



Microbacia II - Acesso ao mercado: convencendo os assentados em se transformarem em empreendedores rurais

Sofia de Castro Gouvêa Gomes Leal¹

Oriowaldo Queda²

José Maria Gusman Ferraz³

Resumo: O Projeto Microbacias II-Acesso ao mercado foi considerado uma política pública para que os produtores rurais da agricultura familiar pudessem contar com melhores oportunidades de acesso ao mercado, por meio de agregação de valor à sua produção. Tendo como instituição financiadora o Banco Mundial, e como critério para participação no projeto a existência de uma associação ou cooperativa de produtores rurais, há pelo menos um ano. A organização social, interessada em desenvolver algum projeto, deveria elaborar um Plano de Negócio, a fim de comprovar a viabilidade do empreendimento pretendido. O Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentado – Microbacias II (PDRS) foi apresentado aos produtores rurais assentados por meio da atuação da Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI). Este artigo teve como objetivo avaliar uma experiência com a suposição da presença de uma associação, já existente no Assentamento Nossa Terra, em Batatais-SP, como condição necessária para justificar o desenvolvimento de um projeto para a instalação, de uma agroindústria de produtos minimamente processados da produção dos seus associados. O Plano de Negócio, exigido pelo contratante, foi encomendado pela Associação Batataense de Produtores da Agricultura Familiar (ABAFA) e elaborado por um técnico do SEBRAE. A agroindústria foi inaugurada em 08.12.2016 e a mesma encontra-se inoperante desde a sua instalação. O Plano de Negócio foi aprovado pela CATI e pela ABAFA. Porém, mostrou-se insuficiente e inadequado, por não ter sido realizado segundo as recomendações de um diagnóstico participativo, ao desprezar os conflitos de interesses entre os assentados e destes com os órgãos públicos locais e estaduais e a realidade local. Revelou-se negligente ao não reconhecer e compreender a existência de um sistema de comercialização convencional da produção dos assentados, controlado por um assentado e membro da Associação. Tratou-se de um estudo de caso com o levantamento de documentos oficiais e não oficiais, artigos de revistas acadêmicas e de divulgação, jornais, livros, teses e dissertações a respeito do PDRS Microbacias II- acesso ao mercado, com destaque para o documento Plano de Negócio. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com associados da ABAFA e profissionais técnicos e agentes representantes das instituições envolvidas, Instituto de Terras do Estado de São Paulo (ITESP), Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI)/Coordenadoria de Desenvolvimento Rural Sustentável (CDRS).

Palavras-chave: Acesso ao mercado; Microbacias II; Associação Rural, Plano de Negócio; Produtos minimamente processados.

Microbasin II - Market access: convincing settlers to become rural entrepreneurs

Abstract: The Microbacias Project II - Market Access was considered a public policy so that rural producers of family agriculture could count on better opportunities for access to the market, by adding value to their production. Having the World Bank as a financing institution, and as a criterion for participation in the project the existence of an association or cooperative of rural producers, for at least one year. The social organization, interested in developing a project, should prepare a Business Plan, in order to prove the viability of the intended enterprise. The Sustainable Rural Development Project – Microbacias II (PDRS) was presented to settled rural producers through the work of the Integral Technical Assistance Coordination (CATI). This article aimed to

¹ Doutoranda do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente, Universidade de Araraquara – UNIARA. E-mail: sofiagouvealeal@gmail.com

² Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente (Mestrado e Doutorado) - Universidade de Araraquara – UNIARA.

³ Docente no Programa de Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente da Universidade de Araraquara – UNIARA.

evaluate an experience with the assumption of the presence of an association, already existing in the Nossa Terra Settlement, in Batatais-SP, as a necessary condition to justify the development of a project for the installation of an agroindustry of minimally processed products the production of its associates. The Business Plan, required by the contracting party, was commissioned by the Batataense Association of Family Agriculture Producers (ABAFA) and prepared by a technician from SEBRAE. The agroindustry was inaugurated on 08.12.2016 and it has been inoperative since its installation. The Business Plan was approved by CATI and ABAFA. However, it proved to be insufficient and inadequate, as it was not carried out according to the recommendations of a participatory diagnosis, by disregarding the conflicts of interest between the settlers and between them and local and state public bodies and the local reality. He was negligent in failing to recognize and understand the existence of a conventional marketing system for the settlers' production, controlled by a settler and member of the Association. It was a case study with the survey of official and unofficial documents, articles from academic and popular magazines, newspapers, books, theses and dissertations regarding the PDSR Microbacias II - access to the market, with emphasis on the document Plan of Business. Semi-structured interviews were carried out with ABAFA associates and technical professionals and agents representing the institutions involved, the Land Institute of the State of São Paulo (ITESP), the Coordination of Integral Technical Assistance (CATI)/Coordination of Sustainable Rural Development (CDRS).

Keywords: Access to the market; Microbasins II; Rural Association; Business Plan; Minimally Processed Products.

Introdução

O desenvolvimento de políticas públicas, voltadas ao setor agropecuário, passou a representar alternativas oferecidas aos produtores rurais, para que estes pudessem aprimorar, implementar ou ainda modificar suas formas de produção e/ou transformação dos produtos agrícolas. Aliado às propostas, vários temas foram elencados como prioritários, dentre estes o Desenvolvimento Rural Sustentável, que passa a ser apresentado como assunto diretamente relacionado à sustentabilidade, às questões econômicas e sociais; com enfoque local e territorial das atividades rurais (SCHNEIDER, 2004).

Algumas iniciativas foram apresentadas no sentido de atender às demandas dos agricultores familiares. Por meio de políticas públicas, vários programas foram apresentados com a finalidade de proporcionar um desejável equilíbrio às desigualdades sociais e econômicas

Os investimentos e a promoção do desenvolvimento do agricultor familiar nunca foram objetivos fortes e concretos para a expressa autonomia desses

Leal et al.

produtores rurais. “Atualmente, a agricultura familiar é parte da agenda de políticas públicas de desenvolvimento rural, tendo como marco de entrada no cenário político o Pronaf, instituído em 1996” (NAVARRO, 2001, p.04).

Neste contexto, em meados dos anos 2000, no estado de São Paulo, é dado início ao Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas - Microbacias I (2005-2011) (PEMH) e finalmente o programa de Desenvolvimento Rural Sustentável - Microbacias II – acesso ao mercado (2012-2015), ambos financiados pelo Banco Mundial (HESPANHOL, 2005)

O PDRS Microbacias II teve como critério de seleção a participação de produtores organizados em associações ou cooperativas, instituídas há pelo menos um ano (SÃO PAULO, 2010).

A princípio parecia ser apenas uma maneira de ser oferecido o benefício, de forma coletiva, sendo incentivado o trabalho e o fortalecimento das associações e cooperativas no meio rural.

Sendo assim, para que o município de Batatais por meio de divulgação e acompanhamento do trabalho desenvolvido pela Coordenadoria de Assistência Técnica Integral (CATI), e pela Associação Batataense dos Produtores da Agricultura Familiar ABAFA, foi manifestado o interesse em participar do PDRS Microbacias II. O acesso aos recursos somente seria concedido, após posterior elaboração de cada Plano de Negócios apresentado pelas organizações sociais proponentes.

A aprovação pela ABAFA, deste projeto, afirmava o Plano de Negócio, proporcionaria aos seus associados a possibilidade de agregarem valor em seus produtos, por encontrarem-se, também, localizados próximos a mais de um centro comercial e com um mercado a ser explorado com seus produtos minimamente processados (SATURI, 2012).

A promoção e o fortalecimento da organização social, seria o ponto alto dessa conquista, pois era já que acima de tudo compreendido como condição relevante para o sucesso do empreendimento.

Desenvolvimento

A Associação Batataense de Produtores da Agricultura Familiar (ABAFA), constituída por ocasião do estabelecimento do assentamento Nossa Terra, apresentou como justificativa de sua formalização necessidade do grupo assentado em receber verbas advindas de subsídios propostos pelo Estado, a fim de auxiliar na estruturação da área, bem como na acomodação dos beneficiários e estruturação de cada lote.

Uma organização social, compreende um CNPJ, ou seja, é uma empresa. A gestão de uma associação envolve compromissos, discussões, planejamento e resultados, que devem ser continuamente analisados pelo grupo.

No assentamento Nossa Terra, em Batatais, os assentados não vieram de outras localidades, todos já residiam no município, já tinham um certo

conhecimento entre si. Já existia um sistema de comercialização dos produtos agropecuários do município transacionados em outro município.

Quando o PDRS Microbacias II surgiu como proposta para a ABAFA e para que ela tomasse posse e assumisse a gestão de uma agroindústria, a primeira análise que deveria ter sido feita era a de que, como a “empresa” Associação ABAFA se comportaria em relação à condução de suas ações. Isto porque, segundo os manuais do programa Microbacias II, as associações foram classificadas de acordo com a forma, ou habilidades que apresentavam, para que a partir desta classificação pudessem participar do processo proposto com o melhor aproveitamento possível.

Porém, além de apresentarem os pré-requisitos determinados para a participação no projeto, a instituição precisaria apresentar segurança, estabilidade e organização enquanto empresa. Com apresentação de resultados, e equipe preparada para o enfrentamento dos desafios inerentes às atividades relativas ao empreendimento apresentado. Inclusive com destaque para o potencial das habilidades individuais dos integrantes do grupo associativo.

Para que integrasse o PDRS se fazia necessário a elaboração de um Plano de Negócio a fim de que fosse justificada sua viabilidade financeira. Este plano foi feito e aprovado. Porém, neste estudo, os Recursos Humanos não foram citados além das funções operacionais destacadas para a realização das atividades da agroindústria. Não foi pensado, ou não foi dada a importância devida que garantisse a continuidade dos trabalhos após sua inauguração.

Diante disso, o grupo que a princípio aceitou fazer parte do Projeto PDRS, aprovou um Plano de Negócio viu toda a estrutura da agroindústria ser transformada em realidade. Mostrou falta de motivação e o desinteresse aparente, por causa da falta de uma organização estrutural, sem confiança mútua, por não existir transparência, por não realizarem debates capazes de construir consensos e assim ser possível a promoção do fortalecimento desse grupo.

Lazarotto, (2002) que analisou a condição de várias organizações sociais, estabelece alguns fatores comuns ao insucesso das associações de produtores rurais e que estiveram em falta também no assentamento “NOSSA TERRA”:

[...] (1) falta de participação dos interessados, decorrente da imposição das formas associativistas por agentes interventores; (2) o exercício de poder pelos líderes; (3) a falta de avaliação das ações, uma vez que os produtores não são ouvidos, pois é dificultada a participação dos associados nas decisões; (4) a falta de ações concretas que busquem contribuir para a solução de tais problemas.

Assim como o insucesso de um empreendimento pode estar diretamente relacionado a fatores como aponta ROSA (2004, p.40):

“* Alocação de um líder que tinha interesses diretos no resultado do projeto;

- * Contaminação de interesses pessoais em detrimento dos da organização;
- * Acordo de remuneração que estimulavam um diagnóstico específico;
- * Aprovação do plano em cima de poucas reuniões e sem a participação de outras pessoas que pudessem criticar o negócio;
- * Confiança demasiada na competência e na imagem de um grupo de pessoas;
- * Ausência de uma análise de risco profunda e medidas preventivas”.

Por ser uma associação constituída por agricultores familiares, muitas vezes pouco assistidos por linhas de crédito ou políticas públicas, pertencentes a um assentamento rural, desta forma com possíveis limitações, e talvez vários conflitos. Tendo a oportunidade de um empreendimento estabelecido, não encontram coesão para a condução do negócio de maneira associativa.

Durante todo o tempo de desenvolvimento do PDRS poderiam ter se organizado para as funções elementares, que proporcionasse o andamento do projeto quando assim fosse preciso.

Vários estudos mostram que a agroindústria é uma das alternativas para o desenvolvimento tanto da agricultura familiar; como também se trata de uma alternativa citada para o desenvolvimento de assentamentos rurais. Pois é vista como uma possibilidade de fixar as famílias no campo.

Além de poder ser estimulado o comércio de cadeias curtas, muito positivo para o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, várias iniciativas de progresso poderiam estar associadas ao desenvolvimento deste grupo, a partir da elaboração da proposta PDRS MicrobaciasII.

Porém empreender demanda mais do que saber fazer, implica em estar envolvido no projeto, promover a gestão, melhorar continuamente os conhecimentos, através de treinamentos e capacitações. Atitudes relacionadas ao comportamento, ao modo de agir, para garantir o sucesso daquilo que se quer conduzir.

Compreende ações humanas diretamente relacionadas ao comportamento, à socialização e a realização contínua em parceria, consolidando laços e fortalecendo potencialidades.

Para isso há necessidade do estabelecimento de um processo que só pode ser feito com obtenção de êxito, quando definido e realizado em conjunto. A força da cooperação precisa ser entendida e colocada em prática.

Alguns fatores favorecem o sucesso do negócio, ROSA (2004, p. 46):

- Conhecimento do mercado e respeito pelas suas particularidades;
- Realização de Projeto Piloto e adequação do produto a partir da opinião dos consumidores;
- Projeto integrado que prevê desde o estudo de viabilidade econômica por região, projeto arquitetônico, técnicas construtivas e materiais apropriados para se reduzir custos, até a formação, treinamento e gestão de equipes;

- Uma Política de Recursos Humanos com foco nas pessoas, estimulando a participação da equipe na solução de problemas e na busca da satisfação dos clientes, bem como na troca de experiência para aprendizado do grupo;
- Equipe polivalente permitindo atendimento rápido e proximidade com os clientes (quem atende, resolve e não passa para outro, bem como melhoria da qualidade e redução de custos;
- Formação de Equipe, Treinamento e Educação Continuada.

Diante da realidade do assentamento, dos assentados e associados, a elaboração do projeto, a partir de um planejamento de uma maneira geral, conforme aborda (Rosa,2004), "Feito o levantamento preliminar de possíveis motivos de insucesso, foram apontados o amadorismo, a falta de experiência, as dificuldades de crédito e as instabilidades do mercado". (ROSA, 2004, p.07)

O PDRS Microbacias II foi considerado e avaliado como uma política pública inovadora, por ter inserido a categoria de produtores familiares como principais beneficiários, além de ter também possibilitado a participação ativa dos envolvidos no processo de aquisição de benfeitorias para o incremento da agregação de valor à matéria prima, produzida no campo, podendo ser oferecido aos produtores maiores chances de competitividade no mercado.

Como abordado por ROSA (2004, p.25):

O tempo mostrará que é fundamental a constante identificação dos problemas atuais e potenciais, a reavaliação do negócio e de suas estratégias, como também, a profissionalização contínua da gestão.

A administração de um empreendimento necessita de constante avaliação, com possíveis mudanças nas formas de colocar em prática ações relevantes ao bom funcionamento da atividade. O amadurecimento do negócio, assim como dos envolvidos diante dos desafios impostos também compõe uma rotina positiva à empresa constituída.

O acesso controverso ao mercado

A dificuldade de planejamento, composição de apontamentos e organização do fluxo produtivo não integram práticas as quais o pequeno produtor se adapta com facilidade e, o mais importante, saber se estão interessados em adotá-las.

Com isso, Hespanhol (2016, p.226) conclui:

[...] o projeto objetiva direcionar recursos a uma categoria de produtores rurais historicamente marginalizados pelo sistema de crédito nacional, vislumbrando torná-los "pequenos empresários" do campo através da inserção nas cadeias produtivas. Esses sujeitos também se caracterizam por enfrentar dificuldades de continuar residindo no campo, enfrentando

problemas relacionados à baixa produtividade, baixo rendimento, além de serem explorados pelos intermediários que se apropriam de boa parte da renda gerada.

Como uma referência aos produtores familiares, caracterizados como beneficiários do projeto, diante da oportunidade da proposta e a aparente inabilidade destes beneficiários em lidar com práticas administrativas, de organização e planejamento. Entre outras dificuldades enfrentadas por esses agricultores, pode ser destacada a figura do intermediário que assumi a função de facilitar que os produtos agrícolas sejam comercializados, cobrando altas taxas para isso.

Diante dessas variáveis o acesso ao mercado para o produtor familiar torna-se um desafio constante, visto que para que seja garantida a venda de sua produção, não basta apenas promover o manejo no campo, do plantio à colheita. O processo é bem mais complexo, exigindo que este agricultor busque opções adequadas à realidade enfrentada, desde o campo até o consumidor final.

Nas cidades do interior do estado de São Paulo, como é o caso da cidade de Batatais, as possibilidades de o agricultor familiar oferecer seus produtos para a venda, são através de mercados institucionais, feiras livres, venda direta ao consumidor, fornecimento ao comércio local ou ainda abastecendo a unidade do CEASA mais próxima de sua propriedade. A alternativa de utilizar o entreposto como canal de escoamento da produção, coloca o agricultor em situação desfavorável quando vincula este produtor, a figura do atravessador, que acaba comprometendo parte do lucro produtivo.

Para os produtores da ABAFA as linhas de acesso ao mercado são exatamente estas citadas acima. Segundo o plano de negócio elaborado, os produtores “[...] realizam a entrega de sua produção diretamente na mão de atravessadores ou mesmo distribuindo no CEASA, deixando os custos de produção e transporte altíssimos” (SATURI, 2012, p.23).

E ainda é evidenciado que por ocasião da elaboração do plano de negócio, a condição de comercialização dos produtores da (ABAFA) era o seguinte:

Atualmente, cerca de 60% da produção de olerícolas produzidas pelos associados é destinada para a comercialização no CEASA de Ribeirão preto, 15% é destinado para o Programa de Merenda Escolar da Prefeitura de Batatais (que movimenta R\$ 84.557,30, a cada 6 meses), e os 25% da produção restante se dividem em entregas a supermercados, mercados, varejões, restaurantes e também vendas diretas ao consumidor através da comercialização na própria propriedade, através de serviços de delivery, e/ou através de pontos de vendas em locais de grande circulação, como faculdade, fábricas, entre outros (SATURI, 2012, p. 23).

São agricultores que dominam as técnicas produtivas, mas apresentam

resistência para a condução do trabalho de planejamento e gestão da própria produção agrícola em seus lotes, para além do campo produtivo. Essas dificuldades de organização administrativa tornam esses agricultores mais vulneráveis às condições menos propícias de acesso ao mercado.

Para a ABAFA conforme descrito no Plano de Negócios, o mercado consumidor de produtos minimamente processados seria uma oportunidade de comercialização em supermercados, varejões, sacolões; já que a procura por este tipo de produto ganhava a preferência pelo consumo, por ser associado a conforto e praticidade (SATURI, 2012).

Mas, como aborda Wagner e Gehlen (2015):

Esses resultados apontam para a característica ambígua e contraditória da prerrogativa: de um lado incentiva a profissionalização dos agricultores no sentido de organização das atividades produtivas e o cooperativismo, por outro, em decorrência das exigências burocráticas e de padrão de produção (escala, regularidade e uniformidade), pode ser excludente ao reproduzir a lógica de políticas modernizantes que, historicamente, não foram usufruídas por agricultores pouco capitalizados ou menos organizados (2015, p.09).

Várias propostas e iniciativas são oferecidas, sendo criadas novas relações de dependência, muitas relacionadas ao modo empresarial de se fazer agricultura. Como destaca Estevam (2015, p. 05):

A partir desse modelo, são criadas novas relações de dependência entre instituições, agentes e unidades agrícolas, as quais são de natureza dupla: incluem novas relações mercantis, bem como relações técnico-administrativas, por meio das quais o processo de trabalho é prescrito, condicionado e controlado.

Enfim, "O desafio, portanto é elaborar tipologias de mercado que sejam relevantes para a agricultura familiar" (ESTEVEM, 2018, p. 09).

Para Renato Maluf (2004, p. 07):

Os enfoques econômicos convencionais baseiam-se numa concepção de "acesso a mercados" supostos existentes ou que são considerados como um dado externo ao âmbito do empreendimento em questão. A ênfase é, assim, colocada na capacitação empresarial ("empresarialização") dos pequenos empreendedores (agricultores) e em outros aspectos internos aos empreendimentos.

Na medida em que várias alternativas são possíveis, a questão maior a ser abordada é, aquela da existência de um ou mais tipos de comercialização já estabelecidos, dos produtos agrícolas produzidos pelos assentados. A

Leal et al.

implantação de uma agroindústria de processamento para acesso ao mercado não implicava em uma necessidade proeminente, apesar de representar, como consta no Plano de Negócio, uma alternativa positiva e conseqüente aumento de rendimentos à família produtora. Porém, estes produtores de alguma forma entenderam que não poderiam corresponder às demandas provenientes do estabelecimento de um empreendimento desta monta. Além de conflitar com os interesses de um atravessador local, comprador dos produtos dos assentados.

O Plano de Negócios apresentado pela associação afirmava que a ampliação da área de comercialização atenderia o grande mercado local, com a possibilidade de expansão ao mercado regional, na comercialização com supermercados e varejões, dentre outros (visto) que os produtos minimamente processados poderiam proporcionar uma melhor aceitação e valorização desses produtos. Assim a implantação da agroindústria se justificaria, pois “Um dos grandes diferenciais é o envolvimento de todos associados para o projeto, mostrando sempre o comprometimento e a vontade da concretização do planejamento e instalação da agroindústria” (SATURI, 2012, p. 06).

O estudo realizado, para comprovar a viabilidade do empreendimento da ABAFA, apresentou uma análise econômica, onde o retorno financeiro ocorreria a partir do 17º mês do investimento, após iniciar suas atividades (SATURI, 2012).

A elaboração e implantação de um plano de negócio não se trata de uma tarefa fácil de ser estabelecida principalmente quando diz respeito a um grupo de produtores rurais familiares com diversas peculiaridades, como as de um assentamento rural. Apesar de ter a função de detalhar os caminhos a serem seguidos e possíveis objetivos, deverão também prever resultados positivos, ou contrariar tais expectativas. Porém existem casos em que “resultados positivos vêm a fracassar e contrariar todas as expectativas, apesar de terem sido elaborados com aparente cuidado e profissionalismo” (ROSA, 2004, p. 06).

Assim, para Rosa (2004, p. 21) “O Plano de Negócios se mostra também como um importante instrumento para obtenção de consenso, consistência e comprometimento” (ROSA, 2004, p. 21).

Conforme descrito no Plano de Negócios a associação foi submetida à análise de SWOT ou FOFA, onde são apresentados e destacados como pontos fracos:

- a) Dificuldade na aquisição de recursos em instituições financeiras.
- b) Falta de capital de giro para investimentos na manutenção da indústria.
- c) Baixa remuneração aos fornecedores de matéria prima, produto *in natura*
- d) Custos elevados na industrialização do produto
- e) Vulnerabilidade Financeira
- f) Regime associativista burocrático (SATURI, 2012, p.64).

Estes fatores correspondem “[...] às fraquezas encontradas, que poderão contribuir para uma possível falha no planejamento” (SATURI, 2012. p. 63).

A associação rural como critério de participação

Para a Associação ABAFA condições adversas de obtenção de recurso sempre foram uma constante, sendo reconhecida como uma fragilidade ao grupo. O que ficou muito caracterizado principalmente a partir da posse do lote, onde cada assentado passou a responder pela área que lhe foi atribuída no assentamento rural. No entanto através da associação constituída, sempre buscaram auxílio e condições favoráveis de participação em ações estabelecidas pelo Estado.

O formato associativo, muito defendido pelas instituições de extensão rural ligadas ao setor, mas nem sempre é aceito como uma alternativa ideal do ponto de vista dos produtores, ou pelo menos em muitos grupos de agricultores, não é considerada a alternativa mais confortável ou promissora. Esse ideal teria maiores oportunidades de ser alcançado se cada comunidade pudesse ser entendida pela perspectiva de suas melhores características e potencialidades. Ou seja, antes do estabelecimento de qualquer projeto ou proposta de trabalho, que fossem analisados os perfis de cada produtor rural envolvido ou que venha a se envolver, a fim de que as iniciativas pudessem apresentar êxito.

Assim,

A análise das contradições que emergem da relação que se estabelece entre as estruturas organizativas/organizacionais e a ação desses sujeitos, considerando a realidade política e econômica, pode ajudar a responder essas questões. A cooperação não depende apenas da criação de estruturas (cooperativas, associações, etc.), do treinamento de habilidades ou da educação dos sujeitos para o exercício da solidariedade. Nos assentamentos rurais, as relações de cooperação são mediadas por um conjunto de condicionantes estruturais que são (ou não) dados, especialmente, a partir da relação estabelecida com o Estado, cuja responsabilidade na reforma agrária não se resume na mediação dos conflitos fundiários e na redistribuição de terras e se estende, sobretudo, na viabilização dos assentamentos ao criar as condições de infra-estrutura sem as quais não se sustenta a organização, por mais autônoma e politicamente preparada para o exercício da cooperação que a comunidade esteja. É ainda mediada pelo próprio sentido atribuído pelos trabalhadores rurais à cooperação e à cooperativa (SCOPINHO, 2007, p. 08).

Um sociólogo holandês, Benno Galjart, realizou uma pesquisa no Brasil e que resultou na publicação de seu livro, "Itaguaí: Old Habits and New Practices in a Brazilian Settlement, Wageningen", em uma época que a Sociologia Rural americana se dedicava a teorizar sobre a difusão e adoção de práticas agrícolas características da Revolução Verde e que norteariam as ações da Extensão Rural, nos países então chamados de subdesenvolvidos. Benno Galjart discordava dessas abordagens e sugeria novos caminhos.

Leal et al.

No que diz respeito à cooperação, o mesmo autor menciona a importância dos valores e atitudes que governam as relações interpessoais nas comunidades rurais. Da qualidade destas relações dependerá o êxito das novas formas de associação necessárias ao desenvolvimento agrícola” (GALJART, 1976, p. 63). E acrescenta que:

Alguns antropólogos explicam a estrutura, às vezes atomística, das comunidades camponesas usando a teoria do bem limitado (limited good), desenvolvida por Foster, (1960, 1968). Segundo essa teoria, os agricultores percebem a produção total como fixa e por isso não podem conceber que uma pessoa possa obter maiores benefícios a não ser aproveitando-se das demais. Consequentemente, vêm-se envolvido em disputas intermináveis pelo controle de bens escassos. Se um dos seus semelhantes sugere cooperação desconfiam logo de que os irá enganar (GALJART, 1986, p. 63-64).

Ao fazer referência à sua pesquisa realizada no Brasil, no livro citado, o autor:

[...] concluí que a falta de cooperação entre agricultores é parte de uma síndrome, cuja característica mais notável era uma busca ativa, por parte dos rurícolas, de benefícios a serem concedidos por pessoas mais poderosas. Eles acreditavam que não poderiam depender de seus próprios esforços (GALJART, 1986, p. 64).

E sugere também:

A solidariedade entre pares, onde ela existe, nem sempre é uma vantagem. A solidariedade pode conduzir a um esforço para “manter as aparências” (to keep the jonnesses down) (ERASMUS,1968). O controle social concomitante pode frear qualquer tentativa individual de mobilidade (GALJART, 1986, p. 64).

A composição de uma organização social principalmente no meio rural se estabelece já com as intenções e pretensões formadas:

No Brasil, a grande maioria das associações de agricultores tem vida curta e está fadada ao descrédito por parte dos associados, visto que estes se referem aos representantes delegados pela avaliação da competência própria por correr atrás, não tanto do atendimento das reivindicações, mas da captação de recursos disponíveis (NEVES, 2013, p. 02).

O pouco interesse e descrédito do produtor rural em relação às organizações sociais se justificam pela dificuldade encontrada na condução das associações ou cooperativas, em consolidar ações, promover coesão ou apresentar

possibilidades reais do estabelecimento e organização do trabalho coletivo.

Na realidade, o produtor rural familiar por trabalhar em sua propriedade juntamente com os integrantes de sua família, conhece o trabalho coletivo através dos mutirões, ou seja, uma colaboração coletiva. Se em algum momento de sua vida trabalhou como empregado rural, também sempre desenvolveu sua atividade em meio a poucas pessoas. Assim o trabalho em conjunto, a partir de associações ou cooperativas nunca representou uma maneira espontânea e natural de trabalho realizada por estes produtores.

Para Ferreira *et al.* (2009, p.17):

A resistência às práticas associativistas está interligada a outro aspecto subjetivo atribuído aos produtores familiares: a desconfiança. Em geral, os produtores familiares eram percebidos como pessoas que desconfiam dos benefícios que as práticas associativistas podem proporcionar e interpretam o fracasso de outras tentativas de associativismo como algo que tende a se perpetuar, dificultando a formação de associações ou cooperativas.

O trabalho realizado com os demais produtores, ou seja, compor um trabalho coletivo, onde muitas pessoas participam, opinam, interagem e decidem, não faz parte da realidade vivenciada pelos produtores rurais familiares:

O conservadorismo das práticas agropecuárias depredatórias e dos valores individualistas e patriarcalistas estão entre os obstáculos considerados mais importantes e, ao mesmo tempo, difíceis de transpor, quando se trata de desenvolver a cooperação nos assentamentos rurais. (SCOPINHO, 2007, p. 08).

Vale lembrar o que afirmou Galjart (1976):

Também em outros países latino-americanos, parece possível explicar a falta de cooperação nas relações sociais entre agricultores em termos de patronagem. A busca de patronagem é bem sabida ser a herança de uma estrutura social feudal ou semifeudal. Mesmo quando a dependência objetiva tenha diminuído ou desaparecido, um sentimento de dependência pode sobreviver em uma cultura e ser transferido a uma nova geração (GALJART, 1976, p.64, ROSEN, 1962).

Como tratado por Ferreira *et al.* (2009, p.17):

Além disso, os produtores familiares foram avaliados como indivíduos que não possuem espírito empreendedor, ou seja, são poucos os produtores que se arriscam a participar da organização de uma associação ou cooperativa, enquanto a maioria espera a concretização dos resultados, para posteriormente se tornarem membros.

Leal et al.

A participação dentro de um grupo associativo é diferente, nem todos se envolvem com as propostas apresentadas, uma vez que cada pessoa possui sua forma de atuar, entender e agir sobre as mais diversas situações: “os produtores familiares resistem às práticas associativistas e que a organização só faz sentido para eles se houver benefícios imediatos que envolvam retornos financeiros (FERREIRA *et al.*, 2009, p.22).

Na formação das associações rurais, a mobilização do grupo se dá de maneira diferenciada, o que é uma característica das organizações sociais, como Neves (2013) destaca:

O fundamento dessa ação coletiva tem sido a adesão a certa visão de mudança do lugar social que determinados atores devem alcançar na sociedade. Este alcance está condicionado à capacidade de agregação dos agentes voltados à mobilização necessária à mudança da posição em que se encontrem. Por isso, o princípio de pertencimento, fundamental ao jargão (instituído em crença inquestionável) unidos venceremos passa a ser fundamental para o funcionamento das organizações associativas. A legitimidade dos agricultores para realizar tais mudanças se baseia em sua integração à cultura da associação. Em consequência, espera-se que os associados se submetam a uma conversão de sentido sociocultural e a ritos de integração e de participação, em momentos chaves da vida associativa (NEVES, 2013, p.06).

Porém o estabelecimento de uma organização social no meio rural não representa uma condição permanente, diante de vários aspectos que envolvem essa formação. Assim a adesão às políticas públicas apresentadas, que se pautem nas formações associativas como critérios de participação em suas propostas, tratam-se de condições compensatórias à racionalidade econômica:

Entretanto, a criação das associações responde a uma necessidade precípua das formas de ação do Estado. Os gestores estatais, num processo de mudanças sociais publicamente reconhecidas e estimuladas, não dialogam com indivíduos (NEVES, 2013, p.07).

Para os produtores rurais, enfatizado por Da Rocha *et al.* (2018, p. 02). “Para que um projeto coletivo tenha sucesso, implica o envolvimento dos participantes, por vezes desprendida dos interesses individuais”.

Conforme os produtores rurais envolvidos em projetos coletivos propostos representam uma maneira já conhecida de apresentação e de desenvolvimento de ações, estes também se veem submetidos às condições pré-estabelecidas, como apresentado:

Ao apoiar projetos de modernização da agricultura, o Estado acaba

criando também, as condições necessárias à manipulação dos pequenos produtores rurais, reforçando os laços clientelistas existentes entre o poder local e as associações” (COSTA; RIBEIRO 2001, p.03).

Assim, o fato de a agroindústria não ter entrado em funcionamento não passou de um deslumbre, nas palavras do próprio elaborador do Plano de Negócios:

Com a construção desta agroindústria, será possível a redução das despesas, podendo assim aumentar a margem de lucro dos produtores associados. Por fim, a diretoria da (ABAF) e seus associados vislumbram (Sic) nesta oportunidade de negócio conseguirem uma forma de agregar maior valor aos produtos de seus associados, tanto pela simples comercialização de produtos com maior valor agregado como com a redução de custos de produção. (SATURI, 2012, p. 37)

Na verdade, não passou de um *wishful thinking*, como também deixou os associados da ABAFA endividados. E diante da realidade vivenciada pelo produtor rural e de acordo com NEVES (2013, p.27):

Esta proposição de compreensão sociológica permite ressaltar que os grandes problemas colocados para seu funcionamento e reprodução derivam do fato de elas [as associações] existirem diante de movimentos e mobilizações temporárias. E geralmente serem definidas pela instrumentalização dos poderes públicos, pela produção descontínua de ações de utilidade social. Os ideários que motivam a sua recorrente e sucessiva criação, recriação ou fissão, muitas vezes as colocam sob referências antagônicas. Em alguns contextos, dirigentes e associados passam a se debater diante de questões diferenciadas, num território delimitado, sem, contudo, alcançar capacidade de criar ou articular novas referências e alianças

A participação de organizações coletivas, como uma exigência, evidenciava tratar-se de um associativismo não espontâneo, entendendo que o produtor rural se encontrava “[...] interessado apenas nos benefícios de se associar e não de se organizar para atingir objetivos comuns, dificultando o funcionamento das associações, as quais acabam não tendo identidades próprias” (HESPANHOL, 2016, p. 223).

O assentamento Nossa Terra, assim como muitos outros, criou a Associação ABAFA sendo beneficiário de inúmeras iniciativas e propostas ao longo de sua existência, sendo este seu principal objetivo, os benefícios, sem a preocupação de promover o fortalecimento estrutural da ABAFA a fim de justificar suas ações, para fazer valer sua existência.

Material e método

Analisar o “Plano de negócios referente à implantação de uma agroindústria para produtos minimamente processados em Batatais” é de fundamental importância na busca de explicações do porquê um projeto, considerado inovador, que contou com recursos financeiros significativos e considerado de elevado alcance econômico, social e ambiental jamais entrou em funcionamento

Tratou-se de um estudo de caso com o levantamento de documentos oficiais e não oficiais, artigos de revistas acadêmicas e de divulgação, jornais, livros, teses e dissertações a respeito do PDSR II acesso ao mercado. O Plano de Negócio, instrumento elaborado para o acesso ao PDSR, bem como aos recursos, mereceu atenção especial.

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, a fim de que fosse possível a obtenção de informações sobre o desenvolvimento da proposta do empreendimento implantado. Para tanto foi elaborada uma lista de associados com maior envolvimento no processo ao longo do tempo de realização do PDRS microbacias II, como o presidente e vice-presidente da associação ABAFA e um membro associado participante da comissão de compras do projeto da agroindústria; de técnicos das instituições diretamente envolvidas com o assentamento, o CDRS e o ITESP. Esta seleção foi feita baseada em estudo e leitura sobre o desenvolvimento de uma pesquisa com a metodologia de estudo de caso (GIL, 2009), sobre entrevistas. O Autor dá ênfase ao critério sempre teórico, nunca estatístico, não sendo estabelecida uma quantidade de entrevistas, admitindo que esta pode variar conforme o objetivo da pesquisa.

Com referência à seleção dos entrevistados o mesmo Autor sugere: “Não se deve entrevistar ao acaso e qualquer um. Interessa localizar pessoas capazes de proporcionar respostas às questões definidas no protocolo.” (GIL, 2009. p. 66).

Ainda, segundo o mesmo autor: “É necessário selecionar pessoas que estejam articuladas cultural e sensitivamente com o grupo ou organização” Como também aceitar que “que pode ser interessante, em muitas situações, selecionar pessoas que pela quantidade de informações a respeito do grupo ou organização, possam ser consideradas informantes chaves.” (GIL, 2009, p. 66).

Com isso, talvez possa ser justificado porque não foi possível a realização das entrevistas com o vice-presidente da ABAFA, na época do projeto em desenvolvimento e, da mesma forma, com o técnico do ITESP. Este, apesar de ter sido contatado sobre a pesquisa, nunca apresentou o retorno das perguntas, já que uma das tentativas de participação deste técnico se deu via e-mail.

A limitação na realização de outras entrevistas se deveu exclusivamente pelo fato de que esta fase da pesquisa havia sido programada para ser iniciada entre março e abril de 2020. Infelizmente fomos surpreendidos pela ocorrência da pandemia da Covid-19.

Com os dois associados entrevistados, estas foram realizadas entre os

meses de agosto e setembro de 2020. Período em que os contatos com o vice-presidente da ABAFA também foram feitos, sem sucesso, pois a entrevista era marcada, fato que ocorreu mais de uma vez. Porém, o associado não comparecia, ou não era encontrado no local marcado.

A entrevista com o técnico do CDRS realizada no mês de janeiro de 2021, via email, pelo mesmo motivo relatado sobre a pandemia. A resposta do técnico do CDRS/Batatais foi pronta e objetiva. O técnico ITESP Jamais respondeu, mesmo diante de várias tentativas.

Situações onde os entrevistados envolvidos preferem não participar, mas não declaram, apenas causam empecilhos, é considerado por Gil (2009, p.67) como:

(1)A posição do entrevistado, que, tanto por ser alta ou baixa, pode conduzir a algum tipo de constrangimento;(2) a percepção de que a pesquisa pode provocar efeitos na vida do pesquisado;(3) desconfiança em relação aos propósitos da pesquisa; e (4) sensação da irrelevância ou ilegitimidade do pesquisado para proporcionar informações.

A entrevista com o técnico do ITESP, responsável pelo Assentamento, teria a intenção de obter informações de como foram elaboradas e desenvolvidas as ações para mudar a assistência técnica tradicional, marcadamente individualizada, para ações objetivando a participação dos associados, como recomendava o Banco Mundial, o outro financiador do Projeto. A entrevista com o técnico do CDRS responsável pela apresentação e acompanhamento do projeto até sua inauguração, teve a finalidade de obter informações que pudessem apontar possíveis conflitos de interesses ou de apoio de grupos locais em relação ao projeto. Assim como a participação dos assentados durante o desenvolvimento do projeto em suas várias fases, acesso e participação nas capacitações oferecidas, possíveis restrições detectadas ao longo do desenvolvimento do projeto.

Discussões e resultados

O Plano de Negócios foi o documento contratado pela ABAFA para ser apresentado e aprovado pela referida Associação e, como tal, foi “apresentado à CATI- Coordenadoria de Assistência Técnica Integral, como exigência para a obtenção de recursos provenientes PDSR-Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável-Microbacias II-Acesso ao Mercado”, tendo sido aprovado pela mesma Coordenadoria.

Explicitamente, é um “Plano de Negócios Referente à Implantação de Agroindústria para Produtos Minimamente Processados em Batatais” (SATURI, 2012).

O que não garantiu, até a presente data, o desenvolvimento do projeto, em meio a realidade vivenciada pelo grupo de produtores envolvidos. Com várias

Leal et al.

inconsistências constatadas, principalmente a partir da inauguração do projeto.

Nesse sentido, no lugar de ser incentivada a busca de interesses convergentes para garantir o andamento do empreendimento inaugurado, as divergências e conflitos de interesse se acentuaram. Na verdade, eles já faziam parte do cotidiano dos associados da ABAFA, mas foram negligenciados no Plano de Negócios. Uma vez que a responsabilidade no gerenciamento do empreendimento deveria se concentrar na diretoria da associação. Mas, como desconsiderar a presença e a participação de um membro da diretoria da Associação ao desenvolver atividades com objetivos exatamente opostos ao do projeto?

O Plano de Negócios elaborado projetava um mercado consumidor promissor para produtos minimamente processados, o que poderia significar condições propícias para o estabelecimento do trabalho do grupo. Entretanto, o plano não apresentou evidências suficientes para confirmar esse “mercado consumidor promissor”. Vale lembrar que por ocasião da apresentação do programa, em 2012, esse tipo de produto minimamente processado representava uma inovação no mercado, mas foi perdendo sua significância diante de tantas outras empresas que se estabeleceram no ramo nesse período. Além da preferência declarada por instituições consumidoras, por produtos *in natura*, e não processados. Argumento apresentado pelas instituições que a princípio poderiam representar um bom canal de escoamento dos produtos, na possibilidade de participação em licitações públicas para o fornecimento de hortaliças. Instituições como hospitais, prefeituras da região, potenciais consumidores como estabelecido no Plano de Negócio, quando consultadas sobre seu interesse por este tipo de produto agrícola, alegaram que por possuírem uma estrutura de mão de obra já estabelecida, ou seja, auxiliares de cozinha, ajudantes, entre outros, não se desvinculariam desses funcionários. A aquisição de vegetais minimamente processados deixaria ociosos muitos colaboradores das equipes de trabalho. Neste caso, a característica de um produto já descascado, picado ou ralado, não expressaria realidade enfaticamente ressaltada no Plano de Negócio encampado pela ABAFA.

O mais desalentador foi não considerar os possíveis riscos ou condições adversas a serem enfrentadas para o funcionamento da agroindústria, como a existência de uma concorrência direta.

O próprio plano reconhecia que os produtores já escoavam sua produção em canais de vendas definidos nas suas modalidades tradicionais: fornecimento de produtos para a merenda escolar, venda direta local e o mais importante: a comercialização dos produtos dos associados e demais assentados por um membro da associação.

O Plano de Negócios é omissivo em abordar a questão da comercialização no que ela tem de fundamental: a presença de atravessador que é ao mesmo tempo membro da diretoria.

Razão mais do que suficiente para avaliar a "...implantação de uma agroindústria para produtos minimamente processados em Batatais", contida no título do Plano de Negócios. O que, de qualquer forma, implicaria na necessidade de se aumentar a produção dos associados e demais assentados para garantir o funcionamento da agroindústria o que seria traduzido em mais trabalho.

Mais uma vez, o estudo realizado para a elaboração do Plano de Negócios não considerou como essencial saber quem eram esses associados da ABAFA e demais assentados. Tivesse assim procedido, saberiam que os produtores do assentamento Nossa Terra, não contam com mão de obra externa contratada para as lides dos lotes, a não ser a familiar, de modo que um aumento de produção exigiria mais horas trabalhadas. E então, não só para o elaborador do Plano de Negócios, como para todos aqueles que ainda insistem na abundância da mão de obra familiar nessas unidades produtivas, a realidade diria: muitos já se apresentam na condição de beneficiados do INSS, ou seja, aposentados, que não buscam mais desafios dessa natureza para seus dias. Para a condução do empreendimento descrito representaria uma quebra produtiva, diretamente ligada ao planejamento executivo do negócio, mas desconsiderado.

Não foram estabelecidas diretrizes no referido plano de negócios, que pudessem ser seguidas após a inauguração da agroindústria, de acordo com relatos que contribuíram para a pesquisa. No decorrer da condução do projeto, muitas despesas foram sendo necessárias para a conclusão do empreendimento, que não compunham o projeto original. Ou seja, a verba do PDRS Microbacias II, já definida na aprovação da proposta de negócio, não garantia determinados gastos, não previstos no orçamento do projeto inicial. Assim, os associados ao ter que assumirem esses gastos na fase de finalização do projeto, sentiram-se ao longo desta fase fragilizados financeiramente. O que também contribuiu para um sentimento de desconfianças e descrédito no grupo, já que nem todos cumpriram com a participação no pagamento estipulado.

No caso estudado um Plano de Negócio que a princípio representou o ingresso para a participação em uma proposta de política pública, que oferecia uma mudança, uma transformação, possibilidade de progresso, mas que de fato não se consolidou.

Conclusão

O Plano de Negócio apresentado pela ABAFA para participação no Microbacias II é uma narrativa que esteve longe de representar a realidade complexa do Assentamento Nossa Terra. Ele é mais um exemplo do resultado de acordos firmados entre instituições financeiras internacionais e entidades públicas brasileiras. É quando, para ter acesso a esses fundos internacionais, os burocratas das agências se curvam às exigências dessas agências financeiras, como é caso do Microbacia II – acesso ao mercado. A participação no citado projeto esteve condicionada a necessária existência de uma associação ou

cooperativa previamente constituída no assentamento. Não importava a sua origem, criada que foi quando da formação do assentamento Nossa Terra. Agora, a exigência era aceitar a agroindústria. Para tanto, mais uma exigência: ter um Plano de Negócios, obtido por meio de contrato firmado com um assessor do SEBRAE. Em assembleia com 22 associados (o Nossa Terra contava com 30 assentados, cada um com posse e uso de 3,5 hectares) o Plano de Negócios foi aprovado.

Um dos “possíveis motivos do insucesso” está na própria ABAFA: pois 4 desses associados não aprovaram a proposta, por não estarem dispostos a assumir os riscos do investimento, bem como arcarem com a contrapartida da Associação, onde cada associado teve sua responsabilidade, conforme registro em ata de Assembleia Geral. Com isso dos 22 associados que aprovaram a iniciativa, passaram a 18 associados, com a desistência de 4 associados e ainda em determinada fase do projeto mais 2 associados optaram em não mais fazer parte da proposta, sendo assim atualmente a associação conta com 16 associados cadastrados.

Como não aceitar essa recusa senão como uma advertência de insucesso futuro do plano. E que a imposição da existência previa de uma associação como necessária, não foi suficiente para o desenvolvimento do projeto que, aliás, observou todas as outras exigências da instituição financeira internacional.

Outro motivo do insucesso está ligado as formas de comercialização da produção dos assentados. O CEASA do município de Ribeirão Preto consumia 60% da produção total dos assentados da ABAFA, e estes recebiam o valor do fornecimento de produto in natura, tendo gastos também com o atravessador. Atravessador que é membro da ABAFA. Aqui se localiza, muito provavelmente, a principal fonte geradora de conflitos de interesses: de um lado a pretensão do projeto quanto à implantação de uma agroindústria para produtos minimamente processados a serem fornecidos pelos associados e, de outro lado, a comercialização praticada por um atravessador/associado que iria disputar os mesmos produtos dos seus companheiros associados. Atividade exercida por ele desde antes da montagem da agroindústria no assentamento, dispendo de uma banca no CEASA de Ribeirão Preto.

Uma política pública como o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável Microbacias II- Acesso ao Mercado, ao estabelecer como condição necessária a existência de uma associação ou cooperativa previamente constituída, trouxe à tona inúmeras fragilidades já existentes em um grupo de fato já constituído, mas com limitações significativas, capazes de comprometer, como comprometeu até hoje a operação da agroindústria.

O incentivo à constituição de organizações sociais, como alternativa de promover ações ao setor agropecuário, não necessariamente garante o desenvolvimento aos produtores rurais ou às instituições associativas as quais possam estar inseridos. A decisão pela adesão aos projetos propostos

vincula-se muito mais ao interesse em não ser perdida a oportunidade da obtenção de benefícios. Decisão bastante relacionada àquela de ser integrante de uma organização social, ou seja, o vínculo conveniente e apropriado para possibilidade de se garantir o proveito do bem ou benefício oferecido. Aliás, como ocorreu em relação à criação da própria ABAFA.

Esta associação foi criada por aconselhamento e determinação de pessoas que orientaram os assentados de que com a existência de uma associação estes receberiam mais suporte, benefícios e acesso às condições que poderiam ser favoráveis ao grupo. Foi o que aconteceu tão logo se beneficiaram da ocupação dos lotes e desta forma a associação rural foi mantida até o presente. Mas durante sua existência não se desenvolveram vínculos concretos, não se observou união, construção coletiva ou parâmetros que os definissem como um grupo de trabalho.

No caso estudado os assentados tinham um sonho, que foi concretizado com a posse do lote. São trabalhadores que durante muito tempo de suas vidas se dedicaram ao trabalho no campo, e ainda o realizam. Porém de maneira diferente, já que entre os 16 associados (grupo constituído) 44 % se-encontravam na condição de aposentados, buscando outros referenciais de vida, além do trabalho. Como dito por um dos entrevistados: "O sonho era ter o "pedacinho de terra". Atualmente desfrutam de "seu" lote, e ainda possuem uma renda proveniente do INSS, o que para eles já representa conquista ao longo de uma história de vida.

Enfim, a condição de existir previamente uma associação de produtores no Assentamento NOSSA TERRA para aprovação do projeto de "Implantação de Agroindústria para Produtos Minimamente Processados" pode ter sido considerada uma condição necessária, mas não suficiente para o êxito da empresa (Sic) que ali se constituiu, porém inoperante até o momento.

Referências

AGÊNCIA PAULISTA DE TECNOLOGIA DOS AGRONEGÓCIOS(APTA)- **Programa de Microbacias completa 20 anos em SP e busca enfoque sócio-ambiental**, 2007. Disponível em: <http://www.apta.sp.gov.br/noticias/programa-de-microbacias-completa-20-anos-em-sp-e-busca-enfoque-scio-ambiental>-Acesso em: 09 de jul. de 2019.

BEZERRA, G. J.; SCHLINDWEIN, M. M. Agricultura familiar como geração de renda e desenvolvimento local: uma análise para Dourados, MS, Brasil. **Interações (Campo Grande)**, Mar 2017, vol.18, no.1, p.3-15. ISSN 1518-7012. Disponível em: <http://www.interacoes.ucdb.br/article/view/607>. Acesso em: 29 de mar. De 2020. doi:[http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.18-n.1\(01\)](http://dx.doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.18-n.1(01)).

BRASIL. Decreto nº 94.076, de 05 de março de 1987. Institui o Programa Na-

cional de Microbacias Hidrográficas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 6/3/1987, Página 3159. Disponível em: www2.camara.leg.br. Acesso em 08 de jul. de 2019.

BRASIL. Decreto nº 27.329 de 03 de setembro de 1987. Regulamenta o Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas e da outras providências. Governo do estado de São Paulo. São Paulo, SP, 03 de setembro de 1987. **Diário Oficial da União** Disponível em: <http://governo-sp.jusbrasil.com.br/legislacao/190058/decreto-27329-87>. Acesso em julho de 2019.

BRUNELLI JÚNIOR, J.; VIGANÓ, V. A.; BAPTISTELLA, C. A.; NELI, V. L. P.; NOGUEIRA, A. M. A Sistemática de execução de Planos de Negócios de Organizações de Produtores Rurais financiados pelo Projeto Microbacias II: Como garantir agilidade, adequação e qualidade no uso de recursos – X Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2017, Brasília, **Anais [...]**. Brasília, 2017.

BRUNELLI JÚNIOR, João. Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável Microbacias II – Acesso ao Mercado. **Casa da Agricultura**, Ano 16, v.2, 2013. Disponível em : https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/14/Revista-CA_MicrobaciasII_Ano16_n2.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

BRUNELLI JÚNIOR, João. Microbacias acesso ao mercado: a transformação da agricultura paulista. **Casa da Agricultura**, Ano 21, v.3, 2018. Disponível em : https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/33/RevistaCasadaAgricultura_Janeiro_2019.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

COORDENADORIA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA INTEGRAL (CATI). **Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável - MICROBACIAS II - Acesso ao Mercado**. Disponível em: <http://www.cdrs.sp.gov.br/microbacias2/resultados-iniciativas-negocio>. Acesso em: 13 de jan. de 2020.

COSTA, A.A.A.; RIBEIRO, T.C.A. O Associativismo no Meio Rural Brasileiro: Contradições e Perspectivas. XXXIX Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural. **Anais...** Recife, 2001.

DA ROCHA, P. M. R.; DOLABENETA, C.; FAVERO, E.; ROJO, C. A. O Associativismo Rural para a agricultura familiar: oportunidade de renda para pequenos produtores da comunidade de Santa Luzia/Jesuítas (PR). **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 07-28, 2018.

ESTEVAM, D. O.; SALVARO, G. I. J.; SANTOS, V. J. D. Os desafios da inserção formal de produtos da agricultura familiar no mercado. **Redes (St. Cruz Sul, Online)**, Santa Cruz do Sul, v. 23, n.1, p.262-281, jan.2018. ISSN 1982-6745. Disponível em: <https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/11176>. Acesso em 11 abr. 2020.

FERREIRA, P. A.; PEREIRA, J. R.; ALENCAR, E.; SANTANA, A. C.. Estado e agricultores familiares: uma análise interpretativa sobre o desenvolvimento rural no Sul de Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 47, n. 3, p. 769-792, 2009.

FUNDAÇÃO ITESP. **Para manter abastecimento, Itesp prioriza trabalho essencial dos produtores rurais**, 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/para-manter-abastecimento-itesp-prioriza-trabalho-essencial-dos-produtores-rurais/>. Acesso em 21 de out. 2020.w

GALJART, Benno Franciscus. **Itaguai: old habits and new practices in a Brazilian land settlement**. Wageningen, Pudoc, 1968.

GALJART, B. Difusão cultural, modernização e desenvolvimento, In SMMRE-CÁNIY, T.; QUEDA, O., (Orgs). São Paulo: Editora Nacional, 2ª ed., 1976.

GAMEIRO, M.B.P. Discursos e sentidos do desenvolvimento rural sustentável numa política financiada pelo Banco Mundial. **Ruras**, [S.l.], p. 1-12, 2014.

GIL, A.C. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GUADAGNI, Maurizio. O PODER DO TRABALHO COLETIVO da produção aos mercados. **Casa da Agricultura**, Ano 21, v.3, 2018. Disponível em: https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/33/RevistaCasadaAgricultura_Janeiro_2019.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

HESPAÑHOL, A.N. O programa de Microbacias Hidrográficas e a questão do desenvolvimento de territórios rurais no Estado de São Paulo – Brasil. In: **Anais da jornada de estudos agrários y agroindustriales, Facultad de Ciencias Económicas**, UBA, Buenos Aires, 2005.

HESPAÑHOL, A.N. **Políticas Públicas & Desenvolvimento Rural Sustentável no Brasil: os mercados institucionais de alimentos e os programas de microbacias**- Curitiba: Editora CRV, 244p. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo Agropecuário -2017**. Disponível em: <https://censos.ibge.gov.br/agro/2017/>. Acesso em: 10 de abr. de 2020.

LAZZAROTTO, J. J. Associativismo Rural e a sua Viabilização: estudo de caso comparativo de duas associações de produtores rurais do município de Pato Branco (PR). In: **Anais... XXXI Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD**. Salvador. 2002.

MORAES, M. C. A organização rural na perspectiva do Projeto Microbacias

Leal et al.

II, **Casa da Agricultura**, Ano 16, v.2, 2013. Disponível em: https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/14/RevistaCA_MicrobaciasII_Ano16_n2.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

NAGATA, M. K. **Caracterização econômica de planos de negócios: um estudo de caso FZEA/USP**. 2018.66p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Inovação na Indústria Animal) mestrado. Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos - Universidade de São Paulo, Pirassununga, 2018.

NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. **Estudos avançados**, v. 15, n. 43, p. 83-100, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/resr/v52n2/O2.pdf> . Acesso em 02 de fev. de 2021.

NEVES, D. P. Associativismo e personalismo dos mediadores formais: dilemas da organização política de assentados rurais pela intervenção estatal. **Retratos de Assentamentos**, v. 16, n. 1, p. 15-42, 2013.

NEVES NETO, C. D. C.; HESPANHOL, A. N. A atuação do estado brasileiro no processo de modernização agrícola e a incorporação do conceito de microbacias hidrográficas nas políticas públicas. **Caderno Prudentino de Geografia**, v. 31, n. 1, p. 94-109, 2009.

NEVES NETO, C. C. **Políticas Públicas & Desenvolvimento Rural: o Programa de Microbacias I e II no Estado de São Paulo**. Tese – Faculdade de Ciências e Tecnologia, FCT/UNESP, Presidente Prudente, 312 f, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/105080>. Acesso em: 31 de mai. de 2020.

PINHEIRO, C. Um pouco de história: sustentabilidade na pauta das Microbacias. **Casa da Agricultura**, Ano 16, v.2, 2013. Disponível em: https://www.cdrs.sp.gov.br/revistacasadaagricultura/14/RevistaCA_MicrobaciasII_Ano16_n2.pdf. Acesso em: 18 de abr. de 2021.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Para manter abastecimento, Itesp prioriza trabalho essencial dos produtores rurais**. Do Portal do Governo, 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/para-manter-abastecimento-itesp-prioriza-trabalho-essencial-dos-produtores-rurais/>. Acesso em 21 de abr, de 2021.

RYFF, T. Microbacias hidrográficas: um novo conceito de desenvolvimento rural. **Agroanalysis**, v.15, n°5, p. 8-11, 1997.

ROSA, C. Z. P. **Por que os Planos de Negócio Falham?** Uma Análise Exploratória dos Fatores Críticos. São Paulo: FGV-EAESP, p.117, 2004.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral. **Retratos de uma transformação ambiental, econômica e social – Ações desenvolvidas pelo Programa Estadual de Microbacias Hidrográficas 2000 - 2008**. Campinas: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

SÃO PAULO (ESTADO). **Decreto nº 56.449, de 29 de novembro de 2010**. Institui o Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável-Microbacias II, São Paulo, nov 2010. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/2011/lei-14591-29.11.2010.html>. Acesso em: 2 jul. 2019.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e Coordenadoria da Biodiversidade e Recursos Naturais. Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. MICROBACIAS II – Acesso ao mercado. **Manual Operacional**, São Paulo, 2010a.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e Coordenadoria da Biodiversidade e Recursos Naturais. Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. MICROBACIAS II – Acesso ao mercado. **Anexo25**: Subcomponente 2.3 – Sustentabilidade Ambiental Atividade: Subprojetos Ambientais, São Paulo, 2010b.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria de Agricultura e Abastecimento e Secretaria do Meio Ambiente. Coordenadoria de Assistência Técnica Integral e Coordenadoria da Biodiversidade e Recursos Naturais. **Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável. MICROBACIAS II – Acesso ao mercado. Manual Operacional**, São Paulo, 2012.

SATURI, M. M. Plano de Negócio elaborado para a Associação ABAFA. *In: Projeto de Desenvolvimento Rural Sustentável Microbacias II – Acesso ao Mercado*, 2012.

SCOPINHO, R. A. Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 84-94, 2007.

WAGNER, D.; GEHLEN, I. A Inserção da Agricultura Familiar no mercado institucional: entre o direito e o acesso ao recurso da política pública. **Tempo da Ciência**, [S.l.], p. 43-54, ago. 2015. ISSN 1981-4798. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/tempodaciencia/article/view/12639>. Acesso em: 29 mar. 2020.