



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ
– CAMPUS CASTANHAL
PPGDRSGEA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO
DE EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES**

SWASILANNE DA FONSECA E SILVA

**DINÂMICA INTERNA DAS RELAÇÕES SÓCIO-COMERCIAIS NA
PERSPECTIVA DO PLANEJAMENTO EM MARKETING SOCIETAL NA
COFRUTA**

CASTANHAL-PA

2015

SWASILANNE DA FONSECA E SILVA

**DINÂMICA INTERNA DAS RELAÇÕES SÓCIO-COMERCIAIS NA PERSPECTIVA
DO PLANEJAMENTO EM MARKETING SOCIETAL NA COFRUTA**

Defesa da dissertação de mestrado, como requisito para a obtenção do título de mestre, apresentada ao Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará, Campus Castanhal- Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares (PPGDRSGEA).

Orientador: Prof. Dr.Farid Eid.

CASTANHAL-PA

2015

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

S586a Silva, Swasilanne da Fonseca e

Dinâmica interna das relações sócio-comerciais na perspectiva do planejamento em marketing societal na Cofruta. / Swasilanne da Fonseca e Silva. — 2015.
126 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientador: Dr. Farid Eid

Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2015.

1. Desenvolvimento rural. 2. Agricultura familiar. 3. Marketing societal. I. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. II. Título.

CDD: 307.1412

SWASILANNE DA FONSECA E SILVA

**DINÂMICA INTERNA DAS RELAÇÕES SÓCIO-COMERCIAIS NA PERSPECTIVA
DO PLANEJAMENTO EM MARKETING SOCIETAL NA COFRUTA**

Dissertação apresentada ao Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará- Campus Castanhal, como parte das exigências do Curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, para obtenção do título de Mestre.

Castanhal-PA, 30 de junho de 2015

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Farid Eid
Orientador (IFPA)

Profa. Dra. Maria José de Souza Barbosa
Membro Interno (IFPA)

Dr. Wanderlino Demetrio Castro de Andrade
Membro Externo (UFPA)

À Brígida Pereira da Fonseca (in memoriam), moça pobre do interior que veio para a cidade em busca de um sonho, a educação de seus filhos, o que permitiu que seus netos, entre eles eu, gozásssemos da mesma oportunidade.

A todos os amigos que me estimulam e por vezes me desafiam a sempre ser melhor e fazer diferença no universo da extensão rural.

AGRADECIMENTOS

A Deus que me proporciona a vida, a inteligência, os amigos e minha família.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Farid Eid, por aceitar o desafio de me orientar e em meus primeiros passos na gestão, que é sua área de excelência.

À profa. Dra. Maria José de Souza Barbosa, por sua generosidade e ajuda no momento que me senti mais perdida no curso.

Aos docentes e discentes do IFPA que conheci durante esta jornada. Aos professores da Universidade de Alicante, em especial ao prof. Dr. José Daniel, que muito contribuiu para o entendimento da proposta do curso.

Aos trabalhadores cooperados da COFRUTA que disponibilizaram o seu tempo para atender-nos. Que abriram as portas de suas casas e nos permitiram executar esta pesquisa. Em especial ao Claudio Brito que mobilizou e garantiu logística para que este momento fosse possível.

À minha, tia a Profa. Dra. Fatima Fonseca, que sempre disponibiliza de seu tempo e seu conhecimento para ler e contribuir em meus textos.

Aos amigos M.Sc. Hilmar Chaves, Romildo Francelino e Nilma Josy, que disponibilizaram os conhecimentos específicos das suas áreas de formação, sendo imprescindíveis na finalização deste trabalho.

À amiga M.Sc. Lidiane de Souza Silva, que tem espaço cativo em meu coração, por partilhar comigo seu acervo de livros e seu conhecimento.

Ao Antonio Silvandro da Silva Corrêa, companheiro que busca sempre facilitar minha vida e me demonstra, a cada dia, que nada é impossível quando colocamos nossa esperança em Deus e amor ao que fazemos.

Aos sobrinhos, afilhados, irmãos, aos quais sou unida por laços de sangue e/ou de amor e jamais poderei rompê-los.

Aos gestores da EMATER-PARÁ, nas pessoas dos ex-presidentes: Cleide Maria Amorim de Oliveira e Humberto Balbi Reale, assim como, do presidente atual, Paulo Amazonas Pedroso, os quais me proporcionaram a liberação parcial para cursar o mestrado.

Aos funcionários da lanchonete do IFPA que muito simpaticamente nos atendiam diariamente, quando íamos abastecer de energia para iniciar os dias de aula.

Pesquiso para constatar, constatando, intervenho, intervindo educo e me educo. Pesquiso para conhecer o que ainda não conheço e comunicar ou anunciar a novidade.

Paulo Freire

O conhecimento é o movimento por meio do qual são utilizados “instrumentos ideais” (teóricos, conceituais, científicos) para ler, interpretar, analisar uma realidade; e, nesse trabalho sobre a realidade, se é levado a aprimorar, elaborar, aperfeiçoar os “instrumentos ideais” existentes.

Beaud (1985)

RESUMO

A pesquisa foi desenvolvida na Cooperativa de fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), trata-se de um empreendimento cuja base social é formada por agricultores familiares, concebido nos moldes da Economia Solidária, situado em Abaetetuba, território do Baixo Tocantins no estado do Pará. Aqui se trabalha o conceito de marketing societal teorizado por Lazer (1969), aliando- o ao de comunidade cívica de Robert Putnam (2006). Como resultados da dissertação verificou que a COFRUTA tem os elementos da comunidade cívica teorizada por Putnam e que a base social vende a produção para terceiros quando principalmente a cooperativa não dispõe de capital de giro para adquirir toda sua produção.

Palavras-chaves: Agricultura familiar. Empreendimentos Solidários. Marketing Societal.
Relações Sócio-comerciais, COFRUTA.

ABSTRACT

The research was conducted in the Cooperative for fruit producers from Abaetetuba (COFRUTA), it is an enterprise whose social base is comprised of peasant, conceived in the molds of the Solidarity Economy, located in Abaetetuba city, the Baixo Tocantins territory in Para state. Here you work the concept of societal marketing theorized by Lazer (1969), in combination with civic society by Robert Putnam (2006), because the researcher regards as theories that come closest to of the principles of Economic Solidarity and they are suitable for proposal to formulate a plan of societal marketing. The COFRUTA has elements by civic society. The COFRUTA can't buy social production because not has working capital.

Keyword: Peasant. Enterprise Solidarity. Social-commerce relations. Societal Marketing.
COFRUTA

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 –Caracterização histórica dos três períodos que marcam o processo evolutivo da Extensão Rural no Brasil	27
Quadro 2 –Projeto finalístico do PPA 2012-2015, com quantitativo físico a ser atendido.....	44
Quadro 3 – Fluxo simplificado do Programa Terra Forte.....	52
Mapa 1 – Locais, localidades e comunidades de realização da pesquisa.....	59
Figura 1 – Fluxograma da pesquisa	60
Gráfico 1 – Evolução do Quadro Social da COFRUTA nos anos de 2011 a 2015.....	63
Gráfico 2 – Faixa etária do Quadro Social da COFRUTA	65
Quadro 4 – Como o conceito de marketing aparece em vários livros - textos de marketing.....	77
Figura 2 – Eixos de análise no planejamento em marketing societal	96

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Frequência e porcentagem dos trabalhadores associados que gostam de participar da COFRUTA	64
Tabela 2 – Frequência e porcentagem de participação das assembleias dos trabalhadores associados	64
Tabela 3 – Frequência e porcentagem dos trabalhadores associados que apresentaram propostas em assembleias ou reuniões	64
Tabela 4 – Frequência e porcentagem de atitudes que poderiam tornar a COFRUTA melhor	66
Tabela 5 – Frequência e porcentagem dos trabalhadores associados que participam de outras organizações além da COFRUTA.....	66
Tabela 6 – Frequência e porcentagem dos motivos que levaram os trabalhadores associados a ingressarem na COFRUTA	67
Tabela 7 – Frequência e porcentagem dos objetivos da COFRUTA na opinião dos trabalhadores associados	67
Tabela 8 – Destino da maior parte da produção dos trabalhadores associados à COFRUTA	68
Tabela 9 – Frequência dos principais motivos dos trabalhadores associados à COFRUTA que os levam a vender para particulares	68
Tabela 10 – Frequência e porcentagem das diferentes formas de comercialização dos trabalhadores associados à COFRUTA	69
Tabela 11 – Frequência e porcentagem das principais desvantagens da COFRUTA, na opinião dos trabalhadores associados	70
Tabela 12 – Maior dificuldade da COFRUTA na opinião dos trabalhadores associados (Frequência e porcentagem)	70
Tabela 13 – Como se identificam (reconhecem-se) os trabalhadores associados à COFRUTA	71

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AA	Aprendizado Agrícola
ABCAR	Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural
ACAR	Associação de Crédito e Assistência Rural
ACARESC	Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina
ACARPA	Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná
ADEMPA	Associação para o Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba
AGREGAR	Crédito de Investimento para Agregação de Renda à Atividade Rural
AIA	Associação Americana Internacional para o Desenvolvimento Econômico e Social
ANATER	Agência Nacional de Extensão Rural
ANCAR	Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural
ASBAER	Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural
ASCAR	Associação Sulina de Crédito e Assistência Social
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
COFRUTA	Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba
COMPATER	Comissão Nacional de Pesquisa Agropecuária e de Assistência Técnica e Extensão Rural
CRS	Crédito Rural Supervisionado
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
EMATER-PARÁ	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará
EMATER-RS	Associação Rio-Grandense de Empreendimento de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMBRATER	Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural
ENEDS	Encontro Nacional de Engenharia e Desenvolvimento Social
ETA	Escritório Técnico de Agricultura Brasil Estados Unidos
FASE	Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional
FNO	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
IBEC	Corporação Internacional de Economia Básica
IBRA	Instituto Brasileiro de Reforma Agrária

IMO	Instituto de Mercado Ecológico
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
INCUBITEC	Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários
INDA	Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário
ITCPES/UFPA	Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários da Universidade Federal do Pará
ITERPA	Instituto de Terras do Pará
ITERRA	Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa em Reforma Agrária
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MODERT	Movimento de Defesa da Região Tocantina
MONAB	Movimento dos Atingidos por Barragens
MONAP	Movimento Nacional dos Trabalhadores da Pesca
NATURA	Natura Cosméticos S.A.
ha	Hectares
OGU	Orçamento Geral da União
ONG	Organização Não Governamental
PA	Projeto de Assentamento
PAA	Programa de Aquisição de Alimento
PAE	Projeto de Assentamento Agroextrativista
PEAEX	Projeto Estadual de Assentamento Agroextrativista
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PPA	Plano Plurianual
PROCERA	Programa de Crédito Especial para Reforma Agrária
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONATER	Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PROVAP	Programa de Valorização da Pequena Produção Rural
PNPB	Programa Nacional de Produção de Biodiesel
PNRA	Plano Nacional de Reforma Agrária
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SAGRI	Secretaria de Estado de Agricultura
SDR	Secretaria de Desenvolvimento Rural
SIBER	Sistema Brasileiro de Extensão Rural
SICONV	Sistema de Gestão de Convênios e Contratos de Repasse
SNA	Sociedade Nacional de Agricultura

SR	Superintendência Estadual
SRB	Sociedade Rural Brasileira
STRA	Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Abaetetuba
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta
TEQ	Território Estadual Quilombola
TIPITI	Centro de Treinamento e Tecnologia Alternativa Tipiti
USAID	United States Agency for International Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 MOVIMENTOS SOCIAIS NO BAIXO TOCANTINS	19
2.1 Histórico da agricultura familiar-camponesa e agroextrativista no Baixo Tocantins	21
2.2 A rede de cooperação na economia solidária da região	21
2.3 Introdução do dendê	24
3 IMPORTÂNCIA DA ATER PARA A SUSTENTABILIDADE DA AMAZÔNIA	26
3.1 Histórico da atuação da ATER	27
3.2 ATER para as áreas agroextrativistas e de populações tradicionais	36
3.3 Agroindustrialização para assentamentos: estudo dos principais programas do INCRA	45
3.3.1 Programa de Crédito Especial para a Reforma Agrária (PROCERA)	46
3.3.2 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)	47
3.3.3 AGREGAR X PRONAF Agroindústria	48
3.3.4 Programa Terra Sol	50
3.3.5 Programa Terra Forte	51
4 MARKETING CORPORATIVO E MARKETING SOCIETAL	54
4.1 Estratégia de Marketing Societal da COFRUTA	60
4.2 O Marketing Corporativo como estratégia empresarial	64
4.2.1 A Natureza e o Marketing Corporativo da sustentabilidade junto à COFRUTA	68
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
5.1 Descrição e análise das relações sócio-comerciais	80
5.1.1 Formação de preço na compra da matéria-prima da base social	81
5.1.2 Contas	83
5.1.3 Quadro Social	84
5.1.4 Dimensão Social-Organizativa	85
5.2 Planejamento em Marketing Societal para a COFRUTA	93
5.2.1 Para que serve?	94
5.2.2 Como programar?	94
5.2.3 Eixos da ação	96
5.2.4 Avaliação	98
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
REFERÊNCIAS	103
APÊNDICES	111

1 INTRODUÇÃO

Pesquisar sobre as relações sócio-comerciais em empreendimentos de economia solidária, a exemplo da Cooperativa de Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), é analisar uma lacuna existente no universo da Extensão Rural do Pará, no que diz respeito à elaboração do planejamento sócio-comercial das organizações sociais que são acompanhados pelos extensionistas rurais.

É também, buscar entender as organizações sociais, do ponto de vista da dinâmica interna de funcionamento, a partir de fatos sociais suscitados no interior das organizações, nos debates e nas assembleias. Somente desta forma, e, entendendo os condicionantes internos e externos do ambiente em que estão inseridas as organizações da agricultura familiar é que se poderá auxiliá-las para não reproduzirem a precarização do trabalho no campo.

O estudo das relações sócio-comerciais para um empreendimento de economia popular e solidária e a indicação de um instrumento de gestão deve basear-se em pressupostos teóricos que podem derivar da concepção de mercado em contínua mudança. Este procedimento se faz necessário, uma vez que na economia solidária, ao contrário da economia de mercado, ocorre o reconhecimento de um mercado desigual, onde os agricultores familiares estão no que se refere ao acesso ao mercado consumidor, em geral, excluídos do processo de comercialização.

Um desses processos apresentados nesta dissertação é a constituição de empreendimentos de economia solidária nos moldes da autogestão, da solidariedade entre os produtores e do cooperativismo popular solidário. No entanto, observa-se que tais empreendimentos estão pressionados para aderirem à economia de mercado, fundamentada pela lógica da competição em detrimento da cooperação.

Nas cooperativas de comercialização, por exemplo, o mercado tensiona o preço da matéria-prima para que ocorra o rompimento da fidelização do produtor à cooperativa. Nesse contexto, surge o dilema do agricultor entre atender o mercado ou atender às necessidades da cooperativa, uma vez que o agricultor rompe com a cooperativa enfraquece sua base social, e consequentemente, a manutenção do caráter cooperativo da economia solidária.

Foi esta a realidade das cooperativas do Baixo Tocantins que Pérez e López (2012) descreveram, pois para essas organizações, o papel dos intermediários foi fundamental, frente ao baixo preço recebido pelo produto, e a incapacidade que o agricultor teve de assumir o transporte da produção para os centros de comercialização, dependendo do transporte público. Para os autores, ficou evidente a comodidade e a facilidade que ofereciam os atravessadores,

uma vez que iam buscar o produto na propriedade, pagavam em menos tempo que as cooperativas e, em algumas ocasiões, preços mais elevados que estas.

Como estratégias para o fortalecimento do ato cooperativo, e por entender que o marketing com orientação societal é uma ferramenta que auxilia no estudo das relações sócio-comerciais, optou-se por direcionar esta pesquisa no sentido da aplicabilidade do marketing societal em um empreendimento de economia solidária.

Partindo deste pressuposto, segue-se o raciocínio de Schneider (2014), que discutiu o tema de marketing e sociedade, apresentando quatro abordagens principais, para esta discussão: o Marketing Social utilizado como ferramenta por organizações não lucrativas ou não empresariais, principalmente por Organizações Não Governamentais (ONG), para atingir objetivos sociais.

O segundo, o Macromarketing, que se refere ao estudo de sistemas de marketing, seu impacto, as suas consequências para a sociedade e o impacto e as consequências da sociedade sobre os sistemas de marketing, sendo que sua implementação ocorre por meio de programas de regulação pública. O terceiro é o Marketing Corporativo ou Responsabilidade Social Corporativa (RSC), e o quarto é o Marketing Societal.

Tanto a RSC, como o Marketing societal serviram de suporte para esta dissertação. O primeiro se refere às políticas e ações organizacionais que levam em conta as expectativas dos *stakeholders*¹ nos âmbitos econômico, social e ambiental. É utilizada por empresas lucrativas que se motivam ao perceberem esse tipo de ação como bom para o negócio, aumentando e legitimando a competitividade, pois o fim almejado pela corporação é o lucro.

Um exemplo de aplicação de Responsabilidade Social Corporativa é o que ocorre, por exemplo, na aliança estratégica entre a empresa Natura e a COFRUTA, utilizando-se dos traços de identidades das populações, como produtos da sociobiodiversidade, produtos do extrativismo entre outros, se legitimando no território.

Já o Marketing Societal é a incorporação de questões societais de maneira ampla no desenho e implementação de estratégias pelas organizações empresariais e não empresariais. Por exemplo, na tese de doutorado de Betanho (2008), acerca do marketing societal, a autora incorporou aos produtos dos assentamentos de reforma agrária, os valores societais que deveriam transmitir e diferenciá-los dos demais.

¹ Lyra, Gomes e Jacovine (2009) definem *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma empresa. Ou também, indivíduos, grupos e outras organizações que têm interesse nas ações de uma empresa e que têm habilidade para influenciá-la.

Para a construção do estado da arte de um esboço do planejamento com ênfase no marketing societal para o fortalecimento dos valores e princípios da economia solidária e para alcançar o objetivo da dissertação de investigar a baixa fidelidade dos trabalhadores cooperados à COFRUTA, optou-se por atender a proposta do curso: a interdisciplinaridade, utilizando-se de elementos da Administração, da Economia, da Sociologia, entre outras.

Para alcançar este objetivo, optou-se pelas metodologias participativas e/ou a investigação ação, as quais são concebidas por Pinto (2014) como mediações para conhecer a realidade e transformá-la. Sendo, portanto, mediações do desenvolvimento regional e local com base em uma ação cultural de conscientização.

Buscou-se ainda, identificar que condicionantes do ambiente cooperativo interferem na tomada de decisão à formação do preço de compra de matéria prima da base social. Para responder a este objetivo, fez-se revisão bibliográfica, conversas com a diretoria da cooperativa e aplicação de questionário semiestruturado (Apêndice A).

Na busca por responder como os cooperados decidiram pra quem iriam vender e se esta decisão estava relacionada ao preço pago pelo produto, e as formas de participação dos trabalhadores associados na vida da cooperativa foram utilizadas conversas e a aplicação de questionário semiestruturado (Apêndice B) com os trabalhadores associados à COFRUTA

A hipótese levantada é que a baixa fidelidade ocorre por reconhecerem a pouca valorização do seu produto, do ponto de vista da aquisição pela cooperativa, que não possui uma política satisfatória de preços que diferencie o produto dos trabalhadores associados em relação ao produto entregue pelos trabalhadores não associados.

Nessa linha de raciocínio e considerando que a relação de fidelidade dos trabalhadores associados, responsáveis por entregar a matéria-prima para processamento na mini fábrica de polpas de frutas é um problema, identificou-se as causas do problema e a contribuição da autora à COFRUTA foi a elaboração de um plano de marketing societal visando melhoria nas relações sócio-comerciais internas deste empreendimento.

A dissertação foi estruturada e dividida em quatro capítulos. No primeiro apresenta-se a importância dos movimentos sociais para os agricultores do Baixo Tocantins, dos quais resultaram as redes formadas no território, e a COFRUTA, como forma de resistência ao recente fenômeno de assalariamento dos agricultores familiares, como por exemplo, com a introdução do dendê na região.

No segundo, apresenta-se o histórico do Serviço de Assistência Técnica e Extensão Rural no Brasil, investigando sobre os princípios para o atendimento técnico em áreas dos Projetos de Assentamentos Agroextrativistas (PAE) e populações tradicionais, isso justifica-

se, pois, a maioria dos trabalhadores associados à COFRUTA vivem em área de assentamento. A COFRUTA possui uma agroindústria de processamento de polpas, dessa forma, este capítulo apresenta ainda os principais programas do governo federal voltados para a agroindustrialização.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados durante o processo de construção da dissertação: as atividades realizadas durante a pesquisa exploratória e a pesquisa de campo. Ambas favoreceram a coleta de dados necessários à descrição e análise das relações sócio-comerciais internas na COFRUTA.

O quarto capítulo apresenta o histórico do conceito de marketing e também o potencial de utilização da estratégia de marketing societal pela COFRUTA. Da mesma forma, como o conceito de marketing corporativo, fundamentado na responsabilidade social corporativa da empresa NATURA.

No quinto capítulo apresenta-se a metodologia do trabalho, e os resultados da pesquisa de campo. E também um planejamento em marketing societal, um contributo a melhoria das relações de cooperação interna deste empreendimento.

2 MOVIMENTOS SOCIAIS NO BAIXO TOCANTINS

No Baixo Tocantins vem de longa data o movimento de luta e resistência das populações da Amazônia e do Pará, desmistificando a ideia de vazio demográfico imbuído no pensamento do conquistador desde a época da colônia portuguesa até os dias atuais. A população sempre lutou por seu reconhecimento e a possibilidade de escolher e tomar seu destino nas mãos.

Este capítulo discute o histórico das populações pertencentes ao Baixo Tocantins e o papel dos movimentos sociais como animadores da organização social desta região, iniciando com os sindicatos e originando a COFRUTA, e ao mesmo tempo, uma rede de cooperação entre várias organizações sociais de agricultores familiares.

2.1 Histórico da agricultura familiar-camponesa e agroextrativista no Baixo Tocantins

Costa (2009), Bastos et al. (2010), Barbosa (2012) se ocuparam do estudo da realidade histórica social, política e econômica da região do Baixo Tocantins. A análise de Costa (2009, p. 22) mostra a importância de um rio para o desenvolvimento da população local, conforme suas palavras: “O rio Tocantins estrutura a vida de todo o complexo ecológico regional e é fundamental para a economia e a sobrevivência da população, uma vez que dele depende, em boa parte, o abastecimento local de água e de alimento. Pode-se dizer que o rio Tocantins sustenta e conduz a própria vida desta região.”

Assim, analisando o processo de ocupação do Vale Tocantins e a formação do núcleo Cametá, Bastos et al. (2010) resgatam a historiografia dos séculos XVII e XVIII, com a formação de fazendas e engenhos, a introdução de trabalhadores escravos trazidos da África e a submissão dos indígenas, que mesmo livres (lei da emancipação da escravidão indígena de 1755), continuavam dependentes dos colonos.

Segundo a autora, há relatos que identificam, nas sesmarias, do Baixo Tocantins a produção de cana-de-açúcar, tabaco, mandioca e, em menor quantidade, a criação de gado, além do cacau extraído da mata, para atender o mercado colonial. Após 1733 houve o cultivo de seiscentos mil pés de cacau. Essa nova forma de configuração da exploração econômica do território dependia de outras formas de mão-de-obra, de transporte e de ocupação, diferentes daquelas ligadas ao extrativismo das chamadas drogas do sertão.

Essa autora revela ainda que a economia do Vale do Tocantins, até o século XVIII, era baseada no extrativismo do cravo e da canela descobertos em 1669. Havendo após isso a

expansão da economia agrícola, quando grandes canaviais e engenhos se localizam às margens dos rios Tocantins, Capim, Acará e Guamá.

Os produtos dessa economia de *plantation*, conforme modelo norte-americano, foram o cacau e a cana, embora com dinâmicas diferentes. A cana, com seu espaço tecnológico, o engenho, concentrou força de trabalho escrava nos canaviais e nas moendas; os produtos consistiam em aguardente, açúcar e rapadura para o mercado interno e externo, com elevação das exportações nas décadas de 1800 e 1820, quando Venezuela e Equador travavam suas guerras de independência com a Espanha, havendo forte queda em suas produções.

A região do Baixo Tocantins, a exemplo de toda a Amazônia era e é vista como um vazio populacional que deve ser transformado, desenvolvido, e seus habitantes devem ser enquadrados no universo das “civilizações desenvolvidas”. Mas quem são os habitantes da floresta, e as populações tradicionais?

Para Costa (2009), a origem das famílias que habitam tradicionalmente a região do Baixo Tocantins, remonta ao passado colonial. Segundo o autor, a população do Baixo Tocantins não se diferencia muito da maioria do povo nativo, ribeirinho da Amazônia, por possuir fortes traços indígenas com elementos brancos e negros.

A origem das famílias “É composta pela população mais antiga do Pará, oriunda do processo de miscigenação entre negros, portugueses, mamelucos, mulatos e indígenas, no período colonial e mais tarde pelos nordestinos que foram atraídos pelo dinamismo da borracha e do cacau” (BARBOSA, 2012, p. 180).

Para esses autores, os povos que hoje constituem os chamados campesinos na Amazônia, ou seja, um povo que se originou de uma miscigenação, vivendo tanto em terra firme, quanto em palafitas nos rincões da Amazônia e, muitas vezes, são envolvidos em questões de terras de interesse agropecuário e dos projetos do capital, e, geralmente, têm alienado o direito à terra.

Estes trabalhadores rurais buscam alternativas de luta e resistência, por meio da organização social, dos movimentos sociais e da constituição de redes. Dessa forma, é importante conhecer como se deu, no caso da Amazônia, no Baixo Tocantins, essa organização social, que culminou, em Abaetetuba, com a fundação da COFRUTA e as redes de cooperação formadas pela COFRUTA e organizações sociais de outros municípios como Igarapé-Miri e Barcarena.

2.2 A rede de cooperação na economia solidária da região

O modelo de desenvolvimento da Amazônia, induzido pelas políticas públicas, nem sempre tem respeitado a necessidade de aliar eficiência econômica com equidade social, um problema que tende a aumentar sua complexidade, quando se reconhece a necessidade do trato com a base natural. Nesta região tem-se presente uma floresta tropical com enorme acervo de biodiversidade e recursos que são base de prestação de serviços ambientais mundiais, além de inúmeros recursos naturais, importantes para diversas atividades econômicas, propiciando ganhos para poucos. Por esta razão, essa é uma região na qual os problemas sociais e ambientais são foco da atenção mundial (COSTA, 2004).

Dessa forma, é mister compreender a dinâmica interna deste território, e, conseqüentemente, o surgimento das redes verticais da agricultura familiar e o significado de suas organizações, desvendando o papel destas organizações e se questionando, como Souza (2011), se estas organizações seriam gestoras da força de trabalho ou se seriam meio de resistência, no interior do modo de produção capitalista, sendo um campo de autonomia aos trabalhadores?

Em sua pesquisa sobre a formação socioespacial e de rede de desenvolvimento rural do território do Baixo Tocantins no Estado do Pará – Amazônia Oriental, Souza (2011) teve como objeto, analisar o contexto de organização dessa rede de desenvolvimento rural e a caracterização da dinâmica produtiva e socioambiental deste território, tentando compreender as formas de socialização dos indivíduos, por meio da constituição de suas identidades e participação no processo de desenvolvimento. Também investigou, quais foram as estratégias utilizadas nas décadas de 1990 a 2000, pelas organizações do movimento social dos trabalhadores rurais do Baixo Tocantins, em conjunto com organizações governamentais e não governamentais, para a constituição de um arranjo institucional, em prol de um projeto alternativo para a agricultura familiar no estado do Pará.

A experiência do projeto de valorização das frutas regionais e suas repercussões na região do Baixo Tocantins culminou com o surgimento, nas duas últimas décadas, de agroindústrias familiares e redes sociais de agricultores familiares, as quais têm proporcionado a estruturação de uma nova dinâmica de reprodução econômica e social (reprodução da vida material). Isso gerou novas estratégias no sistema de produção familiar e no sistema de comercialização, capazes de acessar a diferentes escalas de mercado, em decorrência do surgimento de demanda nacional e internacional pelo açaí, fruto nativo.

Um dos exemplos de estratégia rede do Baixo Tocantins foi a formação do consórcio de fruticultura da agricultura familiar pela ADEMPA, o STR e o Centro de Formação TIPITI com o objetivo de valorização das frutas regionais e comercialização conjunta do açaí.

A ADEMPA não tinha, inicialmente, a finalidade de comercialização, mas frente à demanda externa por produtos extrativos da região e dos cooperados, viu-se na necessidade de realizá-la. E, considerando que a forma associativista, pela legislação atual do Brasil, abrange somente entidades sem atividade de comercialização, houve a necessidade de formalizar um novo tipo de organização social que permitisse o beneficiamento e a comercialização da produção.

A solução ao problema que se apresentava e, a partir das articulações dos agricultores familiares, o Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais de Abaetetuba (STRA) e a Federação de Órgãos para a Assistência Social e Educacional (FASE), possibilitaram o nascimento da COFRUTA, em 02 de março de 2002, “pautada nos princípios do cooperativismo, para desenvolver ações que visassem elevar os potenciais produtivo, organizacional e comercial dos produtos oriundos da agricultura familiar e economia solidária” (SILVA, 2010, p. 77).

Na atualidade, a COFRUTA, um empreendimento de economia solidária situado no município de Abaetetuba, em sua rede de interação conta com a cooperação dos movimentos sociais e de entidades de apoio, assim como contratos comerciais e de integração com empresas privadas e intercooperação com centros de ensino e pesquisa, formando sua rede social:

- a) Natura Cosméticos S. A. - A Natura, com objetivo de desenvolver a cooperativa, contribuiu por meio de recursos financeiros para a construção de micro usina extratora de óleos vegetais – MPE-100, além do produto que a empresa compra da cooperativa. Ela também transfere tecnologia de secagem e extração de óleos para as comunidades.
- b) Federação de Órgãos Para Assistência Social e Educacional - A ONG FASE, diante da cooperativa bem organizada, apoiou na adequação de sua produção aos requisitos exigidos pela certificadora suíça IMO (Instituto de Mercado Ecológico) e obtiveram um selo orgânico para o açaí.
- c) Secretaria de Estado de Agricultura - A SAGRI teve como ação concreta o repasse de caminhão frigorífico e uma motocicleta à Cooperativa dos Fruticultores de Abaetetuba (COFRUTA), no programa Territórios da Cidadania.

- d) Sindicato de Trabalhadores Rurais de Abaetetuba – O STRA atua estrategicamente em ações como os ciclos de palestras, informações gerais e capacitação da base e espaço para gestão da cooperativa.
- e) Centro de Treinamento e Tecnologia Alternativa Tipiti – O TIPITI tem apresentado como ações concretas apoio em infraestrutura como a disponibilização de espaço físico para formações dos cooperados.
- f) Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares e Empreendimentos Solidários – A ITCPES/UFPA participou do processo de capacitação, na área de Gestão, introduzindo a contabilidade, comercialização, estudo de mercado e planejamento e demais cursos. Assim, os cooperados com a qualificação criam diretrizes ao detectarem barreiras para seu empreendimento, proporcionando uma melhor visão no potencial produtivo.
- g) Incubadora Tecnológica de Desenvolvimento e Inovação de Cooperativas e Empreendimentos Solidários - A INCUBITEC, ministrando treinamentos sobre as boas práticas de higiene e saúde, através da assistência e assessoria técnica, bem como, para o uso das tecnologias existente, disponibiliza assistência técnica especializada, pois a COFRUTA não apresenta capital suficiente para fazer contratação e manutenção mensal dos equipamentos da fábrica.

É latente, no entanto, que apesar das relações firmadas com várias instituições, a COFRUTA não conseguiu fortalecer seu quadro social, para que, se responsabilizem pelos compromissos assumidos pela minifábrica e também assumam as responsabilidades pela própria existência da cooperativa, por reconhecê-la como um instrumento gerador de vida, com trabalho e renda.

Chaves (2015), estudando a COFRUTA, expõe que as redes sociais, econômicas e políticas vêm garantindo a obtenção de serviços como formação, apoio técnico acesso a mercados ao articular seus modos de vida, ganhando força quando combinada à economia solidária, cuja base está centrada na localidade e, assim, suas conquistas evoluem na geração de trabalho e renda para os sujeitos participantes destes empreendimentos.

No entanto, este “modo de viver” das populações do Baixo Tocantins tornam-se ameaçadas pela introdução dos grandes projetos como os portos, as siderúrgicas e o agronegócio que invade a região sendo não somente atração para a mão-de-obra jovem da agricultura familiar, como também degradadoras do meio ambiente, como exemplo recente, observa-se a introdução do dendê na região.

2.3 Introdução do dendê

Atualmente a região do Baixo Tocantins é palco de disputas e da união de atores em torno de um tema muito controverso, a dendeicultura, cuja lógica não parte de um sistema diversificado de produção, e sim como forma de negação desta diversidade. Uma vez que é trabalhada ou implantada na região como monocultivo, traz como consequência a entrada de grandes empresas capitalistas para trabalhar com o monocultivo do dendê em uma região predominante de populações tradicionais (agricultores familiares e ribeirinhos).

Essa estratégia de penetração recente na região por grandes empresas foi articulada e induzida pelo governo federal, o que culminou com o lançamento, em dezembro de 2004, do Programa Nacional de Produção de Biodiesel (PNPB), no qual o governo brasileiro criou o Selo Combustível Social, que instrumentalizou, por meio de incentivos fiscais, a entrada da grande agricultura empresarial, para o cultivo da palma, na Amazônia, desde que houvesse a inclusão da agricultura familiar na cadeia produtiva.

Por conta disso, atualmente, é observado no Baixo Tocantins a substituição gradual de estruturas familiares, com produção diversificada, por estruturas empresariais para produção do monocultivo do dendê. Nesse contexto, várias empresas se instalam na região, em duas situações: para adquirirem grandes quantidades de terras da agricultura familiar ou, para adquirirem selo social e suas vantagens, e com isso criam estratégias para que os agricultores familiares se integrem a elas, cultivando áreas exclusivas, com dendê, em seus lotes.

Essa realidade impõe, mais uma vez, um desenvolvimento do local (desenvolvimento exógeno) sem observância das especificidades da região e principalmente a aptidão produtiva de sua população. Tal prática permite que malefícios gerados outrora se repitam.

Tal fato se constata, por exemplo, quando apesar de ter sido assinado um protocolo socioambiental para a produção de óleo de palma, por oito² das doze empresas atuantes no estado, há denúncias de crimes ambientais, e reprodução de práticas que ocorreram em países

² Novacon Reflorestadora Indústria e Comércio de Madeiras Ltda., Consórcio Brasileiro de Produção de Óleo de Palma (Biovale), Agroindustrial Palmasa S. A., Dendê do Tauá (Dentauá), Dendê do Pará S. A. (Denpasa), Galp Energia Portugal, Marborges Agroindústria S. A., e Petrobrás Biocombustível.

como a Indonésia, a Malásia, a Papua Nova Guiné, as Filipinas e que culminaram com a expulsão massiva dos agricultores de seus lotes e que promoveram o desmatamento florestal³.

O que se pretende aqui, não é fazer uma crítica à cultura do dendê (*Elaeis guineensis*), mas ao modo como é inserida no estado e nos municípios do Baixo Tocantins. E, principalmente, por ser um programa financiado pelo governo federal que não fiscaliza as atividades de empresas que ainda se utilizam de expedientes como trabalho degradante, exploração de mão-de-obra, uso intensivo de químicos, poluição ambiental, uso de floresta nativa e áreas de populações tradicionais, para a implantação da cultura, o que contribui para acirrar ainda mais o tensionamento existente entre a agricultura familiar e a empresarial.

Além disso, como essa cultura necessita de uso intensivo de mão-de-obra e de forma alguma, nos sistemas de integração, é permitido pelas empresas o cultivo consorciado, os agricultores acabam abandonando as outras culturas do lote, perdendo uma das características fundamentais da agricultura familiar, que é o cultivo diversificado, o qual garante principalmente a segurança alimentar da família. É relevante mencionar que a produção diversificada é a primeira perda significativa para os agricultores do Baixo Tocantins. Logo, há uma incerteza em longo prazo, da sustentabilidade desta produção, uma vez que está pautada na necessidade de utilização intensiva de insumos químicos, que gera degradação dos solos e das fontes de água.

Por fim, com a realidade da dendeicultura que ora apresenta-se no Baixo Tocantins, e influência sobre o quadro social da COFRUTA serão também alvos desta pesquisa, busca-se entender se a introdução do dendê está influenciando na fidelidade dos trabalhadores cooperados à COFRUTA.

³ Comunicados técnicos de instituições de pesquisas e produção de reportagens de ONG, como a do site <http://reporterbrasil.org.br/2010/06/dende-na-amazonia-novos-projetos-alerta-permanente> denunciam a atuação de empresas no estado. Por conta disso, e ouvindo os diversos atores regionais, o Ministério Público Estadual esforça-se para firmar um Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) com as empresas produtoras de dendê.

3 IMPORTÂNCIA DA ATER PARA A SUSTENTABILIDADE DA AMAZÔNIA

Este capítulo trata da história da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), de sua origem até a formulação do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), a partir das contribuições dos trabalhos de Caporal (1991) e Oliveira (2013), os quais tratam exclusivamente da prática da atuação da Extensão Rural no Brasil.

Trata-se de duas dissertações de mestrado, a primeira apresenta um histórico da Extensão a partir da experiência de um extensionista da Associação Rio-Grandense de Empreendimento de Assistência Técnica (EMATER-RS) e a segunda resgata a história da Extensão Rural no Brasil, a qual reside na articulação da sociedade e da sociedade política, ao buscar mapear as estratégias do patronato agroindustrial, para preservar sua hegemonia na sociedade, por intermédio das primeiras experiências de Extensão Rural no Brasil.

Torna-se objetivo de análise, explicar como se dá, a partir da gestão do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA), a atuação da ATER, o atendimento às áreas extrativistas. Item relevante, pois, uma parcela significativa da base social da COFRUTA, fornecedora de matéria-prima, encontra-se em área de Projeto de Assentamento Agroextrativista (PAE). E, por conta disso, descrevem-se os principais programas de agroindustrialização existentes para assentamentos.

Mostra-se que a extensão rural historicamente foi um projeto para atender as classes mandatárias; inicialmente, concebida como um projeto para atender os grandes latifundiários com mobilização de mão-de-obra. E, posteriormente, um projeto urbano-industrializador pensado para que o capitalismo conseguisse embrenhar-se no mundo rural. Assim, o papel do extensionismo não foi diferente das outras estruturas do Estado adaptadas a cada ciclo produtivo no Brasil.

A partir do governo Lula (2003-2010), a extensão ganha um novo enfoque voltado para atendimento a agricultores familiares e baseado nos princípios da agroecologia definidos pela Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER). Recentemente (2014) a presidente Dilma (2011-2018) assinou o decreto criando a Agência Nacional de Extensão Rural (ANATER), que entre outras coisas, beneficiará os médios produtores também.

Aqui, a Extensão Rural é mostrada a partir da prestação de serviços para as áreas de PAE. Isso por que se verificou que a maioria dos trabalhadores associados à COFRUTA vive e reproduz seu trabalho nestas áreas. E, por fim, busca-se promover um debate sobre as principais políticas de agroindustrialização para estas áreas.

Discutir o papel da Extensão Rural para essa pesquisa se faz necessário. Primeiro, para verificar a possibilidade de acesso às políticas públicas e os requisitos para tal. Segundo, identificando-se o público pertencente ao quadro social da COFRUTA, é possível identificar os órgãos responsáveis pelo atendimento a esse público.

3.2 Histórico de atuação da ATER

Oliveira (2013) faz um apanhado de pesquisas de extensionistas e suas percepções sobre a atuação na extensão rural. Em sua tese, Rodrigues (1997) reconhece que a extensão rural viveu três grandes períodos: o humanismo assistencialista (1948-1962), o difusionismo produtivista (1963-1984) e o humanismo crítico (1985-1991). Cada momento atrelado a uma forma de fazer assistência técnica, conforme quadro abaixo.

Quadro 1 - Caracterização dos três períodos que marcam o processo evolutivo da extensão rural no Brasil

Especificação	Humanismo Assistencialista	Difusionismo Produtivista	Humanismo Crítico
Prevalência	1948-1962	1963-1984	1985-1989
Público preferencial	Pequenos agricultores	Grandes e médios agricultores	Pequenos e médios agricultores
Unidade de trabalho	Família rural	Produtor rural	Família rural
Orientação pedagógica	“Ensinar a fazer fazendo”	Difusionismo	Dialógica, problematizadora
Papel do agente de extensão	Indutor de mudanças de comportamento	Elaborador de projetos de crédito rural	Catalisador de processos sociais
Tipo de planejamento	Vertical ascendente	Vertical descendente	Circular
Papel da tecnologia	Apenas subjacente; instrumento para melhorar as condições de vida da família rural	Finalístico; modernizar o processo produtivo aumentando a produtividade da terra e do trabalho	Essencial, mas dentro de padrões de equilíbrio ecológico, energético e social
Tipo de uso do crédito rural	Supervisionado; cobre investimentos no lar e na propriedade (produtivos ou não)	Orientado; voltado para produtos com o fim de viabilizar tecnologias de uso intensivo de capital	Orientado, voltado preferencialmente para viabilizar tecnologias “apropriadas”
Organização da população	Cria grupos de agricultores, donas de casa e jovens rurais	Não se preocupa com este tipo de ação	Estimula a organização e o associacionismo rural autônomo

Fonte: Rodrigues (1997)

No entanto, para Rodrigues (1997), independente das fases descritas, o extensionista rural sempre foi intermediário entre as agências de crédito e o pequeno agricultor, direcionando tecnologias para o interior do Brasil a serviço do grande capital. Um exemplo

disso são os projetos de entidades privadas como o conglomerado Rockefeller, com sua Associação Americana Internacional para o Desenvolvimento Econômico e Social (AIA), braço filantrópico da Corporação Internacional de Economia Básica (IBEC) da família Rockefeller.

Neste cenário, surgiram as primeiras experiências dos serviços institucionalizados de extensão rural no Brasil, datados de 1948, como resultado dos diversos convênios e conversações entre Brasil e Estados Unidos, desde a década de 1930, culminando com a implantação de um programa piloto em Santa Rita de Passa Quatro, e com a criação da Associação de Crédito e Assistência Rural (ACAR) Minas Gerais, por meio do mensageiro especial da missão americana no Brasil, o Sr. Nelson Rockefeller.

Rockefeller e o governador de Minas Gerais Milton Campos, assinaram um acordo para criar uma agência de crédito agrícola, a ACAR. Sendo que a AIA de Rockefeller administraria a agência, que teria Walter Crawford como diretor com a função de controlar o acesso aos empréstimos a juros 8% de um banco estatal (OLIVEIRA, 2013).

As relações diretas entre o capital estadunidense que transferia recursos financeiros tanto privados, quanto públicos (AIA e Programa ponto IV), além de pessoal para coordenar o projeto extensionista no Brasil foi preponderante para o sucesso da ACAR-Minas. Ao mesmo tempo, em que, aumentava o capital do Rockefeller e o domínio imperialista norte-americano (OLIVEIRA, 1999).

A extensão não se constituiu de uma política pública de Estado e para o atendimento aos interesses do próprio Estado, mas, fruto de uma escolha politicamente orientada em prol de um projeto político forjado e motivado pelos interesses estadunidenses e das classes dominantes agrárias do Brasil, representadas pela Sociedade Nacional de Agricultura (SNA), e pela Sociedade Rural Brasileira (SRB) (OLIVEIRA, 2013).

É importante frisar a participação destas organizações nos programas de educação no campo, para formar trabalhadores para servir ao agronegócio. A SNA com seu projeto de “educar o trabalhador rural”, difundido pelo Ministério da Agricultura, via Aprendizados Agrícolas, nos quais os alunos eram considerados futuros agricultores e donas de casa, negligenciando o caráter alfabetizador. E também, via Patronatos Agrícolas, para habilitar menores de ruas em uma especialidade agrícola.

Em 1953, para reforçar tal conjuntura foi criado o Escritório Técnico de Agricultura Brasil Estados Unidos (ETA) com a principal finalidade de estabelecer projetos de desenvolvimento econômico e social, sobretudo ligados à extensão e crédito rural, cujo

produto final foi um novo conceito de educação agrícola, que buscava a descoberta e a construção da noção de “desenvolvimento”.

Em 1955, no encalço do caso exitoso da ACAR-Minas Gerais, foi fundada a Associação Nordestina de Crédito e Assistência Rural (ANCAR), financiada pelo Banco do Nordeste e auxiliada pelo ETA, que, sobretudo, foi a responsável pela criação da estrutura de extensão em escritórios regionais e locais. Além disso, esteve diretamente responsável pela criação da Associação Sulina de Crédito e Assistência Social (ASCAR) em 1955, e da Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (ACARPA). Assim como, da Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina (ACARESC).

Nesse sentido, observa-se claramente a política de expansão dos serviços de crédito rural, numa política, sobretudo de expansão do poderio norte-americano, via família Rockefeller, na América Latina. Tal situação se acentuou no governo JK (1956-1960), com o processo de abertura para o capital estrangeiro, e as novas relações entre capital e trabalho, estabelecidos pela industrialização.

Estas novas relações promoveram um processo de capitalização do campo, com intervenções institucionalizadas na tentativa de aumentar a produção e a produtividade, sem alterar a estrutura fundiária vigente. Conforme exemplifica Oliveira (2013), os acordos entre Rockefeller e o Governo JK foram decisivos para o desenvolvimento do extensionismo juntamente com o crédito rural na agricultura.

O modelo importado dos Estados Unidos, de inserir técnicas no campo, não respondia à estrutura agrária no Brasil, no entanto, correspondeu a novas formas de capitalização do campo que, num primeiro momento, atingiu o pequeno proprietário-público alvo, e posteriormente, imprimiu um modelo de racionalidade técnica e de lógica empresarial capitalista na administração e execução das atividades do agricultor.

Oliveira (2013) considera fundamental não realizar uma análise do projeto de extensão rural no Brasil, somente partindo da vontade de JK, de reproduzir o exemplo de Minas. E nem tentar entender apenas do ponto de vista dos interesses do imperialismo norte-americano, mas desenvolver análise sob o ponto de vista da correlação de forças em voga no Brasil, crucial para a hegemonia do extensionismo e do crédito rural, sobretudo, no que diz respeito aos setores da agroindústria brasileira. Avalia que identificar tais setores patronais e suas agremiações é primordial para entender as alterações e alinhamentos políticos das frações de classe agrária dominante com a trajetória da Associação Brasileira de Crédito e Assistência Técnica (ABCAR).

A ABCAR teve início em 1956, com o objetivo de coordenar o “Sistema Brasileiro de Extensão Rural” (SIBER), que incluía as filiais estaduais e seus centros de treinamentos, além da aplicação da modalidade Crédito Rural Supervisionado (CRS). Sua proposta era a junção do assistencialismo – embora não de maneira priorizada – à maximização da produtividade agrícola, dando ênfase ao ensinamento de técnicas de difusão de tecnologias a serem adquiridas via crédito rural com o propósito do aumento da produtividade no campo. A ABCAR finalizou suas atividades em 1974. Em sua dinâmica interna a ABCAR passou por três propostas distintas:

1ª fase - “Ajudar a ajudar-se” (1956-1958)

Neste primeiro momento, o projeto da extensão era voltado para o desenvolvimento agrícola e agrário do Brasil, a partir da inclusão de tecnologias e insumos agrícolas industriais, buscando o aumento da produtividade. A estratégia seria inserida no campo, via da proposta educacional complementar extraescolar, pautada na difusão tecnológica e no trabalho com a comunidade rural⁴. Paralelo a isto, buscaria compensar o contingente de trabalhadores que se deslocavam para a cidade, sendo a extensão rural um meio eficaz de compensar a defasagem da produção perdida devido ao êxodo rural.

O Plano Diretor do Quinquênio 1961-1965 propôs a reestruturação do Sistema ABCAR ou Sistema Brasileiro de Extensão Rural (SIBRATER), atribuindo-lhe uma efetiva abrangência nacional. Essa centralização indicava uma das primeiras redefinições da proposta inicial do extensionismo, que propunha uma extensão rural descentralizada e levando em consideração as especificidades regionais (OLIVEIRA, 2013).

A vitória de Jânio Quadros nas eleições de 1960, mesmo com seu curto período de gestão foi intensamente favorável ao extensionismo rural, tendo o novo *status* de “entidade de utilidade pública”. E no mesmo ano, em junho, o Decreto n. 50.632 reconheceu a ABCAR, coordenadora do Sistema de Extensão e Crédito Supervisionado no país, e as Associações Estaduais, a ela filiadas, como órgãos de cooperação com o Governo Federal, para o que mantiveram estreito entrosamento com os programas oficiais de crédito, fomento e assistência ao meio rural, objetivando imprimir unidade de ação às atividades comuns conforme o Decreto n° 50.632, art. 1° (OLIVEIRA, 2013).

⁴Neste contexto, a noção de comunidade era entendida como uma organização social homogênea e não estratificada, sem conflitos internos de interesses, onde estavam agrupados os grandes fazendeiros, os minifundiários e os trabalhadores agrícolas, incluídos todos no chamado público de assistência técnica (QUEDA; SZMRECSÁNYI, 1976 apud FONSECA, 1985, p. 58).

2ª fase - “Ajudar a produzir” (1961-1966)

Neste segundo momento da ABCAR, a representação conferida ao agricultor era sempre passiva, atrasada e conservadora, pressupondo-o sempre como o culpado por sua condição de mazela e improdutividade. Logo, a missão do extensionista seria “civilizar”, pois pressupunha que somente ele portava uma visão racional e consciente da chamada “empresa rural”, já que o agricultor não possuía tais condições.

Nesse quadro, de 1960 a 1966 a organização da ABCAR foi progressivamente recentralizada a partir de um Plano Diretor, cabendo às associações estaduais desenvolver atividades extensionistas. Cada associação, por sua vez, possuía escritórios nos municípios, enraizando-se pelo interior do Brasil. Em cada escritório, havia como equipe de extensionistas: um homem (engenheiro agrônomo ou médico veterinário) e uma mulher que deveria ser professora ou economista doméstica.

“A atividade do extensionista, portanto, consistia em proposições intervencionistas ditas educativas, com duas abordagens: visitas individuais nas propriedades dos assistidos ou palestras e demonstrações coletivas [...]” (OLIVEIRA, 2013, p. 80). A “abordagem de massa” tinha maior alcance nas comunidades rurais: programas de rádio, cinema, jornal, exposição, folhetos e cartazes, tinham uma ampla abrangência. Entretanto, havia a necessidade de contato direto entre extensionista e as populações, devendo os técnicos estabelecerem-se no local onde trabalhavam para conviver com as famílias da região.

Ao extensionista cabia também ser o agente de crédito, aquele que elegia em conjunto com um “conselho consultivo local” as pessoas da comunidade que teriam condições de recebê-lo. Após isso, fazia a elaboração do projeto (que direcionava a aplicação dos recursos), e encaminhava-o para a internalização em um banco. Na última fase, o processo de empréstimo seria supervisionado pelo extensionista, cabendo a ele saber se o financiamento estava sendo corretamente empregado de acordo com o projeto. Neste ponto é pertinente fazer um parêntese para afirmar que, a partir da experiência, esta realidade continua exatamente a mesma no contexto da ATER oficial do estado do Pará, pelo menos no que refere a ser o extensionista o “fiscal” do banco.

Também, como estratégia de ação da segunda fase, era usada a aproximação com a juventude rural, que, aparentemente, seria mais receptiva às mudanças, facilitando a adoção dos discursos e práticas do extensionista, o que em tese, evitaria o êxodo rural, que atingia

cada vez mais as novas gerações no campo. Dessa forma, os projetos dos Clubes 4-S (Saber, Sentir, Servir, Saúde), inspirados nos Clubes 4-H *Head* ((cabeça), *Heart* (coração), *Health* (saúde), *Hands* (mãos)) da juventude rural nos EUA, foi uma das formas da ABCAR atingir este público, tendo como atrativo o fato de ser um espaço de lazer e educação complementar.

É importante frisar que mesmo com o afastamento, em 1960, de todos os diretores estadunidenses das associadas estaduais, a presença americana era constante, sobretudo, por meio do ETA e da AIA, levando a concluir que a ABCAR não subsistiria sem os financiamentos dos americanos e do governo de Kennedy (1960-1963) (PORTILHO, 1998).

Após 1964, os pressupostos e as diretrizes que conformavam a extensão rural não seriam mais os mesmos. O extensionismo afinava-se à diretriz da política agrícola na lei designada Estatuto da Terra (1962). A partir do decreto nº 58.382 de maio de 1966, a coordenação da associação passaria a ser feita através do Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA) e não mais diretamente pelo Ministério da Agricultura.

Datam dos anos 1970 alguns programas⁵ que tinham como objetivo desenvolver as áreas ainda “subdesenvolvidas” do Brasil via políticas que visavam a colonização do Norte e do Nordeste, expulsando as populações rurais, sobretudo, aquelas não proprietárias, para áreas de fronteira agrícola.

Outro acontecimento, em 1970 foi a extinção do INDA e do Instituto Brasileiro de Reforma Agrária (IBRA), criados no início do governo militar (1964). Estes dois institutos se fundiram dando origem ao INCRA. Assim, a ABCAR passou para a alçada do INCRA. Nesse período também, a *United States Agency for International Development* (USAID) e o ETA deixam de ser “membros mantenedores” da ABCAR; isso significa que eles não contribuiriam mais para a associação (OLIVEIRA, 2013).

Em 1974 houve uma reorientação do extensionismo rural, com a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e da Empresa Brasileira de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMBRATER). Toda a produção de pesquisa agropecuária e extensão rural beneficiariam os grandes e médios proprietários. Também, neste mesmo tempo é criada, no governo Gaisel, a Comissão Nacional de Pesquisa Agropecuária e de Assistência Técnica e Extensão Rural (COMPATER), encarregada de “assegurar articulação orgânica”

⁵ Destacam-se o Programa de Integração Nacional (PIN) (1970); o Programa de Redistribuição de Terras e de Estímulo à Agroindústria do Norte e do Nordeste (Proterra) (1971); o Programa Especial para o Vale do São Francisco (Provale) (1972); o Programa de Polos Agropecuários e Agrominerais da Amazônia (Polamazônia) (1974); o Programa de Desenvolvimento de Áreas Integradas do Nordeste (Polonordeste) (1974). Além dos chamados *baixa renda*, como o Instituto de Apoio ao Desenvolvimento e à Preservação da Natureza (Inan); o Programa de Nutrição Brasil – Banco Mundial/ 1979-1985 (PNBB); o Programa de Apoio às Populações Pobres das Zonas Canavieiras do Nordeste (Procanor), o Programa de Desenvolvimento dos Cerrados (Prodecer) – este dedicado à expansão da agricultura moderna nas áreas de cerrados (IPEA, p. 159-160).

entre as atividades de pesquisa e de assistência técnica (MEDEIROS, 1989; CAPORAL, 1991).

[...] a extinção da ABCAR, em 1974, consolidou um processo anteriormente desenhado pelas novas frações da classe dominante agrárias. A criação da EMBRATER consolidou o projeto da industrialização da agricultura, mudando completamente os rumos da extensão rural no Brasil das décadas de 1970 e 1980: produção de tecnologia de ponta com a EMBRAPA e sua difusão com a EMBRATER (OLIVEIRA, 2013, p. 142).

Também neste período, as associações estaduais foram transformadas em empresas estaduais que passaram a ser vinculadas ao governo dos estados e não mais à EMBRATER. Esta teria apenas uma função normativa, orientadora e de controle, cabendo a execução às Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER). Assim, os programas dos estados seriam submetidos à EMBRATER, que liberaria o recurso na mesma proporção prevista pelo estado de origem, em partes iguais. Segundo Oliveira (2013), a partir, deste novo modelo de gestão, a extensão rural no Brasil tornou-se definitivamente um catalisador das desigualdades sociais, políticas e econômicas no campo, privilegiando os novos empresários rurais, formados por médios, grandes e gigantes proprietários de terra.

[...] até a sua extinção, a EMBRATER coordenou, no País, a ação do Estado para o meio rural. Isto, de certa forma, co-responsabiliza a EMPRESA e o SIBRATER – Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural, pelos resultados da aplicação do modelo de desenvolvimento urbano-industrial, que fizeram do campo um palco de grandes transformações sociais, de grande exclusão de trabalhadores e suas famílias e, sobretudo, de intensa e contínua subordinação ao capital industrial, comercial e financeiro (CAPORAL, 1991, p. 35).

Ao assumir o governo federal em janeiro de 1990, o então presidente Fernando Collor de Melo instituiu atos com a intenção de enxugar a máquina pública para “combater os marajás”. Assim, por meio da medida provisória N° 151 de março de 1990, e posteriormente da Lei N° 8.029 de abril deste mesmo ano, foi promulgada a extinção de diversas fundações, autarquias e empresas públicas, entre elas a EMBRATER.

Sobre essas circunstâncias, e no intuito de minimizar a ausência do Estado entre as famílias rurais, os serviços de ATER foram assumidos por algumas ONG. Preocupados com os efeitos da extinção da EMBRATER, e buscando ocupar o espaço deixado, em 21 de abril de 1990, os dirigentes das instituições de ATER decidiram pela criação da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER).

No dia 8 de junho, a ASBRAER foi formalmente fundada, tendo seu estatuto registrado em cartório. Atualmente a entidade está presente em todo o país, por meio de suas vinte e sete (27) entidades associadas. É definida como uma associação, pessoa jurídica de

direito privado, constituída por tempo indeterminado, sem fins econômicos, de caráter organizacional, filantrópico, assistencial, promocional, sem cunho político ou partidário, com a finalidade de atender a todos os associados (www.asbraer.org.br/legislacao/estatuto_asbraer.pdf, 2015).

A ASBRAER tem como missão representar e fortalecer suas associadas e influenciar na Política Pública de Assistência Técnica e Extensão Rural, para a promoção do Desenvolvimento Sustentável da família no campo. Tem como alguns de seus valores: o comprometimento, para propor e viabilizar políticas e ações direcionadas para o desenvolvimento rural sustentável e fortalecimento do sistema de ATER estatal; e a democracia, para a participação efetiva das associadas na gestão da ASBRAER e de mecanismos que permitam a comunicação interna e externa (<http://www.asbraer.org.br/institucional>, 2015).

Assim, Andrade e Santos (2013), com o intuito de analisar a atuação da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural (ASBRAER), no cenário brasileiro contemporâneo, entrevistou o presidente da entidade na época: Júlio Zoé de Brito⁶. Algumas prioridades no serviço da ASBRAER são expostas abaixo:

1. Trabalhar para que cada estado tenha uma política e também uma lei de ATER, de acordo com os interesses das políticas públicas desenvolvidas na esfera estadual.
2. Articular e contribuir para a criação do Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural (SISBRATER), um sistema nacional que regule o serviço de ATER e para a qual convirjam os orçamentos dos diversos ministérios para a Assistência Técnica e Extensão Rural.

A partir do trabalho de Andrade e Santos (2013), percebe-se que estas foram as bandeiras de luta da ASBRAER, não sendo, contudo, as únicas. É imperativo também, observar, que as ideias são uma espécie de repetições no histórico da extensão rural, cada proposta desta, por mais nova que possa parecer não se distancia do extensionismo histórico, ocorrido no Brasil desde 1948.

A PNATER⁷ nasceu com o intuito de convergência para uma política única que superasse as contradições de leis e políticas específicas que fomentaram a prática do

⁶ Júlio Zoé comandou a ASBRAER desde 22 de março de 2011, e permaneceu por 34 meses, enquanto esteve a frente do Instituto Agrônomo de Pernambuco (IPA).

⁷ Lei Nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010. Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PNATER) e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (PRONATER), altera a Lei no 8.666, de 21 de junho de 1993, e dá outras providências (BRASIL, 2010).

difusionismo, a supervalorização da dimensão econômica da agricultura familiar, principalmente nos estados onde a bancada ruralista tivessem representantes no seu legislativo, podendo exercer influência sobre a legislação estadual de ATER, para que esta não contemplasse satisfatoriamente os agricultores familiares e demais públicos beneficiários da PNATER (ANDRADE; SANTOS, 2013).

Também, era defendida a ideia da criação do Sistema Brasileiro de Assistência Técnica e Extensão Rural – o SISBRATER –, e de uma entidade que fizesse sua respectiva gestão, a EMBRATER, que centralizaria os recursos destinados ao sistema de ATER, pulverizados entre diversos órgãos, sendo vinculada diretamente ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA).

A ideia de recriação da EMBRATER foi defendida em reunião da frente parlamentar em 06 de julho, em Brasília. Entretanto, mais à frente, houve de forma estratégica a mudança de discurso. Uma vez que a recriação de EMBRATER poderia parecer uma proposta para beneficiar somente entidades estaduais. Desta forma, a ASBRAER poderia perder força política e ser vista com maus olhos por diversos atores envolvidos no debate da ATER no Brasil (governo federal, entidades não governamentais e movimentos sociais).

A ASBRAER foi convidada, no início de julho de 2012, pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), para fazer parte do grupo de trabalho que estuda a estruturação do novo órgão de Ater, a Asbraer defende que não se restrinja ao atendimento exclusivo dos agricultores familiares, mas que contemple públicos diversos. Segundo o presidente da Asbraer, busca defender a universalização da assistência técnica e extensão rural (ANDRADE e SANTOS, 2013, p. 11).

Assim, após dois anos de trabalho, o decreto nº 8.252, de 26 de maio de 2014, instituiu o serviço social autônomo denominado Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (ANATER), pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, de interesse coletivo e de utilidade pública, conforme disposto no art. 1º da Lei nº 12.897, de 18 de dezembro de 2013 (BRASIL, 2013).

Para um dos responsáveis da frente parlamentar da ATER na Câmara dos Deputados, Zé Silva⁸, a ANATER é a reconquista da extensão rural no campo. Uma vez que proporcionará qualificação dos extensionistas; coordenará a PNATER; e terá R\$ 1,1 bilhão para a execução dos seus serviços. A agência funcionará, por meio de contrato de gestão com os Ministérios do Desenvolvimento Agrário, Agricultura, Pesca e Aquicultura e Integração

⁸ SILVA, Zé. Entrevista concedida a Assessoria de Comunicação da ASBRAER. Disponível: <http://www.asbraer.org.br/noticias,anater-e-a-reconquista-da-extensao-rural-para-o-campo-afirma-o-deputado-ze-silva,74920>. Acesso em: 11 de mar. 2015.

Nacional, que têm recursos destinados à assistência técnica e extensão rural e à capacitação de técnicos.

Sua missão será de promover e coordenar programas de assistência técnica e extensão de maneira integrada com órgãos de pesquisa. Entre as competências da agência, estão a contratação de serviços de Assistência Técnica e Extensão e a articulação com os órgãos públicos e entidades privadas do setor. Enfim, caberá a a agência facilitar o acesso da população rural às políticas públicas e à inovação tecnológica.

Também serão beneficiários dos serviços da ANATER o público denominado médio produtor, conforme a § 2º do decreto nº 8.252 de maio de 2014. “[...] entende-se por médios produtores rurais os agricultores enquadrados no Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (PRONAMP), conforme critérios constantes do Manual de Crédito Rural (MCR) do Banco Central do Brasil (BRASIL, 2014) ”.

Em resumo, o movimento extensionista apresentou-se num primeiro momento como um projeto para os pequenos proprietários (década de 1940 e 1950), inserindo melhoramentos técnicos na produção, para que, com o aumento da produção, pudesse abastecer o mercado interno. No período que foi coordenado pelo INDA (1966 a 1970), a estratégia era intensificar a industrialização pesada da agricultura dos médios e grandes proprietários que tinham condições de responder rapidamente às novas exigências de produtividade.

A atual conjuntura da ANATER inclui os médios agricultores como público beneficiário dos serviços de ATER, que até 2013, tinha a agricultura familiar, conforme a PNATER, como público exclusivo das Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural. Os princípios e as diretrizes deste atendimento serão apresentados no tópico a seguir.

3.2 ATER para áreas agroextrativistas e populações tradicionais

A categoria intitulada agricultor empresarial ou patronal, segundo Veiga (2000), se caracteriza por ser proprietária de grandes fazendas, pelo emprego de mão-de-obra assalariada, emprego gradativo de tecnologia, e especialização da produção e economia de escala.

Por outro lado, Abramovay (1992) caracteriza o campesino ou produtor camponês, como tendo as seguintes características básicas e universais: unidade indissolúvel entre o empreendimento agrícola e a família; uso intensivo de trabalho; natureza patriarcal da organização social e a oferta de produtos agropecuários a preços inferiores aos das grandes empresas.

Segundo este autor, a oferta de produtos a preços inferiores é consequência do fato de que os camponeses não cobram a taxa média de lucro para manterem-se na atividade. O essencial para eles é a obtenção de uma renda que permita fundamentalmente a reprodução da família.

Quando para o acesso às políticas públicas no Brasil, a agricultura familiar é definida por critérios contidos na lei 11.326 de 24 de julho de 2006, do MDA. Segundo o artigo 3º dessa lei são reconhecidos como agricultor familiar e empreendedor familiar rural, aquele que pratica atividades no meio rural e que preencha concomitantemente alguns requisitos como:

- I. Não deter área superior a quatro módulos fiscais⁹ - Quando o agricultor ou agricultora familiar explorar mais de uma área, contígua ou não, sob uma ou várias condições de posse e uso da terra, deve ser registrado o somatório de todas as áreas exploradas;
- II. Utilizar predominantemente mão de obra da própria família, podendo ter no máximo dois empregados permanentes;
- III. Ter renda familiar predominantemente originada do próprio estabelecimento ou empreendimento e;
- IV. Fazer a gestão do estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Para o MDA, estão contemplados também nesta definição de agricultor familiar os assentados de reforma agrária, os ribeirinhos, os pescadores artesanais, os extrativistas, os remanescentes de quilombos, os indígenas e os silvicultores. Algumas dessas categorias possuem a propriedade coletiva da terra, a elas, o inciso I não se aplica (BRASIL, 2006).

Esta lei da agricultura familiar classifica de forma homogeneizante os diversos atores do rural brasileiro, tratando diferentes como iguais. Dessa forma, como a lei homogeneiza, tem-se claro que situações sociais, economias e culturais diversas irão se apresentar, cabendo ao técnico de assistência técnica ou de outra instituição o domínio das ferramentas, e legislações necessárias para trabalhar cada situação.

A partir dessas informações, a agricultura familiar é aquela cujo trabalho, obrigatoriamente, é realizado pelos membros da família no lote agrícola. E o produto desse trabalho serve tanto para a subsistência da família quanto para geração de excedente, como fonte de renda.

⁹ Quanto ao número de módulos fiscais (tamanho do lote), o estado do Pará apresenta uma grande heterogeneidade, existem regiões com módulos fiscais familiares de cinco hectares (ha) e regiões com módulos fiscais iguais a 75 hectares.

O Serviço da Assistência Técnica para cada público descrito acima é regulamentado pela lei 11.326 de 24 de julho de 2006, que caracteriza a todos como agricultores familiares. No entanto, no exercício da extensão deve-se observar que para cada grupo desses há particularidades, que deverão ser tratadas pelo trabalho conjunto de diversos órgãos.

A primeira destas particularidades é quanto à expedição da Declaração de Aptidão ao PRONAF¹⁰ (DAP). Além da EMATER-Pará muitos outros órgãos podem emitir a DAP. E para cada grupo identificado na lei 11.326, há um ou vários órgãos responsáveis por esta emissão. Mas o que é a DAP?

A DAP foi criada para identificar os agricultores familiares visando o acesso às operações de crédito ao amparo do Governo Federal via Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), e passou a ter inúmeras outras utilizações. Constituem exemplos desses usos: Acesso ao Programa de Aquisição de Alimentos (Ministério do Desenvolvimento Social); acesso à Ação do Garantia-Safra (SAF/MDA); acesso ao Auxílio Emergencial Financeiro (Ministério da Integração Nacional); acesso ao Programa Minha Casa Minha Vida rural; acesso ao Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE). Sendo gradualmente adotada de forma obrigatória em outros programas e ações federais voltados para o desenvolvimento da agricultura familiar (MANUAL DAP MDA, 2008).

O Manual do Agente Emissor de DAP (BRASIL, 2014) esclarece nas Orientações Gerais, pelo item IX, o INCRA passou a emitir DAP para populações remanescentes de quilombos, o que é confirmado na Portaria MDA n.22, no Capítulo IV, parágrafo único. Este estabelece as entidades emissoras de DAP, vinculando-as aos grupos de enquadramento ao PRONAF. Abaixo se apresentam as instituições de interesse para os grupos da COFRUTA.

O INCRA, por meio de suas unidades operacionais ou por meio das entidades por ele reconhecidas, poderá emitir DAP principal e acessória para agricultores familiares:

1) Assentados em projetos de reforma agrária do INCRA (Agricultores familiares dos grupos A e "A/C"), e ainda, a DAP jurídica, desde que a pessoa jurídica beneficiária seja constituída exclusivamente por agricultores familiares assentados em projetos de reforma agrária do INCRA;

2) Integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais, devidamente certificadas pela Fundação Cultural Palmares (FCP) e, ainda, a DAP Jurídica, desde que a

¹⁰ O PRONAF é um programa criado pelo decreto nº 1946 de 28 de junho de 1996, com finalidade de promover o acesso ao crédito para a agricultura familiar, propiciando-lhes o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e melhoria da renda, e estimulando a implementação da agricultura baseada nos princípios da sustentabilidade.

pessoa jurídica beneficiária seja constituída exclusivamente por integrantes de comunidades remanescentes de quilombos rurais.

3) Para os demais agricultores familiares, incluídos aqueles do Grupo B a emissão da DAP é efetuada pelos seguintes órgãos públicos e entidades:

a) As Instituições Estaduais Oficiais de Assistência Técnica e Extensão Rural por meio de suas unidades operacionais - os escritórios locais;

b) A Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (FETRAF) por meio de suas unidades operacionais - os sindicatos e associações a ela formalmente filiados;

c) A Associação Nacional dos Pequenos Agricultores (ANPA) por meio de suas unidades operacionais - as associações ou sindicatos a ela formalmente filiados;

d) O Ministério da Pesca e Aquicultura (MPA) por meio de suas unidades operacionais e por entidades por ele reconhecidas que somente poderão emitir DAP principal e acessória para pescadores artesanais e aquicultores e, ainda, a DAP jurídica, desde que a pessoa jurídica beneficiária seja constituída exclusivamente por pescadores artesanais e aquicultores;

e) A Confederação Nacional dos Pescadores e suas Federações Estaduais por meio das unidades operacionais - as Colônias de Pescadores a elas formalmente filiados; e os Institutos de Pesca Estaduais por meio de suas unidades operacionais - seus escritórios regionais e locais; que somente poderá emitir DAP principal e acessória para pescadores artesanais e, ainda, a DAP jurídica, desde que a pessoa jurídica beneficiária seja constituída exclusivamente por pescadores artesanais;

É importante frisar que a emissão de DAP pelas unidades operacionais pertencentes aos órgãos públicos e entidades autorizadas a emitir DAP é restrita a sua área legal, regimental ou estatutária de atuação territorial, conforme o caso (BRASIL, Portaria nº 21 Art. 9, § 2º, 2004).

A segunda particularidade é que qualquer serviço de ATER, para atuar em área quilombola e em PAE, deve ter autorização prévia do(s) órgão(s) responsável(is) pela gestão destas áreas, por exemplo, o INCRA. Devendo o referido serviço ser regulamentado por um contrato.

Isso se dá, porque o PAE é uma modalidade de regularização fundiária coletiva, onde o governo federal faz a **concessão de uso** para as famílias de agricultores tradicionais, extrativistas e ribeirinhos organizados em associação, que já moram na área e usam a floresta para sua sobrevivência (CARVALHEIRO et al., 2008).

O papel da associação é ser a intermediária, uma vez que o contrato de concessão de uso expedido pelo governo federal, por meio da Superintendência de Patrimônio da União (SPU/GRPU), é feito para a associação, que emitirá uma autorização de uso para cada família. O PAE pode ser criado nas terras de jurisdição do INCRA, dos estados ou dos municípios, nos terrenos de várzea e em ilhas.

Sendo concedida uma vez a autorização de uso para uma família, esta não pode mais receber terras do governo. As benfeitorias feitas nos lotes podem ser vendidas para outra família extrativista. Os lotes são proibidos de serem vendidos, assim como se deve respeitar a área de Reserva Legal de 80% do lote agrícola.

Em sua tese de doutorado, Souza (2011) demonstra que 52% das Unidades Produtivas Familiares (UPF) de Abaetetuba apresentam área menor que 5 ha, em 30% das UPF as áreas são entre 5 e 20 ha, em 12,5% das UPF estão entre 20 e 50 ha, já em 3,3% das UPF entre 50 a 100 ha e, somente em 1,6% das UPF tem área superior a 100 ha.

A experiência demonstra que a realidade é complexa para o público da agricultura familiar, a legislação ambiental permite o desmatamento de 20% do lote para fins de produção, excetuando as Áreas de Preservação Permanente (APP) ¹¹. Em Abaetetuba isso equivaleria dizer que em um lote de 25 ha, somente 5 hectares poderiam ser desmatados. Caso haja uma APP, a área para uso agrícola será menor.

Em Abaetetuba existem áreas sob a jurisdição fundiária do Instituto de Terras do Pará (ITERPA) e sob a jurisdição do SPU/GRPU. Dessa forma, nesse município há tanto Projetos de Assentamentos Extrativistas (PAE), quanto Projetos Estaduais de Assentamentos Agroextrativistas (PEAEX), sendo que estes estão sob a responsabilidade do ITERPA e aqueles sob a responsabilidade do INCRA. No geral, possuem formas de gestão semelhantes.

Tanto para o PAE, quanto para o PEAEX devem ser elaborados planos de utilização com a participação da comunidade assentada pelo INCRA, quando área federal, e pelo ITERPA, quando em área do estado. O plano conterá as regras de uso das áreas, assim como os princípios e diretrizes da gestão da área como um todo (CARVALHEIRO et al., 2008).

Normalmente após a elaboração destes planos, há o desejo da comunidade por assistência técnica, assim ocorre a contratação dos serviços pelo governo federal. O mesmo

¹¹ A lei 12.651 de 25 de maio de 2012 em seu Art. 3 define Área de Preservação Permanente (APP) como sendo uma área protegida, coberta ou não por vegetação nativa, com a função ambiental de preservar os recursos hídricos, a paisagem, a estabilidade geológica e a biodiversidade, facilitar o fluxo gênico de fauna e flora, proteger o solo e assegurar o bem-estar das populações humanas, e Reserva Legal (RL) como uma área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, delimitada nos termos do art. 12, com a função de assegurar o uso econômico de modo sustentável dos recursos naturais do imóvel rural, auxiliar a conservação e a reabilitação dos processos ecológicos e promover a conservação da biodiversidade, bem como o abrigo e a proteção de fauna silvestre e da flora nativa.

ocorre com os territórios quilombolas, que são territórios formados por negros que fugiam do trabalho escravo se embrenhando na mata a procura de lugares seguros, onde se estabeleciam e formavam as comunidades remanescentes de populações quilombolas, chamadas de quilombos.

Carvalho et al. (2008) descrevem que o reconhecimento dos direitos dos quilombolas pela legislação brasileira, assim como o reconhecimento de domínio dos territórios quilombolas data da Constituição Federal de 1988 e do art. 68 das Disposições Transitórias da Constituição Federal. A Fundação Palmares é a responsável pelos estudos iniciais para o processo de regularização destas áreas.

Para fins de regularização, a comunidade deve estar organizada em uma associação. A organização da terra se dá de forma coletiva por meio da emissão de um **título coletivo** para a associação. As terras quilombolas não podem ser vendidas, somente as benfeitorias realizadas podem ser vendidas de um quilombola para outros quilombolas.

A gestão dessas áreas é de responsabilidade do INCRA. Mas, ocorre também, de existir territórios quilombolas sob jurisdição dos governos estaduais, um Território Estadual Quilombola (TEQ), com a gestão semelhante aos dos Territórios Quilombolas Federais, mas sob a responsabilidade do ITERPA.

Segundo dados de Carvalho et al. (2008) até o final de 2008 o Pará era o estado que tinha titulado mais comunidades quilombolas, com aproximadamente 450 mil hectares demarcados, beneficiando um total de 4.891 famílias quilombolas. Nessas áreas é permitido o desmatamento de 20% da floresta para fins agrícolas, todo o manejo da área deve estar contido no plano de uso para área feito pela comunidade. Semelhante ao que ocorre nos PAE.

O atendimento aos PAE e às áreas quilombolas tem seu contexto pautado na Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e na Reforma Agrária (PNATER) e no Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PRONATER), ambos instituídos pela lei 12.188, de 11 de janeiro de 2010.

Até a presente data, os atendimentos em assentamentos de reforma agrária são viabilizados por chamadas públicas¹². O INCRA (órgão responsável pela gestão destas áreas), através das Superintendências Regionais (SR¹³), organiza um edital e abre um certame para

¹²As chamadas públicas são formas de contratar os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural no âmbito do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária, dispensável de licitação (Art. 24 da lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993).

¹³No Pará existem três SR: A SR 30 - Oeste Paraense, a SR 27 – Sul do Pará e a SR 01- Pará (Belém). (<http://www.incra.gov.br/>, 2015).

contratação. As entidades de ATER submetem uma proposta para aprovação pelo INCRA, sendo a vencedora a melhor proposta julgada pela INCRA.

A Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural executará um rol de atividades dispostas no edital. Para cada atividade do edital é estipulado um tempo. Para o INCRA, todas as atividades devem ser conduzidas de forma dialógica, construtivista e participativa. Aqui cabe fazer um adendo sobre o descompasso da relação INCRA e a empresa de ATER contratada, bem como entre o INCRA e o atendimento às demandas dos Beneficiários.

A relação entre o contratante e a contratada, ou seja, entre o INCRA e a ATER, é conduzida por um edital rígido, pouco dialógico. A proposta de prestação de serviço de assistência técnica normalmente tende a adequar-se ao edital, que segundo a contratante, já foi devidamente debatido com a comunidade a ser atendida. No entanto, a experiência em campo demonstra o descompasso entre as atividades contratadas e a vontade dos assentados, que normalmente perpassa pelo crédito.

Nas áreas de populações quilombolas, a contratação dos serviços de ATER se dá de forma semelhante às áreas de reforma agrária, também podendo se dar por meio de convênios¹⁴ com o governo federal. Dessa forma, o monitoramento, a gestão e a fiscalização deste serviço são realizados pelo próprio Ministério do Desenvolvimento Agrário.

Na atualidade, com a realidade de chamadas públicas e convênios, há um acréscimo substancial do número de atendimentos realizados pelos técnicos nos escritórios locais. Em decorrência disso, vários problemas, do ponto de vista gerencial, são apresentados como:

1. Obrigatoriedade de técnicos exclusivos para atender as atividades de convênios e chamadas públicas;
2. Geralmente o número de técnicos nos escritórios locais com essas atividades é insuficiente para atender o público pactuado em contrato, tendo a empresa que contratar técnicos que muitas vezes não têm experiência em campo.
3. Necessidade de treinamento para os técnicos, o que raramente é previsto nos contratos;

¹⁴ Segundo o decreto presidencial 6.170, de 25 de julho de 2007, que dispõe sobre as normas relativas às transferências de recursos da União mediante convênios e contratos de repasse, e dá outras providências. O convênio é um acordo, ajuste ou qualquer outro instrumento que discipline a transferência de recursos financeiros de dotações consignadas nos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União e tenha como partícipe, de um lado, órgão ou entidade da administração pública federal, direta ou indireta, e, de outro lado, órgão ou entidade da administração pública estadual, distrital ou municipal, direta ou indireta, ou ainda, entidades privadas sem fins lucrativos, visando a execução de programa de governo, envolvendo a realização de projeto, atividade, serviço, aquisição de bens ou evento de interesse recíproco, em regime de mútua cooperação.

4. O tempo para a realização das atividades pactuadas em contrato geralmente não leva em conta, as especificidades das regiões trabalhadas, principalmente nos quesitos, distância e características climáticas.
5. Os técnicos apresentam dificuldades em conciliar os trabalhos de chamadas públicas e/ou convênios com os atendimentos já realizados nos escritórios locais (demanda do plano plurianual estadual). O que acarreta muitas vezes a dificuldade de execução das metas e, atrelado a isto, o atraso nos serviços dos contratos.

Todos os escritórios da EMATER- Pará, além de chamadas e convênios, trabalham sob a demanda estipulada pelo Plano Plurianual do Governo do Estado (PPA) com vigência de 2012 a 2015. Aos técnicos de cada escritório local cabe o planejamento das ações para atendimento das metas previstas no PPA, a partir dos recursos recebidos.

O Quadro 2 mostra os projetos finalísticos: Modernização da Agricultura Familiar; Desenvolvimento Sustentável da Pesca e aquicultura; e Municípios Verdes, com os referidos projetos atividades operacionalizados pela EMATER-PARÁ e as metas físicas a serem alcançadas até 2015.

Quadro 2 - Projetos finalísticos do PPA 2012 -2015, com quantitativo físico a ser atendido

Projeto finalístico: Modernização da Agricultura Familiar	Físico 2012-2025	Unidade
Apoio à Produção e Comercialização da Agricultura Familiar	46.779	Produtor familiar assistido (Un)
Assistência Técnica e Extensão Rural à Organização Produtiva Familiar	19.980	Família assistida (Un)
Assistência Técnica e Extensão Rural em Apoio à Cadeia Produtiva de Origem Animal	149.900	Família assistida (Un)
Assistência Técnica e Extensão Rural em Apoio a Cadeia Produtiva de Origem Vegetal	264.467	Família assistida (Un)
Assistência Técnica e Extensão Rural em Apoio ao Desenvolvimento da Bioenergia	6.261	Família assistida (Un)
Assistência Técnica e Extensão Rural em Áreas de Populações Tradicionais e Reservas Extrativistas	11.410	Família assistida (Un)
Assistência Técnica e Extensão Rural em Áreas de Reforma Agrária	1.346	Família assistida (Un)
Pesquisa em Apoio ao Desenvolvimento Sustentável da Agricultura Familiar	201	Pesquisa realizada (Un)
Revitalização da EMATER	143	Unidade de ATER revitalizada (Um)
Projeto finalístico: Desenvolvimento Sustentável da Pesca e Aquicultura		
Assistência Técnica, Extensão Pesqueira e Aquícola para o Desenvolvimento Sustentável da Pesca e Aquicultura (ATEPA)	37.366	Pescador/aquicultor assistido (Un)
Projeto finalístico: Municípios Verdes		
Apoio ao Cadastro Ambiental Rural	83.996	Propriedade rural cadastrada (Un)
Total de famílias assistidas	453.364	
Total de agricultores familiares individuais assistidos	84.145	
Total de propriedades rurais cadastradas	83.996	
Total de escritórios locais revitalizados	143	

Fonte: <http://www.sepof.pa.gov.br/pdf/Finalistico.pdf>, 2015

Levando em consideração somente o número de famílias a serem assistidas, teríamos uma média de 787 famílias/escritório/ano. A EMATER hoje está presente nos 144 municípios do Pará, ou seja, opera com 144 escritórios locais (de atendimento direto ao público); e possui três unidades didáticas (Bragança, Conceição do Araguaia e Marabá).

No relatório de gestão (EMATER-Pará, 2011), a empresa contava com 786 técnicos, sendo que destes, 445 eram de nível superior e 341, de nível técnico. No atendimento às áreas de reforma agrária, o INCRA faz a seguinte relação: 1 (um) técnico para 100 (cem) famílias. No entanto, existem algumas peculiaridades como: Se profissionais das ciências agrárias 1:125. Se técnicos das ciências sociais aplicadas 1:250. E para cada técnico de nível superior pode ter no máximo três técnicos de nível médio. Contudo, até o momento, não se sabem as premissas dessa divisão.

Dividindo os 786 técnicos da EMATER pelos 144 escritórios, tem-se uma média de cinco técnicos por escritório. Dividindo as 787 famílias/escritório/ano, por cinco, tem-se um quantitativo por técnico de 157 famílias de demanda do PPA por ano. Ao analisar a fundo o volume de atividades dos extensionista, ficam evidentes as contradições com o novo extensionismo da PNATER, e o que é realizado na prática do campo.

A avaliação realizada pelo governo do estado é a dita “Avaliação por Resultados”, que em termos gerais trata do quantitativo das metas atingidas. Por outro lado, figura entre os extensionista, a defesa de uma avaliação qualitativa dos serviços de ATER, que mais que números, avaliam-se os impactos das atividades de ATER com base em indicadores construídos a partir das dimensões sociais, culturais, ecológicas, econômicas, éticas e políticas do desenvolvimento sustentável agroecológico, conforme a PNATER.

Pelo histórico da ATER, já tratado anteriormente, e levando em consideração as bases tecnicistas em que são formados ainda hoje os técnicos da Extensão Rural. Observa-se uma dificuldade na aplicação dos princípios e diretrizes da PNATER na prática extensionista, como a construção de processos dialógicos, construtivistas e participativos, um novo profissionalismo, como bem descreve Caporal:

Diante destas perspectivas, um dos principais desafios que estão colocados para nós, os extensionistas, é descobrir se conseguiremos falar menos e escutar mais, aprender a aprender e a facilitar processos de aprendizagem, ademais de proporcionar opções técnicas qualificadas e serviços responsáveis e comprometidos com os beneficiários, que sejam impulsionados por um “**novo profissionalismo**” (CAPORAL, 2007, p. 205).

O ponto de partida para a construção de um novo profissionalismo, pautado nos princípios defendidos pela agroecologia deve ser fruto de um esforço de reflexão conjunto, entre os centros de ensino, os órgãos de assistência técnica e extensão rural, assim como os demais órgãos de pesquisas que atuam na área, na perspectiva de contribuir na busca de alternativas para as formações curriculares tradicionais dos técnicos, considerando a lógica de reprodução dos beneficiários da ATER.

3.3 Agroindustrialização para assentamentos: principais programas do INCRA

A criação dos vários programas de agroindustrialização para os assentamentos foi uma resposta política à pressão exercida pelos movimentos sociais na década de 1980. Desse modo, a organização social propiciou um ambiente favorável à criação dos programas institucionais para atendimento ao público rural.

O pressuposto para a criação de uma agroindústria familiar em área de assentamento deriva-se inicialmente da organização social e da habilidade política dos assentados para articular junto aos vários setores da sociedade o acesso a políticas que possibilitarão o ingresso no universo dos mercados. Inicialmente fornecendo os produtos para mercados institucionais, como um primeiro exercício que possibilitará o acesso a outros mercados possíveis como: o privado, o diferenciado, o diversificado, etc., ou seja, iniciativas para além da troca comunitária.

Usualmente as formas de organização social dos agricultores familiares como cooperativas e associações tendem a apresentar maior resistência quando comparadas às iniciativas individuais destes, uma vez que nestes empreendimentos há em maior ou menor grau a construção de capacidades coletivas (habilidades, institucionais e de infraestrutura). Portanto, o nível de organização destes agricultores em cooperativas ou associações é preponderante para o acesso aos programas públicos voltados para a agroindustrialização.

Entendendo isso e, sobretudo a partir das lutas dos movimentos sociais, com maior fôlego na década de 1980, é que o governo federal instituiu políticas para o desenvolvimento da agroindustrialização em áreas de assentamentos, disponibilizando políticas que perpassaram pelo crédito, pela ATER, pelo seguro e pela comercialização. Alguns dos programas de agroindustrialização voltados para áreas de assentamentos foram:

3.3.1 Programa de Crédito Especial para Reforma Agrária (PROCERA)

Criado em 1986, pelo conselho monetário nacional, com fontes de recursos do Orçamento Geral da União (OGU), dos fundos constitucionais e do INCRA, era voltado para ações de custeio e investimento individual (teto 1) e crédito coletivo, para sócios de cooperativas (teto 2), com a finalidade de financiamento do processo de agroindustrialização.

No entanto, houve entraves para a operacionalização do programa, como a baixa qualidade dos projetos; a criação de cooperativas somente com a finalidade de obter o recurso; e a falta de ATER especializada para agroindústria. Foi preponderante para o fim deste programa de agroindustrialização, a crise da agricultura pela abertura econômica com a livre circulação de mercadorias de outros países, e as privatizações, na chamada fase neoliberal da economia, que culminou com o abandono pelo do Estado deste programa e das ações de ATER nas áreas de assentamento realizadas pelo INCRA, via programa LUMIAR.

Almeida (2000), analisando projetos do PROCERA liberados aos assentados do Mato Grosso do Sul, constatou a dependência dos assentados dessa linha crédito,

principalmente no tocante ao desenvolvimento econômico, e descreve sobre o crédito do PROCERA: “[...] o mesmo é apontado como a única opção viável de se produzir no campo [...]” (ALMEIDA, 2000, p. 84).

Aponta também, a sujeição à Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (igual a realidade do resto das Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural oficiais no Brasil), que possuíam seus escritórios sucateados e funcionários sobrecarregados no atendimento. Esse contexto, segundo a autora, estimulava o “jeitinho brasileiro” de trabalhar da Assistência Técnica que incluía projetos padronizados, feitos em cédula única, e, ainda, o técnico assumindo o papel de fiscal do banco ao invés de prestador da assistência técnica (ALMEIDA, 2000).

A autora também denuncia que a extinção do PRONERA, somente serviu para o mascaramento, a eternização e o agravamento da problemática da permanência do homem no campo, extinguindo também a possibilidade de tratar as especificidades desse público de forma qualificada:

[...] Portanto, essa manobra política de anexação dos assentados ao PRONAF, aliada a uma indisfarçável intenção de emancipar precocemente os assentamentos, parece ser a nova ofensiva do governo para inviabilizar o modelo de desenvolvimento conquistado pelo Movimento dos Trabalhadores Rurais (MST) o que significa um reforço aqueles que intelectualmente defendem a grande propriedade como o caminho economicamente viável (ALMEIDA, 2000, p. 86).

Assim, houve fim abrupto do PROCERA, o qual operou de fato de 1987 a 1999. Neste quadro, os beneficiários das áreas de assentamento foram inclusos como parte dos atendidos por meio do Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que começou a operar em 1996 (PESSOA, 2007).

3.3.2 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)

Para Schneider, Mattei e Cazella (2004), a elaboração e a constituição do PRONAF foi resultado das pressões do movimento sindical que ocorreram a partir do final da década de 1980. Como resposta, o governo federal instituiu um programa com a finalidade de prover crédito agrícola e apoio institucional aos **pequenos produtores rurais**. Esta nomenclatura fazia alusão aos agricultores familiares e aos pequenos empresários rurais reconhecidos como mini produtores, que disputavam recursos seguindo as normas do Manual de Crédito Rural¹⁵.

¹⁵ O Manual de Crédito Rural (MCR) é uma normativa do Banco Central (BACEN), que legisla sobre os requisitos para acessar as fontes de crédito rural.

Em 1994 os ecos gerados a partir das reivindicações dos agricultores familiares ressoaram no governo de Itamar Franco resultando na criação do Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP), que operava com recursos do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

O PROVAP foi o precursor da primeira e mais importante política diferenciada para o público familiar. Sua reformulação tanto em termos de concepção, quanto da área da abrangência, originou em 1996, no governo de Fernando Henrique Cardoso, o PRONAF pelo decreto presidencial nº 1.946, de 28 de julho de 1996.

Na sua concepção inicial o PRONAF não previa o financiamento de atividades de agregação de valor. A inclusão de uma linha de atuação para a agroindústria ocorreu a partir dos debates sobre a importância da agroindústria como estratégia de fortalecimento dos pequenos produtores rurais. Como consequência destes debates a Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR) do Ministério da agricultura instituiu o PRONAF Agroindústria em 1999.

As dificuldades na normatização do PRONAF Agroindústria, a transferência do PRONAF do Ministério da Agricultura para o Ministério do Desenvolvimento Agrário¹⁶, fizeram com que este programa fosse descaracterizado perdendo muito da estrutura e filosofia com que havia sido pensado como garantir recurso a fundo perdido para a área de infraestrutura de agroindústrias. Além da previsão de apoio técnico para as agroindústrias que deixaram de existir (MIOR, 2005).

3.3.3 AGREGAR x PRONAF Agroindústria

Mior (2005) descreve também o desinteresse por parte do agente financeiro para operacionalizar o PRONAF Agroindústria, o que acarretou o direcionamento dos projetos de agregação de valor para a Linha de Crédito de Investimento para Agregação de Renda à Atividade Rural (AGREGAR).

A AGREGAR aceitava propostas individuais e operava prioritariamente com agroindústrias já estabelecidas, sendo que, as condições de financiamento não eram animadoras para as novas agroindústrias. Havia a exigência de garantias reais, a ATER em áreas de assentamento era deficitária, não havia o interesse por parte dos bancos em financiar

¹⁶ O MDA foi instituído e regulamentado pelo Decreto nº 3.338/2000. E depois revogado pelo Decreto nº 4.723/03, que manteve o nome do ministério e definiu suas competências.

pequenos empreendimentos da reforma agrária. É importante frisar que 80% dos investimentos desta linha de crédito foram implementadas no centro-sul.

A análise econômica para viabilidade do empreendimento na linha AGREGAR deveria ser feita da propriedade e não apenas da agroindústria, como foi proposto pelo PRONAF Agroindústria. Também na linha AGREGAR era financiado o empreendimento de forma individual e não mais coletivo. Para Mior (2005), essas eram as principais diferenças entre o PRONAF Agroindústria e a linha AGREGAR.

Como sequela dessa forma de financiar, ocorreu a exclusão dos agricultores menos capitalizados do processo, uma vez que, ao financiar as agroindústrias isoladas se extinguiu a concepção de trabalho em rede. Atualmente o PRONAF Agroindústria abrange tanto agricultores individuais, como as organizações sociais em forma de cooperativas.

Atualmente as ações do PRONAF Agroindústria estão com um limite de financiamento de R\$ 150 mil para pessoa física; R\$ 300 mil por Empreendimento Familiar Rural; R\$ 35 milhões por Cooperativa/Associação (respeitando o limite de R\$ 45 mil por associado/cooperado relacionado na DAP emitida para a agroindústria); e até 30% do valor do financiamento para beneficiamento, processamento ou comercialização oriunda da produção agropecuária.

Também 15% do valor do financiamento de cada unidade agroindustrial pode ser aplicado para a unidade central de apoio gerencial no caso de projetos de agroindústrias em rede ou, quando for o caso de agroindústrias isoladas, para pagamento de serviços como contabilidade, desenvolvimento de produtos, controle de qualidade, assistência técnica gerencial e financeira. Sendo, o limite concedido à pessoa física em contrato coletivo ou à pessoa jurídica independente do concedido à pessoa física em contrato individual (BNDES, 2015).

A partir do governo Lula (2003 a 2010), com a redefinição das competências do Ministério do Desenvolvimento Agrário, houve o resgate e fortalecimento das ações de ATER e dos programas para as áreas de assentamentos, instituídas por meio da PNATER e do Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária (PRONATER).

Dessa forma, na atualidade, atrelados a PNATER e ao PRONATER instituídos em 2003, estão as ações do PRONAF, instituído em 1995, assim como o referencial do programa de ATES do INCRA aprovado pela Norma de Execução (NE/INCRA/DD/Nº78), de 31 de outubro de 2008, contida no Manual Operacional de ATES (MDA, 2008).

Nesse manual consta, por exemplo, o modelo de um Documento de Caracterização Regional do Programa de ATES onde define que a SR do INCRA deve organizar as informações das demandas existentes nas áreas de assentamento e estabelecer os eixos de trabalho da assessoria técnica (MDA, 2008, p. 35).

Dentre as diretrizes a serem seguidas pela ATES consta a “**Geração de Renda e Agregação de Valor:** [...] tendo como referência o paradigma tecnológico estabelecido pela PNATER [...] o apoio [...] agroindustrialização [...]” (MDA, 2008, p. 67). Dessa forma, dentre as temáticas trabalhadas pelo serviço de ATES deverá haver uma que trate de agroindústria familiar com elaboração de projetos para a ação Terra Sol e para o PRONAF Agroindústria.

3.3.4 Programa Terra Sol

O Programa Terra Sol foi criado em 2004 como parte do Plano Nacional de Reforma Agrária (II PNRA) e do Plano Plurianual (PPA). Contudo, passou a ser executado a partir de 2006 com projetos da Ação de Fomento a Agroindustrialização, a Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias (Terra Sol). O objetivo do programa é o “[...] aumento de renda dos assentamentos da reforma agrária por meio de atividades socioeconômicas sustentáveis, valorizando as características regionais, experiências e potencialidades locais, com ênfase na agroecologia” (http://www.incra.gov.br/programa_terra_sol, 2015).

Foi concebido para financiar agroindústrias via convênio com estados e municípios ou por execução direta do próprio INCRA. No entanto, pelo nível de exigência da articulação entre as diversas instituições, em níveis municipal, estadual e federal, encontra dificuldades para ser operacionalizado na maioria dos estados. A baixa disponibilidade de recursos, que em 2013 foi de sete milhões, também é um entrave para sua operacionalização.

Atualmente a seleção de projetos é feita via chamadas públicas, e os recursos orçamentários disponibilizados para a maioria das seleções públicas de projetos são de responsabilidade do INCRA. O INCRA também nesta modalidade promove chamadas exclusivas para mulheres rurais.

Duas são as linhas de trabalho: a primeira é Linha Apoio, com ações de implantação e recuperação de agroindústrias; aquisição de equipamentos para agroindústrias; capacitação dos beneficiários para a atividade agroindustrial; comercialização, divulgação e venda dos produtos da reforma agrária; capacitação dos beneficiários em gestão administrativa e

comercialização; atividades pluriativas: turismo rural e ecoturismo; restaurantes rurais; e o artesanato.

A segunda linha é a Agroecologia, que busca fomentar estudos e projetos inseridos em uma estratégia de transição agroecológica; o beneficiamento e a comercialização de produtos agroecológicos; apoiar a implementação, em caráter demonstrativo, de iniciativas com bases agroecológicas que tenham resultados comprovados por estudos realizados por instituições de ensino ou pesquisa.

O desafio atual do programa é a captação de recursos por meio das articulações dos três poderes: União, Estados e Municípios para que haja a implementação dessas ações nas regiões Norte e Nordeste.

3.3.5 Programa Terra Forte

Instituído a partir de 2013, fez a assinatura do primeiro contrato com a COAPA de Andradina São Paulo em 24 de setembro de 2014. A grande diferença em relação aos outros programas do INCRA é o cenário favorável para atividades de agroindustrialização (Texto extraído da palestra do economista Rogério Antonio Mauro apresentada no XI ENEDS em 24 de setembro de 2014.).

O programa Terra Forte tem como público beneficiário as famílias dos Projetos de Assentamento (PA) criados ou reconhecidos pelo INCRA, e organizadas em cooperativas ou associações, uma vez que os investimentos serão realizados em favor de cooperativas/associações de produção e/ou de comercialização (<http://www.incra.gov.br/terraforteprograma>, 2015).

O fluxo simplificado de aprovação dos projetos no âmbito do programa Terra Forte segue a seguintes etapas (Quadro 3):

Quadro 3- Fluxo simplificado do programa Terra Forte

ETAPA 1 Seleção de pré-projetos para carteira de projetos do INCRA
ETAPA 2 Seleção de projetos para a carteira de projetos do Terra Forte
ETAPA 3 Qualificação dos projetos
ETAPA 4 Aprovação dos projetos
ETAPA 5 Contratação dos projetos aprovados
ETAPA 6 Execução dos projetos

Fonte: Regulamento Terra Forte, 2014.

Ao contrário dos projetos do programa Terra Sol, no qual os projetos podem ser coordenados e executados diretamente pelo INCRA (Art.14 da NE nº76/2008). Para os projetos do programa Terra Forte, são realizadas chamadas públicas desde 2013. A proposta de projeto deve ser dividida em oito partes:

- Apresentação da proponente;
- Aspectos sociais;
- Aspectos tecnológicos, organizacionais e de infraestrutura;
- Aspectos mercadológicos;
- Aspectos ambientais;
- Aspectos econômico-financeiros;
- Documentação;
- Modelos de declarações.

As propostas de apoio devem ser confeccionadas pelas entidades a serem atendidas, o que requer um nível de conhecimento que muitas vezes é deficitário nas organizações familiares, principalmente das regiões Norte e Nordeste. Assim, é necessária uma boa articulação com entidades de todos os setores da sociedade (ONG, universidade, políticos etc.), para que sejam auxiliados na formulação das propostas.

Na somatória do valor do montante requerido como apoio deve constar os recursos **reembolsável** e **não reembolsável**. Sendo que o valor máximo em recursos não reembolsáveis é de R\$ 10 milhões que deverá corresponder ao máximo de 90% de recursos não reembolsáveis.

Os 10% restantes de valor não reembolsável poderão corresponder a:

- Recursos próprios da entidade;
- Recursos reembolsáveis (CONAB, BB etc.);
- Recursos não reembolsáveis de outras entidades.

O programa terá a vigência de 5 anos, podendo ser renovado pelo mesmo período a critério dos parceiros. Valor: R\$ 300 milhões, sendo R\$ 150 milhões do BNDES, R\$ 20 milhões da Fundação e R\$ 130 dos demais parceiros (BB, MDA, MDS, INCRA e CONAB), a serem aplicados no decorrer de 5 anos (investimento anual de R\$ 60 milhões). (<http://www.incra.gov.br/terraforteprograma>, 2015).

Tanto os programas de Agroindustrialização como os de Assistência Técnica e Extensão Rural são políticas públicas conquistadas a partir da mobilização de várias instituições representativas dos agricultores familiares, das quais fazem parte os movimentos

sociais do Baixo Tocantins. Contextualizar a COFRUTA nesta realidade, antes de enveredar pela discussão das questões do marketing societal, é reconhecer que estes movimentos de luta e resistência imbuíram nos trabalhadores cooperados à COFRUTA, uma competência coletiva conforme descreve Chaves (2015), o que poderá se tornar, em longo prazo, capital social, e conforme descreve Putnam (2006) ,em sua obra “Comunidade e democracia – a experiência da Itália moderna”, desde que as relações cívicas se fortaleçam.

4 MARKETING CORPORATIVO E MARKETING SOCIETAL

Na história do marketing, a troca é considerada a primeira forma de *mercar*. Muitas civilizações se utilizaram dela, contribuindo significativamente para o seu progresso. A palavra *marketing* tem sua derivação do latim *mercare*, termo que se referia ao ato de comercializar produtos na Roma Antiga. Neste império o comércio desenvolveu-se beneficiado pelas ligações com a África e a Ásia, em razão do aprimoramento das técnicas, normas jurídicas e tributárias estabelecidas pelos jurisconsultos romanos.

Entretanto, no século VII, quando houve a invasão da Europa pelos islâmicos, as atividades comerciais foram prejudicadas, havendo a necessidade de voltar-se para a atividade da agricultura, período conhecido como feudalismo¹⁷. A atividade de comercializar somente reaparece no século X, e no século XII, no qual surgiu uma nova camada social entre os habitantes dos burgos, que se dedicava ao artesanato: a classe média.

No final do século XIV a Inglaterra apresentava uma sociedade voltada para os mercados, à produção e os negócios de pequeno vulto. Os séculos XV e XVI foram marcados pela empresa capitalista, pela conquista dos mercados no Oriente e nas Américas, pela produção com os altos-fornos, pela intervenção, por Frei Luca de Paccioli, da contabilidade de partidas dobradas¹⁸, pelo alargamento dos serviços postais, e pelo aparecimento da bolsa de Antuérpia¹⁹ e, com ela, dos mercados organizados (SANTOS et al., 2009).

As autoras, fazendo um histórico dos principais eventos que caracterizaram o marketing, como se conhece atualmente, descrevem que no século XVI foi desenvolvida a

¹⁷O feudalismo é um sistema econômico, político e social fundamentado na propriedade sobre a terra. Esta pertence ao senhor feudal que cede uma porção dessa terra ao vassalo em troca de serviços ocasionando uma relação de dependência. Com uma estrutura social estática e hierarquizada pode-se identificar a vassalagem e a suserania como as principais relações da sociedade feudal. O senhor feudal ou suserano era quem tinha a posse das terras e as cedia aos vassalos que deveriam trabalhar nelas para sustento próprio e, no que chamavam de corvéia, o trabalho gratuito para o senhor feudal durante três dias por semana (infoescola.com.br).

¹⁸A obra de Luca Pacioli "Summa" de 1494 um tratado de matemática, incluía uma seção sobre sistema de escrituração por partidas dobradas, onde Pacioli demonstra a importância de se registrar as operações mercantis (compra e venda) de bens, realizando o trabalho com grande segurança e habilidade, divulgando a ideia de não haver credor sem devedor. Este foi o fundamento teórico mais bem aceito, pois não havia sido nada publicado sobre isso até o momento (CORREGIO, 2006, p. 17).

¹⁹A Bolsa de Antuérpia é uma instituição que remonta aos inícios do século XIV, era o local privilegiado para os encontros regulares dos mercadores locais. O edifício primitivo, conhecido por "Bolsa Antiga" data de 1452, e situava-se na Bullincstraat. Mais tarde é substituído por uma instituição pública, conhecido como "Bolsa Antiga". Foi reconstruído em 1515 com uma estrutura em pedra, já que a primitiva era em madeira. Em 1541, procedeu-se à sua demolição. A "Bolsa Nova" especializa-se no mercado de valores, tornando-se o centro da vida econômica de Antuérpia e o modelo de todas as outras bolsas de valores do Mundo, começando pela de Londres, edificada em 1566. Em 1858 um incêndio consome o edifício. A reconstrução deu-se entre 1868-1862. A construção é uma obra muito peculiar, em que a maçonaria dá vida à decoração do gótico final, numa clara inspiração na obra de Viollet-le-Duc, miscigenada com a decoração proto-Arte Nova de inspiração naturalista ([http://www.infopedia.pt/\\$bolsa-de-antuerpia](http://www.infopedia.pt/$bolsa-de-antuerpia)).

economia de mercado, quando tanto o comprador quanto o vendedor passaram a ser determinantes nas práticas econômicas e sociais. Sendo o primeiro trabalho sobre motivação do consumidor realizado por São Tomaz de Aquino, no século XVIII.

Os séculos XVII e XVIII foram caracterizados pelo mercantilismo, sendo a principal figura da atividade econômica o comerciante, especialmente o exportador. Com a Revolução Industrial, na segunda metade do século XVIII (1760), houve modificações no setor comercial e agrícola e transformações sociais marcantes como a passagem da sociedade rural, para a sociedade urbana; e do trabalho artesanal e manufatureiro para o trabalho assalariado da produção fabril.

Santos et al. (2009) também identificam que foi neste período que surgiu o problema para gerenciamento dos negócios: a coordenação entre a manufatura e marketing, referindo-se aos encarregados pelas vendas do que era manufaturado. O foco era atingir o mercado nacional, uma vez que o mercado local era pouco expressivo e longe do mercado externo.

No século XIX, com as teorias de Smith (1723-1790), Malthus (1766-1834) e Ricardo (1772-1823)²⁰, quanto ao mercado autorregulado, livre, com leis econômicas próprias se distanciava dos interesses políticos, a produção crescia e havia também demanda por bens de consumo, como alimentos, roupas, entre outros.

É neste cenário que surge o marketing vinculado à questão econômica, obtendo seu lugar quando os mercados passaram a não ser mais determinados e controlados pela estrutura social, mas por leis de mercado, isso transformou radicalmente as relações entre economia e sociedade. No século XX a economia de mercado se generalizou no mundo ocidental, conferindo às atividades econômicas uma autonomia antes inimaginável (SANTOS et al., 2009).

Segundo Pereira (2001), o marketing foi consequência da teoria econômica da época, que culminou com o debate metodológico, na economia, entre os economistas da chamada “Escola Histórica Alemã” e os partidários da escola Neoclássica, estes últimos sendo

²⁰Adam Smith, Thomas Malthus, David Ricardo são juntamente com James Mill, Nassau Senior entre outros os teóricos que formaram a "Escola Clássica Inglesa". Suas teorias defendiam o liberalismo econômico que prega o fim da intervenção do Estado na produção e na distribuição das riquezas, o fim das medidas protecionistas e dos monopólios e defendiam a livre concorrência entre as empresas e a abertura dos portos entre os países. Se no século XVI, os mercantilistas viam na obtenção do ouro e da prata a maneira mais importante de enriquecer o país, a própria necessidade de exportar para adquirir o metal evidenciou aos economistas a verdadeira fonte de riqueza: a capacidade de produzir. As principais obras de Smith, Malthus e Ricardo são respectivamente: "Uma investigação sobre a natureza e a causa da riqueza das nações", publicada em 1776, "Ensaio sobre o Princípio da população", publicado em 1798 e "Princípios de economia políticas e do imposto", publicado em 1817 (<http://www.geocities.ws/fcpedro/libclas.html>).

vencedores, uma vez que conseguiram prover os economistas de uma teoria geral de comportamento dos mercados.

A herança da escola historicista, no entanto, atravessou o Atlântico e criou raízes entre os economistas norte-americanos, seguidores da escola Institucionalista Norte-Americana, que tinham como principais expoentes Thorstein Veblen e John R. Commons. Muitos destes economistas foram cursar pós-graduação na Alemanha, especialmente em Berlim, e voltaram aos Estados Unidos para lecionar em Harvard e Wisconsin, pioneiras no estudo de marketing.

É possível, inclusive ventilar a tese que os institucionalistas influenciaram decisivamente os acadêmicos pioneiros do estudo de marketing. E assim, enquanto o departamento de economia se tornava extremamente neoclássico, o departamento de administração se tornava o abrigo dos economistas institucionalistas, transmutados, naquele momento, em acadêmicos da nova disciplina, o marketing (PEREIRA, 2001).

Os institucionalistas se ocupam do estudo das transações (*Commons*) e do ambiente socioeconômico (instituições sociais). A principal diferença entre os economistas neoclássicos e os institucionalistas é quanto a teoria do comportamento do consumidor (racionalidade dos agentes econômicos). Para institucionalistas, os consumidores são distintos uns dos outros e demandam uma oferta específica para si, já para os neoclássicos todos os consumidores em um dado mercado agem de forma semelhante.

Para o marketing, ao assumir que os consumidores são racionais nos moldes microeconômicos, possibilita segmentá-los num dado mercado e criar uma teoria de desenvolvimento de marketing completamente diferente da teoria da microeconomia, aproximando-se assim da posição dos economistas institucionalistas.

Pereira (2001) enfatiza que há distinção entre o marketing como disciplina acadêmica e o marketing empresarial, embora tenham se influenciado mutuamente. O primeiro surgiu na segunda década do século XX, já o marketing como prática empresarial surge em mercados onde a oferta excede a demanda, dessa forma, não ocorre em todos os mercados simultaneamente. O autor apresenta outros estudiosos e seus conceitos de marketing e de mercado (Quadro 4):

Quadro 4 - Como o conceito de marketing aparece em vários livros - textos de marketing

TEXTO/ CONCEITO	MERCADO	MARKETING
Duncan (1920)	Mercado, no sentido mais amplo do termo, significa “demanda”. “Do ponto de vista do produtor, mercado é uma chance de vender” (p.42). A partir disso, discute, sobretudo, a questão do tamanho geográfico do mercado.	O estudo do marketing é o estudo da “organização comercial”, que equivale a empresas que atuam no varejo (“retail”) ou no atacado (“wholesale”). Esta é distinta da “organização industrial”, que fabrica os bens. Assim implicitamente assume que o marketing é distribuição.
Maynard, Weidler e Beckman (1932)	Mercado é qualquer lugar onde aconteça a transferência da propriedade de bens. Insistem que a presença física do bem cuja propriedade está mudando de mãos não é necessária para caracterizar um mercado. Daí a possibilidade de existir um mercado de títulos de propriedade (como uma bolsa de valores, por exemplo).	O termo marketing cobre todas as atividades empresariais necessárias para transferir a propriedade de bens e prover sua distribuição física”. Segundo esses autores, o simples transporte dos bens é “distribuição”. Assim, embora eventualmente marketing seja utilizado no sentido de distribuição, esta significa um conceito mais restrito do que marketing.
Duddy e Revzan (1947)	O mercado é um termo rico em conotações e sujeito a vários usos distintos’. A partir disso, passam a discutir que mercado em economia pode ter vários usos, pode significar informação livre a todos, pode significar um dado local (mercado geograficamente definido). Pode significar ainda para descrever um conjunto de operações que são realizadas por um conjunto de empresas.	
Phillips e Duncan (1960)	Mercado: não é definido explicitamente. No entanto, às vezes é dito que um mercado requer dois fatores: pessoas e dinheiro.	“Marketing — que é comumente citado por homens de negócio como “distribuição” — inclui todas as atividades necessárias para entregar bens tangíveis nas mãos dos consumidores finais ou industriais, excluindo apenas aquelas atividades que significam mudanças significativas nas formas desses bens.” Assim, fabricar bens não é marketing.
Alderson (1967)	Não define explicitamente, mas apresenta um modelo teórico de “mercado perfeitamente heterogêneo”. Nesse modelo, cada consumidor é satisfeito por uma única cesta de bens disponíveis no mercado e essa cesta é diferente das cestas dos demais consumidores. É uma contraposição ao “mercado perfeito” da microeconomia.	Não define explicitamente. Cita o famoso dito de Shaw (1912): “marketing is movement” e preconiza que a razão de ser de uma teoria de marketing é explicar como o sistema [econômico] funciona e como esse funcionamento pode ser aprimorado.
Kotler (1994)	“consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico, dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo” (p. 29).	“Marketing significa trabalhar com mercados para realizar trocas potenciais para o propósito de satisfazer a necessidades e desejos humanos” (p. 29). Mas mais adiante, Kotler apresenta outra definição: “O conceito de marketing assume que a chave para atingir as metas organizacionais consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e oferecer as satisfações desejadas de forma mais eficaz e eficiente do que os concorrentes” (p.34, <i>itálicos no original</i>).
Churchill Jr. e Peter (1998)	“indivíduos ou organizações com o desejo e a capacidade de comprar bens e serviços” (p. 204).	“o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (p. 4).

Fonte: Pereira (2001)

Em todos os autores a convergência é o ponto em que o marketing deixa de ser economia para torna-se corpo teórico: quando a oferta supera a demanda, pois na economia um bem econômico é aquele para o qual a demanda excede a oferta. Assim, os bens que estejam fora dessa situação estão fora do escopo da ciência econômica (PEREIRA, 2001).

É somente considerando-se o conjunto formado pelo contexto pré-histórico do *Marketing* (com suas práticas comerciais), pelos fatos marcantes que mudaram tanto a economia como a própria sociedade (como foi o caso da Revolução Industrial) e pelo contexto em que esta área do conhecimento se desenvolveu (levando-se em conta economia, desenvolvimento científico e teórico, tecnologia e novas necessidades emergidas nesse contexto) que é possível compreender o aparecimento do *Marketing* (SANTOS et al., 2009, p. 94).

Em uma perspectiva cronológica, autores também fazem algumas divisões próprias do marketing, por exemplo, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) usam escalas para ilustrar essa evolução. Atualmente segundo os autores estaríamos no marketing 3.0.

No marketing 3.0, as empresas precisam abordar os consumidores como seres humanos plenos (corpo físico x mente capaz de pensamento e análise independente, coração capaz de sentir emoção e espírito, e a alma ou centro filosófico).

Nesta nova abordagem do marketing não basta somente atingir a mente, os profissionais de marketing devem atingir o coração dos consumidores (marketing emocional). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) chamam a atenção que o marketing necessitará evoluir para um terceiro estágio no qual se dirija ao espírito dos consumidores, alcançar os consumidores em sua plenitude como seres feitos de alma, coração e espírito, “decifrar o código da alma”.

Diz respeito à concretização do desempenho e da satisfação prometidos ao cliente. “Os profissionais de marketing precisam identificar as ansiedades e desejos dos consumidores e então, almejar suas mentes, corações e espírito [...] Portanto, as empresas que pretendem ser ícones devem compartilhar do mesmo sonho como os consumidores e fazer a diferença” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010, p. 45).

Já Kurtz e Boone (2009) identificam o marketing em eras, acompanhando as mudanças nos mercados, adaptando-se às mudanças do meio.

Para esses autores a primeira era, ou era da produção, ocorreu antes de 1925. Nela a maioria das empresas tinham o foco orientado para o produto e a produção, existia a máxima que um bom produto se vende sozinho, ou seja, se produz um produto de qualidade e depois se procura as pessoas para comprá-lo. O êxito empresarial definia-se apenas em termos de

vitórias de venda. A linha de produção em massa de Henry Ford foi o símbolo maior dessa orientação.

Na segunda era, ou era das vendas, ocorreu a sofisticação das técnicas de produção na Europa e nos Estados Unidos, com o crescimento da produção desde a década de 1920 até o começo de 1950. Nesta era, as empresas tentaram igualar sua produção com o número de consumidores que iriam comprar. As empresas orientadas para venda acreditavam que consumidores resistiriam a comprar produtos ou serviços não essenciais; a tarefa da propaganda e dos vendedores seria convencê-los a comprá-los.

A terceira era, a do Marketing ocorreu durante a grande depressão de 1930, na qual as rendas pessoais e as exigências do consumidor por produtos e serviço caíram rapidamente, nesta realidade, a sobrevivência organizacional exigiu do marketing um papel de destaque, os gerentes deveriam prestar muita atenção aos mercados para os seus produtos e serviços. Essa tendência, ao relacionamento e ao produto de consumo para mercados específicos, teve uma pausa no começo da Segunda Guerra Mundial, tornando-se uma tendência emergente com a mudança no foco em produtos para a satisfação das necessidades do consumidor no pós-guerra.

Surge aí o conceito de marketing onde ocorre a mudança de um mercado vendedor, um mercado que havia mais compradores para um mesmo produto e serviço, para um mercado comprador, ou seja, um mercado que havia mais produtos e serviços que pessoas dispostas a comprá-los. O reconhecimento deste conceito data de 1952, quando a General Electric publicou uma nova filosofia de gerenciamento:

[O conceito] introduz o [profissional de marketing] no começo em vez do final do ciclo de produção, e integra marketing em cada fase do negócio. Assim, o marketing, mediante estudos e pesquisas, estabelecerá para o engenheiro, o designer e o fabricante [pessoa], o que o consumidor quer em um determinado produto, que preço está disposto a pagar e onde e quando vai querer. Marketing terá autoridade no planejamento do produto, *timing* do produto e controle de estoque, assim como nas vendas, distribuição e manutenção do produto (KURTZ, 2009, p. 12).

A quarta era, ou era da história do marketing, ou ainda era do relacionamento, surgiu na última década do século XX; as organizações cresceram na orientação voltada para o consumidor, focando o estabelecimento e a manutenção de relacionamentos com consumidores e fornecedores. Alianças estratégicas e sociedades entre fabricantes, varejistas e fornecedores, com frequência beneficiam a todos. Nesta era, o desafio do profissional de marketing é converter as necessidades em desejos, o que envolve ouvir o consumidor.

Em Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing gira em torno de três disciplinas: gestão do produto, gestão de clientes e gestão de marca, sendo que esses conceitos evoluíram do foco da gestão do produto nas décadas de 1950 e 1960 (mix de marketing), para o foco na gestão do cliente nas décadas de 1970 e de 1980, e em seguida na década de 1990 e 2000 evoluíram mais ainda e acrescentaram a disciplina de gestão de marca.

No Brasil, a introdução do conceito de marketing na sociedade empresarial e acadêmica se deu a partir dos primeiros cursos, chefiados pelo professor Karl A. Boedecker. Assim o estudo do marketing foi introduzido de forma pioneira pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (RICHERS, 1991).

Em sua obra “O que é marketing”, o autor define marketing como um método administrativo com um conjunto de instrumentos que, acima de tudo, contribuem para aumentar a produtividade e rentabilidade das empresas. Para Santos et al. (2009) a história do marketing no Brasil, bem como, o próprio desenvolvimento do comércio é mais tardia se comparada à de alguns países, como a Inglaterra.

Assim, a mercância (comércio de que se derivou o *marketing*) no Brasil foi, inicialmente, de responsabilidade dos vendedores ambulantes, mercadores que percorriam arruados e estradas para vender, sendo que o comércio era de andejo e esse vendedor ambulante teve vários designativos: barateiro, bombeiro, bufarinheiro, italiano e mascate.

E o ensino de *marketing* foi estimulado pela criação da Escola Superior de Administração de Negócios, da Escola Superior de Propaganda (1951) e pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP, 1952).

Dessa forma, e acompanhando a tendência do que ocorreu no mundo o marketing foi operacionalizado primeiro e depois desenvolvido um corpo teórico, o qual para estar em evolução. Entre as orientações que apresenta propõe-se nos tópicos a seguir discorrer sobre duas: Marketing Societal e Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

4.1 Estratégia de Marketing Societal da COFRUTA

Como se discutiu anteriormente, o marketing desenvolveu-se em um contexto específico, acompanhando o próprio desenvolvimento do mercado, criando novas perspectivas que o diferenciasssem de outras práticas organizacionais e, ainda, sendo modificado pelas escolas que surgiram e se desenvolveram ao longo de sua existência.

O foco na sociedade com interesse do marketing ocorreu a partir de textos de Lazer (1969), sendo este o primeiro autor a observar que a sociedade é formada por pessoas que se transformam ao longo do tempo, que mudam a forma de pensar e agir de acordo com o cenário político, econômico e social, fazendo com que os desejos e necessidades de uma geração não seja, necessariamente, igual a anterior.

Assim, acompanhando as regras e os valores sociais de uma época de profundas transformações (década de 1960), este autor propôs a ampliação do conceito de marketing, o que convencionou chamar de marketing societal, em suas palavras:

Marketing não é um fim em si. Não é da competência exclusiva da gestão empresarial. O marketing deve servir não apenas as empresas, mas também as metas da sociedade. Ele deve agir em concertação com amplo interesse público. O marketing não termina com a transação de compra venda, suas responsabilidades vão muito além de fazer lucros. Ações de marketing nos problemas e objetivos da sociedade e suas contribuições se estendem bem além dos limites formais da empresa [...] (LAZER, 1969, p. 3, tradução nossa).

O marketing nasceu vinculado à questão econômica, com seu foco no produto e posteriormente nas vendas (PEREIRA, 2001; SANTOS et al., 2009). Para Lazer (1969), deveria agora se interessar também pelos fatos sociais, ajudando inclusive a resolver alguns dos problemas fundamentais que as nações enfrentavam na época, mas muito atuais, como a busca da paz. Para ele, a paz e o progresso econômico estavam intimamente ligados.

A responsabilidade do marketing é parcialmente cumprida através de processos econômicos, há uma maior responsabilidade para com os consumidores e para a dignidade humana, uma vez que o marketing pode ajudar a desenvolver o seu sentido de comunidade, seus compromissos e obrigações sociais, e aceitar os desafios inerentes a qualquer instituição de controle social, indo além do sentido atual de propósito da empresa (LAZER, 1969).

Schneider (2014) estudou vários autores, entre eles, El-Ansary (1974), Takas (1974), Gaski (1985), Abratt e Sacks (1988), que definem o marketing societal como uma incorporação de considerações sociais no desenho e implementação de estratégias pelas empresas. Este é um conceito que procura atender aos interesses de toda a sociedade e transcendendo o lucro (sendo mais amplo), pois os negócios não devem apenas avaliar o lucro de suas ações, mas também seus efeitos na sociedade.

Neste contexto, os fatores sociais devem ser considerados mesmo sem regulamentação porque é a coisa certa a ser feita. No entanto, profissionais/praticantes de marketing devem evitar cair no erro de achar que podem decidir o que é melhor para a

sociedade, indo contra questões básicas da democracia. Devem primeiramente lançar mão de conhecimentos complementares²¹, que não fazem parte do escopo teórico do marketing, mas que com este podem vir a somar. Tais instrumentos devem permitir que a própria sociedade decida sobre suas questões prioritárias.

Assim, Lusch (2007) apresenta o marketing como uma instituição societal, e definida como uma estrutura informal ou meio de obter ordem social e governança de comportamento cooperativo, por natureza, e transcende a individualidade do ser humano, cujo objetivo difere o marketing social do marketing societal. Enquanto o primeiro é endereçado a um problema ou causa social específica, o segundo lida com questões da sociedade de maneira ampla.

Betano (2008) aplicou princípios semelhantes em assentamentos do MST de Pernambuco e do Rio Grande do Sul, com o objetivo de posicionar os produtos em nichos específicos e politizar o mercado, sem comprometer os valores da economia.

Em sua tese de doutorado, em 2008, Betano buscou uma alternativa de abordagem de marketing que possibilitasse superação da crise da mercadoria, que estava surgindo em consequência da produção dos assentados serem escoado via atravessadores.

Concorda-se com Betano (2008) que a organização em cooperativas tem a função de viabilizar a vida no campo, sendo que, para esse contexto, as ferramentas de marketing ajudarão a atingir um novo nível de efetividade no planejamento e implementação dos programas de redução de pobreza.

Um dos maiores dilemas dos empreendimentos de economia solidária é a geração de emprego e renda, sem reproduzir o modelo expropriador e gerador de mais valia, ou seja, buscar outra economia possível em substituição a economia de mercado. Também se partilha do pensamento de Eid (2003), para o qual é necessário fazer o contraponto com o pensamento liberal, que traduz a viabilidade somente do ponto de vista econômico-financeiro, por meio da relação custo-benefício.

Em sua tese, Betano (2008) apresenta processos com uma nova configuração, em que se deve levar em conta a valorização da vida, a proteção à saúde e ao meio ambiente, a luta contra o capital monopolista e a alteração do atual modelo econômico. Valores, que segundo a autora, podem ser utilizados para distinguir a natureza da oferta dos produtos da pequena agricultura familiar, em comparação à oferta das propriedades capitalistas, que produzem a custo baixo.

²¹ Verificou-se nas secções anteriores que o marketing teve influências de várias áreas do conhecimento, entre elas a psicologia (no estudo do comportamento). Aqui se propõe que as propostas de intervenção em marketing societal sejam precedidas de utilização de metodologias participativas, onde a sociedade demandará seus temas societais prioritários e também contribuirá com a solução dos problemas apresentados.

Em outro trabalho de Betanho, Eid e Oliveira (2005), a abordagem societal do marketing, frente à utilização da abordagem convencional, foi considerada como mais adequada para trabalhar os produtos dos assentamentos de reforma agrária, com o foco principal em oportunizar o crescimento das organizações, com visão ética e de sustentabilidade da sociedade.

E é com essa visão, como iniciativa para o desenvolvimento da cadeia de produtos da reforma agrária que estes autores denominaram o esforço de marketing, empreendido em conjunto com os alunos do Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa na Reforma Agrária (ITERRA), em Marketing Societal como um esforço para resolução de problemas a partir da perspectiva de soluções propostas pelos próprios atores e atrizes locais.

Assim, um planejamento em marketing societal mostra-se adequado para os empreendimentos de economia solidária, principalmente, quando, a exemplo do que foi feito por Betanho, leva em consideração que os trabalhadores associados, os cooperados, tornam-se decisores, executores e beneficiários dessas ações.

Crúzio (2003) define marketing social e ético como arte e técnica utilizadas ao gerenciar e executar conjuntamente o composto de marketing (4P) e promover o desenvolvimento social, político e econômico de associados, empregados, familiares e membros de uma comunidade local.

E significa também prezar pela honestidade (veracidade, integridade e confiabilidade) nas relações produtivas, comerciais ou de serviços dentro e fora da cooperativa, assim como pela equidade (justeza e imparcialidade) nas transações financeiras com associados, empregados, fornecedores, consumidores, agentes financeiros, membros da comunidade local e o público em geral. E, por último, honrar os regulamentos estatutários, as leis que regulam o cooperativismo e as demais leis civis relativas às organizações (CRÚZIO, 2003).

É um trabalho árduo construir um planejamento em marketing que dê conta de agregar todos esses requisitos. Portanto, para o empreendimento da COFRUTA a abordagem societal do marketing focará nas relações sócio-comerciais dentro da cooperativa, como um instrumento de fortalecimento dos princípios da economia solidária via inserção de uma política interna de preço justo e participação social ativa no empreendimento, fortalecendo desta forma, os laços internos de fidelidade, e estabelecendo relações sócio-comerciais duradouras.

E externamente ao empreendimento, fortalecer os laços com a comunidade é um dos pontos principais da abordagem societal. Entre os problemas vividos pela comunidade

diagnosticados em oficinas encontram-se o desemprego, a baixa qualificação profissional dos jovens, a baixa escolaridade, a violência doméstica, o alcoolismo, o uso de drogas e a falta de infraestrutura e serviços, tais como: postos médicos, saneamento básico, escolas adequadas, sistema de abastecimento de água (REIS, 2014).

Já os diagnosticados na pesquisa e na revisão bibliográfica dizem respeito à Assistência Técnica e Extensão Rural, a Formação Continuada em Cooperativismo. Além dos que estão ligados ao capital de giro e fluxo de caixa e também ao gênero e geração.

4.2 O Marketing Corporativo como estratégia empresarial

Antes de lançar-se na descrição da estratégia de Responsabilidade Social Corporativa da Natura, faz-se necessário esmiuçar as várias definições que este termo apresenta. Para dar conta de tal empreita a pesquisadora optou por bibliografias de Archie B. Carrol e Norman E. Bowie, dois dos principais autores internacionais que tratam do tema.

As obras estudadas são: *A three-dimensional conceptual model of corporate performance* e *Corporate Social Responsibility*, obras de 1979 e 1999 respectivamente, pertencentes a Carrol. E a *Evolution of a Definitional Construct e Social Responsibility in Business as it relates to the creation of public value* de 2012, obra de autoria de Bowie.

Para Carroll (1979) se discute a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), desde a década de 1930, mas é somente na década de 1950, com a obra de Howard R. Bowen, em 1953, considerada como a primeira obra sobre a matéria, é que se dá o equinócio da era moderna da RSC, uma vez que este autor influenciou uma série de outras obras que ajudaram a desenvolver o conceito de RSC (CARROLL, 1979).

Em sua obra, Bowen define a responsabilidade social como a obrigação que os empresários têm de adotar orientações, decisões e linhas de ações compatíveis com os fins e os valores da sociedade (CARROLL, 1979; AZEVEDO, 2003; BOWIE, 2012).

Desta forma, Carroll (1979) mostra as diversas orientações que o termo RSC assume para autores diferentes:

1. Gerar apenas lucro (FRIEDMAN, 1970)
2. Para além dos fins lucrativos (DAVIS, 1960; BACKMAN, 1975)
3. Para além das exigências econômicas e jurídicas (MCGUIRE, 1963)
4. Uma atividade voluntária (MANNE, 1972)
5. Atividades de voluntariado, legais e econômicas (STEINER, 1975)

6. Os círculos concêntricos, cada vez mais largos (CED; DAVIS; BLOMSTROM, 1975)
7. A preocupação com o sistema social mais amplo (EELLS; WALTON, 1971)
8. Responsabilidade em um número de áreas do problema social (HAY; GRAY; GATES, 1976).
9. Sensibilidade social (ACKERMAN; BAUER, 1976; SETHI, 1979).

Assim como Carroll, Bowien (2012) reconhece que neste campo há diferentes concepções sobre o que se constitui a verdadeira Responsabilidade Social Corporativa. Como exemplo disso, apresenta em seu texto: *Corporate Social Responsibility in Business* duas concepções.

O desenvolvimento da Responsabilidade Social Corporativa ocorre a partir da perspectiva acadêmica com foco no contraste entre o modelo *stockholders* (acionistas) e o modelo *stakeholders* (partes interessadas) nos Estados Unidos e o contraste entre a filosofia de responsabilidade social das empresas nos Estados Unidos e na União Europeia.

Nesse quadro, é interessante estudar as últimas tendências no território americano por ser este o berço do estudo de RSC. E é igualmente interessante analisar as duas teorias que mostram a contradição existente entre a teoria e a prática da RSC, no seio das corporações capitalistas.

Nesse contexto, Bowie (2012) afirma que a prática da RSC perpassa pelo enfrentamento das ideias de Friedman (1970), que contesta a prática social na gestão empresarial. Ideia que é aceita pela maioria dos acadêmicos e líderes empresariais.

Ele sintetizou ser a única responsabilidade social de uma empresa engajar-se e investir recursos em ações que lhes proporcionem o aumento dos lucros, observando as regras de concorrência livre e aberta, sem engano ou fraude (BOWIE, 2012).

Friedman é o principal crítico das ideias de Howard R. Bowen, para ele filantropia pode ser realizada desde que de forma individual pelo empresário, critica a criação de fundações por gastarem, segundo ele, dinheiro de outra pessoa, os acionistas, o que define como antiético.

O posicionamento de Friedman é que a Responsabilidade Social da empresa restringe-se à criação de riqueza para os acionistas. As corporações não devem contribuir à caridade, embora os executivos de forma individual possam, esta seria a teoria dos *stockholder*.

Em contraposta, ainda que não seja tão bem desenvolvida e rigorosa como a teoria clássica *stockholder*, Bowie (2012) apresenta Freeman e a sua teoria dos *stakeholders*.

Bowie (2012) afirma que Freeman descreve a atuação do gestor, como um mediador, com a tarefa de equilibrar as reivindicações concorrentes dos vários intervenientes, e também substitui o conceito de capitalismo gerencial (onde os gestores têm o dever de acionistas), por conceito no qual a atuação dos gestores tem uma relação fiduciária com os *stakeholders*²².

Nestes termos, a Responsabilidade Social Corporativa inclui mais especificamente os lucros para os acionistas, produtos de alta qualidade para os consumidores, remuneração razoável, benefícios e boas condições de trabalho para os funcionários, um mercado consistente para fornecedores que são pagos, prontamente, para pôr seus produtos, e investimentos nas comunidades locais onde a corporação opera (BOWIE, 2012).

Para Bowie (2012) as duas teorias podem soar discrepantes, mas não é necessariamente o que ocorre. Na realidade Friedman e Freeman se diferenciam com relação a "satisfazer as necessidades da comunidade local", o que parece soar muito como caridade corporativa.

Nesse sentido, das teorias que estão em voga, o autor pontua que não precisa haver inconsistência entre a visão de maximização da riqueza e a opinião dos *stakeholders* no que diz respeito à gestão estratégica, e que para maximizar a riqueza dos acionistas, os gestores de empresas precisam equilibrar e satisfazer as necessidades dos vários *stakeholders* corporativos.

Segundo Bowie (2012), há uma visão normativa mais robusta da teoria dos *stakeholders* na qual a gestão tem obrigações morais com os *stakeholders*, mesmo que, ao atuar sobre essas obrigações, os lucros não sejam maximizados. Esta assertiva é reforçada em termos dos direitos dos vários *stakeholders* que cria obrigações ou deveres por parte da gestão.

Sobre o prisma da teoria ética mais robusta “Se os *stakeholders* têm direitos e a comunidade local é um *stakeholder*, então olhar com alguma atenção às necessidades da comunidade local é uma exigência moral, em vez de um ato voluntário de filantropia corporativa”²³. Na verdade, pode-se argumentar que o apoio da comunidade empresarial se

²² Para Freeman são dois os usos do termo *stakeholders*, um de uso restrito e um de uso amplo. Na definição restrita *stakeholders* são aqueles grupos vitais para a sobrevivência e o sucesso da empresa (são os proprietários, funcionários, clientes, gerentes, fornecedores e a comunidade local). Na definição ampla, *stakeholders* são grupos que afetam ou são afetados pela empresa. Em suas análises, Freeman usa a definição restrita.

²³ [...] If stakeholders have rights and the local community is a stakeholder, then it looks as if some attention to the needs of the local community is a moral requirement rather than a voluntary act of charitable philanthropy [...] (BOWIE, 2012, p. 11).

torna ou deveria tornar-se um valor público²⁴. No entanto, esta mudança de caridade para obrigações muitas vezes passa despercebida. Às vezes a distinção é deliberadamente desfocada (BOWIE, 2012).

Azevedo (2003) chama a atenção que o poder econômico e as competências técnicas, que as empresas normalmente apresentam, as deixam na condição de instituições influentes nos rumos da sociedade, fato este confirmado, segundo ele, pela dupla e controversa responsabilidade das empresas, que tanto envolve as mazelas causadas à sociedade e ao meio ambiente, quanto as possíveis saídas para tais problemas sociais.

Nesse sentido, a “face humanizada” destas empresas vem lançando mão, com maior frequência, de ferramentas gerenciais, como as de marketing, usadas antes unicamente com o objetivo de obter lucro. Nesta perspectiva, abre-se um espaço para o uso do marketing societal, e o de causa, assim como, um campo de estudos críticos destas práticas empresariais.

Azevedo (2003), apoiado nos estudos de Vergara e Branco (200?), descreve a empresa humanizada como sendo a que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Ao focalizar o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania.

De acordo com Carroll (1979; 1999), para que o recorte da responsabilidade social dê conta das obrigações da empresa com a sociedade, é necessário que abarque as dimensões econômicas, legais, éticas e discricionárias²⁵ das performances nos negócios.

O conceito de RSC é uma ideologia cujo objetivo é legitimar a racionalidade econômica, estando mais orientada para a regulação, baseada nos sistemas administrativos, que para a negação destes, uma vez que as empresas são forjadas pelo capitalismo e estão assentadas nos processos de racionalização e acumulação (AZEVEDO, 2003).

²⁴These are the three pillars of sustainability. An early definition of “sustainable development” was development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet its own needs. In terms of this project, we can say that financial success, environmental friendliness and the solving of social problems are public values that the European Union endorses (BOWIE, 2012, p. 21).

²⁵ Carroll (1991) substitui a dimensão discricionária da responsabilidade social corporativa pela dimensão filantrópica.

Partindo das responsabilidades econômicas e legais das empresas, a primeira considerada em termos de geração de lucro e a segunda em termos do cumprimento das leis, Jones (1996) afirma que a administração empresarial sempre funcionará mais pela lógica da maximização do lucro, considerada no capitalismo clássico, que em função de uma administração voltada para seus stakeholders, principalmente quando a primeira é comparada com as responsabilidades discricionárias, sobretudo, as consideradas como filantropia corporativa (AZEVEDO, 2003, p. 37).

Após essa revisão inicial dos conceitos de Responsabilidade Social Corporativa, a intenção desse trabalho é mapear a definição de RSC que a empresa NATURA se enquadra, tomando por base os vídeos institucionais, a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo realizada de 22 a 24 de abril de 2015.

4.3.1 A Natura e o Marketing Corporativo da sustentabilidade junto à COFRUTA

Antes de se falar sobre as ações da Natura em Abaetetuba, mais especificamente com a COFRUTA, levantadas a partir da visita experienciada em campo, há a necessidade de mostrar esta empresa, pelo menos em parte, para se ter noção do impacto que esta tem na sociedade brasileira.

A empresa Natura, criada em 1969, por Luiz Seabra, na época com 25 anos, desenvolve ações na área de Responsabilidade Social e Ambiental, entre elas o Programa Crer para Ver, onde a compra de uma linha específica de produtos “Crer para Ver” é revertida para a educação fundamental e de jovens e adultos; o Instituto Natura, além do Programa Carbono Neutro, que busca diminuir a emissão desse gás no seu processo de produção. Na questão da sustentabilidade está investindo em um ecoparque industrial, em Benevides/PA, e no consumo de embalagens mais sustentáveis,.

Em uma entrevista concedida à TV Mundo Marketing, o vice-presidente de operação e logística João Paulo Ferreira, apresentou o conceito de Marca da Natura: “Bem Estar Bem”, tendo como pilares a qualidade das relações e a sustentabilidade (NATURA, 201?)

Nesse quadro, a qualidade das relações estaria ligada ao atendimento ou “servir bem a base” que por um lado, seria representada pelos clientes e, por outro, pelas consultoras. No que diz respeito aos clientes, há um comitê de clientes formados dentro do comitê executivo, com a finalidade de entender a demanda (clientes e consultores) para definir o plano de trabalho (estratégico) da empresa no curto e longo prazo.

A Natura, pelo menos no que tange às teorias, se enquadra no que preconizam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), para os quais os valores a ser difundidos entre os trabalhadores assalariados de uma corporação, devem ir além de meros treinamentos, e, por

consequente, usar estratégias como analisar as políticas corporativas atuais e modificá-las com a participação de todos, na tentativa de alinhá-las com os valores institucionais; portanto, uma empresa precisa criar mecanismos para associar diretamente ações e valores. Assim, segundo essa linha de raciocínio, os empregados precisam estar envolvidos e possuir relativa autonomia para agir.

E ainda, há um esforço como tentativa de legitimar a ação da empresa, de desenvolver o tripé das atividades principais de RSC, nos termos que descreve Ackerman (1975): monitorar e avaliar condições ambientais, atender às demandas dos *stakeholders* e desenvolver e implementar programas para otimizar os impactos positivos da empresa.

A Natura está em fase de expansão, já tendo participação ou buscando participar dos mercados, além do Brasil, os países da América do Sul como a Argentina, o Chile, o Peru, e a Colômbia; do México na América do Norte, além da França na Europa.

A Natura, em seu vídeo institucional, se apresenta utilizando-se de uma plataforma tecnológica com uso sustentável da biodiversidade brasileira, ou seja, encontrar a matéria-prima – estabelecer relações com as comunidades **extrativas** – pagar um *fair price* para estas comunidades. Boa parte da pesquisa e desenvolvimento da empresa está voltado para esta área²⁶. A fábrica de Benevides mantém relações comerciais com 1200 famílias e pretende dobrar nos próximos anos²⁷.

O núcleo de inovação Natura-Amazônia trabalha com três pilares: biodiversidade, com a intenção de ter ingredientes possíveis de utilização na cosmética; floresta agricultura que não ficou claro a que diz respeito; e sociedade-cultura, que procura estudar como melhorar as relações com as comunidades extrativas²⁸.

Na atuação da Natura com a COFRUTA, observou-se o desenvolvimento de algumas ações pontuais, voltadas principalmente para melhoria da coleta, secagem, armazenagem dos produtos de seu interesse. E, com sócios intencionalmente escolhidos, ou seja, junto dos cooperados ribeirinhos, isso porque é nas ilhas que estão os produtos de interesse da Natura.

Dentre o rol de produtos da biodiversidade, constatou-se o interesse, na região de Abaetetuba, pelas sementes e/ou amêndoas de murumuru, ucuúba, patauá, andiroba e buriti, sementes e amêndoas amplamente utilizadas pela cultura popular da Amazônia, nas quais já está embutido um conhecimento tradicional.

²⁶ Vídeo Natura Day 2012, vídeo 1 (3). Palavras de Alessandro Carlucci (Diretor Presidente).

²⁷ Relatório de visita técnica de Farid Eid em abril de 2015.

²⁸ Texto extraído da fala de Iguatemi Costa, Gerente Geral do Núcleo de Inovação. Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=_sLg2h6sjE>. Acesso em 14 de maio de 2015.

1. Murumuru (*Astrocaryum murumuru* Mart.)

Segundo Bezerra (2012), a palmeira murumuruzeiro é encontrada em toda a região amazônica, sendo que no estuário do Rio Amazonas e afluentes, ocorre a espécie *Astrocaryum murumuru*, principalmente em áreas úmidas e temporariamente inundadas, próximas aos rios e lagos, às vezes formando grandes populações, apresentando elevado valor de importância.

A dispersão dos frutos é feita pela água dos rios, pela fauna aquática e terrestre. Sendo que as plantas da palmeira, murumuruzeiro, representavam cerca de 15% das espécies ocorrentes, sendo considerada uma das cinco espécies com maior valor de importância ampliado e econômico (IVIAE), (BEZERRA, 2012).

2. Ucuúba (*Virola surinamensis* Rol. (Warb.)

Galluppo e Carvalho (2001) descrevem que a virola, também conhecida como ucuúba, ucuúba-de-várzea, ou ucuúba-de-igapó é uma espécie de grande importância na cultura popular, por possuir gordura de boa qualidade nas sementes utilizadas na fabricação de sabão, velas e remédios caseiros. Sua exploração em grande escala ocorreu na década de 1980, pela indústria madeireira, tornando a espécie vulnerável, levando-a a fazer parte da lista oficial de espécies da flora brasileira ameaçadas de extinção.

Sua ocorrência se dá na América Central, e na América do Sul, sendo que no Brasil, a espécie concentra-se na Bacia Amazônica, atingindo todos os estados do Amazonas e do Pará, e parte do Maranhão, do Ceará e de Goiás. Predomina em locais alagados, nas margens dos rios, igarapés e furos, em áreas com alagamento periódico, sendo considerada como tipicamente amazônica, seu habitat é a várzea e os igapós.

3. Patauá (*Oenocarpus bataua* Mart)

Segundo Gomes-Silva [200?], o nome patauá significa “fruto de vinho”. Os ribeirinhos e os extrativistas da Amazônia são os que mais usam o patauá para fazer “vinho” e óleo. O patauazeiro é uma palmeira que prefere os lugares onde o chão da floresta fica mais úmido. Ele cresce na sombra da floresta, porém, quando adulto, precisa de bastante luz.

Patauazeiros ocorrem no Peru, na Bolívia, na Colômbia, no Equador, na Venezuela e no Brasil.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o Brasil exportou mais de 200 toneladas de óleo de patauá por ano. No Brasil, o óleo de patauá dificilmente é encontrado para livre comercialização nos mercados, como acontece no Peru, onde o comércio é bastante forte.

4. Andiroba (*Carapa guianensis* Aubl.)

É uma árvore que pode atingir até 2m de diâmetro e 50m de altura. É uma espécie predominantemente de áreas inundadas, podendo ser também encontrada em locais secos. Cada fruto contém de 4 a 16 sementes e uma massa esbranquiçada no seu interior que, quando seca, exsuda óleo facilmente. Sua importância econômica na região amazônica está ligada às propriedades medicinais e cosméticas do óleo extraído de suas sementes.

A andiroba ocorre no Brasil, em toda a Amazônia até a Bahia, e em países do sul da América Central, Colômbia, Venezuela, Suriname, Guiana Francesa, Peru, Paraguai e nas ilhas do Caribe, e África tropical, preferencialmente ao longo de cursos d'água, além de vertentes de colinas, em solos bem drenados (SOUZA et al., 2006).

5. Buriti ou miriti²⁹ (*Mauritia flexuosa* L.)

Conhecida também como miriti, miritizeiro, palmeira-do-brejo, buriti-do-brejo, carandá-guaçu, moriti, moriche (Venezuela); palmier bâche (Guiana); aguaje, achual (Peru). É originária da Amazônia, com ampla distribuição na região, ocorrendo na Colômbia, na Venezuela, em Trinidad, nas Guianas, no Equador, no Peru e na Bolívia (Santa Cruz) e no Brasil nos estados: Amazonas, Bahia, Ceará, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Pará, Piauí, Roraima, São Paulo e Tocantins.

É própria de áreas baixas e alagadas (igapós), às margens de rios e igarapés, formando os característicos miritizais ou buritizais. Esta palmeira tem um amplo uso na região amazônica, como folhas na cobertura para casas, fornecendo ainda fibras para artesanato, empregadas na confecção de esteiras, redes, cordas, chapéus; seu palmito é comestível.

²⁹ EMBRAPA, 2015. Disponível em: <<http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/24785/1/folder-buriti.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015

Do fruto do buriti se extrai o óleo de miriti e a polpa é utilizada entre outros usos para o vinho de buriti, no preparo de doces, sorvetes, picolés e refrescos. A amêndoa presta-se à confecção de botões. Também é remédio energético e recomendado como vermífugo. Para trabalhar com estes produtos a COFRUTA possui uma mini esmagadora para extração por prensagem de óleos de sementes comprados pela Natura.

Esta estrutura, assim como a imagem de alguns sócios são apropriados pela Natura no vídeo <<https://www.youtube.com/watch?v=-sLg2h6sjE>>, o que pode ser percebido na fala do Sr. Mauro Correa da Costa, apresentado como gerente de suprimentos da sociobiodiversidade: “[...] vão para a fábrica em Benevides ou unidades de pequeno porte **que a gente tem** em algumas comunidades” (vídeo institucional denominado: Desenvolvimento de negócios sustentáveis na Amazônia, 2014, grifo do autor).

Isso implica dizer que tanto a estrutura das mini-fábricas de óleos, quanto os trabalhadores delas são, segundo esse vídeo institucional, de domínio da Natura, o que deixa de caracterizar uma relação de parceria, para se caracterizar como uma relação de empregados - empregadores. Este é um ponto aberto para futuros estudos, pois o que se busca neste é estudar as relações sócio comerciais internas à COFRUTA.

Foi perceptível na pesquisa que a relação desenvolvida com a Natura impacta diretamente na relação entre os sócios da COFRUTA, uma vez que se dá prioridade, principalmente, por atender o comércio de produtos extrativistas florestais não madeireiros (sementes, amêndoas, casca) em detrimento do comércio das polpas dos produtos da “terra firme”³⁰, principalmente o cupuaçu³¹.

É de domínio público a construção de uma fábrica da Natura em Benevides, um parque industrial, que unirá empresas de várias *expertises*, e com centro de pesquisa. Foi clarificado, por ocasião da pesquisa, que para a diretoria da COFRUTA, o que a empresa fará em nível macro, não impactará nas atividades desenvolvidas pela mini fábrica esmagadora.

A partir dos dados das entrevistas e das conversas com membros da diretoria e produtores agroextrativistas sócios, obteve-se informações de que a Natura detém a localização georreferenciada de todos os sócios fornecedores de matéria prima, para a COFRUTA. Além disso, está em fase de mapeamento as áreas de florestas com produtos como a ucuúba e o patauá, com a ajuda do responsável pela produção da COFRUTA.

³⁰ De “terra firme” é como os entrevistados chamam os sócios que não estão nas ilhas.

³¹ Nas entrevistas, uma parte dos sócios, expôs que no ano de 2014 e até o momento da aplicação dos questionários (22 a 24 de abril de 2015), ainda não tinha havido a compra de seus produtos pela COFRUTA.

Na página institucional da empresa (Disponível em: <<http://www.naturacampus.com.br/cs/naturacampus/sobre>> Acesso em: 14 maio 2015), são descritas as atividades do chamado “Eco parque industrial”, fundado em março de 2014: “Possui equipamento em escala piloto e semi-industrial para o processamento de frutos, **extração e modificação** dos óleos vegetais e derivados” (Web site institucional NATURA, 2015, grifo da autora).

Sobre este assunto, Mior (2005) é um dos autores que se debruçam sobre o papel conflituoso de indústrias convencionais no território regional, descrevendo que o processo de expansão das firmas ou grupos econômicos se dá a partir de diversas estratégias: a) ampliação da capacidade produtiva; b) investimentos em novas empresas e negócios; c) aquisição, fusão ou incorporação de firmas; d) novas formas de associação ou cooperação.

Do ponto de vista técnico produtivo existe uma continuada busca por diversificação e sofisticação de produtos, com relação ao mercado existente e a busca crescente por mercados externos, como fonte de dinamismo, que vem acompanhando a formação de clusters de atividades diretamente ou indiretamente ligadas à produção, processamento e industrialização, e no qual a produção familiar tende a ser excluída deste processo de integração (MIOR, 2005).

Não é a intenção o estudo da relação da Natura com a COFRUTA, contudo, dada a importância e influência que a empresa exerce sobre a dinâmica desta cooperativa viu-se a necessidade de despendar um tempo nesta análise, para assim quem sabe despertar interesse em futuros pesquisadores, no estudo desta relação e a proposição de trabalhos que se desenvolvam no seio da COFRUTA, levando ao desenvolvimento de políticas consistentes e solidárias aplicadas à realidade desta cooperativa.

A partir daqui segue a descrição do procedimento metodológico, da análise dos dados obtidos em campo e planejamento em marketing societal que apresente um esquema com linhas prioritárias com ações/atividades e suas etapas, estratégia de implementação adotada e segmento para qual a atividade é prevista.

A intenção é expor o movimento que a pesquisa percorreu, e que deu forma a esta dissertação. Primeiramente fazendo uma exposição sobre a metodologia da pesquisa participante, baseada nos preceitos de Thiollent (1988) e Pinto (2014). Desta forma, buscou-se fazer as amarrações necessárias e seguir uma linha lógica que leve o leitor a entender a marcha percorrida pela pesquisadora.

Em um segundo momento, apresentando os resultados das várias etapas da pesquisa, fazendo uma aproximação com as descrições e reflexões acerca do que expõe Coraggio

(2004) sobre construção de diagnósticos adequados para orientar propostas de intervenção social, uma vez que o fim último desta dissertação é a construção de um esboço em planejamento em marketing societal para a COFRUTA.

Ao mesmo tempo buscou-se a aproximação com a teoria de Putnam (2006) sobre comunidade cívica e capital social, a intenção é trazer para a análise das relações sócio-comerciais internas da COFRUTA, a partir dos resultados da pesquisa, à luz do que teoriza Putnam sobre a necessidade das relações cívicas para formação de capital social voltado ao empoderamento da comunidade ou à reprodução das contradições.

Segundo Putnam (2006), para as organizações (associações, cooperativas, clubes desportivos etc.) se desenvolverem como instituições eficientes devem provenir de comunidades cívicas, ou seja, comunidades comprometidas com a organização igualitária e democrática, participativa, imbuídas de virtudes cívicas como tolerância e igualdade.

Entre as várias lições que o estudo da realidade regional das duas Itálias (Sul e Norte) e seus métodos divergentes para resolverem o dilema da ação coletiva, estão:

1. Onde as regras de reciprocidade e os sistemas de participação cívica tomam corpo, propiciam níveis de desempenho econômico e institucional muito mais elevados de que os locais onde as relações políticas e institucionais estruturam-se verticalmente.
2. As regiões cívicas se caracterizam por uma densa rede de associações locais, pela ativa participação nos negócios comunitários, por modelos de políticas igualitárias, pela confiança e observância da lei;
3. Quanto mais cívico o contexto, melhor o governo, uma vez que os cidadãos das comunidades cívicas estão dispostos a agir coletivamente para alcançar seus objetivos comuns.

Nesse sentido, Putnam (2006) conclui que o contexto e a história condicionam profundamente o desempenho das instituições. Nestas premissas do autor pode-se referenciar com relativo sucesso as premissas do marketing societal, que busca aplicar nas organizações o agir ético e social, para além do excedente econômico, o que se encaixa na teoria deste autor de que o desempenho econômico é maior onde se é mais cívico.

Na análise das relações sócio-comerciais na COFRUTA, à luz da teoria da comunidade cívica desse autor, se faz necessário o entendimento da problemática quanto à relação de fidelidade do quadro social, a partir dos dados coletados em campo, o que será tratado a partir daqui.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira aproximação com a COFRUTA ocorreu por ocasião da disciplina Instrumentos e Ferramentas de Gestão, ministrada pelo Prof. Dr. Adebaro Alves Reis, no período de 13 a 15³² de dezembro de 2013. Nesta ocasião foi solicitado que cada aluno, a partir da sua área de atuação, fizesse um planejamento. Sendo a pesquisadora oriunda da área agrária e zootecnista por formação, atuando na EMATER-PARÁ desde 2009, coube um planejamento em Assistência e Extensão Rural (Plano de ATER).

Para cumprimento da tarefa foram promovidas várias rodadas de encontros entre a base social da COFRUTA e os acadêmicos, para os quais adotou-se como metodologia a pesquisa-ação participante, que posteriormente, foi usada para realização desta dissertação.

No decorrer dos encontros, nas discussões, um problema sempre posto pela diretoria chamava atenção: a falta de fidelidade dos cooperados na entrega da matéria-prima à mini fábrica polpas.

Foi exposto que a mini fábrica, para processar as frutas, depende da relação de fidelidade dos trabalhadores cooperados, fornecedores da matéria-prima (frutas), assim, quando o fornecimento não é feito pelos cooperados a diretoria é forçada a buscar a matéria-prima de terceiros, não cooperados.

Dessa forma, decidiu-se por estudar as causas da baixa fidelidade da base social à COFRUTA e pela implantação de um instrumento de gestão que se constituiria em um marco para os trabalhadores associados e, pelo menos, um caminho a ser seguido, se o coletivo de trabalhadores associados assim decidisse.

Considerou-se então que a ferramenta de marketing poderia ser este instrumento de gestão a ser empregado para o fortalecimento das relações sócio-comerciais internas. No decorrer da revisão bibliográfica e para torná-la mais abrangente em seu propósito, tornou-se um plano de marketing com orientação societal, utilizando-se o termo marketing societal para maior facilidade na interlocução.

³² Esta visita técnica ocorreu por ocasião da disciplina Instrumentos e Ferramentas de Gestão, ministrada pelo professor Adebaro Alves Reis e pelo monitor e mestrando na época Hilmar Tadeu Chaves. Participaram ativamente desta disciplina, inclusive com confecções de planos, os discentes do mestrado profissional em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares na Linha de Gestão de Empreendimentos Agroalimentares: Swasilanne da Fonseca e Silva, Osnan Lennon Lameira Silva, Danylla Cássia Sousa e Silva, José Alcimar dos Santos, Arthur Márcio Lobato Teixeira, Meridiane Santos Damasceno, Ellen Cristina Nabiça Rodrigues, Manuel Fabio Barros.

Esta ferramenta é reconhecida por Betanho (2008), como adequada ao mundo rural e aos assentamentos de reforma agrária, área onde está uma parte considerável dos trabalhadores associados à COFRUTA.

Também Eid (2003), ADS/CUT (2004), Betanho (2008), Lopez e Barbosa (2012) se ocuparam de estudar ferramentas e instrumentos de gestão para profissionalizar as atividades de movimentos sociais para que estes atores pudessem viabilizar a agroindustrialização e aproveitar as oportunidades de captação de recursos dos vários órgãos de governo.

Com base nestes autores foram pensados os passos metodológicos para a construção do plano de marketing societal. Considerou-se que a metodologia mais adequada para a realização desta pesquisa seria a pesquisa-ação.

No entanto, torna-se necessário justificar que não foi possível implementar todos os passos metodológicos dada a duração do curso de mestrado, dois anos, sendo somente um ano para a pesquisa. Também é pertinente salientar que para a realização de todas as atividades da construção de um bom diagnóstico, que dará as bases para a construção de um plano desta envergadura, revela-se necessário no mínimo três anos, a partir da experiência em atendimentos em áreas de assentamento.

Como a principal característica da pesquisa-ação é a aplicação e avaliação dos resultados, e frente a esta impossibilidade optou-se pela adoção do método de pesquisa participante que para Thiollent (1988, p.14), “[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

Pinto (2014), que também desenvolveu as bases da pesquisa participante, a insere no contexto social como:

A pesquisa participante se inscreve, por assim dizer, em um amplo movimento, nas ciências latino-americanas, de reação e recusa ao predomínio esterilizante do positivismo empirista da prática das ciências sociais. Tendo como perspectiva epistemológica não conceber a verdade como preexistente nos fatos (dados) sociais, a verdade se constrói a partir de aproximações sucessivas ao objeto investigado. Nesta perspectiva o que se busca é a compreensão dos fatos sociais (PINTO, 2014, p. 132).

Assim, para viabilizar o processo de pesquisa, realizou-se reunião com a diretoria da COFRUTA para fins de abordagem exploratória, uma etapa da pesquisa participante, com o objetivo de identificar quais condicionantes do ambiente cooperativo interferem na tomada de decisão da formação do preço de compra da matéria prima da base social e das possíveis

fidelizações na entrega de produtos, principalmente por ser este um empreendimento em que estes se constituem os próprios donos.

No período de 20 a 22 de dezembro de 2014, foram aplicados três (03) questionários semiestruturados (Apêndice A), para membros da diretoria, eleita em 20 de outubro de 2014, com perguntas sobre participação dos trabalhadores associados e custos de produção. A diretoria era composta de 6 membros, os três membros correspondiam a 50% da diretoria.

A intenção foi verificar qual a percepção da diretoria sobre a participação da base social da cooperativa, além disso, tentar desvendar como ocorre a formação do preço de compra de matéria-prima da base social. Foi feito o levantamento dos custos de produção da fábrica de polpas de fruta.

Por fim, ainda como tarefa desta etapa, esclareceu-se à diretoria sobre o questionário que seria utilizado em campo aos associados e se havia algum interesse na inclusão de alguma pergunta sobre participação a ser feita aos trabalhadores associados. No entanto, avaliou-se que todas as perguntas sugeridas já estavam contempladas pelo questionário.

Para a segunda etapa que transcorreu no período de 22 a 24 de abril de 2015, realizou-se a pesquisa de campo com o objetivo de apreender os cenários que influenciavam as relações comerciais, ao mesmo tempo, traçar um perfil dos trabalhadores associados à COFRUTA e analisar como estes planejavam suas vendas.

A intenção inicial e toda a logística da pesquisa era para abranger os 120 trabalhadores associados à COFRUTA, sendo que mais de 80% são ribeirinhos³³. Sabia-se, apenas que a maioria dos sócios residiam nas ilhas. Estabeleceram-se diversos contatos com os representantes da COFRUTA, no sentido de concretizar a pesquisa de campo, mas na semana da viagem, um contratempo se apresentou pela limitação de pessoal da produção (sendo uma única pessoa a responsável pela logística para transportar a produção das ilhas), a qual estava em atividade com a Natura e não poderia acompanhar os pesquisadores.

O desconhecimento da região, a impossibilidade da COFRUTA de disponibilizar outra pessoa para acompanhar os alunos-pesquisadores, o tempo exíguo e a abrangência geográfica do lócus da pesquisa³⁴, revelou-se crítico.

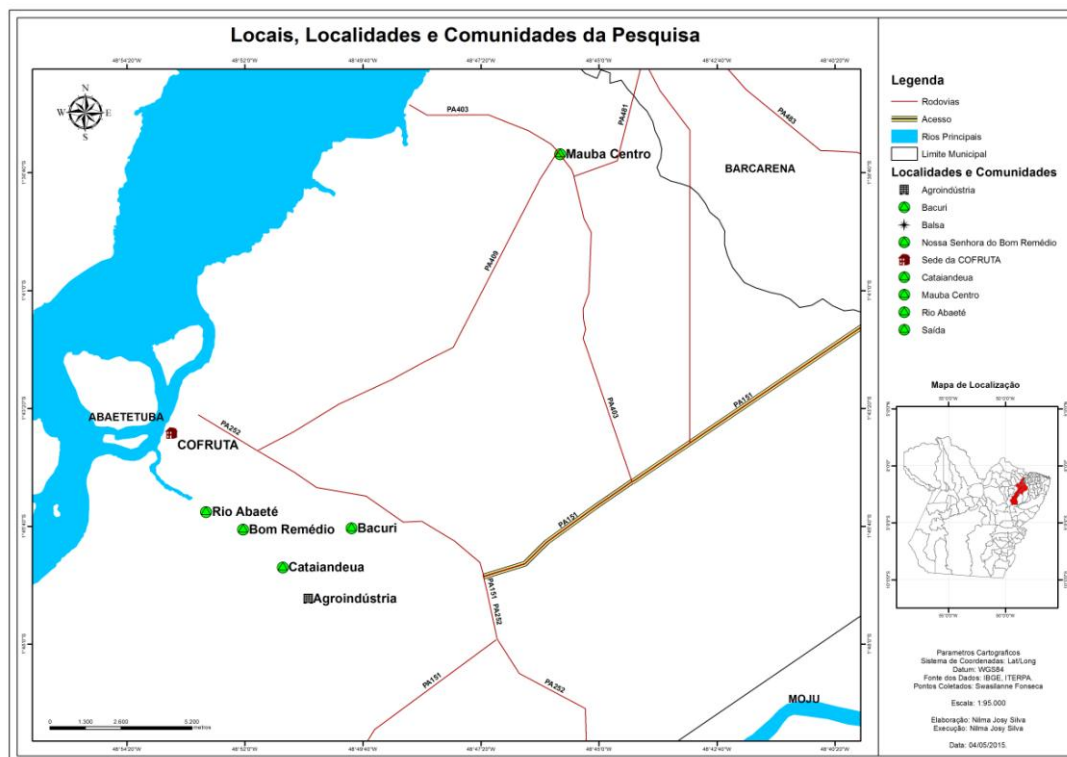
Em nova negociação com a diretoria, muito solícita, apresentou-se como proposta, a possibilidade de realização da pesquisa com o quadro social que habita as comunidades da

³³Em um trabalho intitulado: Nova Cartografia Social da Amazônia: Ribeirinhos e Ribeirinhas de Abaetetuba e sua diversidade cultural (2009), os ribeirinhos se auto definem como: “Ribeirinho [...] é quem está na margem dos rios e quem vive da pesca, da lavoura, é quem trabalha com essa espécie de peixe, extrativismo vegetal e animal. Ribeirinho é quem anda de canoa, de barco...” (Divino Rogério, presidente do Moriva em maio, 2008)

³⁴O município de Abaetetuba é composto por 62 ilhas bastante povoadas, 36 comunidades que vivem à beira da estrada, além da cidade, zona urbana, com 141.100 mil habitantes, segundo censo do IBGE de 2010.

estrada e ilhas mais próximas a Abaetetuba, como também, com os sócios que trabalham na fábrica e na sede (Mapa 1).

Mapa 1 - Locais, localidades e comunidades de realização da pesquisa³⁵



Fonte: Silva (2015)

A pesquisa de campo aprofundou e ampliou o conhecimento existente sobre o assunto estudado, o que a caracteriza como sendo de natureza exploratória (MATTAR, 1996), um método usado, entre outras coisas, na formulação mais precisa dos problemas de pesquisa.

Pelos contratempos relatados, para a escolha do n. amostral da pesquisa, empregou-se a amostragem por acessibilidade ou por conveniência. Neste tipo de amostra o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo (MARCONI; LAKATOS, 1996; OLIVEIRA, 1997; GIL, 2008).

Aqui é pertinente salientar que nesta dissertação buscou-se a integração entre a pesquisa quantitativa e a qualitativa fazendo um cruzamento de conclusões, de modo a ter maior confiança nos dados coletados e complementares como as entrevistas e os dados estatísticos.

³⁵ Mapa encomendado para esta dissertação, confeccionado por Nilma Josy Silva, em 2015, com base nos pontos coletados em campo pela autora desta dissertação.

Para um melhor entendimento do ambiente interno da COFRUTA e no exame dos fatores que determinam as causas da fragilidade dos laços sócio-comerciais, a técnica utilizada foi a entrevista para a qual se estruturou um questionário individual (Apêndice B), com respostas abertas guiadas por um roteiro de discussões.

Foram aplicados 25 (vinte e cinco) questionários, para os quais esquematizou-se um banco de dados, elaborando-se tabelas que juntamente com a sistematização das entrevistas com a diretoria propiciaram realizar uma análise e avaliação do cenário atual das relações sócio-comerciais na COFRUTA.

Após a análise desse cenário atual propôs-se a formulação de um esboço em planejamento em marketing societal, como produto do mestrado profissional que se converteu em uma proposta construída de forma participativa, discutido em assembleia da COFRUTA.

Por isso, a pesquisa realizada não se insere no bojo da pesquisa ação participante, uma vez que, não se terá, até a defesa da dissertação, a aplicação e avaliação desse planejamento em marketing societal, e tão pouco validação pela assembleia. Servindo, por enquanto, de um “modelo” alinhavado a partir da interpretação da realidade vivenciada pela pesquisadora (Figura 1).

Figura 1: Fluxograma da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora com base em ADS/CUT (2004)

5.1 Descrição e análise das relações sócio-comerciais

Putnam (2006), ao estudar as instituições republicanas da Itália Renascentista, identificou que os teóricos da escola “republicana” de humanistas cívicos pregavam que o êxito ou o fracasso das instituições livres dependia do caráter dos cidadãos, ou seja, de sua virtude cívica.

Para esse autor, há muito tempo o pensamento humanista republicano que enfatizava a comunidade e as obrigações dos cidadãos havia sido substituído pelo pensamento liberal, o qual ressalta o individualismo e os direitos individuais, tendo como precursores Hobbes, e Locke. Mas, atualmente, o humanismo cívico de tradição republicana ou comunitária voltou ao cenário político.

A onda revisionista, que resgatou o humanismo cívico de tradição comunitária dos gregos e de Maquiavel, exalta Jonh Winthrop por seu discurso aos cidadãos de sua cidade: “Devemos nos comprazer mutuamente, fazer nossas as condições dos outros, regozijarmo-nos juntos, tendo sempre em nossa mente, nossa comunidade [...]” (PUTNAM, 2006, p.101).

Esse debate causou discussões fervorosas no meio político e posicionamentos contundentes dos partidários do individualismo liberal clássico ao sustentarem que a noção de comunidade exaltada é um “ideal perigoso e anacrônico”. No entanto, toda essa discussão ocorre sem alusão à pesquisa empírica tanto de um lado quanto do outro (PUTNAM, 2006).

A exortação de Jonh Winthrop contém, para Putnam (2006), as sementes de uma teoria da efetiva governança democrática, pois à medida em que aumenta o número de cidadãos não virtuosos, diminui progressivamente a capacidade das sociedades liberais funcionarem bem. Dessa forma, essa assertiva o levou a investigar se o êxito de um governo democrático depende de quão próximo seu meio se achar do “ideal de uma comunidade cívica”.

Pretende-se desta forma trazer para o microambiente do empreendimento COFRUTA esta teoria, visando entender se as relações sócio-comerciais são pautadas nos princípios de comunidade cívica a que se refere Putnam (2006).

A comunidade cívica apresenta, com base nos teóricos republicanos, características como: participação cívica, igualdade política, solidariedade, confiança e tolerância, estruturas sociais de cooperação.

Nessa primeira aproximação do estudo das relações sócio-comerciais da COFRUTA não há como avaliar todas essas características, de uma comunidade cívica, no

empreendimento, mas afirma-se que não se pretende a mesma complexidade do estudo de Putnam, mas desenvolver uma pesquisa seminal que incentive o interesse para novos estudos dos “dilemas sociais nas organizações sociais”.

A ideia de promover sociedades melhores e mais aceitáveis estimulou imensamente as pessoas no passado, conclui Sen (2010), mas para que isso se concretize precisa-se de estrutura avaliatória apropriada, de instituições que atuem para promover os objetivos e comprometimentos valorativos, e, ademais, de normas de comportamento e de um raciocínio que permitam realizá-los.

Para construção do planejamento em marketing societal, previsto inicialmente, foi usado o apreendido da ideia de marketing, amplo escopo e para além do lucro, com preocupações sociais de Lazer (1969). Pautou-se também na tese de Betanho (2008) sobre marketing societal para os produtos dos assentamentos de reforma agrária. Contudo, admite-se os estudos de Putnam (2006), quando se considera a mudança de foco para a civilidade das instituições (comportamento e atitudes cívicas).

A COFRUTA foi fundada em março de 2002, devido à necessidade de comercialização da Associação para o Desenvolvimento dos Mini e Pequenos Agricultores de Abaetetuba (ADEMPA). Esta organização social organiza-se em três unidades gerenciais de comercialização assim organizadas, a mini fábrica de polpas de frutas; a unidade de extração de óleos e a sede, a qual comercializa os produtos *in natura*.

Essas três unidades foram desmembradas, no ano de 2002, para melhor acompanhamento das contas e custos de produção das mesmas. Apesar de serem unidades conectadas, uma vez que a base social é responsável pelo fornecimento da matéria prima para as três unidades, optou-se nesta dissertação por acompanhar e analisar somente o fornecimento para a mini fábrica de polpas de frutas.

5.1.1 Formação de preço na compra da matéria-prima da base social

O preço de compra da base social é uma referência do que está sendo praticado nos mercados de Belém e Abaetetuba, e que a regra para a compra dos sócios é de 15 a 20% a mais do preço do produto no mercado. Esse valor serviria também como uma forma de compensação, uma vez que a cooperativa não está praticando a distribuição de sobras, no final do ano administrativo desde o ano de 2008. Conforme a informação de um diretor da COFRUTA:

No de caso das polpas é feito uma planilha de custo com os principais produtos e preços pagos em Belém e Abaetetuba, e pesquisa de preço Conab nacional. Já uma média dependendo da sobra que se terá no final por exemplo custo de produção de um quilo de polpa de açaí é R\$ 5,25 em 2014 e comprou-se a R\$ 6,00. Já na venda o cálculo é feito a partir de uma taxa de retorno de 15 a 25% estipulado por lei. (Informação obtida de um diretor da COFRUTA, 2014).

A COFRUTA acessa os mercados institucionais do PAA e do PNAE em parceria com outras cooperativas da região como a CAIPI de Igarapé-Miri e a CEDAB de Barcarena. Além da comercialização com a Natura. Dessa forma, a comercialização depende do interesse das empresas compradoras, a empresa contrata a quantidade demandada para um período estipulado, então o coordenador de produção fica responsável por organizar, a partir dos cadastros de sócios com disponibilidade de entregar esta matéria-prima, e dividir a demanda pelo número de possíveis fornecedores.

Caso os fornecedores associados não tenham matéria-prima suficiente, divide-se a necessidade pelos fornecedores não associados. Em relação ao pagamento à base social, ocorrem de duas formas: antecipado ou na hora da entrega, ficando a cargo do cooperado a melhor forma de receber.

No entanto, foi exposto que no pagamento antecipado corre-se o risco de o produtor não entregar a produção à fábrica. Por outro lado, os que optavam por entregar a produção para receber depois, estavam normalmente preocupados em pagar dívidas de empréstimo.

E mais uma vez, no tocante à fidelidade, e a partir das entrevistas realizadas com três membros com posições estratégicas na diretoria (presidente, secretária, conselho administrativo), observou-se que para eles, alguns dos trabalhadores associados da fábrica não assumem os compromissos junto à cooperativa no fornecimento da matéria-prima, o que gera certa desconfiança na realização da compra antecipada “na folha” dos produtos dos agricultores associados.

Em relação ao valor pago pela matéria-prima informou-se que existe uma diferença no preço pago para os associados e para os não associados à COFRUTA. Este valor a mais pago serviria também para substituir a divisão da sobra no final do ano. Segundo informações, a prática da divisão de sobras ocorreu somente no ano de 2008. Uma das razões que inviabilizou sua realização foi o impasse de como deveriam ser divididas as sobras entre os trabalhadores associados que somente fornecem a matéria-prima, os trabalhadores associados que somente trabalham na mini fábrica de polpa de frutas e os trabalhadores associados que fornecem a matéria-prima e trabalham na mini fábrica de polpas.

5.1.2 Contas

O faturamento não parece ser um problema para a COFRUTA, a partir do levantamento foi posto que as polpas representaram em 2012, 92,24% e em 2013, 50,2% do faturamento da cooperativa. No entanto, quando se faz uma análise mais minuciosa se comparando um ano ao anterior, se verifica uma oscilação significativa no rendimento das atividades da fábrica, com uma diminuição significativa do rendimento no ano de 2011 se comparado ao ano de 2012 (Tabela 2).

Tabela 1 - Participação por fruta do rendimento da COFRUTA nos anos de 2009 a 2013

POLPAS ANO	RECEITA (R\$) /ANO				
	2009	2010	2011	2012	2013
Açaí médio		108.657,50	136.499,10	22.153,26	135.641,00
Cupuaçu		35.800,50	65.804,00	80.031,50	33.058,00
Maracujá		1.462,00	92,00	7.105,00	7.560,00
Abacaxi	467,00	37.481,24	24.358,16	16.199,68	23.229,12
Acerola		35.021,50	0,00	14.572,25	9.773,00
Taperebá		301,50	8.600,00	10.375,00	485,00
Miriti	0,00	0,00			2.415,00
Goiaba	0,00	9.720,80	0,00	5.179,25	12.187,00
Manga		0,00	0,00	0,00	20,00
TOTAL	R\$ 467,00	R\$ 228.445,04	R\$ 235.353,26	R\$ 155.615,94	R\$ 212.181,12

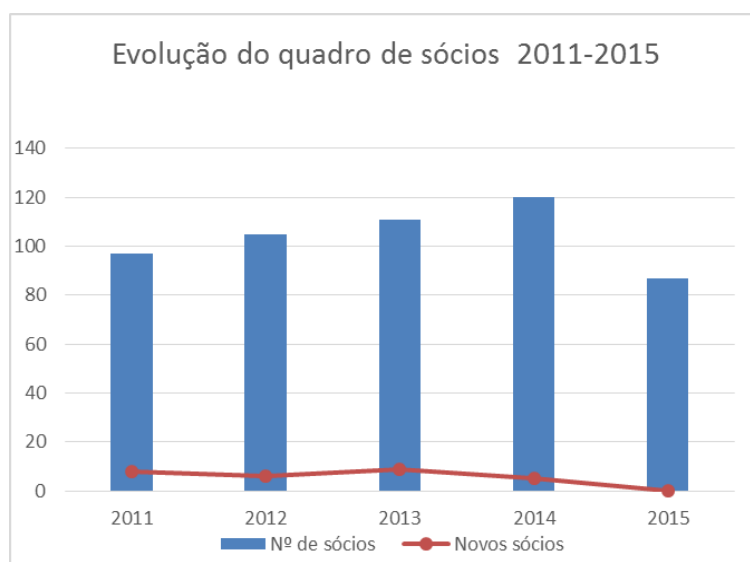
Fonte: Diretoria COFRUTA, 2014

As polpas que apresentaram maior expressividade nos rendimentos da cooperativa durante os cinco últimos anos foram: o açaí em primeiro lugar, seguido pelo cupuaçu e pelo abacaxi. No entanto, não é de se espantar a preferência pelo açaí dado o elevado apelo comercial que este fruto exerce tanto no mercado nacional como no mercado internacional, da mesma forma como o cupuaçu. Já o abacaxi, apresenta-se como uma surpresa dada a concentração de sua produção estar situada em Floresta do Araguaia, maior produtora de abacaxi do Pará e dada a distância entre esta e o empreendimento, nos levando a supor uma relevante produção na região de influência da COFRUTA, o que irá requerer trabalhos futuros de estímulos à produção.

5.1.3 Quadro Social

Segundo dados da diretoria, os requisitos principais para pertencer ao quadro social da COFRUTA são: ser agricultor familiar; estar ligado ao sindicato; ser do município de Abaetetuba, ser indicado por duas pessoas já associadas e comprovar ter um lote em seu domínio (Entrevista com a diretoria, 2014). A seguir (Gráfico 1), apresenta-se a evolução do quadro de sócios de 2011 a 2015.

Gráfico 1- Evolução do quadro de sócios de 2011 a 2015



Fonte: Diretoria COFRUTA, 2014

Anualmente, constata-se que há uma baixa adesão ao quadro social da COFRUTA. Também ocorre no final de cada ano administrativo, o recadastramento dos antigos sócios, percebe-se que atipicamente, ao que ocorreu nos anteriores, do ano de 2014 para o ano de 2015 houve uma baixa significativa no número dos recadastrados. Esse procedimento, na visão da diretoria da COFRUTA, se faz necessário, para saber com quem se pode contar por ocasião da necessidade de matéria prima.

No ano de 2014 computou-se que somente oitenta e cinco (85), dos cento e vinte (120) associados, recadastraram-se; também houve três novas adesões. Esses dados não são conclusivos, embora o prazo para recadastramento tenha sido até o final de 2014. A diretoria

informou que em assembleia própria seria estipulado um novo período de recadastramento. Mas, até o fechamento desta dissertação, ainda não havia sido realizada a assembleia geral.

Esta situação mostra-se como a primeira fragilidade do empreendimento, pois de acordo com as informações prestadas pela diretoria, somente trinta (30) sócios fornecem prontamente à COFRUTA, quando esta demanda matéria-prima.

Na pesquisa de Chaves (2015), este nos esclarece o desejo da direção da COFRUTA em expandir o seu quadro no quadriênio (2014-2018) em 50%, com entradas gradativas, chegando a 60 novos sócios em 2018. De forma contrária, o que se observou foi a retração do número de sócios, conforme o Gráfico 1.

A COFRUTA atipicamente apresentou somente três adesões no ano de 2014 e aparentemente perdeu 35 associados, usa-se o termo aparentemente pois somente após a assembleia geral serão confirmados esses desligamentos. As perdas de sócios, conforme o gráfico permite inferir, somente ocorreram no ano de 2014.

Este é um dado que requer um retorno à campo, principalmente com a diretoria, para que se possa ter indicações do porquê tal quadro se apresenta, e qual sua relevância para o enfraquecimento das relações sócio-comerciais na COFRUTA.

5.1.4 Dimensão Social-Organizativa

Tabela 1 – Frequência e porcentagem dos trabalhadores associados que gostam de participar da COFRUTA

Resposta	Freq.	%
Não respondeu	1	4,16%
Sim	24	95,84%
Total	25	100,00%

Fonte: Dados de campo (2015)

A tabela 1 apresenta que a maioria dos associados pesquisados gosta da cooperativa. Para a grande maioria a cooperativa é um espaço propício para a participação cívica, para expor e discutir ideias, participar da vida pública, trocar informações. Na percepção da maioria deles participar na cooperativa possibilita um reconhecimento, por parte do público externo, de sua condição de agricultores.

Tabela 2 – Frequência e porcentagem de participação das assembleias dos trabalhadores associados

Resposta	Freq.	%
Participou de algumas	15	60,00%
Participou de poucas	3	12,00%
Participo de todas	7	28,00%
Total	25	100,00%

Fonte: Dados de campo (2015)

Quando se confronta os da tabela 1 com os da tabela 2 ocorre uma contradição, pois mesmo dizendo que gostam de participar da cooperativa, não há uma participação efetiva desses membros na vida da organização, uma vez que não há regularidade de participação nas assembleias. Destacando-se que há participação de apenas 28% dos entrevistados em todas as assembleias.

Tabela 3 – Frequência e porcentagem dos trabalhadores associados que apresentaram propostas em assembleias ou reuniões

Resposta	Freq.	%
Já apresentou proposta	15	60,00%
Nunca apresentou proposta	10	40,00%
Total	25	100,00%

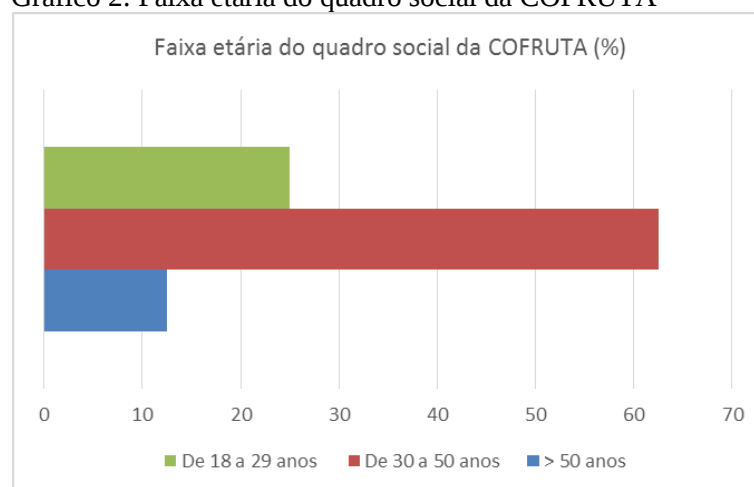
Fonte: Dados de campo (2015)

Quando se analisa a frequência de apresentação de propostas (Tabela 3), 60% dos entrevistados já apresentaram propostas em assembleia. A intenção não é analisar o mérito ou relevância das propostas e tampouco, se foram acatadas ou não pela assembleia, mas a efetiva participação dos sócios e interesse pelo debate. Ainda assim, uma parte significativa dos entrevistados (40%) comporta-se apenas como expectador.

Para compreender o sentido de participação cívica, Putnam (2006) afirma que a cidadania se caracteriza primeiramente pela participação. E citando Toqueville, ressalta que na comunidade cívica os cidadãos buscam o “interesse próprio corretamente entendido”, que aquele definido no contexto das necessidades públicas gerais, o interesse próprio esclarecido, sensível ao interesse dos outros.

Outro dado que também chama atenção é o descrito no trabalho de Chaves (2015), do qual inferiu-se o gráfico abaixo:

Gráfico 2: Faixa etária do quadro social da COFRUTA



Fonte: Adaptado dos dados de Chaves (2015)

Neste gráfico, verifica-se a predominância de trabalhadores associados entre 30 e 50 anos (62,5%). É um quadro social que suscita novos questionamentos. Considerando-se que a Cooperativa completou 13 de existência em março de 2015, pergunta-se quantos destes sócios são fundadores? Quantos estão na diretoria? Quais suas contribuições para a fragilidade das relações cívicas e quais podem vir a ser para que as relações cívicas se fortaleçam?

A COFRUTA é uma cooperativa nova, visto que em Putnam (2006), as relações de civilidade necessitam de cultura cívica, de tempo e de um contexto social propício para seu desenvolvimento. Levando isso em consideração, é de extrema importância o papel dos sócios fundadores como guardiões, estimuladores e exemplos da civilidade no empreendimento.

Tabela 4 – Frequência e porcentagem de atitudes que poderiam tornar a COFRUTA melhor

Resposta	Freq.	%
Formação, informação, divulgação do trabalho e parcerias	4	16,00%
Mais investimentos	1	4,00%
Melhorar a gestão	10	40,00%
Outros	9	36,00%
Transparência e prestação de contas	1	4,00%
Total	25	100,00%

Fonte: Dados de campo (2015)

Na tabela 4, percepção de 40% dos entrevistados, julga que para a cooperativa ser melhor há a necessidade de melhoria da gestão. Questionados sobre o que é uma boa cooperativa um dos entrevistados sintetizou:

Que consegue organizar a produção, melhor renda para o cooperado, evitar que o cooperado fique na mão do atravessador, e que não endivide o associado e a associação que trabalhe em prol do cooperado e não de alguns. (Declaração obtida de um entrevistado da COFRUTA, 2014).

Putnam (2006) aponta que análises recentes na América Latina, sobre iniciativas comunitárias, sublinha a importância social da cooperação local e da mobilização política, justamente por contribuírem indiretamente para combater a isolamento e a desconfiança mútua.

Mas, como esclarece o autor, a confiança mútua deve ser o preceito moral que mais necessita ser difundido, pois as relações de confiança mútua permitem a comunidade cívica superar o “oportunismo”, no qual o indivíduo, por desconfiança, prefere agir isoladamente e não coletivamente (PUTNAM, 2006).

Tabela 5 – Frequência e porcentagem dos trabalhadores associados que participam de outras organizações além da COFRUTA

Resposta	Freq.	%
Sim	23	92,00%
Não	2	8,00%
Total	25	100%

Fonte: Dados de campo, 2015

Aproximar-se do quadro de participação cívica, exige-se examinar para além da COFRUTA (tabela 5), onde a maioria dos entrevistados participa de organizações. Putnam (2006) cita o trabalho de Toqueville: “Democracia na América”, no qual o autor atribui grande importância a propensão dos americanos para formar organizações civis e políticas, ligando a perfeição com que estes se uniam para alcançar, em conjunto, o alvo das aspirações comuns à incorporação de normas e valores a comunidade cívica” (PUTNAM, 2006, p.103)

Os sistemas de participação cívica entendida, como a participação dos cidadãos em várias organizações, representam uma intensa interação entre sujeitos de um mesmo grupo social o que ele denomina interação horizontal, sendo normalmente baseados na igualdade.

A COFRUTA, por exemplo, tem trabalhadores associados a outras organizações como a ADEMPA, TIPITI, SINDICATO, associações comunitárias, pastorais religiosas, e outros. Isso indica, pelo menos, uma semente de comunidade cívica, pois “os sistemas de participação cívica são uma forma essencial de capital social e quanto mais desenvolvidos

forem esses sistemas numa comunidade, maior será a probabilidade de que os cidadãos sejam capazes de cooperar em benefício mútuo” (PUTNAM, 2006, p. 183, p.104).

[...] A participação em organizações cívicas desenvolve o espírito de cooperação e o senso de responsabilidade comum para os empreendimentos coletivos. Além disso, quando os indivíduos pertencem a grupos mais heterogêneos com diferentes tipos e objetivos e membros, suas atitudes se tornam mais moderadas em virtude da interação grupal e das múltiplas pressões.

Apreendeu-se que os motivos que os levam a participar de diversas organizações sociais estão ligados a legitimação da condição de trabalhadores, pois:

Representa os trabalhadores da agricultura familiar, reconhecer seus direitos sociais. (Declaração obtida de um entrevistado da COFRUTA, 2014).

Trata de questões comum e abrange muitas pessoas e fica mais fácil de conquistar os objetivos. (Declaração obtida de um entrevistado da COFRUTA, 2014).

Necessidade de aprender e lutar pelos direitos dos trabalhadores... (Declaração obtida de um entrevistado da COFRUTA, 2014).

A partir desse ensejo, é pertinente salientar que estas análises permitem verificar o envolvimento cívico, nos termos de Putnam, apesar de uma organização nova com cerca de 13 anos, este é um dos fatores que a mantêm em sobrevivendo no mercado.

Tabela 6 - Frequência e porcentagem dos motivos que levaram os trabalhadores associados a ingressarem na COFRUTA

Resposta	Freq.	%
Necessidade de vender à preço melhor	13	52,00%
Participarem de outras organizações sociais	6	24,00%
Convite	4	16,00%
Conhecer o cooperativismo	2	8,00%
Total	25	100%

Fonte: Pesquisa de campo

Tabela 7 – Frequência e porcentagem dos Objetivos da COFRUTA na opinião dos trabalhadores associados

Resposta	Freq.	%
Agregar valor e comercializar produtos da base social	11	44,00%
Financiar, estocar e formação do público	1	4,00%
Melhoria da renda	4	16,00%
Organizar e fortalecer os grupos cooperados	5	20,00%

Outros	4	16,00%
Total	25	100,00%

Fonte: Pesquisa de campo

Quando analisados, em conjunto, os dados dos principais motivos que levaram esses atores a participar da cooperativa (tabela 6), e as suas definições sobre os objetivos da cooperativa (tabela 7).

Verifica-se, a exemplo do que ocorreu na Itália, com a formação das sociedades de mútua assistência, que as cooperativas populares, como a COFRUTA, foram criadas para aliviar as dificuldades sociais e econômicas dos seus fundadores, neste caso dos agricultores de Abaetetuba, através da agregação de valor aos produtos e venda por um melhor preço.

Tabela 8 – Destino da maior parte da produção dos associados à COFRUTA

Resposta	Freq.	%
Venda para particulares	19	76,00%
Venda para COFRUTA	6	24,00%
Total	25	100%

Fonte: Dados de campo, 2015

No entanto, na (tabela 8) os dados demonstram que para 76% dos trabalhadores cooperados essa expectativa não se concretizou, pois vendem a maior parte da produção (entenda-se volume e diversidade dos produtos) para terceiros, que se tornam o principal canal de venda.

Tabela 9 – Frequência dos principais motivos dos trabalhadores associados à COFRUTA que os levam a vender para particulares

Resposta	%
Outros	6,05
COFRUTA nem sempre compra	16,16
A COFRUTA não trabalha com os produtos	36,37
Paga à vista	46,53
Paga transporte ou vem buscar no lote	21,21

Fonte: Dados de campo, 2015

Dos vinte e cinco trabalhadores cooperados, dezenove (19) escoam a maior parte da sua produção via terceiros³⁶, neste ponto revela-se o problema da pesquisa: a baixa fidelidade

³⁶ Os terceiros a qual esta pesquisa se refere diz respeito a feiras, atravessadores, consumidor final, outros extrativistas e atacadistas.

dos trabalhadores associados à COFRUTA não está ligada à fidelidade destes a Cooperativa, uma vez que, os dados da tabela 9, apresentam os principais motivos que levam os trabalhadores associados à COFRUTA a venderem para terceiros.

Atendo-se somente aos motivos ligados a COFRUTA, mais de 52% vendem para terceiros, pois a cooperativa não trabalha com o produto ou não compra frequentemente, sendo assim um comprador incerto para os produtos de seus trabalhadores associados.

Tabela 10 – Frequência e porcentagem das diferentes formas de comercialização dos trabalhadores associados à COFRUTA

	Freq.	%
COFRUTA	23	92,00%
Feira	17	68,00%
Atravessador	16	64,00%
Consumidor final	14	56,00%
Troca de produtos com outros agroextrativistas	2	8,00%
Atacadista (supermercados)	1	4,00%

Fonte: Dados de campo, 2015

Escoar a maior parte da produção por terceiros não excluiu o fornecimento à COFRUTA, inclusive sendo esta uma das formas mais utilizadas pelos sócios (tabela 10), além disso, a COFRUTA remunera melhor a produção que as outras formas de comércio. Mas, o impeditivo na avaliação destes, à venda para a COFRUTA, é o fato de que a cooperativa não paga na hora, e/ ou demora a buscar a produção.

Dessa forma, quando trata-se de volume de produção, a maior parte da produção dos trabalhadores associados vai para terceiros, mas quando verifica-se os dados da (tabela 10), pode-se constatar que a COFRUTA é um dos canais preferidos de comercialização.

Compromisso com a COFRUTA, melhor preço... para outro só quando a COFRUTA não compra. (Declaração obtida de um entrevistado da COFRUTA, 2014).

A COFRUTA, não pode por força de acordo formal, impor a venda dos produtos dos cooperados à cooperativa, primeiramente por que não há como garantir um mercado para o produto beneficiado e, segundo, se for formalizado um contrato, uma falha na entrega do cooperado ou não recebimento pela a cooperativa acarreta perdas que afetam a renda (subsistência dos cooperados), e as relações de confiança na liderança da cooperativa.

Nas palavras de Putnam (2006, p. 174):

[...] Mesmo que nenhuma das partes queira prejudicar a outra, mesmo que ambas estejam condicionalmente dispostas a cooperar – se você fizer eu faço-, não há garantia de que ninguém irá “roer a corda”, se não houver um compromisso que possa ser cobrado. “Para haver cooperação é preciso não só confiar nos outros, mas também acreditar que goza de confiança dos outros. Nessas circunstâncias, todos consideram irracional cooperar, e no final o resultado é aquele que ninguém deseja – colheita sacrificada, pastoreio excessivo, impasse no governo

O desempenho de todas as instituições sociais depende de como esses problemas são resolvidos, uma vez que, frente a incapacidade de assumir compromissos entre si, vão renunciar a muitas oportunidades de proveito mútuo. Na falta de um compromisso mútuo confiável, cada qual prefere desertar, tornando-se um oportunista (PUTNAM, 2006).

Tabela 11 – Frequência e porcentagem das principais desvantagens da COFRUTA, na opinião dos trabalhadores associados à ela

Resposta	Freq.	%
Demorar a adquirir ou não adquirir toda produção dos sócios	5	20,00%
Não tem desvantagem	16	64,00%
Outros	4	16,00%
Total	25	100,00%

Fonte: Dados de campo, 2015

Apesar de por vezes a cooperativa demorar a adquirir a produção da base social e/ou não adquirir toda essa produção 64% dos entrevistados não veem isso como um problema, ou seja, uma desvantagem ao participar da COFRUTA, conforme se pode constatar na tabela 11.

Tabela 12 – Maior dificuldade da COFRUTA na opinião dos trabalhadores associados (Frequência e porcentagem)

Resposta	Freq.	%
Capital de giro	11	44,00%
Gestão	6	24,00%
Não soube ou teve dificuldade de responder	3	12,00%
Mercado	3	12,00%
Outros	2	8,00%
Total	25	100,00%

Fonte: Dados de campo, 2015

Além disso, estes trabalhadores também acreditam que a cooperativa não poderá adquirir suas produções uma vez que está descapitalizada (tabela 12). Diante disso, buscam outras alternativas.

Por fim, o que se pode extrair destas análises é não há uma fragilidade das relações cívicas na COFRUTA, sendo ao contrário essas relações que favorecem a continuidade desta cooperativa. Desta forma refuta-se a hipótese levantada no início deste trabalho. O que foi perceptível, é que não é a falta de fidelidade nas relações de troca entre a diretoria e a base social, mas os trabalhadores não entregam à cooperativa por conta de mecanismos de mercados que impedem que esta adquira total da produção da base social.

5.2 Planejamento em Marketing Societal para a COFRUTA

O plano de marketing deve ser amplo buscando os interesses sociais dos envolvidos, para além do lucro, o que denominou marketing societal. (LAZER, 1969). Buscando-se na literatura, não encontra-se um tipo de plano que abarque toda a complexidade do pensamento na perspectiva societal, a exemplo do planejamento estratégico, o qual visa o econômico como fator primordial.

Dessa forma, para se construir um planejamento em marketing societal discutiu-se os dilemas sociais, no âmbito das organizações sociais, a exemplo da COFRUTA, quando se buscou, como apoio a teoria da comunidade cívica de Putnam (2006), as características:

1. Participação cívica - interesse pelas questões públicas e a devoção às causas públicas;
2. Igualdade política - deveres e direitos iguais para todos;
3. Solidariedade, confiança e tolerância - cidadãos virtuosos, confiam uns nos outros e mesmo frente aos conflitos são tolerantes com seus oponentes;
4. Associações: estruturas sociais de cooperação - associações incutem em seus membros hábitos de cooperação, solidariedade e espírito público.

Dessa forma, observou-se num primeiro momento que há a necessidade que de forma participativa com a base social sejam construídos planos que fortaleçam áreas como a assistência técnica, produção e a organização social. Nesse sentido, entende-se ser necessário um plano em marketing societal que trace alternativas a serem utilizadas por este

empreendimento a fim de fortalecer os laços de reciprocidade, a partir da adoção de valores e princípios para atingir os princípios mostrados por Putnam (2006).

Inicialmente, para se traçar tais alternativas é necessário conhecer quais são os princípios, diretrizes e valores, adotados para direcionar as atividades da COFRUTA. Com este propósito adota-se o trabalho de Chaves (2015), seu plano de gestão por competências.

E também, o estatuto social da COFRUTA, instrumento orientado à realidade dos cooperados e construído de forma participativa que possuem “elementos culturais e sócio grupais intransferíveis (CHAVES, 2015, p. 70). Não serão tratados todos os pontos destes instrumentos, mas somente os que à luz da teoria da comunidade cívica estão enfraquecidos.

5.2.1 Para que serve?

Para a COFRUTA, um plano de marketing societal voltado para a organização interna da cooperativa teria a possibilidade de contribuir com o resgate dos valores e princípios do cooperativismo popular, trabalhando as questões de comportamento e atitudes cívicas (PUTNAM, 2006). Erguendo, assim, as bases para a melhoria das relações sócio-comerciais internas, entre os cooperados fornecedores de matéria-prima e os cooperados que fazem o beneficiamento e a comercialização por meio da cooperativa. Além de:

1. Fortalecer o empreendimento no mercado;
2. Fortalecer as relações sócio-comerciais entre o quadro social;
3. Imprimir ganhos econômicos por meio da divisão de sobras;
4. Imprimir ganhos sociais para a comunidade.
5. Possibilitar o aumento das liberdades substanciais (poder de escolha).

5.2.2 Como programar?

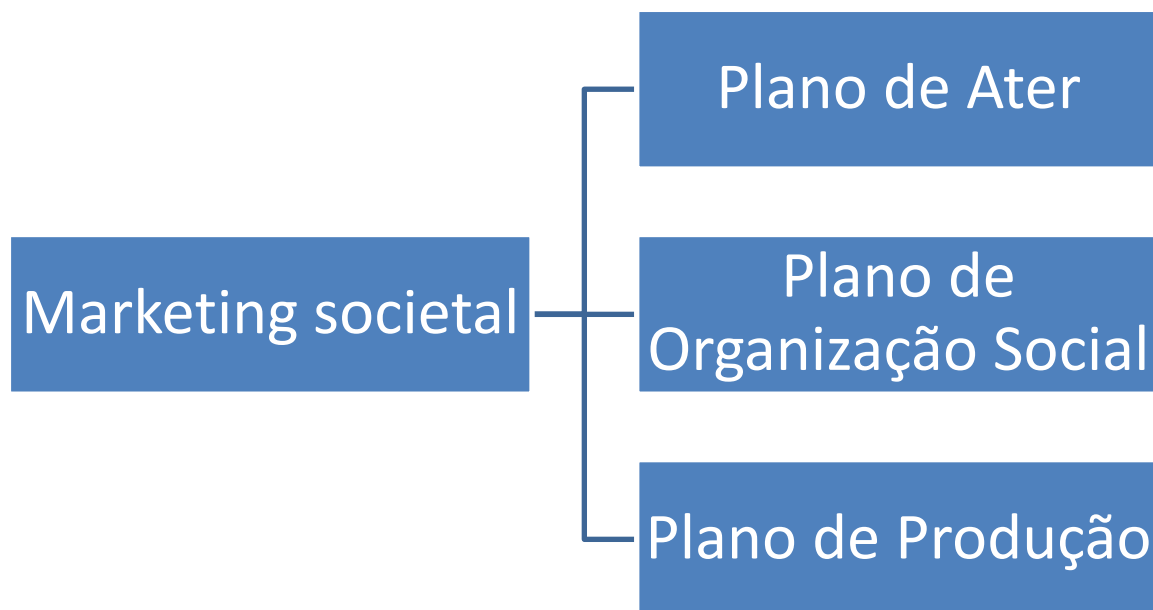
Este plano faz parte de um ciclo de construção de ações e metas que vêm ocorrendo desde 2013, com as seguintes etapas:

1. Definição de agenda - momento da disciplina Instrumentos e Ferramentas de Gestão;
2. Formulação de alternativas, com avaliação das opções e seleção das opções – momento de construção de dissertações voltadas para a resolução do problema, ou momento atual. Momento também em que será feita a validação em assembleia da COFRUTA, com a inclusão ou rejeição das propostas apresentadas, bem como, do

público beneficiário, os indicadores de resultados, cronograma de execução e o detalhamento de custo.

3. Implementação das ações – após a validação do plano pela assembleia geral, se buscará o diálogo com os centros de formação parceiros, com o objetivo de apresentar a problemática do plano construído de forma participativa. Será proposta uma agenda inicial de trabalho com a contribuição de todos os envolvidos, para a realização das atividades do plano de ação.
4. Avaliação – realizado ao final do período de um ano, após o início da implementação da ação, com estimativas brutas das metas alcançadas. No momento da avaliação é que se responderá que diferença fez a implementação de determinada ação.

Figura 2 - Eixos de análise no planejamento em marketing societal



Fonte: Elaborado pela autora (2015)

5.2.3 Eixos da ação

Objetivo Específico I - **ATER**

O Plano de Assistência Técnica para o quadro social da COFRUTA deverá ser fruto das demandas da base social da COFRUTA, deverá construído de forma participativa em assembleia gera, com caminhos apontados ela base social. A intenção é buscar alternativas para proporcionar ao quadro social uma Assistência Técnica qualificada, que atenda as especificidades das diferentes populações (ribeirinhos, quilombolas, etc.) que fazem parte do quadro social da COFRUTA.

Também decidir de que maneira será viabilizar este plano, uma que uma parte significativa do quadro social está em área de assentamento, onde a assistência técnica é de responsabilidade do INCRA.

Objetivo Específico II – **Plano de Organização Social**

O Plano de Organização Social será baseado nos princípios da Justiça Social, Ética Social e nos Propósitos da COFRUTA.

Em Sen (2010) as razões para se interessar pela justiça, que é um conceito central na identificação de objetivos e metas das políticas e na decisão de instrumentos apropriados para a busca dos fins escolhidos; segundo, toda política depende de como se comportam os sujeitos e este influenciado e interpretado pelas exigências da Ética Social.

A questão da ética Social em Sen (2010) está ligada às liberdades substanciadas - as capacidades de escolher uma vida que se tem razão para valorizar - os indivíduos, podendo exercer seu poder de escolha. Em ética social são tratados os princípios que estão diretamente ligadas à renda, ou aquelas características/capacidades que lhes permite fazer coisas e levar um tipo de vida que elas, com razão, valorizam (SEN, 2010).

Já o propósito, Chaves (2015, p. 95) define propósito:

são compostos por sua **visão, missão, negócio, princípios e valores**. O propósito é, portanto, uma estrutura consistente formada por esses elementos conceituais, mas que precisam estar ancorados nos problemas apresentados e na perspectiva de futuro.

O propósito de um empreendimento pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que o empreendimento gostaria de ser no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir. Enfim, o propósito sintetiza sua vontade própria, sua auto-imagem projetada em valores básicos e de indenitários, transcendendo às circunstâncias e não se limitando nem pelo ambiente externo nem por sua capacitação atual, tendo em vista que o planejamento visa enfrentar, para isso, o impulso como motivação maior que fornece força do empreendimento para os caminhos que ele escolher, observando seus atributos qualitativos e suas vulnerabilidades. Sem o propósito, o empreendimento fica como um barco sem motor: qualquer onda ou corrente pode levá-lo para qualquer lado, ou, na ausência dela, poderá permanecer estático indefinidamente, ou à deriva.

Objetivo Específico III – **Plano de Produção**

A partir dos dados do diagnóstico verificou-se uma diferenciação entre os produtos trabalhados nas ilhas e os da terra firme. O carro chefe das ilhas são as sementes cujo o óleo é comercializado com a NATURA. Já os cooperados que moram na cidade de Abaetetuba, na terra firme, tem como carro chefe o cupuaçu (*Theobroma grandiflorum*).

Neste contexto, a pesquisa demonstrou que 45% dos entrevistados comercializa o cupuaçu com a cooperativa, 20% comercializa o açaí e 10% a Ucuúba. Estes dados justificam assim, um plano de produção específico para o fortalecimento do produto cupuaçu.

As outras atividades desenvolvidas pelos cooperados estão ligadas a fabricação de materiais artesanais, a atividade da pesca artesanal, produção de farinha e a extração artesanal de óleos de outras sementes. Destacam-se também como produtos comercializados com a COFRUTA, a Andiroba, a pupunha, a pimenta do reino, murumuru, patuá e o cajá.

5.2.4 Avaliação

A avaliação será feita por meio de um esforço conjunto com os centros parceiros com a construção de indicadores de desempenho das relações sócio-comerciais que terão como finalidade acompanhar a evolução de cada meta anualmente, e servirão como ferramenta de tomada de decisão para a cooperativa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os capítulos desta dissertação foram compostos com o objetivo de investigar o porquê da baixa fidelidade dos trabalhadores cooperados à COFRUTA. Para isso percorreu-se uma trilha que iniciou nas lutas camponesas do Baixo Tocantins, realizadas pelas populações da região descendentes de escravos, indígenas, portugueses e nordestinos que buscavam alternativas à alienação da terra por meio da mobilização via movimentos populares e redes de cooperação.

Tais iniciativas foram as sementes de muitas organizações sociais existentes na região do Baixo Tocantins, e que continuam atuantes sendo movimentos de luta e resistência à proletarianização do campo, como a ADEMPA e os sindicatos, entre outros.

A pesquisa detectou que ocorre na região do Baixo Tocantins a entrada massiva do dendê com a expropriação das comunidades tradicionais. Este fato, inicialmente, poderia influenciar no enfraquecimento das relações sócio-comerciais internas na COFRUTA/Abaeté, o que não se confirmou nesta pesquisa.

O estudo permitiu apreender também, que a Assistência Técnica e Extensão Rural oficial tem dificuldades em atender essas populações tradicionais situadas em áreas de assentamentos agroextrativistas; por ser um serviço que depende de contratação via chamada pública; porque para as populações tradicionais há a necessidade de uma prestação de serviços que apresente bases antropológicas e tecnológicas contextualizadas e um corpo técnico treinado adequadamente.

A base social da COFRUTA tem os requisitos contidos na lei 11.326 para se acessar programas sociais como o PNAE e o PAA, como a cooperativa já o faz. E, ainda, por pertencer a áreas de assentamentos agroextrativistas, pode-se acessar programas agroindustriais como: Terra Forte, Terra Sol e o PRONAF Agroindústria.

Na análise das estratégias de RSC da Natura e do marketing societal da COFRUTA a pesquisa indica que:

- A tentativa de reprodução de um discurso de responsabilidade com os produtos da sociobiodiversidade pela Natura tem o intuito de legitimá-la na sociedade do Baixo Tocantins. Esta se beneficia do reconhecimento mundial dos produtos e povos da Amazônia e em contrapartida realiza ações pontuais e insuficientes para a COFRUTA e região, como a construção de algumas estruturas na fábrica

da COFRUTA por interesse comercial e a distribuição de parte de um material para alguns sócios construir estufas de secagem de amêndoas e sementes.

- As fragilidades, do ponto de vista do comportamento cívico, da COFRUTA, são obstáculos em suas relações como um empreendimento econômico solidário.
- Para dar tratamento e fortalecer as relações cívicas, o que impactará positivamente nas relações sócio-comerciais, é necessária a construção de um planejamento em marketing societal que envolva as questões relativas a justiça social, a ética social e ao propósito da COFRUTA.

Quanto aos procedimentos adotados na pesquisa, optou-se pelas metodologias da pesquisa-ação que é uma pesquisa no âmbito das ciências sociais de cunho qualitativo composto por duas fases e seis etapas. A primeira fase, realização da pesquisa participante, é composta de três etapas: 1) a demanda; 2) a formação de grupos de trabalho e planejamento da pesquisa, e 3) a execução do planejamento.

A segunda fase, da pesquisa ação, propriamente dita, formada por três etapas: 1) a validação em assembleia geral dos dados de pesquisa, 2) a intervenção na realidade. E por último, 3) a avaliação da intervenção, feita pelos próprios beneficiários.

Esta segunda fase não foi concluída visto o tempo de duração do curso de mestrado, e os contratempos ocorridos durante a pesquisa, e dificuldades internas à COFRUTA de marcação de assembleia geral para tratar do assunto e outras pendências administrativas impediram o encaminhamento a segunda fase para que ocorra:

1) Validação dos dados de pesquisa, onde a assembleia definirá, de forma coletiva, as metas e estratégias prioritárias do plano de ação dentro cada eixo (Justiça social, Ética social e Propósito).

2) Busca de parcerias para partilhar, cooperar e desenhar racionalmente ações com base nas metas e estratégias prioritárias com a elaboração de um calendário de reuniões a serem realizadas com organizações parceiras.

3) Aplicação e gestão do plano. Escolher dentre os cooperados e parceiros os gestores.

4) Definição da periodicidade de avaliação do plano. Para avaliação dos indicadores discutidos nas etapas anteriores.

Esta segunda fase, a exemplo da pesquisa aqui apresentada, deve ser pensada e executada de forma participativa.

Existe entre os movimentos agrários a ideia de trabalho social com a utilização dos princípios da economia solidária popular e seus comportamentos. Embora a COFRUTA utilize-se dessa ideia, ao se aproximarem da economia de mercado (valores individuais), enfraquecem os valores coletivos, uma vez que no mercado não há fidelidade, solidariedade, democracia, igualdade política entre outros.

Frente à análise das relações sócio-comerciais comparadas ao comportamento cívico e o raciocínio que deve ser empreendido pela COFRUTA para o promover tais comportamentos, percebeu-se que:

- 30% da base social não se cadastrou em 2014, o que demonstra uma possibilidade da falta de interesse em continuar participando da COFRUTA, ou seja, um quarto do quadro social. Numa perspectiva pessimista, num período de quatro anos a cooperativa pode tender à extinção, ou a uma renovação forçada do quadro social o que poderá tornar as relações internas mais críticas.
- Embora a maioria dos sócios declarem que gostam de participar da cooperativa, um viés oposto se apresenta quando uma parte substancial não participa das assembleias, e não apresenta proposta nas assembleias.
- Outra situação verificada quanto à participação, é que uma parte significativa dos entrevistados declaram que não há desvantagens para os associados a COFRUTA, entretanto, constata-se problemas recorrentes, na entrega de matérias-primas que se expressam como: infidelidade, precariedade de gestão e planejamento, entrada de atravessadores, não atendimento aos objetivos para quais a COFRUTA foi fundada, entre outros. Esses comportamentos estão em desacordo com os princípios da comunidade cívica de Putnam.
- A fragilidade das relações cívicas na COFRUTA favorece o enfraquecimento da fidelidade nas relações de troca entre a base social e a mini fábrica de polpas de frutas.

A conclusão do esboço do plano em marketing societal ora apresentado como um exercício inicial, embora não tendo a pretensão de ser um modelo definitivo, pode tornar-se um referencial, uma indicação de um caminho possível para superar os obstáculos presentes na COFRUTA para sua trajetória futura.

Como produto para este programa de mestrado, houve a construção de uma referência de um esboço em marketing societal que se distancia dos planos de marketing

desenvolvidos normalmente, indo além dos 4P (praça, promoção, produto e preço) e voltando o olhar para a sociedade, no caso específico desta dissertação as necessidades sociais da organização COFRUTA.

Por fim, a COFRUTA foi um exercício prático, mostrando ser pertinente a definição multifacetada e ampla de marketing para resolução de problemas sociais, quando estudado à luz das relações de uma comunidade cívica.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6027**: informação e documentação – sumário - apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

_____. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento - apresentação. Rio de Janeiro, 2012.

_____. **NBR 14724**: informação e documentação-trabalhos acadêmicos-apresentação. Rio de Janeiro, 2011.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas: Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação: São Paulo: HUCITEC. 1992. 175 p.

ACKERMAN, Robert W. **The social challenge to business**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1975.

ADS/CUT. Planejando empreendimentos solidários. São Paulo: CUT, 2004, 100 p.

ALMEIDA, Rosemeire Aparecida de. PROCERA versus PRONAF: vejo o futuro repetir o passado... **Revista de Geografia**, Londrina, v. 9, n. 1, p. 83-87, jan./jun. 2000.

ANDRADE, Bruno; SANTOS, Maria Sallett Tauk. Extensão Rural e Desenvolvimento: o caso da Associação das Entidades de Assistência Técnica e Extensão Rural (Asbraer). In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 36. 2013, Manaus. **Resumos...** Manaus: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2013. ref. R8-1525-1. Disponível: <<http://www.portcom.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?id=54199>>. Acesso em 11 mar. 2015.

ASBRAER. **Institucional**: A Asbraer. Brasília. 2015. Disponível: <<http://www.asbraer.org.br/institucional>>. Acesso em: 11 mar. 2015.

_____. Estatuto Social da Associação Brasileira das Entidades Estaduais de Assistência Técnica e Extensão Rural – ASBRAER. Brasília. 2015. Disponível: http://www.asbraer.org.br/legislacao/estatuto_asbraer.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2015.
BRASIL. Decreto nº 8.252, de 26 de maio de 2014. Publicado no diário Oficial da União dia 27 de maio de 2014

_____. **Institucional**: Identidade Organizacional. Brasília. 2015. Disponível: <<http://www.asbraer.org.br/institucional>>. Acesso em: 11 mar.2015.

AZEVEDO, Edinelson Benedito Alves. **Responsabilidade Social e Dimensões Sociais do Marketing**: o estudo de caso de Furnas. 2003. 123f. il. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2003.

BARBOSA, Maria José de Souza. Desenvolvimento Rural e Economia Solidária: Estratégia de Sustentabilidade Sob Processos de Intercooperação Espanha e Brasil na Microrregião no Baixo Tocantins – Na Amazônia Brasileira. In: LOPEZ, Daniel

Gómez; BARBOSA, Maria José de Souza (org.) **Estratégias y acciones de desarrollo rural a través de cooperativas y emprendimientos solidários. Baixo Tocantins (Pará-Brasil)**. 1. ed. Espanha: Universidade de Alicante, 2012. cap.2. v.1, p. 170 - 190.

BARTELS, R. The Identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, v. 38, p. 73-76, out. 1974.

BASTOS, Ana Paula Vidal. et al. **Economia e sociedade na região do Tocantins, Pará**. Belém: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, 2010. 35 p. (Papers do NAEA, 259).

BETANHO, Cristiane. **Produção e comercialização em assentamentos de reforma agrária do MST: pesquisa participativa e pesquisa ação em Pernambuco e no Rio Grande do Sul**. 2008. 318f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos-SP, 2008.

BETANHO, Cristiane; EID, Farid; OLIVEIRA, Rosaura M.C de. Economia Solidária e Marketing no Cooperativismo de Reforma Agrária: um estudo com Educandos do ITERRA. In: XLIII CONGRESSO DO SOBER, **Anais...** 2005. Disponível em: <http://unitrabalho.org.br/IMG/pdf/esolidaria-e-marketing.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2013.

BEZERRA, Andréia Saldanha. Considerações Sobre a Palmeira Murumuruzeiro (*Astrocaryum murumuru Mart.*). Macapá, AP. Embrapa Amapá, 2012. 6 p. (Embrapa Amapá. Comunicado Técnico, 130). Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/84961/1/AP-2012-Comunicado-tecnico-130-Murumuru.pdf>. Acesso em: 14 maio 2015.

BNDES. **Pronaf Agroindústria**. 2015. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/pronaf_agroindustria.html. Acesso em: 25 mar. 2015.

BOWIE, Norman E. **Corporate Social Responsibility in Business: a commissioned background paper about Corporate Social Responsibility in Business as it relates to the creation of public value**. 2012 [?]. Disponível em: <http://www.leadership.umn.edu/documents/Bowie5-30.pdf>. Acesso em: 03 maio 2015.

BRASIL. Portaria n. 33, de 15 de maio de 2014. Altera a Portaria MDA nº 21, de 27 de março de 2014, que dispõe sobre a identificação do agricultor familiar e estabelece condições e procedimentos para emissão de Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 maio 2014. Seção 1, p. 64. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=1&pagina=64&data=15/05/2014&captchafield=firistAccess>. Acesso em: 19 mar. 2015.

_____. Portaria n. 21, de 27 de março de 2014. Estabelece as condições e procedimentos gerais para a emissão de Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 28 mar. 2014. Seção 1, p. 262. Disponível em:

<<http://www.jusbrasil.com.br/diarios/68240349/dou-secao-1-28-03-2014-pg-262>>.
Acesso em: 18 mar. 2015

_____. Decreto N° 8.252 de maio de 2014. Institui o Serviço Social Autônomo denominado Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – ANATER. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil. Brasília. DF, 30 de mai. 2014. Disponível em:** <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/decreto/d8252.htm>. Acesso em: 18 mar.2015.

_____. Lei 12.897 de 18 de dezembro de 2013. Autoriza o poder Executivo Federal a instituir serviço autônomo denominado Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural – ANATER e dá outras providências. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil. Brasília DF, 19 de dez. 2013. Disponível em:** <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12897>. Acesso em: 18 mar. 2014.

_____. Lei 12.188, 11 de jan. 2010. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12188.htm>. Acesso em: 31 ago. 2014.

_____. **Manual da DAP.** Disponível em: <http://www.mda.gov.br/portal/saf/arquivos/view/institucional/Manual_DAP_2008_2009.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2011.

_____. **Manual do Agente Emissor de DAP.** Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/user_arquivos_64/MANUAL_DO_AGENTE_EMISSOR_CORRE%C3%87%C3%95ES_16.01.2014_%281%29.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2015

_____. Lei 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as Diretrizes para a Formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. **Diário Oficial {da} República Federativa do Brasil. BRASÍLIA. DF, 25 de jul. 2006. Disponível em:** <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 18 mar. 2015.

CAPORAL, Francisco Roberto. Alguns elementos para a reflexão sobre o papel da assistência técnica e extensão rural no desenvolvimento dos projetos de assentamento. In: _____ (coord.) **Extensão rural e agroecologia:** temas sobre um novo desenvolvimento rural, necessário e possível. Brasília: MDA, 2007. p. 195-213.

_____. **A Extensão Rural e os Limites à Prática dos Extensionistas do Serviço Público.** 1991. 133f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS, 1991.

CARROL, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CARVALHEIRO, Katia O; TRECCANI, Girolamo D.; EHRINGHAUS, Christiane; VIEIRA, Pedro Alves. **Trilhas da Regularização Fundiária para populações nas**

Florestas Amazônicas – Como decidir qual a melhor solução para regularizar sua terra? Belém: CIFOR; FASE, 2008. 100 p. il.

CHAVES, Hilmar Tadeu. **Os desafios na construção das competências coletivas**. 2015. 136f. il. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares) – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, Castanhal, PA, 2015.

CORREGIO, Orlando. **A contribuição da teoria de Luca Pacioli (1945-1517) para a solidificação universal do método das partidas dobradas**. 2006. 126f. il. Dissertação (Mestrado em História da Ciência) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

COSTA, Francisco de Assis. O açaí nos padrões de reprodução de camponeses agrícolas do nordeste paraense: os casos de Capitão Poço e Irituia. In: JARDIM, Mário A. G.; MOURÃO, Leila; GROSSMAN, Monika (Org.). **Açaí: possibilidades e limites para o desenvolvimento sustentável no estuário amazônico**. Belém: MPEG, 2004. p. 205-232.

COSTA, Gilson Souza. Reprodução social do campesinato na região das ilhas em Cametá. In: MOUTINHO, Paulo; PINTO, Regina Pahim (org.). **Ambiente complexo, propostas e perspectivas socioambientais**. São Paulo: Contexto, 2009. p. 21-34.

CRÚZIO, Helnon O. **Marketing social e ético nas cooperativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

EID, Farid. Descentralização do estado, economia solidária e políticas públicas: construção da cidadania ou a reprodução histórica do assistencialismo? In: IX Congresso da Federação Internacional dos Estudos sobre a América Latina e Caribe – FIELALC, **Anais...** Osaka, Japão, 2003.

EMATER-PARÁ. **Relatório de Gestão- Construindo novos cenários na EMATER-PARÁ**, Marituba: NDI/ Gráfica EMATER-PARÁ, 2011. 35p.

FRASER, Nancy. Reconhecimento sem ética. In: SOUZA, Jessé; MATOS, Patrícia (orgs.). **Teoria Crítica no século XXI**. São Paulo: Anablume, 2007. p. 113-140

GALUPPO, Silvia Carla; CARVALHO, João Olegário Pereira de. **Ecologia, manejo e utilização da Virola surinamensis Rol. (Warb.)**. Belém: Embrapa Amazônia Oriental, 2001. 38 p. (Embrapa Amazônia Oriental. Documentos, 74). Disponível em: < <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/63285/1/Oriental-Doc74.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015.

GASKI, John F. Dangerous territory: The societal marketing concept revisited. **Business Horizons**, v. 28, n. 4, p. 42-47, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Altas. 1991. 158 p.

GOMES-SILVA, Daisy A. Pereira. **Patauá** - *Oenocarpus bataua* Mart. [S.l.]: CIFOR. [200-]. 6 f. Disponível em: <http://www.cifor.org/publications/pdf_files/Books/BShanley1001/203_208.pdf>. Acesso em: 14 maio 2015.

INCRA. **Programa Terra Forte**. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/terraforteprograma>>. Acesso em: 24 mar. 2015.

_____. **Programa Terra Sol**. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/programa_terra_sol>. Acesso em: 24 mar. 2015.

_____. Norma de Execução/INCRA/DD/nº 76, de agosto de 2008. Estabelece critérios e Procedimentos referentes a implantação de projetos da Ação de Fomento da Agroindustrialização, Comercialização e a Atividades Pluriativas Solidárias – Terra Sol. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 27 ago. 2008. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/institucionall/legislacao--/atos-internos/normas/ne_76_2008.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2015.

INDICADORES DE QUALIDADE AMBIENTAL DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO DE INTEGRAÇÃO TOCANTINS. **Instituto de Desenvolvimento econômico, Social e Ambiental do Pará**. 39 p. Belém, 2013. Disponível em: <<http://www.idesp.pa.gov.br/pdf/indicadoresQualidadeAmbiental/IndicadoresRITocantins.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

IPEA. Planejamento Econômico e Social, 1970.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KURTZ, David L; BOONE, Louis, E. **Marketing contemporâneo**. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

LAVILLE, Jean Louis. A economia solidária: Um movimento internacional. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 84, p. 7-47, mar. 2009.

LAZER, W. Marketing changing social relationships. **Journal of Marketing**, 33 (1): 3-9, Winter 1969.

LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. esp., p. 39-52, jun. 2009.

LUSCH, Robert F. Marketing's evolving identity: defining our future. **Journal of Public Policy & Marketing**, p. 261-268, 2007.

MAIA, Rosane de Oliveira. **A política de regularização fundiária e reforma agrária: o PAE nas ilhas do Pará**. 2011. 194f. il. Dissertação (Mestrado em Planejamento do

Desenvolvimento) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing.** Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, Leonilde Servolo de. **História dos movimentos sociais no campo.** Rio de Janeiro: Fase, 1989. 216 p.

MDA. **Manual Operacional de ATES.** Brasília, 2008, 143p. Disponível em: <http://www.incra.gov.br/media/servicos/publicacao/manuais_e_procedimentos/manual_ates_2008_revisado.pdf>. Acesso em: 12 maio.2014.

MIOR, Luiz Carlos. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural.** Chapecó: Argos, 2005. 338 p.

MORGAN, Robert E. Conceptual foundations of marketinf and *marketing* theory. **Management Decision** 34/10, MCB University Press, p. 19-26, 1996.

OLIVEIRA, Mauro Márcio. As circunstâncias da criação da extensão rural no Brasil. **Cardenos de Ciencias e Tecnologia**, Brasília, v. 16, n. 2, p. 97-134, maio/ago. 1999.

OLIVEIRA, Pedro Cassiano Farias de. **Extensão Rural e Interesses Patronais No Brasil:** Uma análise da Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural – ABCAR (1948-1974). 2013. 163f. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal Fluminense, Niterói-RJ, 2013.

PARÁ. PDRS: Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável. 2007. Disponível em: <http://www.sedurb.pa.gov.br/downloads/atlas/tocantins_versao_finall.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2015.

PEREIRA, Carlos de Brito. **Notas para uma conceituação do termo “Marketing”.** FEA-USP, 2001. Working Paper, n. 01/014. (Série Working Papers). Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2001/01-014.pdf>>. Acesso em: 26 maio 2015.

PERÉZ, Samuel Ortiz. LOPEZ, José Daniel Gómez. La base socioeconômica y territorial de las cooperativas agrárias y los emprendimientos solidarios del Baixo Tocantins. In: LOPEZ, José Daniel Gómez; BARBOSA, Maria José de Souza (org.) **Estratégias y acciones de desarrollo rural a través de cooperativas y emprendimientos solidários. Baixo Tocantins (Pará-Brasil).** 1. ed. Espanha: Universidade de Alicante, 2012. cap.2. v.1, p. 141-157.

PESSÔA, Elen Cristina da Silva. **Agricultura familiar no Nordeste Paraense: um estudo de caso do PRONAF na comunidade Santa Ana – PA Itabocal, Mãe do Rio (PA).** 2007. 111f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) - Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2007.

PINTO, João Bosco Guedes. **Metodologia, teoria do conhecimento e pesquisa-ação: textos selecionados e apresentados**. Organização: ARROZOLA, Laura Suzana Duque; THIOLENT, Michel Jean Marie. Editores e Revisores: EID, Farid; BARBOSA, Maria José de Souza. Belém: UFPA, 2014. 347 p. il.

PORTILHO, Maria Sibebe Brasiliense. **Extensão Rural: o fio e a trama na construção da representação social do pequeno produtor**. 1998.156f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 1998.

PUTNAM, Robert. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 260p.

RICCI, Magda. A Cabanagem, a terra, os rios e os homens na Amazônia: o outro lado de uma revolução (1835 – 1840). In: MOTTA, Márcia Zarth (org.). **Formas de resistência camponesas: visibilidade e diversidade de conflitos ao longo da história**. v. 1. São Paulo: Editora Unesp; Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, NEAD, 2008. p. 153-170.

RICHES, Raimar. **O que é marketing**. 12. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

RODRIGUES, Cyro Mascarenhas. Conceito de Seletividade de Políticas Públicas e sua Aplicação no Contexto da Política de Extensão Rural no Brasil. **Cardenos de Ciencias e Tecnologia**, Brasília, v.14, n.1, p.113-154, mai/ago. 1997.

SANTOS, Boaventura de Souza (org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002. 514p.

SANTOS, Tatiani; LIMA, Mayana Virginia Viégas; BRUNETTA, Douglas Fernando; FABRIS, Carolina; SELEME, Acyr. O Desenvolvimento do *Marketing*: Uma Perspectiva Histórica. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 89-102, jan./mar. 2009.

SCHNEIDER, Gustavo; LUCE, Fernando Bins. Marketing Social: Abordagem Histórica e Desafios Contemporâneos. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 125.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução: MOTTA, Laura Teixeira. Revisão Técnica: MEN Ricardo Doninelli. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.461 p.

SILVA, Anderson Roberto Pires. **Sustentabilidade de EES: contribuições e desafios do PITCPES/UFPA a partir da análise da cooperativa dos fruticultores de Abaetetuba – COFRUTA**. 2010. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2010.

SILVA, Nilma Josy. Mapa de locais, localidades e comunidades da pesquisa. In: SILVA, Swasilanne da Fonseca. **Dinâmica interna das relações sócio-comerciais na perspectiva do planejamento em marketing societal da COFRUTA**. 2015. 121f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de

Empreendimentos Agroalimentares) – Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará–Campus Castanhal, Castanhal- PA, 2015.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. 1. ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Armando Lírio de Souza. **Trabalho e desenvolvimento territorial na Amazônia oriental**: a experiência da rede de desenvolvimento rural do baixo Tocantins (PA). 2011. 220 f. il. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SOUZA, Cintia Rodrigues de Souza. **Andiroba (*Carapa guianensis* Aubl)**. Belém: Embrapa Amazônia Ocidental, 2006. 26 p. (Embrapa Amazônia Ocidental. Documentos, 48). Disponível em: < <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/47113/1/Doc-48-A5.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2015.

VEIGA, José Eli da. Apresentação de Livro **A questão agrária brasileira**. 5. ed. São Paulo: Brasiliense, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro para pesquisa exploratória com a diretoria

1. Em sua opinião qual a principal causa, para a baixa relação de fidelidade dos trabalhadores associados, ou seja, não fornecerem a totalidade da produção demandada pela cooperativa? Por quê?
2. Qual a capacidade instalada na fábrica no ano de fundação em 2002?
3. Qual a capacidade instalada da fábrica no ano de 2014? Por quê?
4. Qual a utilização atual da planta?
5. Por que ocorre capacidade ociosa?
 - 5.1 Há escassez de matéria-prima a ser processada na mini fábrica?
 - 5.2 A falta de capital de giro é um problema?
 - 5.3 Não há uma apreciação do custo de produção?
6. Qual a capacidade de armazenamento da fábrica?
7. Por que a COFRUTA não consegue absorver a totalidade da produção dos associados que são cumprem com a relação de fidelidade?
8. Quais os custos de produção da fábrica? (Custos fixos das plantas, sobretudo os custos de depreciação)?
9. Qual o principal requisito para pertencer ao quadro social da COFRUTA? Por quê?
10. Há um período de observação antes da inclusão de novos sócios? Por quê?
11. Como se dá a obtenção de produtos dos associados? Por quê?
12. Quais os principais motivos para os cooperados não fornecerem à mini fábrica?
13. Como se dá a distribuição das sobras aos associados?
14. Como se dá a formação do preço de compra da matéria-prima? E da venda?
15. O fato de ter fornecedores em área PAE e quilombolas tem alguma influência sobre a comercialização?
16. Você gostaria de incluir alguma questão no questionário que será feito aos associados?

APENDICE B – Questionário para pesquisa de campo com produtores de frutas

Pesquisa sobre organização coletiva da COFRUTA. Questionário Individual

OBJETIVOS: 1. Bases para as perguntas norteadoras do grupo focal.
2. Levantamento do perfil dos associados à COFRUTA

01 – CONTROLE DA PESQUISA E IDENTIFICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A.01 - SITUAÇÃO FINAL DA ENTREVISTA	VISITAS PARA REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA
1 – ☐ Realizada	1ª visita: ____/____/2015 Horário: ____ h ____ min.
2 – ☐ Fechada	
3 – ☐ Recusa	2ª visita: ____/____/2015 Horário: ____ h ____ min.
4 – ☐ Vago/Não Residencial/Usado Ocasional	
5 – ☐ Outros (terreno baldio, em construção, demolido, etc.)	3ª visita: ____/____/2015 Horário: ____ h ____ min.

Observações: _____

02 – DIMENSÃO ECONÔMICA-PRODUTIVA

A.01 – Você se considera (**Assinale uma ou mais alternativas**):

- 1 - ☐ Agricultor familiar
- 2 - ☐ Pequeno produtor
- 3 - ☐ Médio produtor
- 4 - ☐ Agroextrativista
- 5 - ☐ Pequeno empresário rural com mais de dois trabalhadores assalariados
- 6 - ☐ Nenhuma das anteriores

Por quê? _____

A.02- A atividade agroextrativista é a principal fonte de renda familiar?

- 1 - ☐ Sim
2 - ☐ Não

A.03 – Qual a porcentagem aproximada e o valor destas atividades na formação de sua renda familiar?

Atividades	R\$ na renda/ano	% na renda familiar/ano
Pesca		
Caça		
Roça		
Extrativismo		

A.04 - Tempo na atividade agroextrativista:

- 1 - ☐ Menos 5 anos
2 - ☐ De 5 a 10 anos
3 - ☐ Mais de 10 a 20 anos
4 - ☐ Mais de 20 anos

A.05 - Qual o destino da maior parte de sua produção?

- 1 - ☐ Venda para particulares
2 - ☐ Venda para COFRUTA

A.06 – Se vende para particulares, por quê? **Marcar uma ou mais alternativas.**

- 1 - ☐ Melhor preço de venda
2 - ☐ Paga transporte ou vem buscar no lote
3 - ☐ Tenho contrato
4 - ☐ Paga à vista
5 - ☐ Financia produção ou capital de giro
6 - ☐ Outros _____

A.07 – Quando vai vender a produção, o que leva em consideração?

A.08 – Que produtos vende:

À COOPERATIVA				A TERCEIROS			
Produto	Unid. medida	Quant.	Preço de venda	Produto	Unid. medida	Quant	Preço de venda

A.09 – Quais as formas de comercialização que você utiliza?

- 1 - ☐ Feira
 2 - ☐ COFRUTA
 3 - ☐ Atravessador
 4 - ☐ Atacadista (supermercados)
 5 - ☐ Consumidor final
 6 - ☐ Troca de produtos com outros agroextrativistas

Por quê?

A.10- Já teve alguma proposta concreta para incluir o cultivo de dendê em sua propriedade em substituição à produção agroextrativista?

- 1 - ☐ Sim
 2 - ☐ Não

Se sim, quais os fatores que lhe influenciaram para não mudar para o dendê?

03 – DIMENSÃO SOCIAL- ORGANIZATIVA

B.00 – Que motivos o levaram a ingressar no trabalho cooperativista?

B.01 – Você participa de alguma organização social, além da COFRUTA?

1 - ☐ Sim, Qual _____

2 - ☐ Não

Por quê?

B.02 – Já participou de curso ou palestra sobre cooperativismo?

1 - ☐ Sim

2 - ☐ Não

Quem promoveu?

Quando?

B.03- Quando a cooperativa faz cursos, você participa?

1 - ☐ sim

2 - ☐ não

Por quê?

B.04- Como sabe dos encontros importantes na cooperativa?

1 - ☐ Rádio Comunitária

2 - ☐ Rádio da cidade

3 - ☐ Jornal comunitário

4 - ☐ Cartazes nas entidades parceiras

5 - ☐ Celular

6 - ☐ Telefone público

7 - ☐ Outro _____

B.05- Com que frequência participa das assembleias?

- 1 - ☐ Participo de todas
- 2 - ☐ Participei de algumas
- 3 - ☐ Participei de poucas
- 4 - ☐ Nunca participei

B.06- Já apresentou alguma (s) propostas em A.G ou reunião?

- 1 - ☐ Sim
- 2 - ☐ Não

a. Se sim, Qual (is)

b. Sua proposta foi aceita? _____

c. Como você avalia a decisão da assembleia?

B.07- O que é uma boa cooperativa para você?

a. Qual a maior dificuldade da cooperativa?

b. Na sua opinião, o que falta para que a COFRUTA seja uma cooperativa melhor?

B.08- Qual é(são) o(s) objetivo(s) /missão da COFRUTA?

B.09- Gosta de participar da cooperativa?

- 1 - ☐ Sim
2 - ☐ Não

Por quê?

B.10- Como você avalia a inclusão de jovens (filhas e agregados) e mulheres de associados nos trabalhos da mini fábrica na COFRUTA?

B.11 -Como você analisa se a assembleia geral decidisse que cada sócio deveria trabalhar um período na fábrica?

B.12 –Quais as vantagens de pertencer à COFRUTA?

B.12 –Quais as desvantagens de pertencer à COFRUTA?

B.13 – Fez o recadastramento no ano de 2014 na COFRUTA? Por quê?

1 - ☐ Sim

2 - ☐ Não

B.13 – Se a COFRUTA votar na assembleia de maio de 2015 pela abertura de novo período, de recadastramento, você se recadastrará? Por quê?

APÊNDICE C – Planejamento em Marketing Societal COFRUTA

**Esboço de Plano de Ação em
Marketing Societal para a
Cooperativa dos Fruticultores de
Abaetetuba COFRUTA**

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 OBJETIVOS E DIRETRIZES DO PLANO EM MARKETING SOCIETAL

3 PLANO DE ATER

3.1 OBJETIVOS DO PLANO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

3.1.1 Plano de Ação

3.1.2 Cronograma de Execução

4 PLANO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

4.1 OBJETIVOS DO PLANO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

4.1.1 Plano de Ação

4.1.2 Cronograma de Execução

5 PLANO DE ATIVIDADE PRODUTIVA

5.1 OBJETIVOS DO PLANO DE ORGANIZAÇÃO SOCIAL

5.1.1 Plano de Ação

5.1.2 Cronograma de Execução

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERENCIAS

1. INTRODUÇÃO

Para Coraggio (2004), o problema dos diagnósticos, que são bases dos planos, é que muitas vezes estão distantes da realidade local, fazendo com que muito do planejado acabem nunca sendo executado, normalmente planos sem uma política participativa, mas partindo dos preceitos do planejamento top-down¹. Compara a formulação atual dos planos a um diagnóstico médico com quatro tarefas e áreas sucessivas: a) Análise histórica; b) Diagnóstico; c) Prognóstico; d) Desenho de políticas:

Esta configuración de una analogía con la medicina, en la que: a) la historia clínica provee los antecedentes que ayudarán a interpretar los indicadores los indicadores de funcionamiento actual del sujeto; b) el diagnóstico consiste en aplicar una serie de testes al sujeto, e interpretarlos en conjunto, indicando si hay problemas (enfermedad) o no, en lo posible remitiéndose a las causas pero muchas veces basándose en los síntomas; c) la prognosis consiste en anticipar le evolución futura de la situación si no se interviene (*ceteris paribus*); y d) se plantean vías de acción para paliar o remediar definitivamente los problemas encontrados [...] (CORAGGIO, 2004, p. 8).

No entanto, há dois problemas de assim pensar um plano. O primeiro é que ao comparar uma situação social a um processo biológico, esquece-se o que o médico age sobre um conhecimento acumulado sobre o que é normal ou não no funcionamento de um organismo (por exemplo, faixas de pressão e temperatura), assim ele agirá objetivamente, caracterizando se está diante uma situação problemática ou não.

O comportamento social tem suas “normas” ou pautas de referência objetivas, mas também possui seus componentes subjetivos, resultado de processos nos quais a consciência humana julga um rol de juízos de valores, ou seja, situações vistas de formas diferentes pelos diversos sujeitos envolvidos na ação.

A segunda situação é que na medicina esses momentos podem ser independentes, não necessitando seguir estas etapas de forma ordenada, podendo inclusive nem todas as etapas serem realizadas, visto que são conseqüências de uma necessidade analítica momentânea. No entanto para um correto planejamento, o conhecimento teórico e o conhecimento empírico adquiridos assumem um papel fundamental na realização do processo de análise e intervenção.

Para Coraggio (2004), cada uma das quatro tarefas deve ser realizada de forma inseparável onde a análise histórica se efetua tendo em mente uma concepção da

¹ Diz-se daquele desenvolvimento pensado de forma exógena, dos centros de poder para o local sem levar em conta a realidade e anseios da população deste local.

situação atual e futura que privilegiará certos aspectos e outros não. O diagnóstico da realidade reúne certas determinações que são consideradas relevantes para o campo de ação previsto.

O prognóstico se realiza sobre a base de um determinado diagnóstico e a predição de certos parâmetros exteriores. Finalmente as políticas devem fundamentar-se no diagnóstico e no prognóstico e recuperar a experiência acumulada no passado (CORAGGIO, 2004)

Tem-se a convicção de que não basta elaborar um bom plano. Por melhor que seja, ele é apenas uma parte, até pequena, do sucesso de qualquer transformação estratégica.

2 DIRETRIZES DO PLANO

As principais dificuldades de implantação das mudanças estratégicas não dizem respeito tanto à qualidade do plano propriamente dito, mas às pré e pós-condições de sua elaboração, à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar o empreendimento e à maneira de implementar e acompanhar, gerencialmente, as decisões expressas no Plano.

Após a validação da pesquisa, o plano será confeccionado em assembléia geral. Dessa forma, refletirá a vontade da base social, pois esta indicará o caminho a seguir em cada eixo. A partir disso, será acompanhado, monitorado e avaliado pela equipe de pesquisadores e diretoria da COFRUTA.

O plano de ação será genérico, pensado para cada doze meses, no qual os objetivos e as ações para fortalecimento das ações cívicas serão definidos dentro de cada um dos três eixos ATER, Organização Social, Atividade Produtiva, respondendo às perguntas: O que? Quem? Por quê? Como? Onde? Até quando?

5 PLANO DA ATIVIDADE PRODUTIVA

5.1 Objetivo do Plano Da Atividade Produtiva

5.1.1 Plano de Ação

O QUE FAZER?	QUEM?	POR QUÊ?	COMO?	ONDE?	ATÉ QUANDO?

5.1.2 Cronograma

ATIVIDADES	MÊS											
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

REFERÊNCIAS