139-170.

DAROLT, Moacir R. **Conexão agroecológica**. Novas relações entre agricultores e consumidores. 1º. ed. Londrina, PR: IAPAR, 2012. 162 p.

DAYCHOUW, Merhi. **40 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DELGADO, Guilherme C. A. A questão agrária no Brasil: 1950-2003. *In*: JACCOUD, L. (Org.). **Questão social e políticas sociais no Brasil contemporâneo**. Brasília: Ipea, 2005. p. 51-90.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. Campinas: Papirus, 2001.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Ed Cengage Learning, 2012.

DEVERRE, Christian; LAMINE, Claire. Les systèmes agroalimentaires alternatifs: Une revue de travaux anglophones en sciences sociales. **Economie Rurale**, n. 317, p. 57-73, 2010.

DIAS, Maria Irenilda de Sousa. **Gestão participativa e compartilhada**: um modelo para as cooperativas da Agricultura Familiar. Curitiba: Editora CRV, 2018.

DIESEL, Vivien; DIAS, Marcelo Miná; NEUMANN, Pedro Selvino. Pnater (2004-2014): da concepção à materialização. *In*: GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sérgio. **Políticas Públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2015. p. 107-128.

DUBUISSON-QUELLIER, Sophie; LE VELLY, Ronan. Les circuits entre alternative et hybridation. *In*: MARÉCHAL, Gilles. (org.) **Lee circuits courts alimentaires, bien manger dans les territoires**. Dijon: Editions Educagri, 2008. p. 105-112.

DURSTON, Jonh. **El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural**. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Nov. 2002. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2346/1/S2002033\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2346/1/S2002033_es.pdf). Acesso em: 02 dez. 2019.

ESMERALDO, Gema Galgani S. L. *et al.* **Políticas Públicas para os povos do Semiárido: avanços e desafios**. Fortaleza: Secretaria de Desenvolvimento Agrário (SDA), 2017.

FAGOTTI, Licia Nara. Associativismo e agricultura familiar: reflexões sobre uma associação de produtores rurais no interior paulista. **REDD – Revista Espaço de Diálogo e Desconexão**, Araraquara, v.9, n.1 e 2, 2017. DOI: <https://doi.org/10.32760/1984-1736/REDD/2017.v9i1.1094>. Acesso: 13 fev. 2018.

FERNANDES, Bernardo Maçano. Entrando nos territórios do Território. *In*: PAULINO, Eliane T.; FABRINI, João E. (Org.). **Campesinato e territórios em disputa**. São Paulo: Expressão Popular, 2008, p. 273-302.

FERNANDES, Bernardo Maçano. **A Formação do MST no Brasil**. São Paulo, Ed.Vozes, 2000.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do programa segundo tempo. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

FLIGSTEIN, Neil. **The architecture of markets**. An Economic Sociology of twenty-first-century capitalist societies. Princeton and Oxford: Princeton University Press, 2001.

FONSECA, Jairo Simen da.; MARTINS, Gilberto de Andrade. **Curso de Estatística**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

FRANCIOSI, Ernesto Odilo. O sistema cooperativo dos assentamentos rurais: o exemplo das cooperativas COAGRI e COOPROSERP. UNICENTRO, Guarapuava, Departamento de Economia, **Informe GEPEG**, vol. 12, nº 2, jul-dez, 2007.

FROTA, Silvana. Agropolos coordena nova metodologia de elaboração de planos de cadeias. **Revista Ceará e Municípios / Revista Especial Frutal**, Fortaleza-Ce: Editora Eventtus Ltda., ano XVI, n. 12, p. 9, set. 2012.

GARCIA, Daniel Lopez; SÁNCHEZ, Mireia Llorenti. **Cuaderno La agroecología: hacia um**

**nuevo modelo agrário.** Sistemas agroalimentario, producción ecológica y consumo responsable. Madrid: Ecologistas em Acción, marzo 2010. 34p.

GAZOLLA, Márcio; SCHNEIDER, Sérgio. **Cadeias curtas e redes agroalimentares alternativas:** negócios e mercados da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS, 2017. 520p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOMIDES, José Eduardo; SILVA, Andréa Cândida. O surgimento da expressão “governance”, governança e governança ambiental: um resgate teórico. **Revista de Ciências Gerenciais**, Brasil, v. 13, n. 18, p. 177-194, 2010.

GONZALEZ, Esperanza R. **Manual sobre participación y organización para la gestión local.** 1. ed. Cali (Colômbia): Ediciones Foro Nacional por Colombia, 1995.

GRISA, Cátia; CONTERATO, Marcelo Antônio. **A produção para o autoconsumo no Brasil:** entre a importância econômica e o reconhecimento social. 2011. Trabalho apresentado no 49º Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 24 a 27 de julho de 2011, Belo Horizonte - MG. 20p. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/publicacoes/producaotextual/catia-grisa/grisa-catia-conterato-marcelo-antonio-a-producao-para-autoconsumo-no-brasil-entre-a-importancia-economica-e-o-reconhecimento-social-49-congresso-da-sociedade-brasileira-de-economia-administracao-e-sociologia-rural-belo-horizonte-minas-gerais-2011>. Acesso em: 04 dez. 2019.

GRISA, Cátia. **A produção “pro gasto” – um estudo comparativo do autoconsumo no Rio Grande do Sul.** Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11001/000601676.pdf?...1>. Acesso em: 03 dez. 2019.

GRISA, Cátia. As políticas públicas para a agricultura familiar no Brasil: um ensaio a partir da abordagem cognitiva. **Desenvolvimento em Debate** (INCT/PPED), v. 1, p. 83-109, 2010.

GUIVANT, Julia S. Os supermercados na oferta de alimentos orgânicos: apelando ao estilo de vida ego-trip. **Ambiente e Sociedade**, Campinas, v. 4, n. 2, p. 62-82, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-753X2003000300005>. Acesso em: 18 abr. 2018.

GUZMAN, Eduardo Sevilla *et al.* Instituto de Sociología y Estudios Campesinos, Universidad de Córdoba, ES. **Canales cortos de comercialización alimentaria en Andalucía.** Sevilla, ES: Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces, 2012.

GUZZATTI, Thaise Costa. **O agroturismo como elemento dinamizador na construção de territórios rurais:** o caso da Associação de Agroturismo Acolhida na Colônia em Santa Rosa de Lima, SC. 2010. 281 p. Tese (Doutorado em Geografia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/.../288381.pdf?...1>. Acesso em: 18 abr. 2018.

HELLIN, Jon; LUNDY, Mark; MEIJER, Madelon. Farmer organization, collective action and market access in Meso-America. **Food Policy**, v. 34, p. 16-22, fev., 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.003>. Acesso em: 07 nov. 2019.

HERNÁNDEZ, José Luis Sánchez. Redes alimentarias alternativas: concepto, tipología y adecuación a la realidad española. **Boletín de la A.G.E**, n. 49, p. 185-207, 2009.

HESPANHOL, Antônio Nivaldo. Desafios da geração de renda em pequenas propriedades e a questão do Desenvolvimento Rural Sustentável no Brasil. *In*: ALVES, A. F.; CARRIJO, B. R.; CANDIOTTO, L. Z. P. (Org.). **Território e Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Expressão Popular, 2008, p. 81-93.

HINDLE, Tim; LAWRENCE, Margaret. **Field Guide to Strategy: A Glossary of Essential Tools and Concepts of Today Managers**. Harvard Business School Press, 1994.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**, BRASIL, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017 – Resultados preliminares**. 2017a. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/censo-agropecuario/censo-agropecuario-2017>. Acesso em: 22 out. 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Pecuária Municipal**. 2017b. Disponível em: <http://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/tabelas>. Acesso em: 30 out. 2019.

IPECE. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **Indicadores sociais do Ceará - 2017**. Fortaleza: IPECE, 2018. Disponível em: [https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2019/01/Indicadores\\_Sociais\\_2017.pdf](https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2019/01/Indicadores_Sociais_2017.pdf). Acesso em: 05 nov. 2019.

IPECE. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. Aspectos Sociais. Indicadores de desenvolvimento. **Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) – 2010**. Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/atlas/capitulo3/31/3144x.htm/>. Acesso em: 30 set. 2018.

IPECE. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará. **A Regionalização do Estado do Ceará: Uma Proposta de Reformulação**. Texto para discussão nº 25. 2006. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/textos-para-discussao>. Acesso em: 31 ago. 2018.

IRIBARREM, Cilotér Borges. **Gestão da propriedade rural**. Safras e Cifras, 2006. Disponível em: <http://www.safrasecifras.com.br/artigos>. Acesso em: 20 abr. 2018.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **O Mercado de Orgânicos no Paraná: Caracterização e Tendências**. Curitiba: IPARDES, 2007. Disponível em: [http://www.iapar.br/arquivos/File/zip\\_pdf/mercado\\_organicos\\_2007.pdf](http://www.iapar.br/arquivos/File/zip_pdf/mercado_organicos_2007.pdf). Acesso em: 20 abr. 2018.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações**. São Paulo: Editora Alínea, 2001.

KHAN, Ahmad Saeed *et al.* **A importância do Projeto São José nos indicadores**

**socioeconômicos nos municípios cearenses.** XLV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Londrina, SOBER, 2007, 13p. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/536.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2019.

LEADER. Ligação entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural. Circuitos “curtos” ou circuitos “longos”? **Inovação em meio rural** - Caderno n° 7 - Julho de 2000. Disponível em: [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader\\_2/rural-pt/biblio/circuits/p1c1.htm#sub1](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader_2/rural-pt/biblio/circuits/p1c1.htm#sub1). Acesso em: 07 jun. 2016.

LOMBARDO, Patrícia. **Asociativismo**, em SAPyA - PSA. *In: JORNADAS SOBRE FORMAS ASOCIATIVAS*. Corrientes: SAPyA - PSA, 1996. Mimeo.

MALUF, Renato S. Desenvolvimento territorial: os desafios para a construção de uma agenda nacional de políticas públicas. In: Miranda, Carlos; Tibúrcio, Breno. (Orgs). **Reflexões sobre políticas de desenvolvimento territorial**. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável, 11). Brasília: IICA, 2010.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MARECHAL, Gilles (Coord.) **Les circuits courts alimentaires: bien manger dans les territoires**. França: Ed. Educagri, 2008. 216 p.

MARION, José Carlos; SANTOS, Gilberto José dos. **Administração de custos na agropecuária**. 2º ed. São Paulo, SP: Ed. Atlas. 1996.

MARQUES, Marta Inez Medeiros. Agricultura e campesinato no mundo e no Brasil: um renovado desafio à reflexão teórica. *In: PAULINO, Eliane T.; FABRINI, João E. (Org.)*. **Campesinato e territórios em disputa**. 1. ed. São Paulo: Editora Expressão Popular, 2008, p. 49-78.

MARTINEZ, Geraldo Roberto. El asociativismo como factor de êxito y limitaciones. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**. Porto Alegre: EMATER-RS, v. 2, n. 2, p. 30-37, abr./jun. 2001.

MARTINS, Gilberto A. **Estudos de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASCARENHAS, Gilmar; DOLZANI, Miriam C. S. Feira livre: territorialidade popular e cultura na metrópole contemporânea. **Revista Eletrônica Ateliê Geográfico**, UFG/IESA, v. 2, n. 4, p.72-87, 2008.

MELO, Thainara Granero de.; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Participação em cooperativas de Assentamentos rurais: um estudo sobre os sentidos do trabalho. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 20, n.4, p. 529-541, out./dez. 2015.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA), SECRETARIA DE REORDENAMENTO AGRÁRIO (SRA). Projeto Nacional de Crédito Fundiário: uma avaliação qualitativa (2003-2010). **Estudos de Reordenamento Agrário**. Vol 7, 1 ed. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2011. Disponível em:

<http://repiica.iica.int/docs/B2266p/B2266p.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2020.

MINISTÉRIO DA AGRICULTUA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO (MAPA). **Com R\$ 225,59 bilhões, Plano Safra 2019/2020 é lançado.** Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/plano-safra/credito-rural>. Acesso em: 14 fev. 2020.

MONTE, Francisco Clesson Dias. **A política de assentamentos rurais do INCRA no contexto do semiárido nordestino (1995-2002).** 2006. 214 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2006. Disponível em: [http://institucional.ufrj.br/portalcpsda/files/2018/08/2006.Disserta%C2%BA%C3%BAo.francisco\\_clesson\\_dias\\_monte.pdf](http://institucional.ufrj.br/portalcpsda/files/2018/08/2006.Disserta%C2%BA%C3%BAo.francisco_clesson_dias_monte.pdf). Acesso em: 06 fev. 2020.

NARDO, Michela *et al.* Handbook on constructing composite indicators: Methodology and User Guide, **OECD Statistics Working Papers**, 2005/03, OECD Publishing. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/533411815016>. Acesso em: 21 nov. 2019.

NIEDERLE, Paulo André (Org.). **Indicações geográficas: qualidade e origem nos mercados alimentares.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013. 296 p.

OSÓRIO, Rafael Guerreiro *et al.* **Perfil da pobreza no Brasil e sua evolução no período 2004-2009.** Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Rio de Janeiro: IPEA, 2011.

PAIS. Produção Agroecológica Integrada e Sustentável. Manual de capacitação da tecnologia social. **Cartilha do Agricultor familiar: Associativismo e Cooperativismo Solidário.** Brasília: Fundação Banco do Brasil, 2009. 28p.

PEINADO, Jurandir. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

PLOEG, Jan D. V. **Camponeses e Impérios Alimentares: Lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização.** Editora UFRGS. Porto Alegre. 2008.

POLANYI, Karl. **A grande transformação: as origens da nossa época.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1973131/mod\\_resource/content/1/Polanyi\\_A%20grande%20transform.%20-%20livro%20todo.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1973131/mod_resource/content/1/Polanyi_A%20grande%20transform.%20-%20livro%20todo.pdf). Acesso em: 02 dez. 2019.

PREZOTTO, Leomar Luiz. **Procedimentos para a Regularização de Empreendimentos Comunitários, Familiares e Artesanais.** Brasília-DF; Instituto Sociedade, População e Natureza (ISPN), 1ª edição, 2020.

PRORURAL. Tecendo Redes Inovadoras. **Projeto de Combate à Pobreza Rural – PCPR.** Empréstimo nº 4625 -1 BR. Relatório final. Recife: ProRural, 2010. Disponível em: <http://prorural.pe.gov.br/>. Acesso em: 19 jan. 2020.

PRORURAL. **Plano Territorial de Rede Produtiva – PTPRP.** Rede Territorial Produtiva do Feijão. Recife: ProRural, 2012. Disponível em: <http://prorural.pe.gov.br/>. Acesso em: 19 jan. 2020.

PUTNAM, Robert D. Tuning In, Tuning Out: The Strange Disappearance of Social Capital in America. **PS: Political Science and Politics**, v. 28, n. 4, p. 664-683, dec., 1995. Disponível em: <https://www.uvm.edu/~dguber/POLS293/articles/putnam1.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2020.

PUTNAM, Robert D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RADOMSKY, Guilherme F. W. **Certificação participativa e regimes de propriedade intelectual**. 2010. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

RHODES, R. A.W. Waves of Governance. *In*: LEVI-FAUR, David. **The Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford University Press, 2012. p. 33-48.

RIBEIRO, Eduardo Magalhães *et al.* A feira e o trabalho rural no Alto Jequitinhonha: um estudo de caso em Turmalina, Minas Gerais. **Unimontes Científica**, Montes Claros, v.5, n.1, 2003.

ROCHA, Francisco Eduardo de Castro. **Agricultura familiar: dinâmica de grupo aplicado às organizações de produtores rurais**. Planaltina, DF: Embrapa Cerrados, 2004.

RUDY, Kathy. Locavores, Feminism, and the Question of Meat. **The Journal of American Culture**, v.35, n.1, p. 26-36, 2012.

SABOURIN, Eric. Acesso aos mercados para a agricultura familiar: uma leitura pela reciprocidade e a economia solidária [Suplemento especial]. **Rev. Econ. do NE**, Fortaleza, v. 45, p. 21-35, out./dez., 2014.

SACCO DOS ANJOS, Flávio; GODOY, Wilson Itamar; CALDAS, Nádia Valleda. **As Feiras-livres de Pelotas sob o Império da Globalização: Perspectivas e Tendências**. 1. ed. Pelotas: Editora e Gráfica Universitária, 2005.

SCHLITHLER, Célia Regina Belizia. **Redes de desenvolvimento comunitário: iniciativas para a transformação social**. São Paulo: Global; IDIS – Instituto para o Desenvolvimento de Investimento Social, 2004.

SCHMIT, Cláudia Job. Redes, atores e desenvolvimento rural: perspectiva na construção de uma abordagem relacional. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 13, n. 27, p.82-112, mai./ago., 2011.

SCHNEIDER, Sérgio. Mercados e Agricultura Familiar. *In*: MARQUES, Flávia Charão; CONTERATO, Marcelo Antônio; SCHNEIDER, Sérgio. (Orgs.). **Construção de mercados e agricultura familiar: desafios para o desenvolvimento rural**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2016. p. 93-140.

SCHUTZ, Alfred. Sociologia Interpretativa. *In*: WAGNER, Helmut R. (Org.) **Fenomenologia e relações sociais**. Textos escolhidos de Alfred Schütz. Rio de Janeiro: Zahar, 1979. Parte VI.

SCHULTZ, Sabine Friederike. **Logística de ajuda em desastres: benefícios e impedimentos à cooperação horizontal entre organizações humanitárias**. 2008. Tese (Doutorado em Economia e Gestão) – Faculdade VII de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Berlim, Berlim, 2008.

SENAR. Serviço Nacional de Aprendizagem Rural. **Associações rurais: práticas associativas, características e formalização**. Brasília: SENAR, 2011.

SILIPRANDI, Emma; CINTRAO, Rosângela. As mulheres rurais e a diversidade de produtos no Programa de Aquisição de Alimentos. *In: BRASIL. MDS. PAA: 10 anos de aquisição de alimentos*. Brasília: MDS, 2014. p. 114-151.

STRABELI, José. **Associação é para fazer juntos**. Brasília: Instituto Internacional de Educação do Brasil, 2011.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre (RS): Artmed; 2008.

SILVA, Pedro Carlos Gama da *et al.* Caracterização do Semiárido brasileiro: fatores naturais e humanos. *In: SÁ, Iedo Bezerra; SILVA, Pedro Carlos Gama da (Eds.). Semiárido brasileiro: pesquisa, desenvolvimento e inovação*. Petrolina: Embrapa Semiárido, 2010. Cap. 1, p. 18-48.

SOUZA FILHO, Hildo Meirelles de; BATALHA, Mário Otávio. (Orgs.). **Gestão integrada da agricultura familiar**. São Carlos: EdufSCar, 2005.

TARAPANOFF, Kira (Org). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: Editora UNB, 2001.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

TRAVERSAC, Jean Baptiste; KEBIR, L. Introduction. *In: TRAVERSAC, Jean Baptiste. (Org.). Circuits courts: contribution au développement régional*. Dijon: Educagri, 2010. p. 11-19.

TRICHES, Rozane Márcia. Repensando o mercado da alimentação escolar: novas institucionalidades para o desenvolvimento rural. *In: GRISA, Cátia; SCHNEIDER, Sérgio. Políticas Públicas de desenvolvimento rural no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. p.181-200.

TRICHES, Rozane Márcia; SCHNEIDER, Sérgio. Alimentação escolar e agricultura familiar: reconectando a produção ao consumo. **Revista Saúde Sociedade**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 933-945, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão da Qualidade**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VIDAL, Maria de Fátima. Desempenho da apicultura nordestina em anos de estiagem. **Caderno Setorial ETENE**, ano 2, n. 11, julho, 2017.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

WEBER, Christopher L.; MATTHEWS, H. Scott. Food-Miles and the Relative Climate Impacts of Food Choices in the United States. **Environmental Science e Technology**, vol. 42, n.10, apr. 2008. p. 3501-3507. Disponível em: <https://pubs.acs.org/doi/pdf/10.1021/es702969f>. Acesso em: 29 abr. 2017.

WILKINSON, Jonh. **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar**. Porto Alegre: Editora da UFRGS: Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, 2008.

XAVIER, Eudes. **Economia Solidária no Brasil: uma outra economia acontece**. Câmara dos Deputados. Brasília: Centro de Documentação e Informação/Coordenação de Publicações, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAPATA, Tania. A importância da nova governança para construir uma outra cultura política no Brasil. *In*: IADH - Instituto de Assessoria para o Desenvolvimento Humano. **Desenvolvimento Local e a Nova Governança**. Recife: Ed. Livro Rápido, 2009.

## APÊNDICE A – MATRIZ DOS DADOS PRIMÁRIOS (FOFA REAL)

### 1. Fatores Internos

1.1 Forças	$n_i$	1.2 Fraquezas	$n_i$
<b>União</b> (ex.: do grupo nas vendas do mel, na colheita, nas moagens de cana)	<b>12</b>	<b>Participação nas reuniões, nos mutirões/coletivos</b>	<b>8</b>
<b>Organização</b>	<b>8</b>	<b>Desunião</b>	<b>5</b>
<b>Recursos Hídricos</b> (riacho, cisternas)	<b>8</b>	<b>Recursos financeiros</b>	<b>5</b>
<b>Contribuição ativa, Doação, Apoio financeiro, arrecadação das mensalidades dos/as sócios/as</b>	<b>7</b>	<b>Assistência técnica (ausência)</b>	<b>5</b>
<b>Mão de obra, Mutirão/ trabalho coletivo</b> (ex.: nas moagens)	<b>6</b>	<b>Desorganização</b>	<b>4</b>
<b>Terra</b> (conquista, posse)	<b>6</b>	<b>Desmotivação, desânimo</b>	<b>4</b>
Moradia própria (as casas)	5	Falta de realização de reunião (pouca articulação)	3
Cooperação (colaboração, apoio, solidariedade)	4	Desinteresse dos/as sócios/as para participar das atividades e dos cursos de formação	3
Amizade	4	Falta de transporte para venda dos produtos (ex.: juntar mel)	3
Reuniões frequentes dos/as sócios/as	4	Assistência na saúde (falta de médico)	3
Competência, conhecimentos, informação, qualificação, experiência dos apicultores	4	Falta de projetos produtivos	3
Produção diversificada	4	Falta de água potável para consumo	3
Acessibilidade da comunidade (estradas)	4	Recursos tecnológicos (antena de telefonia, ponto de <i>wifi</i> , computador, impressora, internet)	3
Presidente/a ativo/a, Diretoria qualificada	3	Falta de compreensão do grupo, entendimento, conhecimento	3
Determinação, Força de vontade	3	Cooperativismo, solidariedade	2
Religiosidade, Fé, Festejos (afinidade das mulheres e dos/as jovens com os festejos da igreja)	3	Falta de mutirão, trabalho coletivo	2
Criação de animais (apicultura, ovinocultura, caprinocultura, bovino, avicultura)	3	Compromisso (ex: com os trabalhos da Associação)	2
Casa sede, associação	3	Falta de diálogo	2
Energia	3	Falta de recursos hídricos (ex.: cisternas)	2

1.1 Forças	$n_i$	1.2 Fraquezas	$n_i$
Parcerias (Sindicato)	3	Acessibilidade (Estradas)	2
Participação	2	Limitação de energia elétrica	2
O grupo informal	2	Queimadas e desmatamento	2
Compromisso	2	Pouco incentivo, falta de crédito	2
Esforço, Garra, Disposição, Atitude	2	Estiagem (seca)	2
Transporte do mel	2	Contribuição, Investimentos e apoio	2
Quintal produtivo	2	Coletividade	1
Amor	1	Quadro social (maior fraqueza, porque tudo depende disso)	1
Respeito aos outros e confiança	1	Falta de grupo de jovens	1
Presença de jovens	1	Centralização das funções do presidente	1
Estratégias do presidente para mobilizar as pessoas	1	Falta de integração das mulheres e dos/as jovens juntos à Comunidade	1
Marketing/divulgação (grupo de <i>WhatsApp</i> ), como eles fazem a propaganda.	1	Falta de atitude	1
Família	1	Desesperança (desistir fácil)	1
Esperança	1	Falta do Selo de Inspeção Municipal – SIM e do Selo de Inspeção Federal - SIF	1
Preço justo dos produtos	1	Não existe minifábrica de beneficiamento de frutas	1
Produtos orgânicos	1	Comportamento	1
Recursos Naturais	1	Ausência de um local de armazenamento (galpão)	1
Terra produtiva	1	Falta de planejamento	1
Feirinha	1	Medo de criar uma cooperativa (por conta de uma experiência passada dos seus pais que criaram uma cooperativa já falida)	1
Qualidade do mel	1	Falta de uma casa de mel	1
Preservação da natureza	1	Falta de um trator	1
Centro comunitário	1	Poucas diárias (1x por semana)	1
Limpeza dos prédios	1	Baixa escolaridade dos/as sócios/as (a maioria só assina o nome)	1
Projetos (ex.: dos pintos - BSM)	1	Descredibilidade, Falta de confiança	1
Beneficiadora de arroz	1	A ausência de um ponto de comércio comunitário	1

1.1 Forças	$n_i$	1.2 Fraquezas	$n_i$
Atendimento médico	1	Sem casa sede	1
Criatividade	1	Ausência de benfeitorias na casa sede - Ubari (banheiro, bebedouro, ventilador)	1
PRONAF A	1	Desvalorização dos projetos a fundo perdido (ex.: o do gado e do limão)	1
Assistência Técnica	1	Individualismo, formação de grupos paralelos (retaliação do grupo)	1
PAA e PNAE	1	Criatividade	1
Mais projetos	1	Recursos materiais p/ o campo (equipamentos agrícolas)	1
Cursos	1	Documentação irregular	1
Igreja	1	Desistência do sócio (por conseguir o objetivo ai sai da associação)	1
Crédito BNB	1	Má administração	1
		Orientação	1
		Divisão de município	1
		Terra para trabalhar	1
		Atravessadores	1
		Banheiros nas casas	1
		Falta de escola na comunidade	1
		Uso do agrotóxico	1
		Dificuldade de manutenção dos equipamentos (ex. motor da água)	1
		Ausência do INCRA	1
		Políticos	1
		Pouco enxame de abelha	1

## 2. Fatores externos

2.1 Oportunidades	$n_i$	2.2 Ameaças	$n_i$
<b>Cursos e capacitações em geral</b> (Ex: Apicultura, caprino e ovino, doces, panificações, comercialização, educação ambiental)	<b>14</b>	<b>Invernos irregulares</b> (seca, estiagem, falta de chuva)	<b>10</b>
<b>Assistência técnica</b>	<b>11</b>	<b>Pragas e doenças nas unidades de produção</b>	<b>10</b>

2.1 Oportunidades	$n_i$	2.2 Ameaças	$n_i$
<b>Políticas Públicas, Projetos</b> (ex.: do gado; da irrigação dos coqueiros; cajueiro precoce; dos pintos - BSM)	10	Ação dos <b>atravessadores</b> na venda dos produtos	8
<b>Recursos Hídricos</b> (Açude, riacho, poço profundo, cacimbão, cisternas, adutora)	7	<b>Queimadas e desmatamento</b>	5
<b>Distribuição elétrica (energia)</b>	7	Uso do agrotóxico	3
Casa do mel equipada (Com decantador, centrífuga e mesa)	6	Ataque de Predadores	3
Parcerias, apoio (Ematerce, sindicato, banco, Agropolos, governo estadual)	6	Energia bifásica/monofásica (limitação)	3
Crédito, financiamento (Ex.: Banco do Nordeste; Seguro-Safra; Fundiário; Fomento Mulher Energia)	6	Estradas/ Acesso (falta de uma passagem molhada)	3
Projeto São José	5	Atual presidente Michel Temer; políticos; governantes	3
Escolas, Creche, Estudo, Assistência educativa (para os adultos)	4	Qualidade do produto	3
Trator	3	Fim da vigência de projetos (Ex.: CONAB, PAA e PNAE)	3
Reuniões, encontros com outras instituições	2	Falta água potável para beber	3
Materiais e instrumentos de trabalho	2	Transporte para os produtos	3
PRONAF A	2	Falta de incentivo, investimento e recurso das entidades públicas (ex.: do município)	3
CONAB, PAA e PNAE	2	Invasão de pessoas de fora da comunidade/ASSENTAMENTO; ameaças particulares; Aquele que não corresponde com a Associação (gerando conflitos e na produção podem gerar má qualidade no produto, pois não está em sinergia com os demais)	3
Sementes, Banco de mudas	2	Proibição de queimadas (brocar)	2
Máquina de sachê	2	Doença nos animais	2
Praça	1	Poucas ou Falta de Políticas Públicas (projetos produtivos)	2
Associação	1	Falta de assistência na saúde, falta de medicamentos	2
Casa digital	1	Falta de segurança	2
Casa de engenho	1	As concorrências; a falta de comercialização certa para os nossos produtos (mandioca, farinha, goma e coco)	2
Casa de farinha moderna	1	Água para irrigação, falta de cisternas corte da água	2
Empresas compradoras do mel (concorrência)	1	Falta de material e equipamentos	2

2.1 Oportunidades	$n_i$	2.2 Ameaças	$n_i$
Quintal produtivo	1	Ausência de incentivo ao esporte (ex.: quadra)	2
Kit de irrigação	1	Falta de integração dos/as jovens com à comunidade	2
Novas tecnologias	1	Alto custo da eletricidade (sem condições de irrigar devida as altas taxas de energia), (tarifa verde-medidor de baixa tarifa);	1
Reconhecimento pela mídia, divulgação do nosso trabalho (Ex.: Jornal O Povo)	1	Sumiço de animais	1
Banheiros	1	Falta de florada	1
Confraternização	1	Comercializar a produção	1
Intercâmbio de experiências	1	Falta de uma casa de mel com SIF	1
Moradia (construção das casas)	1	Pagamentos dos fornecedores em atraso	1
Acessibilidade (estrada e ponte - passagem molhada)	1	Divisão de terras	1
Preço justo e boa orientação	1	Projetos inacabados ou fantasmas	1
Mercado favorável	1	Falta de planejamento	1
Geração de renda	1	Ausência de banheiros nas habitações	1
Capital de giro Mercantil São Vicente (vendeu fiado as matérias primas para iniciar a produção) Salgado	1	Mudança nas leis	1
DAP	1	Educação sem qualidade	1
Terreno para construção de entreposto do mel (foi doado)	1	Os cortes de arames, cerca incompleta	1
Água encanada	1	Pagamento da terra	1
Beneficiadora de arroz	1	Falta de adubo para fortalecer a terra	1
Construção da quadra	1	Falta de produtos	1
Falta ( <i>sic</i> ) de investimento nos jovens para formação técnica	1	Falta de saneamento básico	1
Conhecimento	1	Lixão a céu aberto, falta de coleta de lixo	1
Melhoria de vida, crescimento	1	Acessar Créditos	1
		Falta de um galpão para armazenar os produtos	1
		Outras instituições	1
		Desinteresse em se associar (não filiação)	1

2.1 Oportunidades	<i>n<sub>i</sub></i>	2.2 Ameaças	<i>n<sub>i</sub></i>
		Desistência (por conseguir o objetivo ai sai da associação)	1
		Falta de comprometimento com os trabalhos	1
		Falta de investimento na formação dos/as jovens	1
		Falta (sic) de organização	1

## ANEXO A – EDITAL Nº 001/2013 DE APOIO A PROJETOS PRODUTIVOS DE INCLUSÃO ECONÔMICA



**GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ  
SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO  
PROJETO DE DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL- PDRS  
PROJETO SÃO JOSÉ III**

**EDITAL Nº 001 /2013 DE APOIO A PROJETOS PRODUTIVOS DE INCLUSÃO  
ECONÔMICA**

A Secretaria do Desenvolvimento Agrário do Estado do Ceará, no uso de suas atribuições, torna público o presente Edital, garantindo, desta forma, a democratização do acesso aos recursos do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável (Projeto São José III). O Projeto São José III tem como objetivo "promover o desenvolvimento rural sustentável do Estado do Ceará através do apoio à agricultura familiar nos seus aspectos produtivos e de inserção nos mercados e da garantia do acesso à água de qualidade e esgotamento sanitário simplificado, com integração e articulação de políticas públicas fomentadoras das cadeias produtivas e de segurança hídrica".

### **1. DO OBJETO**

Constitui objeto do presente Edital a seleção de Manifestações de Interesse que visem obter apoio do Projeto para a implantação e/ou fortalecimento de projetos produtivos comunitários no Estado do Ceará.

### **2. OBJETIVO**

Identificar e apoiar potenciais investimentos produtivos agropecuários e também não agrícolas, que contribuam para o fortalecimento de atividades produtivas desenvolvidas pelos(as) agricultores(as) familiares, pescadores(as), indígenas e quilombolas, em alguns segmentos de maior agregação de valor econômico, tais como beneficiamento e comercialização, nas cadeias produtivas da Apicultura, Ovinocaprinoicultura (de corte e de leite), Piscicultura e Produção Agrícola Familiar com Inovação Tecnológica (inclusive Irrigação). Os projetos selecionados poderão ser apoiados com o financiamento dos investimentos propostos e assessoria técnica, de gestão e apoio à comercialização, ou somente com o financiamento de serviços de assessoria técnica, de gestão e apoio à comercialização.

Identificar demandas de projetos produtivos agropecuários e agroindustriais ou que contribuam para a inserção produtiva ou avanço da participação dos agricultores familiares nos segmentos de maior agregação de valor nas cadeias produtivas da Apicultura, Ovinocaprinoicultura, Piscicultura e da Produção Agrícola Familiar com

---

Aporte de Tecnologia, inclusive irrigação, contribuindo para que sejam sustentáveis e alcancem novos patamares tecnológicos e de qualidade da produção.

### 3. CONCEITO DE PROJETO PRODUTIVO

Para efeito deste Edital, um "projeto produtivo" pressupõe:

- 3.1 Agricultores familiares organizados em cooperativas, associações, condomínios ou outras formas jurídicas com princípios e objetivos semelhantes.
- 3.2 Atividade ligada ao fortalecimento da cadeia produtiva especificada com atividade preexistente na comunidade ou no Território.
- 3.3 Assistência técnica assegurada.
- 3.4 Identificação do mercado potencial.
- 3.5 Inovação processual e/ou tecnológica.
- 3.6 Capacidade de geração de efeito multiplicador de trabalho e renda.

### 4. DA FONTE DE RECURSOS, DO VALOR E DO CARÁTER DO APOIO

4.1 Os recursos destinados ao apoio financeiro dos projetos selecionados, a partir deste Edital, serão oriundos do Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável (Projeto São José III), cofinanciado pelo Banco Mundial;

4.2 O montante de recursos destinado a este Edital é de até R\$ 30.000.000,00 (trinta milhões de reais). Serão selecionados projetos relacionados às cadeias produtivas prioritárias citadas no Item 1. A participação de cada uma das cadeias neste valor seguirá a seguinte proporção:

- 40% para a Agricultura com Aporte Tecnológico;
- 25% para a Apicultura;
- 20% para a Piscicultura e
- 15% para a Ovinocaprinocultura.

Serão destinados R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais), já inclusos naquele montante para apoio através de financiamento de serviços de assessoria técnica, de gestão e apoio à comercialização e R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) para projetos que tenham também previsão de receita através da venda de serviços ambientais. Esses projetos deverão se inserir nas cadeias produtivas prioritárias e os valores destinados a eles seguirão as proporções acima.

Em caso de demanda qualificada insuficiente para qualquer uma das cadeias acima o valor remanescente deverá ser realocado entre as demais seguindo a mesma proporção.

O valor dos investimentos a serem financiados deverá ser estimado na proposta da manifestação de interesse, no entanto, o valor real somente será estabelecido na elaboração do plano de negócio sob responsabilidade da UGP, incluindo, neste valor, a contrapartida da entidade proponente, que deverá corresponder, no mínimo, a 20% (vinte por cento) do orçamento total, aceitando-se bens, inclusive preexistentes, ressalvado o valor mínimo de 10% a ser aportado em espécie ou em financiamento de outras fontes.

O apoio financeiro de que trata este Edital tem caráter não reembolsável e visa fortalecer as organizações de agricultores (as) familiares no âmbito das cadeias produtivas priorizadas neste Edital.

A proposta deverá se enquadrar na cadeia produtiva selecionada para cada Território Rural conforme o Anexo II .

#### **5. CRITÉRIOS DE ELEGIBILIDADE DOS PROJETOS A SEREM APOIADOS**

São elegíveis as propostas que atendam, de forma concomitante as seguintes condições de elegibilidade:

5.1 Projetos de investimentos coletivos oriundos de organizações de produtores de pequena escala, tais como agricultores familiares, pescadores/as, Indígenas e quilombolas, tais como: associações, cooperativas, condomínios, e outras, legalmente constituídas (Anexar cópia do CNPJ) há pelo menos dois anos e com operação regular atestada por pelo menos três autoridades (Modelo Anexo V) , com sede no Estado do Ceará. São considerados beneficiários os agricultores/as familiares, pescadores/as, Indígenas e quilombolas, segundo a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006.

5.2 Projetos com atividades inseridas nas cadeias produtivas priorizadas: Apicultura, Ovinocaprinocultura (de corte e de leite), Piscicultura e da Produção Agrícola Familiar com Inovação Tecnológica, (inclusive Irrigação), que estejam situados nos territórios listados no Anexo II, com experiência comprovada de pelo menos um ano na atividade produtiva e cujas atividades não constem da Lista Negativa ( Anexo IV );

5.3 Projetos que prevejam uma contrapartida mínima de 20%, sendo no mínimo 10% em aporte financeiro ou em financiamentos adicionais. O valor restante poderá ser aportado através da incorporação ao projeto de bens da comunidade ou de seus membros, inclusive preexistentes, ou de serviços economicamente mensuráveis (Declaração de Contrapartida de acordo com o Anexo VI).

#### **6. DA PARTICIPAÇÃO**

6.1 Poderão concorrer ao presente Edital, exclusivamente, propostas sob responsabilidade de organizações de agricultores familiares tais como: associações, cooperativas, condomínios, e outras, legalmente constituídas há pelo menos dois anos e com operação regular atestada por pelo menos três autoridades, com sede no Estado do Ceará.

6.2 Cada entidade proponente poderá apresentar somente uma única proposta.

#### **7. DAS MANIFESTAÇÕES DE INTERESSE E ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

7.1 A Manifestação de Interesse, peça integrante deste Edital, deverá ser apresentada conforme formulário único (Anexo I).

7.2 O recebimento de Manifestações de Interesse estará aberto no período de 01/01/2014 a 14/02/2014 e estas poderão ser transmitidas até às 23h59 do último dia.

7.3 A inscrição é gratuita e deverá ser feita em meio eletrônico "online" no site: [www.sda.ce.gov.br/inscricoes](http://www.sda.ce.gov.br/inscricoes).

7.4 O ato da inscrição pressupõe a concordância da entidade proponente com todos os termos deste Edital.

7.5 A Unidade de Gerenciamento de Projeto (UGP) não se responsabilizará por problemas na transmissão. Portanto, recomenda-se o envio das manifestações com a devida antecedência.

7.6 Caso haja necessidade, as Unidades de Gerenciamento Territorial – UGT do Projeto São José (endereços no Anexo VII), distribuídas nos treze territórios de identidade estarão aptas a apoiar as entidades no preenchimento e envio dos documentos de Manifestação de Interesse.

7.7 A UGP proverá apoio técnico necessário ao grupo produtivo para a elaboração dos Planos de Negócio das Manifestações de Interesse classificadas e consideradas viáveis após análise.

## **8. DO PROCESSO SELETIVO**

### **8.1 Habilitação Técnica**

A seleção das propostas de Manifestação de Interesse dar-se-á a partir da Habilitação Técnica da Proposta, obedecendo a critérios de pontuação enumerados no Anexo III. Para esse fim será instalado o Comitê Técnico de Avaliação das Manifestações de Interesse de Inclusão Econômica, constituído por especialistas vinculados à EMATERCE, CENTEC e SDA e nomeados pelo Secretário do Desenvolvimento Agrário, através de portaria.

### **8.2 Classificação Final**

As manifestações de Interesse, desde que elegíveis, serão classificadas em ordem decrescente de pontos.

Será estabelecida uma nota de corte acima da qual ficarão as propostas que poderão ser atendidas. O valor total estimado das propostas classificadas corresponderá a cerca de quatro vezes o valor destinado pelo edital para cada uma das cadeias produtivas. Dentre as Manifestações de Interesses situadas acima da nota de corte será efetuado um sorteio para escolha das propostas que serão contempladas com o Plano de Negócio e, se viável, com o financiamento do investimento proposto, e as que serão contempladas somente com o financiamento de serviços de assessoria técnica, gerencial e comercial pelo período de um ano.

O sorteio referido acima será realizado publicamente e auditado pelo TCE. A data e o local da realização serão divulgados previamente.

Compete à UGP/Projeto São José III, através da Comissão de Avaliação, esclarecer quaisquer dúvidas sobre os resultados do julgamento das Manifestações de Interesse que participarão do presente Edital.

### **8.3 Parecer dos Conselhos e Colegiados**

A listagem das Manifestações de Interesse selecionadas para participar do sorteio será submetida à apreciação do Conselho Estadual de Desenvolvimento Rural-CEDR para homologação.

### **9. DOS RESULTADOS**

9.1 O resultado final será publicado no Diário Oficial do Estado do Ceará e no site da Secretaria do Desenvolvimento Agrário ([www.sda.ce.gov.br](http://www.sda.ce.gov.br)).

9.2 A Secretaria do Desenvolvimento Agrário oficializará as organizações proponentes o resultado final da seleção, e contratará consultores para apoiar tecnicamente o grupo produtivo na elaboração dos respectivos planos de negócio.

### **10. DOS RECURSOS FINANCEIROS**

10.1 O valor do presente Edital não se destinará a cobrir custos administrativos de manutenção e funcionamento da entidade proponente, nem inclui taxa de administração, gerência, encargos sociais e assemelhados.

10.2 A proponente deverá oferecer contrapartida, no mínimo, equivalente a 20% (vinte por cento), tendo como base de cálculo o orçamento global do projeto proposto;

10.3 A contrapartida da proponente, a que se refere o subitem anterior, poderá ser em moeda-corrente e/ou bens ou serviços contemplados no projeto, desde que economicamente mensuráveis, sendo, no mínimo 10%(dez por cento) em recursos financeiros, próprios ou provenientes de outros financiamentos já contratados.

10.4 Independentemente de a contrapartida ser oferecida em bens ou serviços, deverá estar orçada e inclusa no orçamento do projeto.

10.5 Os recursos divulgados no presente Edital são expressos em valores brutos, estando sujeitos à tributação conforme legislação em vigor, devendo deles ser deduzidos, por ocasião de pagamentos, todos os impostos e tributos previstos na Legislação vigente e pertinente à matéria.

10.6 Poderão ser aceitos como contrapartida adicional bens preexistentes ou financiamentos de outras fontes desde que integrados ao projeto.

### **11. DAS DISPOSIÇÕES GERAIS**

11.1 É vedado o pagamento, a qualquer título, ao servidor da administração pública, empregado de empresa pública ou sociedade de economia mista, por serviços de consultoria, assistência técnica, gratificação ou qualquer espécie de remuneração adicional com recursos do financiamento.

11.2 Qualquer cidadão é parte legítima para impugnar os termos do presente Edital por irregularidades na aplicação da legislação de regência, devendo protocolar o pedido até 5 (cinco) dias úteis antes da data final para inscrição/apresentação do projeto. A Secretaria do Desenvolvimento Agrário deverá julgar as impugnações no prazo de 03 (três) dias úteis, após seu recebimento.

11.3 Por se tratar de seleção baseada em informações declaradas pelos Interessados, a Comissão de Avaliação poderá, a qualquer momento, determinar diligências para verificar a veracidade das mesmas, sendo sumariamente desclassificadas as propostas cujas informações não puderem ser verificadas.

11.4 Os casos omissos no presente Edital serão decididos pela Secretaria do Desenvolvimento Agrário, por meio da Unidade de Gerenciamento do Projeto São José III.

## **12. Relação de Anexos**

Anexo I- Formulário de Manifestação de Interesse  
Anexo II- Matriz de Identificação das Cadelas Produtivas por Território  
Anexo III- Critérios de Pontuação  
Anexo IV- Lista Negativa  
Anexo V- Modelo de Declaração de Regularidade de Funcionamento da Entidade  
Anexo VI- Declaração de Contrapartida  
Anexo VII- Relação dos Escritórios das UGTs  
Anexo VIII- Mapa dos Territórios

Fortaleza, 19 de dezembro de 2013.

**José Nelson Martins de Sousa**  
Secretário do Desenvolvimento Agrário