



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ – CAMPUS
CASTANHAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE
EMPREENHIMENTOS AGROALIMENTARES

JOSSIELE DA COSTA FERNANDES

**ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE UMA COOPERATIVA DE
AGRICULTORES FAMILIARES EM PARAGOMINAS, PARÁ**

PARAGOMINAS
2019



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ – CAMPUS
CASTANHAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE
EMPREENDIMENTOS AGROALIMENTARES

JOSSIELE DA COSTA FERNANDES

**ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE UMA COOPERATIVA DE
AGRICULTORES FAMILIARES EM PARAGOMINAS, PARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA Campus Castanhal, como parte dos requisitos necessários a obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

Orientadora: Prof^ª. Dr^a. Suezilde da Conceição Amaral Ribeiro

Co-orientador: Prof. Dr. Walery Costa dos Reis

PARAGOMINAS
2019

Dados para catalogação na fonte
Setor de Processamento Técnico Biblioteca
IFPA - Campus Castanhal

- F363e Fernandes, Jossiele da Costa
 Estratégias para o desenvolvimento de uma cooperativa de
 agricultores familiares em Paragominas, Pará / Jossiele da Costa
 Fernandes. – 2019.
 143f.

 Impresso por computador (fotocópia).
 Orientadora: Prof^a. Dra. Suezilde da Conceição Amaral
 Ribeiro.
 Coorientador: Prof. Dr. Walery Costa dos Reis
 Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de
 Empreendimentos Agroalimentares) – Instituto Federal de Educação,
 Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2019.

 1. Agricultura familiar - Paragominas (PA). 2. Desenvolvimento
 econômico - Paragominas (PA). 3. Cooperativa. I. Instituto Federal
 de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará. II. Título.

CDD: 338.1098115

JOSSIELE DA COSTA FERNANDES

**ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE UMA COOPERATIVA DE
AGRICULTORES FAMILIARES EM PARAGOMINAS, PARÁ**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA Campus Castanhal, como parte dos requisitos necessários a obtenção do Título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Suezilde da Conceição Amaral Ribeiro
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará- IFPA –
Orientadora

Prof. Dra. Suely Cristina Gomes de Lima
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará- IFPA - Membro

Prof. Dra. Tânia Sulamytha Bezerra
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará- IFPA - Membro

Prof. Dr. Prof. Dr. Cícero Paulo Ferreira
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará- IFPA – Suplente

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Prefeitura Municipal de Paragominas, Pará, Brasil que ofereceu a possibilidade de seus Servidores estudarem um alto nível de ensino que é o Mestrado no IFPA; à Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) afinal o trabalho é para eles, desejo que se desdobre em benefícios reais e diretos aos cooperados; e aos meus amigos, poucos porém seres humanos incríveis, que nunca soltaram a minha mão quando precisei nesse período de transição.

“Em uma terra injusta, se conheça para não se importar com julgamentos alheios e faça coisas que lhe dê orgulho. Orgulhe-se de si, de sua história, da história que você construiu”

Jossiele da Costa Fernandes

AGRADECIMENTOS

Obrigada **Senhor Deus**, porque desde sempre Você me conheceu e me cuidou. E quando achou que não estava bom me deu segundas chances, algo melhor, me deu até uma nova família, mudou Seus planos primários, e quando eu estou sozinha desbravando a vida, seguindo meus sonhos. Você coloca anjos para cuidar de mim.

Então, não existiria este trabalho sem a presença da minha **Orientadora, Profa. Dra. Suezilde da Conceição do Amaral Ribeiro**. Obrigada por acreditar em mim, por conseguir ver que eu queria, que eu poderia/posso, que eu nunca quis desperdiçar seu tempo e sua dedicação para comigo, obrigada por você ser tão teimosa, tanto que teimou em não desistir de mim. Eu não sei mais como agradecê-la, eu não tenho mais palavras, então vou sempre torcer pela sua felicidade e estarei sempre a sua disposição para o que precisar. Hoje, amanhã e sempre eu sou a sua (des)orientanda. Como disse anteriormente, “Deus escolhe a dedo as pessoas que coloca em meu caminho”.

Ao meu **Co-orientado, Prof. Dr. Walery Costa dos Reis** por sua contribuição neste trabalho. Muito obrigada.

Agradeço também à **Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM)**, seus cooperados, seu Presidente Fabiano Laranjeira e Samara Silva - Responsável Técnica, sempre tão solícitos, pacientes e verdadeiros ao fornecer as informações que precisei. A COOPERURAIM acolhe de forma especial, com o carinho e a energia que apenas a simplicidade pode caracterizar. "Estamos Juntos Parceiros!!!".

Agradeço à Prefeitura Municipal de Paragominas, Pará, Brasil em nome da **Dra. Jaqueline de Carvalho Peçanha**, pela oportunidade que não tem preço, a educação, assim como ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará- IFPA.

Aos meus amigos que são f*%\$# (**Karolyne Miranda, Fernanda Moreira, Ana Pirombeta, Giliam Araújo, Geane Souza e Mariza Araújo**), nossa vocês são a medida certa entre a o discernimento e a loucura, sorrimos juntos, é sempre muita palhaçada rrsrrsrrsrrsrrsr.

E a minha enorme, descontrolada, e unida família, nós fazemos de uma refeição simples uma festa, um evento. Não precisamos de mais nada, apenas saúde, paz e a família junta na "**colônia do Laci**". "**O que tinha domingo lá na colônia? Nada não, era só as meninas que foram almoçar lá**". Nossa maior característica é fazer do "nada" o "tudo" e o silencio desconhecemos kkkkkkkkkkkkk. Ainda não vi ninguém mais generoso do

que meus pais (Laci e Maria) e a "minha Maria" a Sra. amorosa que nos ajuda na SEMMA/Paragominas, ela está no parágrafo da família, porque é isso que ela representa para mim.

E a todos que contribuíram direta e indiretamente para a culminância desse trabalho. Obrigada.

Finalizo agradecendo a Deus por tudo, e me comprometo a fazer valer todas as oportunidades que Ele me proporcionar, com amor, respeito e uma dose incomensurável de alegria. Porque eu tenho pressa de viver e tenho muito para conhecer.

Por mais viagens....

Amor

Respeito

e, Sorrisos

Obrigada, obrigada e obrigada!!!!

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A - Atributo atrativo (A)

ADEPARA - Agência de Defesa Agropecuária do Pará

AGROPEC - Feira Agropecuária de Paragominas

AGROSHOW - Feira Estadual do Agronegócio

BR 010 - Rodovia Belém-Brasília

CIE - Certificado de Inspeção Estadual

CIF - Certificado de Inspeção Federal

CIM - Certificado de Inspeção Municipal

COOPERURAIM - Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural

CT - Cooperativas de Trabalho

DAP - Documento de Aptidão Produtiva

EES - Empreendimento Econômico Social

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

EMATER/PARÁ - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará

FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar

FOFA–Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

(IBGE/PPM – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/Pesquisa Pecuária Municipal

I - Atributo Indiferente (I)

IBAMA -

M - Atributo Esperado (M)

MDF - Medium Density Fiberboard

NC - Necessidades dos Clientes

O - Atributo Proporcional (O)

OCB - Organização das Cooperativas do Brasil

PA - Pará

PAA - Programa de Aquisição de Alimentos

PESTEL - Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal

PIB - Produto Interno Bruto

PIN - Plano de Integração Nacional

PMP - Prefeitura Municipal de Paragominas

PMV - Projeto Município Verde

PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNUD - Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PRONACOOP - Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

Q - Atributo questionável (Q)

R - Atributo reverso (R)

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMMAS - Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará

SIM– Serviço de Inspeção Municipal

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

LISTA DE FIGURAS

CAPÍTULO I

Figura 1. Matriz SWOT	30
Figura 2. Diagrama de PESTEL.....	31
Figura 3. As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência.....	33
Figura 4. Modelo Kano de qualidade atrativa e obrigatória.....	34

CAPÍTULO II

Figura 1. Mapa de localização do município de Paragominas - PA.....	43
--	-----------

CAPÍTULO III

Figura 1. Mapa de localização da Cooperativa no município de Paragominas – PA.....	57
Figura 2. Material de propaganda das polpas de frutas produzidas pela agroindústria Prateleiras de polpas de frutas da COOPERURAIM.....	65

CAPÍTULO IV

Figura 1. Mapa de localização da Cooperativa no município de Paragominas – PA.....	77
Figura 2. Visitas e reuniões participativas realizadas na COOPERURAIM, durante a fase de pesquisa.....	79
Figura 3. Placa de identificação na fachada da sede.....	86
Figura 4. Índices de Better e Worse para os atributos, conforme a preferência dos consumidores.....	95
Figura 5: Índices de Better e Worse para os atributos, conforme a preferência dos nutricionistas	99

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO IV

Tabela 1. Tabela referência para classificação do método Kano.....	82
Tabela 2: Classificação dos atributos em relação à embalagem e polpa de frutas, por intermédio do método Kano, pelos consumidores.	93
Tabela 3: Valores de Better e Worse para cada atributo relacionado à polpa de fruta, de acordo com os consumidores.	94
Tabela 4: Classificação dos atributos por intermédio do método Kano, para as nutricionistas.	96
Tabela 5: Valores de Better e Worse para cada atributo relacionado à polpa de fruta, de acordo com as nutricionistas	98

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO III

Quadro 1. Conclusões das 5 Forças de Porter para a COOPERURAIM	70
---	-----------

CAPÍTULO IV

Quadro 1. Análise SWOT, com o diagnóstico situacional da COOPERURAIM.....	84
Quadro 2. Análise de PESTEL na COOPERURAIM.....	90

RESUMO GERAL

Paragominas ainda é um município voltado ao agronegócio, porém a gestão municipal entende que é necessário investir na agricultura familiar porque vários são os produtos que estão na mesa de um paragominense, que depende da produção desse setor. O objetivo desse trabalho é discutir sobre a importância do desenvolvimento estratégico para cooperativas. Identificar e avaliar o cenário da agricultura familiar no município de Paragominas, definindo o perfil socioeconômico, produtivo e ambiental; analisar a capacidade da sustentabilidade da cooperativa mensurada a partir das Forças de Porter além da análise situacional da COOPERURAIM, identificando fatores limitantes e potencializadores de seu desenvolvimento na região; avaliar o perfil da Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) do município de Paragominas, analisar as dimensões Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal, pelo método de PESTEL. Por fim utilizando-se do método de Noriaki Kano medir o grau de satisfação dos produtos oferecidos pela cooperativa, frutas, polpa de frutas, verduras e legumes. Este arcabouço de conhecimento poderá ser utilizado pela cooperativa para desenvolver seu planejamento estratégico. Verificou-se que a agricultura familiar, nos últimos anos, recebeu vários incentivos da Prefeitura Municipal como o “Projeto Hoje Tem Feira”, investimento em programas de pós-graduação para o desenvolvimento de projetos no setor, o município possui ambiente propício ao desenvolvimento econômico do setor cooperativista, assim como para demais setores. A COOPERURAIM apresenta-se com organização administrativa, legal e técnica compatível com seu desenvolvimento atual e para expansão, além de buscar melhorias por meio de atendimento ao cliente.

Palavras-chave: política pública, conhecimento, cooperativa, desenvolvimento socioeconômico.

GENERAL ABSTRACT

The Municipality of Paragominas, Pará, Brazil, founded on January 23, 1961, was called “Paragobala”, during the economic cycles of wood, livestock and agriculture, with the absence of rules focused on the environment, was the target of Operation Arco of Fogo in 2008, receiving several economic and market penalties. Then, from the union of municipal management, civil society and the productive sector, the Green Municipality Program emerged, with rules and goals to be achieved for preserving the environment, becoming a development model, and drawing the attention of several managers who want to understand how this was possible to reproduce in their states and municipalities. Paragominas is still a municipality focused on agribusiness, but the municipal management understands that it is necessary to invest in family farming because there are several products that are on the table of a Paragominense, who depends on the production of this sector. The objective of this work is to discuss the importance of strategic development for cooperatives. Identify and evaluate the family farming scenario in the municipality of Paragominas, defining the socioeconomic, productive and environmental profile, in addition to the situational analysis of COOPERURAIM, identifying limiting and potentializing factors for its development in the region. Assess the profile of the Cooperative of Small Rural Producers of Uraim and Rural Condominium (COOPERURAIM) in the municipality of Paragominas, analyze the Political, Economic, Sociocultural, Technological, Environmental and Legal dimensions, using the PESTEL method and analyze the sustainability capacity of the measured cooperative from Porter's Forces. Finally, using the Noriaki Nako method to measure the degree of satisfaction of the products offered by the cooperative, fruits, fruit pulp, vegetables and legumes. This knowledge framework can be used by the cooperative to develop its strategic planning. It was found that family farming, in recent years, received various incentives from the City Hall such as the “Today Has Fair” Project, investment in graduate programs for the development of projects in the sector, the municipality has an environment conducive to economic development cooperative sector, as well as for other sectors. COOPERURAIM presents itself with administrative, legal and technical organization compatible with its current development and for expansion, in addition to seeking improvements through customer service.

Keywords: public policy, knowledge, cooperative, socioeconomic development

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE GRÁFICOS.....	11
LISTA DE TABELAS.....	12
LISTA DE QUADROS.....	13
RESUMO GERAL	14
GENERAL ABSTRACT	15
1. INTRODUÇÃO GERAL	19
2. OBJETIVOS	20
2.1. GERAL	20
2.2. <i>Específicos</i>	20
3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	21
CAPÍTULO I	22
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	22
1. DESENVOLVIMENTO DE PARAGOMINAS.....	22
2. AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA.....	24
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS E COOPERATIVAS	27
3.1. ANÁLISE SWOT: CONHECIMENTO DO AMBIENTE E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS	29
3.2. ANÁLISE DE PESTEL	30
3.3. CINCO FORÇAS DE PORTER	32
3.4. MÉTODO DE KANO.....	33
5. REFERÊNCIAS.....	35
CAPÍTULO II	40
AÇÕES DO PODER PÚBLICO PARA A AGRICULTURA FAMILIAR EM MEIO AO MUNICÍPIO VOLTADO AO AGRONEGÓCIO: PARAGOMINAS, PARÁ, BRASIL.....	40
RESUMO	40
ABSTRACT	40
1. INTRODUÇÃO	41
2. O MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS, PARÁ, BRASIL.....	42

2.1. DA OPERAÇÃO “ARCO DE FOGO” AO “MUNICÍPIO VERDE”	44
2.2. O AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO VERDE.....	46
2.3. AGRICULTURA FAMILIAR E SEUS INCENTIVOS	47
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
4. REFERÊNCIAS.....	51
CAPÍTULO III.....	54
PERFIL SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO, AMBIENTAL E DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES RURAIS EM PARAGOMINAS, REGIÃO NORDESTE PARAENSE	54
RESUMO	54
ABSTRACT	54
1. INTRODUÇÃO	55
2. MATERIAIS E MÉTODOS	56
2.1. LOCAL DE ESTUDO	56
2.2. MÉTODOS	57
2.2.1. <i>Tipo de pesquisa.....</i>	<i>57</i>
2.2.2. <i>Técnicas e instrumentos de coleta de dados.....</i>	<i>58</i>
2.2.3. <i>Perfil socioeconômico, produtivo e ambiental.....</i>	<i>57</i>
2.2.4. <i>As 5 Forças de Porter.....</i>	<i>59</i>
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	60
3.1. PERFIL SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO E AMBIENTAL	60
3.2. AS CINCO FORÇAS DE PORTER.....	67
3.2.1. <i>Variável Ameaça de Entrada.....</i>	<i>67</i>
3.2.2. <i>Variável Poder de Barganha dos clientes.....</i>	<i>68</i>
3.2.3. <i>Variável Poder de Barganha dos fornecedores.....</i>	<i>68</i>
3.2.4. <i>Variável Ameaça de produtos substitutos.....</i>	<i>69</i>
3.2.2. <i>Variável Rivalidade entre concorrentes.....</i>	<i>69</i>
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
5. REFERÊNCIAS.....	71
CAPÍTULO IV.....	73
OPORTUNIDADES E BAREIRAS NA COMERCIALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES RURAIS EM PARAGOMINAS, REGIÃO NORDESTE DO PARAENSE.....	73

RESUMO	73
ABSTRACT	73
1. INTRODUÇÃO	74
2. MATERIAIS E MÉTODOS	76
2.1. LOCAL E SUJEITOS DA PESQUISA.....	76
2.2. TIPO DE PESQUISA.....	77
2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	77
2.3.1. <i>Análise SWOT para Diagnóstico Situacional</i>	78
2.3.2. <i>PESTEL</i>	80
2.3.3. <i>Método KANO</i>	80
2.4. TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	83
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	83
3.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	83
3.2. ANÁLISE DE PESTEL.....	89
3.3. MÉTODO DE KANO	92
4. CONCLUSÃO.....	100
5. REFERÊNCIAS.....	101
6. ANEXO I: PRODUTO GERADO - LIVRETO.....	103
7. ANEXO II: QUESTIONÁRIO PARA MÉTODO KANO	115
8. APÊNDICES.....	121

1. INTRODUÇÃO GERAL

O jovem município de Paragominas, Pará, Brasil, situada às margens da rodovia PA 256, que liga o Pará com o restante do Brasil, possui apenas 51 anos de idade. Fundada com objetivo de ocupar território, o município protagonizou vários ciclos econômicos, iniciando-se com a extração da madeira de área florestal, seguida da pecuária, carvão vegetal e, atualmente, a agricultura extensionista. O município de Paragominas protagoniza no cenário nacional como um dos maiores produtores de *commodities* do agronegócio do país.

A partir de 2010, a produção de grãos foi alavancada no município, com medidas que permitiram a mitigação dos danos e sanções aos produtores atingidos pela “Operação Arco de Fogo”, no ano de 2008, assim como medidas de promoção da produção agrícolas, iniciando no setor produtivo um período de expansão e desenvolvimento que perdura até os dias atuais. Porém, há de se afirmar que a agricultura familiar também desenvolveu na região, talvez não com a mesma velocidade, mas verifica-se o quanto esse setor é importante para a mesa do consumidor local, produzindo frutas, legumes e verduras.

Uma grande conquista para os agricultores familiares da região, foi a criação da cooperativa Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM), que visa organizar e colaborar para o crescimento dos agricultores familiares da comunidade. A COOPERURAIM possui 47 cooperados com 32 cooperados ativos na atividade da cooperativa. Para Colpo (2016), estas organizações só conseguem se tornar lugar de referência para os indivíduos que as integram, quando desenvolvem processos comunicativos que gerem significados nas identidades dos sujeitos organizacionais.

Segundo Andrade e Alves, (2013) as cooperativas, são constituídas por um conjunto de pessoas que visam atender o mercado mais satisfatoriamente, ajudar na aquisição de novas tecnologias e crédito. Schmidt e Perius (2003) citam que o objetivo das cooperativas, diferente das empresas, não é lucrar, mas melhorar as condições de vida de seus membros. Esses empreendimentos desenvolvem atividades econômicas e são pautados pelos valores da democracia, da igualdade, da ajuda mútua, da solidariedade, da autonomia, da equidade e da responsabilidade, e que têm como missão atender às necessidades de seus associados. Somado a este contexto, Pies et (2016) relata a importância da participação dos associados na formulação de políticas públicas e na tomada de decisões e evidencia que os arranjos institucionais de governança incidem diretamente na amplitude da participação dos cooperados na gestão estratégica da cooperativa.

Por utilizar ferramenta de gestão adaptável e orientada pelas demandas específicas de cada organização, o planejamento estratégico favorece sua adoção por cooperativas, que não focam somente em questões econômicas e individualista, levando em consideração os clientes e a satisfação social dos cooperados, sendo tão ou mais importante, quanto os recursos econômicos e financeiros.

Para Santos (2016), a rara adoção de modelos de gestão eficientes por cooperativas de agricultores familiares, os deixam incapazes de melhor operacionalizar o trabalho de comercialização, ampliar a oferta do seu produto no mercado, assegurar melhores preços e melhor capitalização da cooperativa. São questões que requerem conhecimentos e ações estratégicas.

Diante do exposto, o trabalho justifica-se pela crescente necessidade da cooperativa de agricultores familiares de Paragominas se tornarem cada vez autogestionárias, implementando novas ferramentas de gestão e agindo de maneira estratégica para enfrentar a concorrência e satisfazer as necessidades de bem-estar dos cooperados e atendimento aos consumidores

2.OBJETIVOS

2.1 GERAL

Avaliar o perfil da COOPERURAIM do município de Paragominas, apontando estratégias e identificando fatores limitantes de seu desenvolvimento na região.

2.2 ESPECÍFICOS

- Avaliar o cenário da agricultura familiar no município de Paragominas;
- Definir o perfil socioeconômico, produtivo e ambiental da Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM);
- Estudar o perfil socioeconômico, produtivo e ambiental e realizar um estudo de posicionamento do mercado e sua capacidade de sustentabilidade.;
- Verificar oportunidades e barreiras na comercialização, determinadas através de ferramentas de gestão, análise SWOT, PESTEL e KANO .

3. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação está dividida em quatro capítulos independentes:

CAPÍTULO I – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA: Este capítulo teve o objetivo realizar um levantamento da literatura dos temas importantes que compõe a dissertação.

CAPÍTULO II - AÇÕES DO PODER PÚBLICO PARA A AGRICULTURA FAMILIAR EM MEIO AO MUNICÍPIO VOLTADO AO AGRONEGÓCIO: PARAGOMINAS, PARÁ, BRASIL: o objetivo deste foi verificar como a agricultura familiar no município de Paragominas está sendo tratada, atualmente, e se essa forma de agricultura recebe atenção e incentivo tanto quanto o agronegócio, além de observar os gargalos da atividade.

CAPÍTULO III - PERFIL SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO, AMBIENTAL E AS CINCO FORÇAS DE PORTER DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DA REGIÃO NORDESTE PARAENSE: O objetivo deste trabalho foi estudar o perfil socioeconômico, produtivo e ambiental e realizar um estudo de posicionamento do mercado e a capacidade de sustentabilidade de uma cooperativa agrícola, em Paragominas, região nordeste paraense como uma das estratégias de melhorar sua autogestão e acessar novos mercados.

CAPÍTULO IV – OPORTUNIDADES E BARREIRAS NA COMERCIALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES RURAIS EM PARAGOMINAS, REGIÃO NORDESTE PARAENSE: O objetivo deste foi verificar oportunidades e barreiras na comercialização, determinadas através de ferramentas de gestão, de uma cooperativa de produtores rurais em Paragominas, região nordeste paraense como uma das estratégias de melhorar sua autogestão e acessar novos mercados

LIVRETO – CLIENTES, SUAS NECESSIDADES E PREFERÊNCIAS: NA COOPERURAIM O CONSUMIDOR TAMBÉM ESTÁ EM PRIMEIRO LUGAR. Neste livreto são apresentados os resultados do método de Kano e também das Forças de Porter e análise Pestel, com o objetivo de auxiliar na melhoria da comercialização e da gestão da Cooperuraim

CAPÍTULO I

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1. DESENVOLVIMENTO DE PARAGOMINAS

Paragominas, município do nordeste paraense, originou-se do lema "integrar para não entregar", em 1950, onde o Presidente Juscelino Kubitschek fomentou o desenvolvimento do Brasil e sua ocupação. Nesta época as cidades do Norte do Brasil surgiram. O desenvolvimento econômico do Município ocorreu em ciclos, o ciclo da pecuária, da madeira, do carvão e da agricultura, ciclo da madeira, e atualmente há uma diversificação da economia no município, porém a agricultura predomina. Em 1976 iniciou-se o ciclo da pecuária, por intermédio da assistência técnica proporcionada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) Bergamin (2015). Em 2007, o município possuía o sexto maior rebanho bovino paraense (IBGE/PPM), conforme Pinto *et al.* (2009).

Segundo Oliveira *et al.* (2012), o processo de ocupação do município de Paragominas se confunde com a construção da Belém-Brasília, inaugurada em 1965. Esse cenário de abertura da Rodovia Belém-Brasília (BR 010), ligando a nova capital federal (Brasília) à capital do Pará, na década de 1960, faz parte do Plano de Integração Nacional (PIN), do Governo Federal, o qual tinha, entre outras, a intenção de promover a integração da Amazônia com o restante do território brasileiro, através da abertura de grandes rodovias. Para Costa (1992), o PIN integrava um plano nacional de ocupação da Amazônia, com vistas à exploração dos recursos naturais disponíveis que viabilizasse a integração da região à política de desenvolvimento nacional.

Destaque-se que a pecuária foi a atividade responsável pela estruturação do novo modelo de desenvolvimento de parte da Amazônia brasileira (Amazônia Oriental), ocorridas nas décadas de 60 e 70. Além da pecuária, assume lugar relevante a exploração de produtos florestais madeireiros, que é a base da economia de um amplo conjunto de municípios do Pará, que teve sua dinâmica acelerada a partir da década de 1980 com a instalação da indústria madeireira em municípios polos. Foi nesse período que Paragominas teve sua economia fortemente aquecida pelo desenvolvimento do extrativismo de produtos florestais madeireiros, chegando a concentrar em seu território centenas de empresas do setor madeireiro. Aos poucos essa indústria foi crescendo, desenvolvendo-se e tornou-se um dos setores mais importantes na economia municipal e estadual, chegando a ocupar o terceiro lugar na pauta dos produtos exportados (OLIVEIRA *et al.* 2012).

De acordo com Gomes (2010), no fim dos anos 1990, a indústria madeireira de Paragominas, um dos principais setores econômicos do local, entra em crise, com dezenas de empresas fechadas. Nesse cenário de crise e manutenção da atividade madeireira, no ano de 2008, Paragominas entra para a lista dos municípios que mais desmatam no Brasil e passou a ser monitorada de perto pela Polícia Federal na chamada “Operação Arco de Fogo”. Daí iniciou-se um movimento de articulação e negociação entre o poder público local e segmentos empresariais para buscar novas alternativas de desenvolvimento, quando a prefeitura municipal, em conjunto com entidades locais abraçam o Projeto Paragominas Município Verde, onde o fator sustentabilidade começou a fazer parte das políticas públicas que promoveu algumas reflexões como do pecuarista (Nascimento (2010: 21), personagem principal de reportagem, descrita no artigo de Heller e Costa (2013) que analisaram, por meio dos conceitos “intertextualidade explícita” e “intertextualidade implícita”, os enunciados verbais e não verbais em que elas aparecem e o posicionamento do enunciador:

Os agropecuaristas de Paragominas não se eximem dos erros do passado. Longe disso. Eles desmataram, e alguns ficaram ricos. Desejam, sim, explicar que eram movidos a financiamentos gordos e cobrados sistematicamente sobre quanto cortaram de mata. [...] Já para Mauro Lúcio, a ocupação a qualquer custo acabou abrindo uma chaga na floresta que não será curada. “Mas agora importa produzir com sustentabilidade” (Nascimento, 2010:21).

Enquanto isso a agricultura familiar se fortaleceu, porém, segundo atividade familiar é semelhante a praticada em todo o Brasil, com baixa produtividade, pouca tecnificação, problemas com pragas, falta de assistência técnica e pouco incentivo ao crédito. Apesar das dificuldades, o agricultor conseguiu proporcionar a sua família, com a renda da atividade, uma vida digna e de qualidade.

Para Andrade e Alves (2013), uma grande conquista para os agricultores familiares da região, foi a criação da cooperativa COOPERURAIM, que visa organizar e colaborar para o crescimento dos agricultores familiares da comunidade. Nesse contexto, as cooperativas, são constituídas por um conjunto de pessoas que visam atender o mercado mais satisfatoriamente, ajudar na aquisição de novas tecnologias e crédito.

Vieira *et al.* 2015, relatam também a ação de políticas públicas voltadas a parceria entre gestão municipal e organizações de agricultores familiares no município de Paragominas em torno da compra de produtos da agricultora familiar para a merenda escolar que foi avaliada pelos autores como exitosa, trazendo benefícios para os agricultores familiares (através do acesso apolítica pública), a gestão municipal (que vem sendo reconhecida e premiada pela iniciativa) e para os alunos (que vem se alimentando com alimentos saudáveis e diversificados).

2. AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA

A Lei da Agricultura Familiar, Lei nº 11.326/06, estabeleceu como agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que desenvolve atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais;
- II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento, na forma definida pelo Poder Executivo (redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011);
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família.

Nas duas últimas décadas a expressão “agricultura familiar” se consolidou no contexto econômico e social brasileiro. Em grande medida, esse processo representa a conjunção da luta política dos movimentos sociais rurais capitaneados pelas organizações dos agricultores familiares em prol de uma política pública específica para este setor; a própria legitimação desta bandeira de lutas por parte do Estado quando criou o PRONAF em 1996 e, mais recentemente, quando promulgou a Lei da Agricultura Familiar (2006); e a retomada dos estudos e debates acadêmicos com distintos olhares sobre a ruralidade brasileira, fato que auxiliou na ampliação do escopo temático tradicional (MATTEI, 2014).

Para Caporal e Costabeber (2000), a agricultura familiar é, ao mesmo tempo, unidade de produção, de consumo e de reprodução, que funciona mediante uma lógica de produção combinada de valores de uso e de valores de troca. Uma unidade indissolúvel que se constitui a partir de relações sociais articuladas à natureza e ao meio ambiente, como condições essenciais articuladas em face ao vínculo com a terra.

Os agricultores familiares brasileiros e a sociedade civil organizada têm promovido iniciativas peculiares de valorização dos produtos e de acesso aos mercados. Estas são intimamente ligadas as formas de organização social, locais ou regionais e inscritas em dinâmicas territoriais específicas, marcadas pela proximidade e pela identidade (RADOMSKY; SCHNEIDER, 2007).

No início do século XX, fruto de experiências anteriores, nasceu na Europa a economia social, que se apoiou nas novas formas organizativas da sociedade, como as mutualidades, as associações e as cooperativas, para realizar atividades econômicas sem fins lucrativos, mas com finalidades sociais. Economia solidária se conceito em criar atividades econômicas sustentáveis, geridas na base da cooperação entre os seus trabalhadores/as, numa perspectiva

de desenvolvimento local e de construção de outras relações sociais, emancipadoras e equitativas. Tem por isso uma visão mais multidimensional, que vai para além do econômico, e integra fortemente a educação, a cultura, a ação política para a transformação social (CIDAC, 2018).

Paul (2013), afirma que a solidariedade na economia só pode se realizar ela for:

[...] Organizada igualitariamente pelos que se associam para produzir, comerciar, consumir ou poupar. A chave dessa proposta é a associação entre iguais em vez do contrato entre desiguais. Na cooperativa de produção, protótipo de empresa solidária, todos os sócios têm a mesma parcela do capital e, por decorrência, o mesmo direito de voto em todas as decisões. Este é o seu princípio básico. Se a cooperativa precisa de diretores, estes são eleitos por todos os sócios e são responsáveis perante eles. Ninguém manda em ninguém. E não há competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual. Se ela for mal, acumular dívidas, todos participam por igual nos prejuízos e nos esforços para saldar os débitos assumidos.

Ainda segundo Paul (2013), a economia solidária é outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associada do capital e o direito à liberdade individual. A aplicação desses princípios une todos os que produzem numa única classe de trabalhadores que são possuidores de capital por igual em cada cooperativa ou sociedade econômica.

Para Bertucci *et al.* (2010), a economia solidária é um jeito de fazer a atividade econômica de produção, oferta de serviços, comercialização, finanças ou consumo baseado na democracia e na cooperação, o que chamamos de autogestão: ou seja, na economia solidária não existe patrão nem empregados, pois todos/as os/as integrantes do empreendimento (associação, cooperativa ou grupo) são ao mesmo tempo trabalhadores e donos. A economia solidária é também um jeito de estar no mundo e de consumir (em casa, em eventos ou no trabalho) produtos locais, saudáveis, da economia solidária, que não afetem o meio ambiente, que não tenham transgênicos e nem beneficiem grandes empresas.

Na perspectiva jurídica cooperativas de trabalho em consonância com o artigo 2º da Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012, que dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho (CT) e institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho (PRONACOOP), conceitua-as da seguinte maneira:

Art. 2º Considera-se Cooperativa de Trabalho a sociedade constituída por trabalhadores para o exercício de suas atividades laborativas ou profissionais com proveito comum, autonomia e autogestão para obterem melhor qualificação, renda, situação socioeconômica e condições gerais de trabalho (Brasil, 2012).

A fim de elucidar qualquer dúvida em relação aos termos conceituais que trata o artigo 2º da Lei nº 12.690/2012 supramencionado, ressalto seus parágrafos primeiro e segundo, *in verbis*:

§1º A autonomia de que trata o caput deste artigo deve ser exercida de forma coletiva e coordenada, mediante a fixação, em Assembleia Geral, das regras de funcionamento da cooperativa e da forma de execução dos trabalhos, nos termos desta Lei.

§2º Considera-se autogestão o processo democrático no qual a Assembleia Geral define as diretrizes para o funcionamento e as operações da cooperativa, e os sócios decidem sobre a forma de execução dos trabalhos, nos termos da lei (Brasil, 2012).

Mauad (2015) conceitua “cooperativas de trabalho” como:

São organizações formadas por pessoas físicas, trabalhadores autônomos ou eventuais, de uma ou mais classes de profissão, reunidos para o exercício profissional em comum, com a finalidade de melhorar a condição econômica e as condições gerais de trabalho dos seus associados, em regime de autogestão democrática e de livre adesão, os quais, dispensando a intervenção de um patrão ou empresário, propõem-se a contratar a execução de obras, tarefas, trabalhos ou serviços públicos ou particulares, coletivamente por todos ou por grupos de alguns.

Os primeiros intentos se inspiraram nas organizações de trabalho associado, segundo Novaes, Mazin e Santos (2015), pelo menos em parte, nas ideias de socialistas como Louis Blanc, François Marie Charles Fourier e Robert Owen, dentre outros. Estes pensadores imaginaram que seria possível superar o capitalismo contrapondo-lhe a criação de pequenas comunidades alternativas igualitárias, que se expandiriam sem limites até substituírem o tipo de organização social existente. Essas comunidades mostraram-se logo inviáveis. Porém, os trabalhadores aproveitaram esse ideário para trazerem à luz algo bem menos complicado do que uma comunidade alternativa, ou seja, um empreendimento econômico. E assim surgiram o que seria mais tarde as cooperativas de produção ou de trabalho, que para funcionar harmonicamente necessitam de planejamento estratégico coerente por intermédio do conhecimento do ambiente no qual está inserido.

Cada cooperativa tem um modelo de práticas de gestão mais específico, que é seguir as normas formais para que não haja prejuízos para os agricultores, investir em novas tecnologias, para aumentar a capacidade de armazenamento da cooperativa para a valorização do preço e produto, criar novos planejamentos estratégicos de venda. A gestão é administrada através de recursos que envolvam unidades de produção e dos problemas a serem resolvidos para minimizar a tomada de decisão da cooperativa, também é importante planejar, criar normas e controlar resultados que exijam conhecimento específico de cooperativismo (MELO; BERTOLINI, 2017).

No interior de uma rede existem diversos fatores internos e externos que influenciam e moldam sua formação. A partir dessa interação, há uma caracterização desta rede por meio das relações entre os agentes podendo ser positivos ou não, como é o exemplo da relação entre a associação com os produtores (LOURENZANI *et al.*, 2015).

Veja Fernandes, Ramalho e Alves (2017):

“A cooperativa necessita otimizar os pontos relacionados ao ambiente interno, diante de suas forças que a torna um diferencial, e com muita análise transformar os pontos fracos em forças internas. Pois, um ambiente interno bem organizado possibilita que algumas ameaças do ambiente externo possam ser suportadas tendo em vista a base sólida no qual o ambiente interno está inserido, essa resistência pode ser obtida através da prática dos resultados obtidos com a análise SWOT, o que proporciona um planejamento estratégico mais assertivo e por consequência a consecução efetiva dos objetivos da cooperativa”.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS E COOPERATIVAS

As organizações necessitam se preparar para enfrentar as mudanças, cada vez mais constantes e exigentes. Assim, o planejamento estratégico surge como uma das ferramentas e técnicas importantes (Albano; Garcia, 2015). Sendo as pequenas organizações e as cooperativas de produção mais sensíveis às mudanças externas e às sensibilidades internas, ter estratégia é fator decisivo para a sustentabilidade perante o mercado.

Segundo Kuazaqui (2015), uma característica das organizações empresárias de pequeno porte é a escassez de recursos financeiros, e consequentemente a insegurança para estipular metas futuras, daí a clara ausência de um planejamento estratégico. Se os gestores conhecessem a realidade de sua empresa poderiam determinar estratégia de crescimento e resolução dos problemas, exterminando assim as incertezas internas e externas, as quais podem prejudicar a confiança interna de seus colaboradores e a credibilidade externa de possíveis clientes.

Planejar é determinar como uma organização pode chegar, onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. Sendo o planejamento o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar os objetivos da organização (MULLER, 2014).

Tubino (2009) conceitua que o planejamento se divide em três níveis: estratégico, tático e operacional. O estratégico visa determinar a melhor alternativa a ser seguida pela empresa na busca pela expansão dos resultados a longo prazo; o tático objetiva otimizar determinada área e não a empresa em sua totalidade, pensando em médio prazo; o operacional tem como foco principal o desempenho das atividades a curto prazo.

Fishmann e Almeida (1991) conceituam “planejamento estratégico” como sendo uma técnica administrativa formulada a partir da análise do ambiente interno e externo de uma organização, e conseqüentemente do conhecimento das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos. E por intermédio desse conhecimento profundo e verídico são estabelecidas metas a serem alcançadas e estratégias que serão utilizadas para tal. Os objetivos podem ser expansão da empresa, resolução de problemas do momento presente, ou outros definidos a partir do conhecimento da organização.

Planejamento estratégico em cooperativas é um modelo difícil de ser implementado, pois muitos aspectos estão envolvidos, por tratar-se de uma gestão participativa. Onde cada cooperado, em geral, tenta fazer opções visando vantagens individuais (Waack *et al.*, 1999). Porém quando os cooperados conhecem o ambiente no qual estão inseridos, e a realidade da cooperativa diante do mercado e de seus cooperados, podem tomar decisões direcionadas de maneira inteligente, as quais poderão resultar em vantagens maiores, permanentes e coletivas.

Diversos trabalhos ressaltaram a aplicabilidade e a importância do planejamento estratégico para pequenas empresas e cooperativas, entre eles FISHMANN; ALMEIDA (1991), WAACK; MACHADO; CLAUDIO (1999), BARRETO; DANTAS; TEIXEIRA (2015), KUAZAQUI (2015), MAUAD (2015), LOURENZANI *et al.* (2015), FERNANDES; RAMALHO; ALVES (2017), e ALBANO; GARCIA (2015), entre outros.

Segundo Oliveira (2004) a implantação de um planejamento estratégico busca:

- a) conhecer seus pontos fortes e como melhor utilizá-los.
- b) conhecer e eliminar seus pontos fracos.
- c) conhecer e usufruir das oportunidades externas.
- d) conhecer e evitar as ameaças externas.
- e) buscar um efetivo plano de trabalho

Contudo, pode ser entendido como um processo interativo que se desdobra em etapas diferenciadas e, sendo o planejamento a racionalização do processo decisório, essas etapas têm, necessariamente, o mesmo sentido daquelas identificadas no processo da decisão (Matias; Pereira, 2012). De acordo com o mesmo autor as fases do planejamento são:

- a) Diagnóstico: mostra o conhecimento da realidade;
- b) Política: a sua função é definir os objetivos;
- c) Estratégia: deve indicar as opções dos rumos a seguir para alcançar os objetivos;
- d) Planos: têm como propósito viabilizar os objetivos e estratégias;

- e) Execução: esforço orientado para implementação das ações programadas;
- f) Controle: visa permitir acompanhar a execução e avaliar os resultados alcançados, para que possam ser comparados com os objetivos anteriormente definidos.

3.1. ANÁLISE SWOT: CONHECIMENTO DO AMBIENTE E DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Conhecer o ambiente, interno e externo, ao qual está inserido é indispensável ao sucesso do planejamento estratégico. E para isso é necessário a aplicação de alguma ferramenta de análise. Para ALVES *et al.* (2017), basicamente, uma análise SWOT permite conhecer o diagnóstico estratégico da empresa. De acordo com Oliveira (2005), o termo SWOT resulta da conjugação das iniciais das palavras inglesas: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Portanto, a análise SWOT é o diagnóstico completo da organização, sendo ele interno, com a identificação das forças e fraquezas, assim como externo, com a identificação das oportunidades e ameaças.

Os fundamentos de SWOT foram concebidos, segundo Mintz-Berg (2000), na chamada escola do design da estratégia, especialmente na equipe de Administração Geral da *Harvard Business School*, com a publicação da obra intitulada *Business Policy: Text and Cases*, no ano de 1965, escritos por Learned, Christensen, Andrews e Guth. A ferramenta SWOT permite a elaboração e análise de dados que contenham situações reais ocorrentes na entidade, nos ambientes interno e externo, e serve como auxílio para que os gestores tenham visão mais ampla dos pontos que influenciam os resultados e objetivos organizacionais, possibilitando que trabalhem nos fatores que exijam melhorias e reajam conforme a modificação dos mercados (FERNANDES; SANTOS, 2015).

A utilização da análise SWOT, como ferramenta de diagnóstico, já se consolidou normais diversos ramos de atividade. No ramo agroindustrial e de propriedades rurais, observaram-se resultados satisfatórios em relação ao diagnóstico das unidades presentes nesses setores, conforme abordado em estudos relatados por Drees *et al.* (2008), Alves *et al.* (2007) e Parise *et al.* (2010). A Figura 1 ilustra uma Matriz SWOT:

Figura 1: Matriz SWOT

Fonte: Autoria própria, (2019).

Segundo Oliveira et al. (2018), a Análise SWOT é uma das técnicas mais utilizadas em investigação social, quer na elaboração de diagnósticos, quer em análise organizacional ou elaboração de planos. Por ser representado geralmente em forma de tabela, permite que seja mostrada a situação atual do negócio de maneira concisa e de fácil entendimento (ALVES *et al.*, 2007). Portanto a SWOT é a mais indicada para análises em cooperativas de produtores.

3.2. ANÁLISE DE PESTEL

Uma das ferramentas estratégicas mais difundidas para condução de análise de ambiente é a análise PESTEL, que orienta a análise das dimensões Política, Econômica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal. Ela serve como ferramenta para o entendimento e análise do ambiente externo sistêmico, auxiliando em eventuais decisões para atividades organizacionais (AGUILAR, 1967).

O método PESTEL funciona como um importante complemento de outros métodos de análises, como SWOT e Cinco Forças de Porter, pois sua metodologia detalha os fatores macro ambientais internos e externos anteriormente identificados. E a partir do detalhamento as estratégias poderão ser divididas entre os entes que realmente são responsáveis por executá-las, seja no âmbito empresarial ou estatal. A análise PESTEL é ilustrada na Figura 2.

Figura 2: Diagrama de PESTEL

P	E	S	T	E	L
Fatores Políticos	Fatores Econômicos	Fatores Sociais	Tendências Tecnológicas	Fatores Ambientais	Fatores Legais
Políticas Governamentais	Economia local	Taxa de crescimento	Tecnologias emergentes	Regulamentos ambientais	Legislação em vigor
Eleições e tendências políticas	Tributação	Mudança de gerações	Maturidade tecnológica	Redução da pegada de carbono	Legislação futura
Mudanças de Governo	Inflação	Tendências de estilo de vida	Legislação tecnológica	Sustentabilidade	Legislação internacional
Políticas de Negociação	Juros	Tabus culturais	Pesquisa e inovação	Gestão de resíduos	Órgãos e processos regulatórios
Financiamentos, bolsas e iniciativas	Tendências econômicas	Atitudes e opiniões dos consumidores	Informação e comunicação	Poluição	Lei trabalhista
Guerras, terrorismo e conflitos	Problemas sazonais	Padrões de compra do consumidor	Desenvolvimento de tecnologia concorrente		Proteção do consumidor
Problemas políticos internos	Crescimento da indústria	Problemas éticos	Problemas de propriedade intelectual		Normas de saúde e segurança
Relações entre países	Taxas de importação/e xportação				Regulamentos fiscais
Corrupção	Comércio internacional				Normas específicas da indústria

Fonte: Autoria própria (2018).

Para Johnson, Scholes e Whittington (2011), quando as organizações usam a análise PESTEL, fica mais fácil perceber e identificar os principais indicadores de mudanças e conflitos, pelos meios políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais (ecológicos) e jurídicos. Dados esses que, ao gerar os indicadores, poderão ser utilizados na construção de cenários futuros proporcionando sucesso ou fracasso das estratégias de uma organização ou programa governamental.

Esta análise, embora de fácil aplicação. Para além disso, a sua aplicação é muito genérica no seu fundamento, criando dificuldades em perceber quais as regras a estabelecer quando nos deparamos com circunstâncias variáveis numa aplicação prática. Desta forma, empresas globais ou geograficamente dispersas vão ter que realizar diferentes análises PESTEL para as diferentes regiões, uma vez que a evolução histórica, social, cultural é diferente em cada uma delas (GUPTA, 2013)

3.3. CINCO FORÇAS DE PORTER

Propostas em 1979, pelo professor Michael Porter, as Cinco Forças mudaram os paradigmas de que a competição estava relacionada apenas com competitividade entre as empresas. Porter (1999b) dá grande ênfase à questão da estratégia dentro de um quadro de competição entre empresas. As Cinco Forças competitivas envolvem as regras da concorrência, sendo a ameaça de novos entrantes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes (PORTER, 1990).

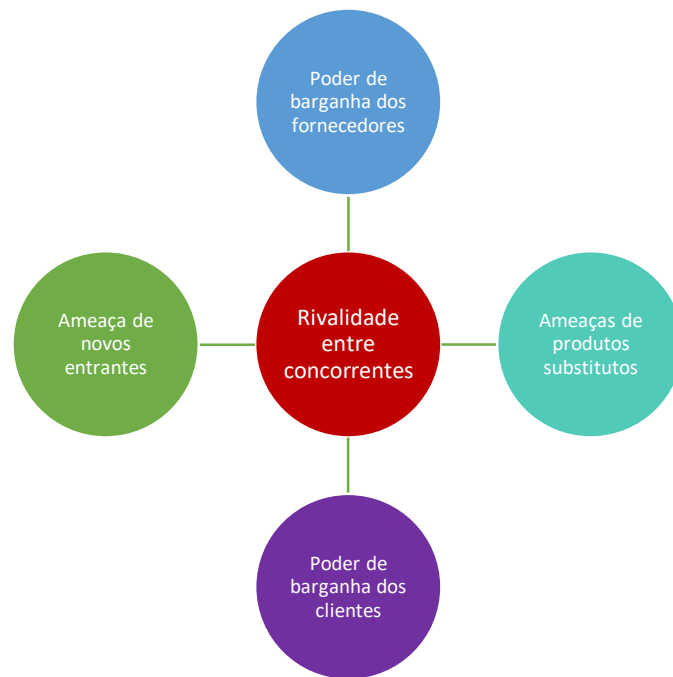
Para Porter (1998), a competição não se manifesta somente entre seus concorrentes. A competição possui raízes na economia subjacente. Os clientes, os fornecedores, novos entrantes em potencial e os produtos substitutos são competidores que sempre existirão, porém podem ser mais ou menos ativos, dependendo do setor industrial. Portanto, as Cinco Forças de Porter, desenvolvido por Porter em 1979, pode ser definida como o método de análise, na qual a capacidade da sustentabilidade de uma indústria é mensurada a partir da análise de cinco influenciadores do mercado no qual a indústria está inserido, e não apenas entre as indústrias de mesma atividade. Onde a competitividade entre as rivais é a força central para a qual são direcionadas as demais forças estudadas.

As Cinco Forças de Porter (1986) causam impacto sobre a lucratividade em um dado setor, diagramadas na Figura 3. Cada uma delas deve ser analisada em um nível de detalhamento considerável, pois para uma empresa desenvolver uma estratégia competitiva precisa estar em consonância com tal estrutura. Tais influências externas são:

- As ameaças de novos entrantes;
- O poder de negociação dos fornecedores;
- O poder de negociação dos compradores;
- As ameaças de serviços substitutos;
- A rivalidade entre as empresas existentes.

A Figura 3 mostra as cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência. Ao analisar a representação gráfica das forças de Porter pode-se identificar que a competitividade do setor, força ao centro do modelo, é influenciada por forças externas, em intensidade diferente, e momentos distintos.

Figura 3: As cinco forças competitivas de Porter que atuam em um ambiente de concorrência



Fonte: Porter (1986)

Para Porter, essas forças devem ser objetos de estratégias com objetivos específicos de transformá-las em mecanismos impulsionadores de domínio de mercados e, consequentemente, da redução da capacidade de ataques de seus respectivos competidores. Uma das principais forças que recaem sobre toda e qualquer empresa, que opera dentro de um quadro de concorrência perfeita, é a rivalidade entre os concorrentes. Deste modo, o autor observa que é importante que os estrategistas das empresas vinculadas ao mesmo consigam “decodificar” a síntese dos eventos desencadeados pela competição em objetivo ao desenvolvimento de estratégias mais consistentes e assim maximizar lucros e ampliar sua hegemonia no mercado (MORAES *et al.*, 2018).

3.4 MÉTODO DE KANO

O modelo de Kano oferece uma maneira eficaz de categorizar e compreender a natureza das necessidades dos clientes (NC) (Delice; Güngör, 2009). Lee e Huang (2009) reforçam que o modelo de Kano está pautado em uma metodologia estruturada, que questiona o usuário para ajudar a caracterizar os diferentes atributos de produto e remover a ambiguidade.

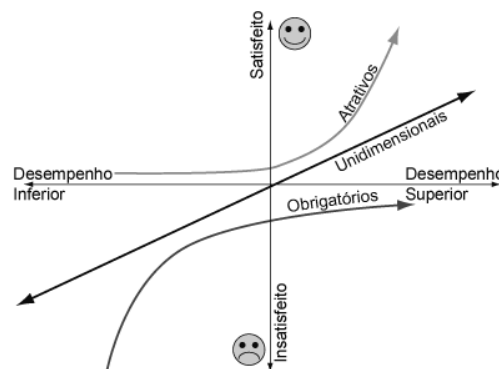
Normalmente este modelo é aplicado para a classificação de atributos da qualidade; a ideia fundamental do modelo é que os atributos do produto e/ou serviço podem ser classificados em categorias conforme eles criam satisfação ou insatisfação com um nível de desempenho (HUISKONEN e PIRTILÄ, 1998).

Kano *et al.* (1984), e Berger *et al.* (1993), sugerem que os atributos podem ser identificados perguntando aos consumidores sobre sua reação ou satisfação, quando os atributos têm desempenho superior (questão positiva) e inferior (questão negativa).

Dependendo das respostas para a questão “positiva” e “negativa”, o atributo pode ser identificado como atrativo, esperado, proporcional, indiferente, questionável ou reverso.

O modelo de Kano divide os atributos do produto ou serviço em categorias conforme ilustra a Figura 4. Essas categorias afetam os clientes de uma maneira diferente, deixando-os satisfeitos ou insatisfeitos.

Figura 4: Modelo Kano de qualidade atrativa e obrigatória



Fonte: Kano *et al* (1984)

Este modelo teórico se baseia na relação do grau de desempenho (eixo horizontal) com o grau de satisfação (eixo vertical), sendo que cada atributo resultante das diferentes relações entre os graus é descrito na sequência (exceção para o atributo questionável, que não é representável no modelo teórico).

Dentro do método de Kano há ainda dois índices que auxiliam num maior refinamento e identificação dos atributos mais importante, que são os índices de *better* e *worse*, Onde *Better* indica o potencial da característica, ou seja maior aceitação e *Worse* ao contrário, o potencial em gerar insatisfação (SAUERWEIN *et al.* 1996).

- a) Atributo atrativo (A):** Este atributo é ponto-chave para a satisfação do cliente, se tiver alto grau de desempenho trará plena satisfação, porém, não trará insatisfação ao cliente se não for atendido;
- b) Atributo Esperado (M):** Se este não estiver presente ou se o grau de desempenho for insuficiente, o cliente ficará insatisfeito, por outro lado, se estiver presente ou tiver grau de desempenho suficiente, não trará satisfação;
- c) Atributo Proporcional (O):** Quanto a este atributo, a satisfação é proporcional ao grau de desempenho, quanto maior o grau de desempenho, maior será a satisfação do cliente e vice-versa;
- d) Atributo Indiferente (I):** Refere-se aos aspectos que não são bons e nem ruins, consequentemente, eles não resultam em qualquer satisfação ou insatisfação do cliente;
- e) Atributo reverso (R):** Refere-se para o alto grau de desempenho resultando na insatisfação (e vice-versa, o baixo grau de desempenho resultando na satisfação) e para o fato de não ser semelhante para todos os clientes;
- f) Atributo questionável (Q):** Esta avaliação indica que a pergunta foi formulada incorretamente, ou que o cliente não entendeu a pergunta corretamente, ou que a resposta foi inconsistente.

4. REFERÊNCIAS

ALBANO, C. S.; GARCIA, F. T.; O impacto do método e de fatores organizacionais no processo de planejamento estratégico: estudo de caso em uma universidade federal. **Parcerias Estratégicas**, v. 18, n. 37, p. 151-172, 2015.

AGUILAR, F. J. **Scanning the Business Environment**. The Macmillan Company, 1967.

ALVES, R. A.; MARTINS, R. C.; PAULISTA, P. H. **Estudo de Caso na Empresa Natura: Planejamento e Diagnóstico Estratégico**. **Revista Univap**, v. 22, n. 40, p. 767, 2017.

ALVES, I.; REZENDE S.O.; et al. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural Especializada em Recria e Engorda de Bovinos de Corte. **Revista Administra-Ação**, Ano IV, nº 4, 2007.

ANDRADE, M. C.; ALVES, D. C. Cooperativismo e Agricultura Familiar: um estudo de caso. **Revista de Administração**, p. 194-208, 2013.

BARRETO, C. A.; DANTAS, G. G. T.; TEIXEIRA, C. A. C. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1,

2015. Disponível em: <http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2018.

BERTUCCI, A. *et al.* **Economia solidária**: Outra economia a serviço da vida acontece. 2010. Conselho Nacional de Igrejas Cristãs do Brasil (CONIC). Disponível em: <http://base.socioeco.org/docs/cartilha_fbcs.pdf>. Acesso em: 15 set. 2018.

BERGAMIN, M. S. **Paragominas**: A experiência para se torna um município verde na Amazônia. Belém: Marques Editora, 2015. 156 p.

BERGER, C. *et al.* Kano's methods for understanding customer-defined quality. **Center for Quality Management Journal**, Massachusetts, v. 2, n. 4, p. 3-35, fall 1993.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012: Lei nacional das cooperativas de trabalho (LNCT). **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 20 jul. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso em: 16 out. 2018.

CAPORAL, F. R. e COSTABEBER, J. A. **Agroecologia e desenvolvimento rural sustentável**: Perspectivas para uma nova extensão rural. Porto Alegre: EMATER/RS-ASCAR, 2000.

CIDAC. Centro de Intervenção para o desenvolvimento Amílcar Cabral. **Economia solidária**. 2018. Disponível em: <<https://www.cidac.pt/index.php/o-que-fazemos/comercio-e-desenvolvimento/economia-solidaria/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

CONSTANTY, H. F. P-H. *et al.* Indicador de conscientização de consumidores sobre alimentos orgânicos no oeste do Paraná. **Cadernos de Agroecologia**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 1-5, nov. 2013.

COSTA, W M. **Geografia política e geopolítica: discursos sobre o território e o poder**. [S.l.: s.n.], 1992.

DELICE, E. K.; GÜNGÖR, Z. A new mixed integer linear programming model for product development using quality function deployment. **Computers & Industrial Engineering**, v. 57, p. 906-912, 2009.

DREES C.; SOUZA E.M.S.; *et al.* Diagnóstico estratégico: análise dos ambientes interno e externo de uma agroindústria goiana. **Anais...SOBER – XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 2008.

FERNANDES, M. E. B. A.; SANTOS, M. C. A ferramenta análise SWOT no processo de formulação das ações estratégicas nas pequenas empresas: Um estudo de caso na empresa empreiteira Magnu JD São Paulo Ltda. **Revista FATEC Sebrae em debate: gestão, tecnologias e negócios**, v. 2, n. 2, p. 111-126, 2015. ISSN 2358-9817

FERNANDES, R. D.; RAMALHO, Â. M. C.; ALVES, A. C. Empreendimento de economia solidária e análise SWOT: Perspectivas e desafios. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 172-202, 2017.

FISHMANN, A. A.; Almeida, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, J. M., *et al.* "Sobrevivência de espécies arbóreas plantadas em clareiras causadas pela colheita de madeira em uma floresta de terra firme no município de Paragominas na Amazônia brasileira." Embrapa Amazônia Oriental-Artigo em periódico indexado (ALICE) (2010).

GUPTA, G.; RAJESH. M. P. A SWOT analysis of reliability centered maintenance framework. **Journal of Quality in Maintenance Engineering**, Vol. 22, Nº 2, pp. 130 – 145, 2016.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KANO, N. *et al.* Attractive quality and must-be quality, **Hinshitsu**, v.14, n.2, 147-56 p.1984.

KUAZAQUI, E.; CORREA J.; C. B.; VOLPATO, L. A. As micro e pequenas empresas exportadoras brasileiras sobre a ótica do marketing internacional. **Business and Management Review**: BMR, SL, v. 4, n. 8, p. 381-387, 2015.

HELLER. B.; COSTA, F. Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável nas entrelinhas do agronegócio: Globo Rural Especial. **Líbero**. São Paulo. v. 16, n. 32, p. 81-90, jul./dez. de 2013.

LOURENZANI, W. L. *et al.* **Análise da competitividade da acerola no estado de São Paulo**. Revista ESPACIOS, v. 36, n. 12, 2015. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a15v36n12/15361216.html>>. Acesso em: 12 fev. 2018

HUISKONEN, J.; PIRTTILÄ, T. Sharpening logistics customer service strategy planning by applying Kano's quality element classification. **International Journal of Production Economics**, Linköping, v. 56-57, p. 253-260, sept. 1998.

LEE, Y-C.; HUANG, S-Y. A new fuzzy concept approach for Kano's model. **Expert Systems With Applications**, v. 36, p.4479-4484, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTEI, L. O Papel e a Importância da Agricultura Familiar no Desenvolvimento Rural Brasileiro Contemporâneo. **Rev. Econ. NE**, Fortaleza, v. 45, suplemento especial, p. 83-91, out./dez., 2014

MAUAD, M. J. L. As cooperativas de trabalho e sua relação com o direito do trabalho. **Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo**, v. 6, n. 1, 2015. Disponível em: <colar o link AQUI>. Acesso em: 13 set. 2018.

MELO, A. M.; BERTOLINI, G. R. F. Uma revisão teórica sobre os processos de gestão das cooperativas. **RECODAF – Revista Eletrônica Competências Digitais para Agricultura Familiar**, Tupã, v. 3, n. 1, p. 88-105, jan./jun. 2017.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES *et al.* **Estratégias competitivas aplicadas em concessionárias de veículos da região amazônica**: Um estudo a partir das 5 forças Porter. 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/Jossiele/Downloads/124-1-235-1-10-20171007.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2018.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

NOVAES, Henrique; MAZIN, Ângelo Diogo; SANTOS, Laís (Orgs.). **Questão agrária, cooperação e agroecologia**. 1. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2015. 408 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico, conceitos e metodologias práticas**. 22. ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

OLIVEIRA, R. S.; GOMES, S. C.; CABRAL, E. R. Da condição de município “Marrom” a município “Verde”: o caso de Paragominas – PA. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v.4, n.2, mai./ago. 2012.

OLIVEIRA, R. J. DE; SILVA, N. L. G. DA; TRINDADE, J. D. DA R. Análise SWOT aplicada no planejamento e controle da manutenção autônoma. **Revista Episteme Transversalis**, Volta Redonda, v. 9, n. 1, p. 197-210, jan./jun. 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARISE S.M.; SANÇÃO E.; et al. Desenvolvimento Sustentável em Pequenas Propriedades Rurais: Diagnóstico Estratégico em uma Propriedade Rural do Extremo Oeste Catarinense. Congresso Internacional de Administração – Gestão Estratégica: Inovação, Tecnologia e Sustentabilidade, 2010

PAUL, S. **Introdução à economia solidária**. 6. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2013.

PINTO, A.; AMARAL, P.; SOUZA, C. JR.; VERÍSSIMO, A.; SALOMÃO, R.; GOMES, G.; BALIEIRO, C. **Diagnostico socioeconômico e florestal do município de Paragominas**. Belém: IMAZON/Prefeitura de Paragominas, jun./2009.

PEIXOTO, A. F.; PEREIRA, R. de C. de F. Discurso versus ação no comportamento ambientalmente responsável. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 71-103, jul./dez. 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. 15. ed. Trad. Barzan tecnologia e linguística. Rio de Janeiro, 1999b.

_____.; MONTGOMERY, C. **A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDADE PARA O DESENVOLVIMENTO(PNUD). **Relatório do Desenvolvimento Humano 2014. Sustentar o Progresso Humano: Reduzir as Vulnerabilidades e Reforçar a Resiliência.** Disponível em: <<http://www.pnud.org.br/arquivos/RDH2014pt.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2019.

RADOMSKY, G.; SCHNEIDER, S. Nas teias da economia: o papel das redes sociais e da reciprocidade nos processos locais de desenvolvimento. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 249-284, 2007.

SAUERWEIN, H. LASSONDE, M. (1996). Akelaitis Investigations of the First Split-brain Patients in: **Classical Cases in Neuropsychology cap21 (Org.)**. Code; Wallesch; Joane; Lecours Ed. Psychology Press.

SANTOS, M. S. L. **Desenvolvimento de plano de gestão estratégica, baseado na ferramenta *Balanced Scorecard*, para o gerenciamento de uma cooperativa do nordeste paraense.** 2016. 114p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares) — Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA, 2016.

SCHINAIDER, A. D.; TALAMINI, E. Consciência ambiental versus atitudes pró-ambientais: uma avaliação dos proprietários das agroindústrias familiares. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional** v. 15, n. 3, p. 33-47, mai-ago/2019.

SCHMIDT, D., PERIUS, V., **Cooperativismo – cooperativa.** In: CATTANI, Antônio David (org). A outra economia. Porto Alegre: Veraz Editores, pp. 63-71, 2003.

TUBINO, D. F. **Planejamento e controle da produção.** 2ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

VIEIRA, D. G. *et al.* Análise do processo de compra da Agricultura Familiar para a Alimentação Escolar no município de Paragominas/PA. **Cadernos de Agroecologia**, [S.l.], v. 10, n. 3, may 2016. ISSN 2236-7934. Disponível em: <<http://revistas.aba-agroecologia.org.br/index.php/cad/article/view/17378>>. Acesso em: 27 oct. 2018.

WAACK, R. S.; MACHADO F.; CLAUDIO P. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais.** In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares - PENSA/FEA/USP, Ribeirão Preto, 1999.

CAPÍTULO II

AÇÕES DO PODER PÚBLICO PARA A AGRICULTURA FAMILIAR EM MEIO AO MUNICÍPIO VOLTADO AO AGRONEGÓCIO: PARAGOMINAS, PARÁ, BRASIL

RESUMO

O jovem município de Paragominas, Pará, Brasil, tem apenas 51 anos e está localizada nas margens da rodovia PA 256, que liga o Pará ao resto do Brasil. A economia do município é fomentada principalmente pelo agronegócio. A agricultura extensionista protagoniza, no cenário nacional, como um dos maiores produtores de *commodities* do agronegócio do país, gerando emprego, renda. O município é também reconhecido como “Município Verde”, após superar um período de conflitos fundiários e violência no campo, período em que era conhecida como “Paragobala”. Neste cenário, existem também cidadãos que realizam uma atividade indispensável à sustentabilidade do município, a agricultura familiar, produzida por agricultores que não exportam seus produtos, mas fornece alimentos à comunidade local, apesar de não ter a mesma visibilidade dos produtos do agronegócio. Sabe-se que, para alcançar níveis de sustentabilidade econômica, esses produtores dependem, além de seu trabalho, do apoio governamental nas mais variadas formas, desde a promoção de cursos de capacitação à busca de soluções para regularização fundiária das propriedades rurais. O objetivo deste foi verificar como a agricultura familiar no município de Paragominas está sendo tratada, atualmente, e se essa forma de agricultura recebe atenção e incentivo tanto quanto o agronegócio. Observa-se que, apesar do município de Paragominas ter o agronegócio como um pilar da economia, atuando no mercado nacional e internacional, a agricultura familiar, nos últimos anos, recebeu vários incentivos da Prefeitura Municipal como o Projeto “Hoje Tem Feira”, investimento em programas de pós-graduação para o desenvolvimento de projetos no setor, melhorias na gestão do empreendimento para acessar políticas públicas, além de otimizar o processo de produção e comercialização. Os produtos são comercializados *in natura* ou minimamente processados nas propriedades familiares e são produzidos conforme a demanda, promovendo menores perdas ao produtor e um menor gasto com transporte.

Palavras-Chave: agricultor familiar, gestão, políticas públicas, município verde.

ABSTRACT

The young city of Paragominas, Pará, Brazil, is only 51 years old and is located on the banks of the PA 256 highway, which connects Pará to the rest of Brazil. The city's economy is mainly fostered by agribusiness. Extension agriculture plays a leading role in the national scenario as one of the largest producers of agribusiness commodities in the country, generating employment and income. The municipality is also recognized as a “Green Municipality” after overcoming a period of land conflicts and rural violence, when it was known as “Paragobala”. In this scenario, there are also citizens who perform an activity indispensable to the sustainability of the municipality, family farming, produced by farmers who do not export their products, but provides food to the local community, despite not having the same visibility of agribusiness products. In order to reach levels of economic sustainability, these producers depend, in addition to their work, on government support in the most varied ways, from

promoting training courses to finding solutions for land tenure regularization. The objective of this was to verify how family farming in the municipality of Paragominas is currently being treated, and whether this form of agriculture receives attention and encouragement as much as agribusiness. Despite the fact that Paragominas municipality has agribusiness as a pillar of the economy, operating in the national and international markets, family farming has, in recent years, received several incentives from the City Hall such as the “Today Has Fair” Project, investment in postgraduate programs for the development of projects in the sector, improvements in project management to access public policies, as well as optimizing the production and marketing process. The products are traded in natura or minimally processed on family properties and are produced as demand, promoting lower losses to the producer and lower expenses with transportation.

Keywords: family farmer, management, public policies, green municipality

1. INTRODUÇÃO

O jovem município de Paragominas, Pará, Brasil, situada às margens da rodovia PA 256, que liga o Pará com o restante do Brasil, possui apenas 51 anos de idade. Fundada com objetivo de ocupar território, o município protagonizou vários ciclos econômicos, iniciando-se com a extração da madeira de área florestal, seguida da pecuária, carvão vegetal e, atualmente, a agricultura extensionista, o município de Paragominas protagoniza no cenário nacional como um dos maiores produtores de *commodities* do agronegócio do país. A economia do município é fomentada, fundamentalmente, pelo agronegócio, gerando emprego, renda e sendo reconhecida como “Município Verde”, após superar um período de conflitos fundiários e violência no campo, período em que era conhecida como “Paragobala”.

Após o Decreto Nacional 6.321/2007, com várias medidas contra crimes ambientais, embargos e cortes de financiamento, como “Operação Arco de Fogo” e “Projeto Paragominas Município Verde”, os produtores locais iniciaram um processo de intensificação agropecuária para manter a economia do município, diversificando a produção com lavouras de grãos em antigas áreas de pastagem extensiva e ineficiente e intensificando também o uso das áreas remanescentes de pasto, e desta maneira fortaleceram o agronegócio na região e produzindo *commodities* (SIMÕES, 2018).

Para Sauer (2008), o termo “agronegócio” tem o intuito de definir uma vertente rural patronal, moderno, técnica e eficiente. Portanto, uma atividade mais profissionalizada, que pode demonstrar capacidade de competitividade no mercado interno e externo, deixando de lado, a visão de atividade econômica simplista e de subsistência. O agronegócio é o pilar da economia

paragominense, recebendo especial atenção da gestão pública municipal, possuindo legislações próprias e metodologias que fortalecem esse grande produtor.

No meio deste cenário, porém, a agricultura familiar que fornece sua produção para alimentação local, é de extrema importância para a movimentação de renda e geração de emprego e qualidade de vida da população. Segundo Cassol e Schneider (2015), a interação entre as formas de produzir e comercializar e os modos de consumir e alimentar são cruciais para desenvolver práticas sustentáveis, tanto de produção quanto de consumo.

A crescente demanda por alimentos e busca pelo desenvolvimento econômico e social, e diante das sucessivas crises presentes no Brasil e no mundo em diversas áreas, essas atividades rurais protagonizam o cenário de equilíbrio da balança comercial, como fornecedoras de alimentos para a sociedade, seja ela urbana ou rural (Santos *et al.*, 2016). Tal colocação é corroborada por Martha Júnior e Ferreira Filho (2012) e Contini (2014), que expõe o setor agrícola como extremamente relevante para a sustentabilidade econômica e social, diante de sua oferta de produtos para a demanda interna, absorção de mão de obra, e também oferecendo postos de trabalho à pessoas sem escolaridade comprovada, e de gerar os itens de exportação, responsável pela maior arrecadação do país.

Entretanto, a agricultura familiar da região, depende, além de seu trabalho, de vários fatores, desde o apoio governamental de promoção às políticas públicas voltadas ao setor até a busca de soluções tecnológicas para melhoria da produção ou regularização fundiária de imóveis rurais. Vale a pena ressaltar que na região Amazônica, a agricultura familiar se manifesta de forma distinta de outras regiões. Segundo Hurtienne (2005), o desenvolvimento sustentável rural na região amazônica passa pelo desenvolvimento de sistemas de uso da terra/sistemas de produção sustentável adaptado às condições de produção da agricultura familiar, sendo necessário criar e garantir áreas de proteção ambiental para manter a cobertura florestal original, em vastas áreas que já se alteraram nos últimos 40 anos.

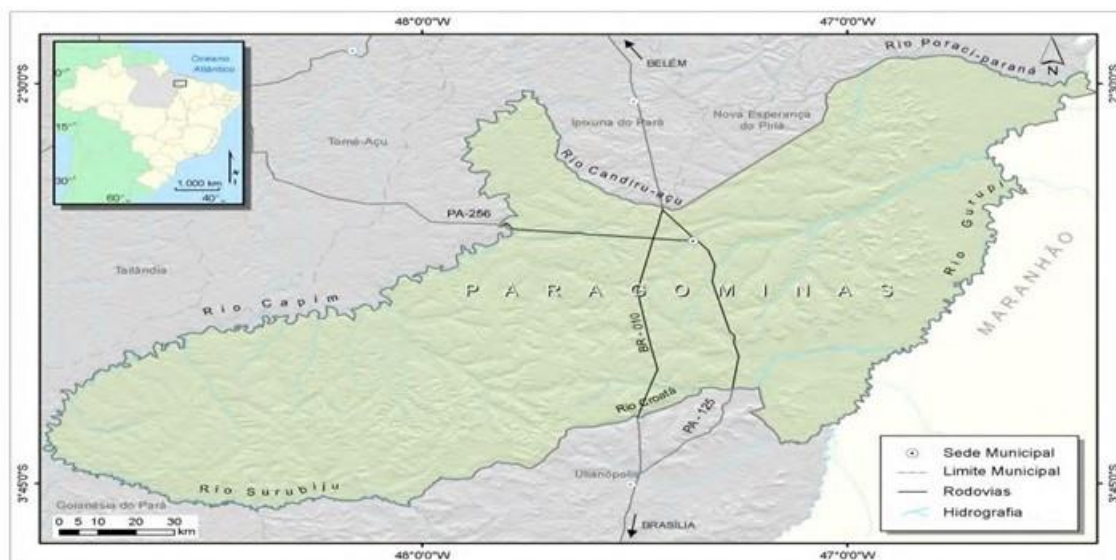
Diante do exposto, o objetivo deste é verificar como a agricultura familiar no município de Paragominas está sendo tratada, atualmente, e se essa forma de agricultura recebe atenção e incentivo tanto quanto o agronegócio, além de observar os gargalos da atividade.

2. O MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS, PARÁ, BRASIL

O Município de Paragominas no estado do Pará, está localizado no nordeste paraense (Figura 1), nas coordenadas geográficas seguintes, 02°59'45" S e 47°21'10" W. De acordo com

IBGE de 2018, a população estimada para o ano de 2019 é de 113.145 pessoas. A Figura 1 mostra um mapa de localização do município de Paragominas, Pará

Figura 1: Mapa de localização do município de Paragominas - PA



Fonte: Pinto *et al.* (2009).

Paragominas pertencia ao município de Dom Eliseu, mas foi elevado a Município pela Lei Estadual n.º 3.225, de 04 de janeiro 1965, publicada em 23 de janeiro de 1965, com seus 19.342,254 km² (IBGE, 2016). A emancipação fazia parte do projeto federal que incentivava a ocupação da Amazônia a partir de 1950, com o lema "integrar para não entregar", onde o Presidente Juscelino Kubitschek fomentou o desenvolvimento do Brasil e sua ocupação.

Oliveira *et al.*, (2012) relata que o processo de ocupação do município de Paragominas se confunde com a construção da Belém-Brasília (BR 010), inaugurada em 1965, ligando a nova capital federal (Brasília) à capital do Pará, e que fazia parte do Plano de Integração Nacional (PIN), do Governo Federal, o qual tinha, entre outras, a intenção de promover a integração da Amazônia com o restante do território brasileiro, através da abertura de grandes rodovias.

Costa (1992) explica que o PIN integrava um plano nacional de ocupação da Amazônia, com vistas à exploração dos recursos naturais disponíveis que viabilizasse a integração da região à política de desenvolvimento nacional. Neste sentido, uma região desabitada, constituída por floresta, recebeu incentivo para abertura de estradas/acessos, além de áreas para desenvolvimento de atividades econômicas e a formação de núcleos urbanos.

Através dessas ações, o governo federal promoveu a identidade da população atual que habita Paragominas. Muitos brasileiros migraram dos estados de Minas Gerais, Paraná e Mato Grosso em busca de "novas terras", trazendo consigo sua cultura, poder econômico e força de trabalho, predominando na região, uma cultura diferente dos povos da Amazônica, com a identidade dos referidos estados, como a gastronomia e os seus costumes originários.

Economicamente, o município perpassou por ciclos, onde em cada um, à sua forma, obteve-se o ônus e o bônus da execução de suas atividades. Houve o ciclo da pecuária, da exploração madeireira, do carvão vegetal e da agricultura. Para exemplificar, em 1976 a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) assessorou os produtores no sentido de desenvolver a pecuária no município. Já em 2007, o município possuía o sexto maior rebanho bovino do estado de Pará (IBGE/PPM), Bergamin (2015) e Pinto *et al.*, (2009).

Empresas de grande porte, de diferentes setores se instalaram em Paragominas, como a empresa de mineração Vale, que iniciou, no ano de 2007, o projeto Miltônia, mina de extração de bauxita, e atualmente, está em gestão da empresa norueguesa Norsk Hydro. Instalou-se, também a primeira fábrica de MDF, produzido a partir da queima do pó de serra. Essas indústrias necessitam de abundante mão de obra, ajudando no crescimento e desenvolvimento econômico do município (PIEIDADE *et al.*, 2019).

2.1. DA OPERAÇÃO “ARCO DE FOGO” AO “MUNICÍPIO VERDE”

Para entender a base econômica de Paragominas, é necessário reviver os momentos em que o município sofreu o ônus de exercer atividades a margem da lei e de forma predatória, ambientalmente, durante anos. Utilizando a licença poética que cabe, a “colheita infértil” ocorreu no ano de 2008 quando o município foi incluído na lista das que mais desmatavam no Estado do Pará.

Em abril de 2008, Paragominas, que constituía um dos municípios do “arco do desmatamento”, apontada pelo Ministério do Meio Ambiente, como o vigésimo terceiro com maior índice de desmatamento na Amazônia, foi alvo da Operação Arco de fogo, deflagrada conjuntamente pela Polícia Federal, Ibama, Força Nacional de Justiça e Secretaria do Estado de Meio Ambiente do Pará. A operação visou combater o desmatamento ilegal nos municípios da Amazônia, e resultou no fechamento de serrarias, carvoarias, madeireiras; no embargo de áreas, na apreensão de madeiras e equipamentos, além de aplicação de multas pecuniárias e estabelecimentos do município (GALVÃO, 2013).

Alves *et al.*, (2015) relatam que os produtores ilegais de madeira e carvão vegetal promoveram dias de guerra em novembro de 2008. Exploradores ilegais se revoltaram com a apreensão de caminhões de madeira e outros produtos. Em resposta, incendiaram a sede do IBAMA e por pouco não lincharam os funcionários do órgão. A situação gerou até mesmo a visita do então ministro do Meio Ambiente, Carlos Minc, ao município.

Com as sanções econômicas impostas ao município, por intermédio de órgãos federais e de regras de circulação de produtos, a gestão municipal do prefeito Adnan Demachki e a sociedade civil juntaram-se para elaborar um projeto e colocaram em prática, como respostas às sanções, gerando subsídios para finalizar as punições e possibilitando, principalmente, uma produção econômica no tripé da sustentabilidade. Surgiu então o Projeto Município Verde (PMV) (Alves *et al.*, 2015; Neves e Whately 2016), com seus planos, metas e prazos.

O PMV é um conjunto de metas ambientais e sociais que o município se impôs, de forma organizada, eficiente e permanente. Tais metas deveriam ser agentes indutores da nova economia paragominense, possibilitando que o município voltasse a realizar suas atividades econômicas, diante de diretrizes sustentáveis, porém assegurando a competitividade no mercado.

Paragominas soube envolver diretamente a população local na busca de soluções duradouras e obteve êxito com o PMV pela participação popular, queda do desmatamento, efetividade das ações e implantação de políticas de Educação Ambiental (Villela, 2010), garantindo-lhe assim premiações como a de Chico Mendes em 2010 (BRASIL, 2010).

Vale ressaltar que o PMV teve uma grande responsabilidade para reerguer o município econômica, social e ambientalmente, pois quando as fazendas, carvoarias, produtores foram penalizados, os funcionários de tais locais também foram atingidos, perdendo postos de trabalho e, com a menor circulação de dinheiro, o comércio local também sentiu o impacto, promovendo recessão na região. Com o novo modelo de gestão, que adotou procedimentos para a regularização ambiental em resposta à sua inclusão na lista do desmatamento do Ministério do Meio Ambiente, o município cresceu novamente.

Paragominas foi o primeiro município da Amazônia a sair da lista do desmatamento e, para avaliar o impacto desse sucesso, o Programa Municípios Verdes foi adotado no estado do Pará no ano de 2011, através do Decreto n.54 de 29 de março de 2011 (Pará, 2011), inspirado na experiência bem-sucedida do município de Paragominas (SOUZA *et al.*, 2018).

2.2. O AGRONEGÓCIO NO MUNICÍPIO VERDE

Nos ciclos econômicos pelos quais o município de Paragominas passou, o agronegócio foi uma atividade consolidada, dentre todas as atividades rurais já exercidas no município. A agricultura e a pecuária foram as que alcançaram um patamar de equilíbrio a ponto de não terem sua continuidade e desenvolvimento comprometidos por nenhum fator, em nenhum período, sejam estes ambientais, sociais ou de mercado, é sua responsabilidade pela produção de *commodities* municipais.

A produção de *commodities* agrícolas está frequentemente relacionada à degradação dos recursos naturais, à deterioração das relações trabalhistas e ao desrespeito aos direitos humanos. Além da baixa remuneração oferecida aos pequenos produtores, o trabalho infantil e forçado, o uso de agroquímicos e o desmatamento de remanescentes florestais, que implica no risco de perda de biodiversidade, são questões de extrema relevância para a manutenção da sustentabilidade do setor (COMMITTEE ON SUSTAINABILITY ASSESSMENT, 2013).

Segundo Piedade *et al* (2019), as principais fontes do Produto Interno Bruto (PIB) e de empregos do município baseiam-se em: agricultura, reflorestamento, beneficiamento de madeira em tora de maneira sustentável, mineração de bauxita, e comércio interno, levando em consideração que uma boa parte da economia local é influenciada pela grande quantidade de servidores públicos no município. Cada atividade, obrigatoriamente, deve estar licenciada ambientalmente pela SEMMA, criada em 2012 para auxiliar no desenvolvimento do projeto de gestão ambiental ou por a Secretaria de Meio Ambiente e Sustentabilidade do Pará (SEMMAS) com sede no município, seguindo normas e padrões corretos, honrando o selo verde Paragominense.

Paragominas se tornou o único município do estado onde é possível fazer a compensação ambiental no próprio município, através do arrendamento de outro imóvel rural que tenha excedente de vegetação na área de reserva legal, conforme disposto no Decreto Estadual nº 1.379/2015 e na Instrução Normativa nº 01 de 2016. Essa facilitação que o projeto trouxe, não alcançou a todos e para produtores e familiares isto foi visto como um prejuízo à atividade. O grupo dos agricultores familiares foi o de maior resistência a implantação do projeto, pois utilizavam do método de derrubada e queima da floresta nas propriedades para produção de carvão vegetal e abertura de novas áreas para sua produção.

Porém, é inegável que a gestão municipal tem o agronegócio como pilar da economia local, com a cultura da soja e a pecuária em destaque, gerando empregos e renda, assim como

atuação no mercado nacional e internacional. Sabendo disso, procuram oferecer ao setor, todo o subsídio técnico e jurídico para garantir a sua força e permanência, inclusive promovendo eventos como a Feira Agropecuária de Paragominas (AGROPEC) e a AGROSHOW.

2.3. AGRICULTURA FAMILIAR E SEUS INCENTIVOS

Em Paragominas, a agricultura familiar está sendo estimulada e fomentada por políticas públicas, destacando os últimos 5 (cinco) anos. Os gestores começam perceber esse setor produtivo como estratégico para transformação social e melhoria da qualidade de vida, tanto dos agricultores familiares, quanto da comunidade que direta ou indiretamente consomem seus produtos.

Vieira *et al.*, (2015) explicam que as cooperativas, inclusive, surgiram com a evolução da agricultura familiar local, dada a necessidade dos agricultores até então organizados por associações, se tornarem cooperados, favorecendo assim o acesso às linhas de créditos, a aquisição de insumos, regularização sanitária, emissão de notas fiscais, além da verticalização da produção, pois o produto chega ao consumidor sem a necessidade do atravessador, com o tempo de prateleira praticamente zero, além da qualidade reconhecida e registrada por órgãos competentes como o Serviço de Inspeção Municipal (SIM). Dentre os incentivos à produção, fomentados pela gestão municipal, é possível destacar a parceria que o município tem com os produtores familiares através da doação de mudas do Projeto Município Verde.

Há aspectos que demonstram o nível de desenvolvimento do setor em cada município e, portanto, merecem atenção, tais como: as condições de produção nos imóveis rurais, resultados alcançados como agentes de subsistência local, comercialização dos produtos e acesso a políticas públicas eficazes (Medina e Novaes, 2015). Esses aspectos são o espelho prático de como a agricultura familiar está sendo desenvolvida no local, seu nível de sucesso ou insucesso, e o investimento que o poder público desprende para o setor. Se a produção nos imóveis ocorre com relativa normalidade, com manejo adequado e persistência, se a comercialização dos produtos ocorre de forma sustentável para os produtores, se as comunidades estão gozando dos resultados sociais, qualidade de vida, e se os produtores acessam políticas públicas, com assistência técnica, educacional e acompanhamento, há a obviedade de que a agricultura local está em franco desenvolvimento;

Os agricultores familiares cultivam frutas, verduras, hortaliças, criam pequenos animais e desenvolvem produtos caseiros como pães, bolos e biscoitos. O município oferece alguns

incentivos como acesso a novos mercados, assistência técnica e capacitação profissional, para que o produtor consiga comercializar de forma eficiente os seus produtos. A dinamização da economia local pelo poder público, deve buscar a sustentabilidade e a essência das características locais. Estratégias de desenvolvimento nessa direção podem valorizar o lugar, fomentando a identidade cultural (CARPEGEANI e FILHO, 2009).

O Projeto “Hoje Tem Feira”, realizado pela Prefeitura Municipal de Paragominas e parceiros, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), teve início em outubro de 2018, ocorrendo às quartas feira no estacionamento da Prefeitura Municipal de Paragominas, e pelo menos um vez ao mês, a feira torna-se itinerante, para expor os produtos dos agricultores familiares, em locais diversos dentro do município, promovendo a popularização e valorização dos alimentos produzidos. Segundo Pereira *et al.* (2017), as feiras livres são um importante espaço de comercialização desses produtos, espaço de socialização, identidade regional, cultural e de articulação política.

A inércia do poder público, a desvalorização dos produtos e a dificuldade de comercialização, trazia ao produtor, desanimo e a vontade de desistir de produzir. Com a feira, elevou-se a autoestima dos agricultores e, novamente, sentem-se estimulados a produzirem mais e melhor. Porém, esse projeto não apresenta vantagens apenas aos produtores, mas também aos consumidores, por oferecerem produtos com preços mais convidativos; frescos e de qualidade, além de uma diversificação e certeza da disponibilidade de produtos. Os produtos são *in natura* ou minimamente processados nas propriedades familiares e são produzidos conforme a demanda, promovendo menores perdas ao produtor e um menor gasto com transporte.

A importância da feira, para a agricultura familiar e para o desenvolvimento rural de bases sustentáveis, se dá pela oportunidade de abastecimento de produtos de características locais, baratos e saudáveis, garantindo a soberania e a segurança alimentar. O consumidor sabe onde e como os alimentos foram produzidos e a segurança é garantida no valor acessível, na diversidade e no uso quase que nulo de agrotóxicos. As feiras, apesar de competirem com o comércio varejista, formado por mercados e supermercados, tem sua influência econômica, social e cultural (PEREIRA *et al.*, 2017).

Como consequência da ação, houve uma alteração de mercado e consumo da população. Agora a feira foi inserida no calendário semanal e tornou-se local de compras e interação social para o consumidor, evidenciando a valorização da agricultura orgânica na mesa do paragominense, levando em consideração a melhoria da saúde e a qualidade de vida das

pessoas. Portanto o poder público e a sociedade só têm a ganhar com o desenvolvimento das feiras livres de produtos alimentícios.

A partir do projeto, os produtores têm acesso ainda a cursos voltados à atividade, oferecidos pelo SEBRAE. A participação dos agricultores é importante para adquirirem conhecimento para acessar créditos financeiros especiais em instituições financeiras, e que são essenciais para o desenvolvimento no campo, e mais, recebem assistência técnica da Secretaria Municipal de Agricultura, que apresenta tecnologias atuais de produção e auxiliam na resolução de problemas.

No ano de 2017, a gestão pública de Paragominas investiu mais de 300 mil reais no programa de pós-graduação em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, um mestrado profissional, em que os servidores do município foram os estudantes, executando projetos voltados para a melhoria da agricultura familiar local e vários foram os produtos gerados aplicáveis que irão contribuir para o desenvolvimento da agricultura familiar.

Vários projetos estão relacionados ao acesso de produtores familiares às políticas públicas, como o PNAE e o PAA. A Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural de Paragominas (COOPERURAIM), por exemplo, é um empreendimento econômico solidário (EES) que tem parceria com a prefeitura no acesso dessas políticas.

A Lei da Agricultura Familiar, Lei nº 11.326/06, estabeleceu que:

Art. 14. Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas.

Portanto, a Lei 11.947/2009, traduz-se não somente melhorias das condições de alimentação e nutrição escolar, mas também em benefícios para a agricultura familiar da região e efetividade das políticas públicas.

Paragominas não apenas cumpre esse item da legislação, como ultrapassa o limite mínimo de aquisição de itens para a merenda escolar da agricultura familiar. De acordo com Vieira (2015), até o ano de 2015, o município de Paragominas adquiriu, aproximadamente, 50% dos produtos para a merenda escolar, da agricultura familiar local, e transformou-se em uma parceria da gestão municipal com as organizações de agricultores familiares do município, exitosa. Fomentar a agricultura familiar por intermédio da aquisição de seus produtos é item do plano de governo da gestão, que pretende adquirir 65% até o final de seu mandato.

A Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural de Paragominas (COOPERURAIM), conta com um sistema de entrega na zona urbana, por exemplo, realizado semanalmente pelos próprios agricultores em seus veículos. Na zona rural, para dar suporte aos agricultores e para que a alimentação escolar chegue com boa qualidade nas escolas, a prefeitura faz a locação de um veículo, pois a distância entre as escolas é muito grande. Esse suporte é importante principalmente para os produtos perecíveis.

Outra conquista é o “Selo Art” que certifica a origem artesanal do produto, oriundo da agricultura familiar. O selo é de origem estadual e foi conseguido com incentivo e acompanhamento da Prefeitura Municipal de Paragominas. A qualidade foi conquistada pela assistência técnica realizada pelos técnicos da Prefeitura no campo, para auxiliar os produtores a manterem um padrão de qualidade exigido.

Há também a Sala do Empreendedor, local de apoio aos micros e pequenos empreendedores do município, com a oferta de cursos, orientações e organização burocrática dos pequenos negócios. Ressalta-se que a Sala do Empreendedor na pessoa da Agente de Desenvolvimento, não realiza as ações para os produtores, e sim instrui como deve ser realizado, incentiva a profissionalização de cada um, encaminha para órgãos e entidades competentes, além de propor projetos e ações, em conjunto com demais órgãos, para o desenvolvimento da agricultura familiar e demais empreendedores do município.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O município de Paragominas tem o agronegócio como pilar da economia local, com a cultura da soja e a pecuária em destaque, gerando empregos e renda, assim como atuação no mercado nacional e internacional. A gestão municipal, procura oferecer ao setor, todo o subsídio técnico e jurídico para garantir a sua força e permanência. No entanto a agricultura familiar, nos últimos anos, recebeu vários incentivos da Prefeitura Municipal como o Projeto “Hoje Tem Feira”, investimento em programas de pós-graduação, condições para acessar o PNAE e PAA.

A importância da feira, para a agricultura familiar apresentou consequências positivas. Houve uma alteração de mercado e consumo da população. A feira da agricultura familiar está inserida no calendário semanal e tornou-se local de compras e interação social para o consumidor e uma oportunidade de abastecimento de produtos de características locais, baratos e saudáveis, garantindo a soberania e a segurança alimentar, levando em consideração a melhoria da saúde e a qualidade de vida das pessoas.

Houve otimização do processo de produção e comercialização. Os produtos são comercializados *in natura* ou minimamente processados nas propriedades familiares e são produzidos conforme a demanda, promovendo menores perdas ao produtor e um menor gasto com transporte. Os agricultores ainda têm dificuldade de gestão e de acesso à políticas públicas, porém vários projetos foram financiados, através do Mestrado em Desenvolvimento Rural e Gestão de Empreendimentos Agroalimentares, para sanar essas deficiências.

4. REFERÊNCIAS BIBLIORÁFICAS

ALVES, R. L.; PALHETA, G. C.; ANDRADE, O. F. Paragominas se torna exemplo de sustentabilidade combatendo o desmatamento na Amazônia. **Anais**. In: XI Fórum Ambiental da Alta Paulista, v. 11, n. 7, 2015, pp. 21-35

BERGAMIN, M. S. **Paragominas: A experiência para se torna um município verde na Amazônia**. Belém: Marques Editora, 2015. 156 p.

BRASIL. Decreto nº 6.321 de 21 de dezembro de 2007. **Dispõe sobre ações relativas à prevenção, monitoramento e controle de desmatamento no Bioma Amazônia, bem como altera e acresce dispositivos ao Decreto nº 3.179, de 21 de setembro de 1999, que dispõe sobre a especificação das sanções aplicáveis às condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências**. Brasília: DOE, 2007.

BRASIL. Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006. **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais**. Brasília: DOE, 2006.

BRASIL. Lei n. 11.947 de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nº 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências**. Brasília: DOE, 2009.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente. **Perfis dos vencedores do Prêmio Chico Mendes**. Brasília: MMA, 2010.

CARPEGEANI, C. B. F.; FILHO, C. B. R. Caminho das Tropas: A Importância da preservação histórica e cultural como meio de preservação ambiental no Vale do Paraíba. **Revista Ciências Humanas**. Taubaté, SP, v. 1, n. 1, 2009.

CASSOL, A.; SCHNEIDER, S. Produção e consumo de alimentos: novas redes e atores. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n.95, maio-ago 2015.

COMMITTEE ON SUSTAINABILITY ASSESSMENT. **The COSA measuring sustainability report: coffee and cocoa in 12 countries**. Philadelphia: COSA, 2013.

CONTINI, E. Exportações na dinâmica do agronegócio brasileiro – oportunidades econômicas e responsabilidade mundial. In: BUAINAIN, A. M. *et al.* (Ed.). **O mundo rural no Brasil do século XXI – a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Brasília: Embrapa/Unicamp/IICA, 2014. p. 147-174.

COSTA, F. de A. **Ecologismo e questão agrária na Amazônia**. Belém: NAEA, UFPA, 1992

GALVÃO, I. M. F. **Da fronteira à sustentabilidade? O caso de Paragominas**. 2013. 90 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos naturais e Desenvolvimento Local na Amazônia), Universidade Federal do Pará, Belém 2013.

HURTIENNE, T. Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**. v. 8, n. 1 - p. 019-071 jun. 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Histórico de Paragominas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Histórico de Paragominas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018.

MARTHA JÚNIOR, G.B. E FERREIRA FILHO, J.B. DE S. **Brazilian agricultural development and changes**. Brasília (DF), EMBRAPA. 160 p, 2012.

MEDINA, Gabriel; NOVAES, Evandro. Percepção dos agricultores familiares brasileiros sobre suas condições de vida. **Interações (Campo Grande)**, v. 15, n. 2, 2015.

NEVES, E. M. S. C.; WHATELY, M. Municipalities and policies against deforestation in the Brazilian Amazon. **Novos estudos CEBRAP**, v. 35, n. 3, p. 67-83, 2016.

OLIVEIRA, R. S.; GOMES, S. C.; CABRAL, E.R. Da condição de município “Marrom” a município “Verde”: o caso de Paragominas-PA. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 4, n. 2, p. 122-139, 2012.

PARÁ. Decreto n.54 de 29 de março de 2011. **Institui o Programa de Municípios Verdes - PMV no âmbito do Estado do Pará e dá outras providências**. Belém: DOE, 2014.

PARÁ. Lei n.3.225 de 04 de janeiro de 1965. **Institui o Município de Paragominas, Pará**. Belém: DOE, 1965.

PEREIRA, V. G.; BRITO, T. P.; PEREIRA, S. B. A feira-livre como importante mercado para a agricultura familiar em conceição do Mato Dentro (MG). **Revista Ciências Humanas - UNITAU**, Taubaté/SP - Brasil, v. 10, edição 20, p. 67-78, Dezembro, 2017

PIEIDADE, G. S.A. M.; JESUS, L. S.; BORGES, F. Q. A dinâmica sustentável após a operação arco de fogo no município verde (PARAGOMINAS - PA), **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, janeiro, 2019.

PINTO, A.; AMARAL, P. JR, C.S; VERISSÍMO, A.; SALOMÃO, R.; GOMES, G.; BALIEIRO, C. **Diagnóstico Socioeconômico e Florestal do Município de Paragominas**. Relatório técnico. Belém-PA. Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia – IMAZON, 2009.

SANTOS, Leandro Pereira dos *et al.* Agronegócio brasileiro no comércio internacional. **Revista de Ciências Agrárias**, v. 39, n. 1, p. 54-69, 2016.

SAUER, S. **Agricultura familiar versus agronegócio: a dinâmica sociopolítica do campo brasileiro**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2008, 73p.

SIMÕES, I. O. P. S. **Análise da intensificação da pastagem no município de Paragominas-PA entre os anos de 2004 e 2017**. 2018. 127p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Agrícola) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Agrícola. Campinas, SP, 2018.

SOUZA, J. S. R.; SARMENTO, P. S. M.; PONTES, A. N.; PONTES, A. N. Programa Municípios Verdes: políticas públicas para mitigação de degradação ambiental no município de Paragominas (PA). **Natural Resources**, v.8, n.2, p.52-59, 2018.

VIEIRA, D. G.; MARGALHO, D. A. A.; CALLEGARI, D. M.; SILVA, M. G. Q. M.; RESQUE, A. G. L. Análise do processo de compra da Agricultura Familiar para a Alimentação Escolar no município de Paragominas/PA. **Cadernos de Agroecologia**. V. 10, nº 3 de 2015.

VILELLA, M. Paragominas: ainda é possível. **Revista Página**, v.22, n.48, 2010.

CAPÍTULO III

PERFIL SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO, AMBIENTAL E AS CINCO FORÇAS DE PORTER DE UMA COOPERATIVA AGRÍCOLA DA REGIÃO NORDESTE PARAENSE

RESUMO

O objetivo deste trabalho é estudar o perfil socioeconômico, produtivo e ambiental e realizar um estudo de posicionamento do mercado e a capacidade de sustentabilidade de uma cooperativa agrícola, em Paragominas, região nordeste paraense. Para realização do estudo foi adotado o procedimento amostral simples, sendo aplicados questionários, semiestruturados, com perguntas abertas e fechadas, em forma de entrevistas com os cooperados e suas famílias. Foram levantados dados referentes aos aspectos socioeconômico, produtivo e ambiental e observações *in loco*. Para analisar a capacidade da sustentabilidade da cooperativa foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter. Constata-se o protagonismo feminino na atividade agrícola familiar. As polpas produzidas pela cooperativa são comercializadas e supermercados e feiras locais, além de estarem incluídas na merenda escolar das escolas do Município. O selo artesanal foi um facilitador para a comercialização do produto. No Município não há outras cooperativas ou associações em condições de disputar mercado seja institucional ou externo com a COOPERURAIM, considerando oferecem os mesmos produtos aos mesmos clientes. Seus concorrentes são produtores não cooperados e empresas que cultivam como atividade secundária.

Palavras-chave: agricultura familiar; empreendimento econômico solidário; mercado; PNAE.

ABSTRACT

The objective of this work is to study the socioeconomic, productive and environmental profile and carry out a study of market positioning and the sustainability capacity of an agricultural cooperative, in Paragominas, northeastern Pará. To carry out the study, the simple sampling procedure was adopted, using semi-structured questionnaires, with open and closed questions, in the form of interviews with the cooperative members and their families. Data were collected on socioeconomic, productive and environmental aspects and on-site observations. To analyze the sustainability capacity of the cooperative, Porter's five forces model was used. There is a female role in family farming. The pulps produced by the cooperative are marketed and supermarkets and local fairs, in addition to being included in school meals in schools in the municipality. The artisanal seal was a facilitator for the commercialization of the product. In the Municipality there are no other cooperatives or associations in a position to compete in the market, whether institutional or external, with COOPERURAIM, considering they offer the same products to the same customers. Its competitors are non-cooperative producers and companies that cultivate as a secondary activity.

Keywords: family farming; solidarity economic enterprise; market; PNAE.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com os resultados do Censo Agropecuário de 2017, o número de pessoas envolvidas nas atividades agropecuárias no Pará é de 975.426, distribuídos em 281.704 estabelecimentos agropecuários (IBGE, 2017). Dentre estes, estão os produtores do município de Paragominas, em que a produção agrícola é a atividade que mais gera emprego e renda no município, seja ela de grandes produtores ou agricultura familiar.

As atividades desenvolvidas pela agricultura familiar caracterizam uma grande contribuição para a subsistência da família, porque a produção não sendo em grande escala, atende as necessidades familiares, locais ou regionais pelos hábitos de consumo estarem voltados para o natural, o orgânico, o saudável ou por outras razões que levam a sociedade a refletir, repensar e resgatar valores que já estavam esquecidos. Esta riqueza de informações insere a agricultura familiar rural no campo de pesquisa e, também, na produção do conhecimento (DOTTO *et al.*, 2018).

A agricultura familiar da região está caracterizada por produtores rurais individuais, comunidades rurais ou empreendimento econômico solidário, como associação e cooperativa. Apesar de vender em feiras livres, pequenos mercados e supermercados, ou vendas isoladas, esses agricultores dependem prioritariamente de políticas públicas do município e acessam licitações municipais e programas de fomento e assistência técnica do governo federal. Potrich *et al.*, (2017) integram ao desenvolvimento rural sustentável a concepção da nova ruralidade, que engloba propostas de sobrevivência a sustentabilidade na agricultura familiar e as formas de organização territorial.

A Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) é uma cooperativa de produtores da agricultura familiar, localizados no município de Paragominas, no estado do Pará, constituída no ano de 2011 e que apresenta problema de gestão administrativa comprometendo a renda e qualidade de vida de seus integrantes.

Os cooperados da COOPERURAIM acessam as políticas públicas federais Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) por intermédio da Prefeitura Municipal de Paragominas. Conforme o artigo 14º da Lei Federal nº 11.947/2009, estabelece que o repasse feito pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento Escolar (FNDE) às prefeituras, em referência ao PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) obrigatoriamente deverão ser usados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da

agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, dando-se preferência os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (SILVA & LIMA, 2017, NEVES NETO, 2015)

É importante destacar que as cooperativas exercem um papel fundamental no desenvolvimento regional (FERRAZ & RESENDE, 2019) e a relações entre cooperativa e cooperado não se restringem também apenas a essas operações. As cooperativas têm dedicado esforços na implementação de novos processos e atividades, com o intuito de aumentar a criação de valor aos seus cooperados (BUAINAIN *et al.*, 2014). Esses esforços transcendem os tradicionais conceitos de criação de valor, pois buscam criar valor adicional por meio da transferência de tecnologias, tanto nos processos técnicos de produção (como fazer) quanto na qualidade dos produtos (o que produzir) em conjunto com as necessidades do cliente (GRÖNROOS, 2011).

Segundo Porter (1991), o sucesso de uma organização depende, basicamente, de dois fatores: a atratividade do setor em que atua e o seu posicionamento dentro deste setor e para isso deve possuir objetivos e estratégias para o cumprimento das metas. Porter (1986) explica que os objetivos dizem o que a empresa quer atingir, já a estratégia indica como é que os objetivos serão atingidos. Para serem bem-sucedidas, as cooperativas, como quaisquer organizações, não podem deixar de acompanhar a tendência de mercado e, no mínimo, avaliar sua gestão e suas condições de sustentabilidade.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é estudar o perfil socioeconômico, produtivo e ambiental e realizar um estudo de posicionamento do mercado e a capacidade de sustentabilidade de uma cooperativa agrícola, em Paragominas, região nordeste paraense.

2. MATERIAL E MÉTODOS

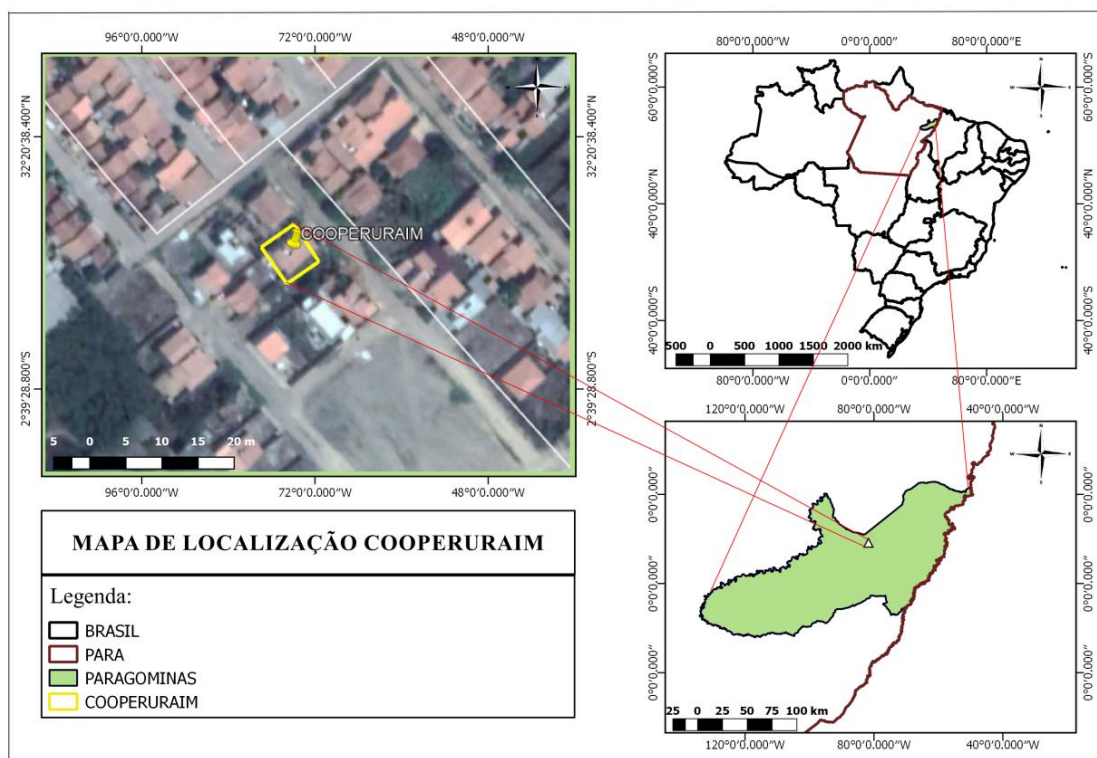
2.1. LOCAL DE ESTUDO

A pesquisa foi realizada na Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural COOPERURAIM e nas áreas produtivas dos seus cooperados. A COOPERURAIM é uma cooperativa de produtores da agricultura familiar, constituída em 20 de dezembro de 2011, atualmente possui 47 cooperados e 30 parceiros. Está com sede situada no Bairro Parque da Américas, Paragominas, Pará. A Figura 1 mostra o mapa de localização da Cooperativa no município de Paragominas – PA.

O município de Paragominas está situado a nordeste do estado do Pará (latitude sul 02° 59' 45" e longitude oeste 47° 21' 10"), a uma altitude média de 90m, distante da capital do estado, Belém, a 320 km no sentido Belém-Brasília. Limita-se ao Norte com os municípios de Ipixuna do Pará e Nova Esperança do Piriá, a Leste com o estado do Maranhão, ao sul com os municípios de Dom Eliseu, Ulianópolis e Goianésia do Pará e a oeste com município de Ipixuna do Pará.

A COOPERURAIM atua ativamente nos seguimentos de horticultura, fruticultura e agroindústria de polpa de fruta artesanal. Possui a ambição de expandir para a criação de frangos para a produção de ovos e carne, além da piscicultura. Toda a produção é cultivada no Município de Paragominas, nos sítios dos cooperados e parceiros.

Figura 1: Mapa de localização da Cooperativa no município de Paragominas – PA



Fonte: Google Maps (2019)

2.2. MÉTODOS

2.2.1. Tipo de pesquisa

Quanto à forma de abordagem, o estudo caracteriza-se como qualitativo que permite ao pesquisador, partindo dos significados que determinada realidade ou fato (neste caso em

especial, partindo da observação participante junto a uma cooperativa), possa fazer analogias, expressar sentimentos, tecer considerações e construir conhecimentos sem que haja expressiva preocupação com a quantidade dos fatos a serem levantados ou realidades a serem observadas e refletidas (MARTINELLI, 2003; MINAYO *et al.*, 2010; SILVA; MENEZES, 2013).

Os procedimentos metodológicos utilizados foram: i) Pesquisa bibliográfica, documental e observação para levantamento de informações da cooperativa e seus consumidores; ii) Investigação exploratória por meio da aplicação de questionários junto à Direção Administrativa da COOPERURAIM, cooperados e consumidores iii) Visitas em propriedades dos cooperados para verificar as atividades agrícolas desenvolvidas e as da produção agroindústria artesanal, quando era o caso.

2.2.2. Técnicas e instrumentos de coleta de dados

A pesquisa se deu através de visitas para a apresentação do projeto e também de coleta de dados. A primeira visita a cooperativa foi para falar com presidente da COOPERARUIM, para que ele pudesse convocar os cooperados para participar da apresentação do projeto à cooperativa.

Através da apresentação do projeto de pesquisa aos cooperados, foi aprovada a pesquisa na Cooperativa e seus membros afirmaram sua participação, dentro de um calendário que não provocasse nenhum tipo de desconforto na rotina de trabalho.

Após assinatura do “termo de consentimento livre e esclarecido” pelos cooperados, iniciaram-se as conversas individuais e em grupo para posterior divulgação da pesquisa. Foi escolhida a própria sede da cooperativa, pela infraestrutura e familiaridade, como ponto de encontro para a aplicação de questionários e demais observações. Adicionalmente, foram feitas também visitas nas áreas dos cooperados, com autorização.

Para melhor entender a situação da cooperativa, houve participação em reuniões da cooperativa, compareceu-se a feira livre organizada pelos cooperados, e também foi realizada oficina para aplicação de ferramenta.

2.2.3. Perfis socioeconômico, produtivo e ambiental

Para realização do estudo foi adotado o procedimento amostral simples, sendo aplicados questionários, semiestruturados, com perguntas abertas e fechadas, em forma de entrevistas

com os cooperados e suas famílias. Foram levantados dados referentes aos aspectos socioeconômico, produtivo e ambiental e observações *in loco*.

Segundo Triviños (1987) entende-se por entrevista semiestruturada, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa. Desta forma, o informante seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas expectativas dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa.

O período de visitas técnicas à cooperativa se deu de setembro de 2017 a novembro de 2019. Cabe ressaltar que foi nesta etapa também que ocorreu a consulta dos documentos do empreendimento.

Os dados foram coletados presencialmente, caracterizando a amostra como não aleatória, composta pela percepção de 20 (vinte) cooperados ativos e analisados, utilizando-se estatística descritiva para sintetizar os valores de mesma natureza.

As informações compiladas foram exploradas empregando análise estatística descritiva dos dados, objetivando compreender as relações existente.

2.2.4. As 5 Forças de Porter

Para analisar a capacidade da sustentabilidade da cooperativa foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter. O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter (1999; 2004) foi aplicado à análise dos dados coletados e diagnóstico do setor. Segundo o autor (PORTER, 2004, p.03) “A intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou má sorte”, mas é determinada por cinco forças competitivas básicas:

- a) Ameaça de entrada;
- b) Poder de barganha dos clientes;
- c) Poder de barganha dos fornecedores;
- d) Ameaça de produtos substitutos;
- e) Rivalidade entre concorrentes.

Consideradas as forças que moldam a competição, a cooperativa deve buscar a adequação da estrutura interna ao seu ambiente externo, assim, para Porter (1999, 2004), a estratégia competitiva advém de ações empresariais capazes de defendê-la das forças

competitivas ou até mesmo influenciá-las a seu favor, para a criação de uma posição que lhe garanta vantagem competitiva.

Na cooperativa, a ferramenta foi aplicada com a colaboração dos cooperados, que forneceram informações relevantes para a análise, através da observação das ações dos concorrentes no município de Paragominas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. PERFIL SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO E AMBIENTAL

A cooperativa é composta por 70% mulheres e 30% homens. Constata-se com esses dados o protagonismo feminino na atividade agrícola familiar, participando mais ativamente das reuniões e decisões da cooperativa, além de serem as responsáveis em suas propriedades pela gestão da produção.

Esse fato contrapõe-se a Spanevello *et al.* (2016) que diz que na agricultura familiar, as atividades do campo vêm sendo prioritariamente desenvolvida por homens, e as mulheres geralmente desenvolvem as atividades domésticas. Segundo Nascimento *et al.* (2017), não faz muito tempo, a mulher permanecia em casa enquanto o homem trabalhava, o que lhe permitiu um maior tempo no cuidado com as plantações e na produção de alimentos para o sustento da família. Em geral, a situação da mulher camponesa é permeada, até os dias de hoje, pela precariedade, a falta de um território, a titulação da terra que muitas vezes é apenas do marido, a ausência de alimentos saudáveis, a violência, a invisibilização de seu trabalho e a participação ainda negada em muitos espaços de reivindicação de direitos.

A faixa etária é de 40% de 31 a 40 anos, 25% de 51 a 60 anos, 25% de 21 a 30 anos de idade e 10% com idade acima de 60 anos de idade e não há jovens com idade variando entre 18 a 20 anos. De acordo com Souza *et al.* (2019), essa realidade é muito comum no meio rural e pode refletir diretamente no desinteresse dos jovens em atividades relacionadas ao campo. A desvalorização das atividades exercidas pela família está relacionada a vontade de buscar uma fonte de renda que seja mais valorizada, e é uma situação que preocupa em função da sucessão familiar no prosseguimento dos negócios. Porém, foi observado nas reuniões para o levantamento de dados, a participação assídua dos filhos dos cooperados, o que já demonstra uma mudança de paradigma na COOPERURAIM e, uma expectativa para o aumento de interesse pela atividade.

Entre os cooperados 40% declararam-se casados, 30% em união estável, 25% solteiro, e 5% declararam-se viúvos, 40% dos cooperados tem ensino médio incompleto, 20% ensino médio completo, 20% ensino fundamental completo, 10% ensino fundamental incompleto e 10% superior completo. Para Dotto *et al.* (2018), a baixa escolaridade é um dos problemas que preocupa, oferecer oportunidades de aprendizado e reciclagem é essencial para que possam diversificar a produção, como consequência reduzir os custos, aumentar a renda, aproveitar as técnicas sustentáveis e de proteção ao meio ambiente.

Os cooperados moram predominantemente em agrovilas, ou seja, em pequenos bairros rurais, seguido de residentes no município essa situação caracteriza pessoas com acesso aos serviços básicos de assistências, como saúde e educação. Predominantemente moram com sua família, o que coaduna com a questão anterior “estado civil” e o dado de não morarem com empregados domésticos ambos são indícios da agricultura familiar, onde os membros da própria família trabalham na atividade produtiva e não possuem funcionários. Fato corroborado por Pleine Schneider (2003) e Abramovay (1997) que dizem que a agricultura familiar é caracterizada por haver laços de parentesco entre os proprietários ou responsáveis pela propriedade, constituindo uma forma de produção social possuindo basicamente três características, que são “o trabalho, a gestão e a propriedade”, ambos ligados à família.

A convivência entre os familiares já é uma maneira de preparar os sucessores especialmente na gestão das propriedades. Nos aspectos relacionados com a gestão devem recorrer a profissionais ou órgãos que auxiliem nessa formação profissional, é preciso conhecer todo o processo que envolvem as atividades da agricultura familiar, extrair informações, ter dados e analisá-los para tomar decisões adequadas sobre o cotidiano e poder superar as dificuldades, melhorar as técnicas de produção e aumentar o rendimento familiar rural (Dotto *et al.*, 2018).

Todos possuem documentos de identificação, não importando se analfabetos ou não, a situação é benéfica porque permite o acesso dos cooperados e dos familiares aos serviços essenciais, como escolas, postos de saúde e programas assistenciais do governo, ou seja, não estão excluídos.

Um dado importante foi a situação do domicílio atual, 75% declararam ser próprio e quitado; 20% próprio ainda pagando, 5% cedido ou emprestado e as situações “ocupado ou invadido”, “alugado”, mas um dado importante: 80% declararam “não” morarem em área de criminalidade, 20% não souberam informar. 100% dos cooperados utilizam a energia elétrica como principal fonte de iluminação

Quanto ao abastecimento de água, 55% utilizam poço artesiano, 30% utilizam abastecimento público, 10% utilizam poço tubular e 5% utilizam cisterna e quanto à qualidade da água utilizada 85% dos cooperados a considera boa, 20% regular e, apesar de morar na mesma região, 85% afirmaram que não costuma faltar água em sua residência, 10% às vezes e 5% afirmaram que costuma faltar com frequência.

Os cooperados também avaliaram o serviço de saúde público e 50% deles consideraram como regular e 45% consideraram como bom e 5% péssimo.

O abastecimento de água variou entre poço artesiano e abastecimento público o que corrobora com o fato da alta taxa de cooperados que residem no município, a qualidade da água e as interrupções do fornecimento possuem taxas inversamente proporcionais, o que é um indício da qualidade do serviço público oferecido às famílias que moram no município.

Sobre a renda mensal familiar, 45% afirmaram receber dois salários mínimos, 30% recebem uma renda acima de dois salários mínimos, 15% um salário mínimo, 10% renda mensal menor do que um salário mínimo, sendo que 60% dos cooperados afirmaram receber Bolsa Família, 30% não recebe nenhum auxílio governamental, 5% recebem auxílio gás, 5% bolsa escola. Quanto a crédito governamental, 60% não receberam nenhum, 35% receberam PRONAF, 5% para habitação.

Perguntados se participam das reuniões dos grupos aos quais pertencem 90% participa sempre, 10% raramente e 70% participam de cursos e 30 % raramente. Quanto ao trabalho em conjunto, 55% declararam que conseguem trabalhar em grupo, 15% conseguem um acordo quanto discutem, 10% se ajudam e 20% preferem trabalhar com outras pessoas fora da cooperativa. De acordo com os cooperados, são divergências não superadas.

Para 90% dos entrevistados, a agricultura foi declarada como principal atividade produtiva e 10% a pecuária, sendo que 20% do total de indivíduos estudados declararam realizar mais de uma atividade, onde uma delas é a agricultura, seguida da administração, apicultura, confeitaria e ensino. Dos fatores que dificultam a produção, 45% as pragas, 35% o excesso de chuvas 30% a falta de crédito, 25% apontaram a seca, 5% o solo e 5% outras dificuldades.

A produção animal é dividida da seguinte forma: 45% dos cooperados criam aves; 40% criam suínos; 20% criam abelhas; 15% dos cooperados criam bovinos. Com relação à produção vegetal 80% trabalham com fruticultura, 70% praticam a horticultura, 65% plantam mandioca, 40% cultivam pimenta do reino e 10% praticam o extrativismo vegetal.

Quanto ao beneficiamento dos produtos vegetais e animais 45% dos entrevistados produzem farinha, 45% ovos, 45% polpa de frutas, 20% doces e 10% não realizam o beneficiamento de seus produtos. O beneficiamento ocorre em locais diversos, mas 60% é utilizada a agroindústria da cooperativa, 35% em sítios, na própria residência ou em mutirão e 5% em locais de terceiros. O sistema de produção é predominantemente coletivo com 65%, 20% realizam de forma individual, 10% não realiza o beneficiamento e 5% é misto.

A produção dos cooperados seja *in natura* ou beneficiada é cerca de 85% da cooperativa, 80% dos cooperados também participam de feiras livres, 55% acessam o PNAE e 25% vendem para supermercados, frutarias e vendas individuais. Para produzir 90% dos indivíduos declararam que trabalham mais de 4 horas por dia, 5% trabalham 1 horas por dia e 5% trabalham até 4 horas.

Com relação à produção de derivados da mandioca e macaxeira, dentro dos 65% que produzem mandioca, 35% obtém menos de um salário mínimo com a comercialização, 15% de três a quatro salários mínimos, 10% de um a dois salários mínimos e 5% de quatro a cinco salários mínimos, mas quando se separa a produção total de produtos entre comercialização e consumo por família, 60% deles utilizam 1/3 da produção para consumo próprio, 10% consomem 1/2 da produção, 20% consomem 2/3 de sua produção e 10% consomem toda a sua produção.

A produção de horticultura e fruticultura ainda é a maior e mais rentável atividade para os cooperados, a produção é variada em quantidade e variedade de produto sendo sazonal ou conforme a demanda pelo mercado, seja este mercado local diverso ou de uma maior demanda como a Prefeitura Municipal de Paragominas. Por intermédio do PNAE, a gestão municipal adquire um quantitativo superior ao que é obrigada por lei dos produtos da cooperativa, somando entre frutas, verduras, legumes e polpas de fruta.

O programa não prevê a remuneração dos custos com a logística de distribuição dos produtos, apenas estabelece os preços pagos pelos produtos. Na prática, isto se configura um problema, pois os empreendimentos necessitam cobrar uma taxa administrativa sobre o valor dos produtos para cobrir os custos de operacionalização do programa, o que reduz o valor repassado ao agricultor (COSTA *et al.*, 2015).

A agroindústria de polpa de fruta funciona na sede da cooperativa e atualmente produz 500 quilos de polpa de fruta, diariamente. As frutas utilizadas são fornecidas pelos próprios cooperados, sendo adquiridos apenas as embalagens e rótulos.

Quanto às permissões necessárias para assegurar as boas práticas de manipulação, higiene e qualidade das polpas, os produtos da COOPERURAIM possuem o Selo Artesanal, sob o Registro nº 0143, conferido pela Agência de Defesa Agropecuária do Pará (ADEPARA), que certifica o produto como artesanal. Essa não é a realidade de várias agroindústrias pelo país.

Shilochi *et al.*, (2018) realizando um estudo na Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada (COOPAFI) em Francisco Beltrão – PR, relataram que, apesar de iniciativas governamentais, políticas públicas, para o fortalecimento da agricultura familiar, os pequenos agricultores têm dificuldades para acessá-las, principalmente no que diz respeito às agroindústrias familiares, às quais é aplicada basicamente a mesma legislação sanitária de grandes empreendimentos agroindustriais. O investimento necessário para adequação que vai além da capacidade das agroindústrias constituídas para processar o excedente da produção e gerar aumento de renda às famílias na pequena propriedade, acaba por inviabilizar a atividade, devido à baixa escala de produção.

As polpas produzidas são comercializadas e supermercados e feiras locais, além de estarem incluídas na merenda escolar das escolas do Município. O selo artesanal foi um facilitador para a comercialização do produto, porque confere ao mesmo confiabilidade e confiança aos compradores, sendo assim um fator de abertura de mercado para a cooperativa.

A logística de comercialização da cooperativa é ainda precária, onde os próprios cooperados distribuem, conforme locais pré-determinados, as frutas e verduras aos compradores. Apenas as polpas são produzidas na sede da cooperativa e de lá são distribuídas, também pela cooperativa.

A Figura 2 apresenta um material de propaganda das polpas de frutas produzidas pela agroindústria e as prateleiras de polpas de frutas da COOPERURAIM.

Figura 2: a) Material de propaganda das polpas de frutas produzidas pela agroindústria; b) Prateleiras de polpas de frutas da COOPERURAI



Fonte: a) COOPERURAIM (2019); b) Autoria própria (2019)

A cooperativa busca novos mercados e aproveitando-se da demanda crescente por produtos mais naturais, assim como o incentivo como a promoção de feiras de produtos da agricultura familiar no município de Paragominas, atualmente, promove a Feira da Agricultura Familiar – COOPERURAIM. A feira ocorre duas vezes por semana, sendo aos sábados e aos domingos, em dois bairros diferentes. A cooperativa entende que é mais uma oportunidade para a população de adquirir produtos naturais, e para a cooperativa mais um método de comercialização de seus produtos.

Podem ser adquiridos nas feiras todos os produtos produzidos pelos cooperados como polpas, artesanato, lanches rápidos, também produzidos pelos cooperados. A Figura 3 mostra uma barraca de venda de produtos na Feira de Agricultura Familiar – COOPERURAIM.

Figura 3: Barraca de venda de produtos na Feira de Agricultura Familiar – COOPERURAIM



Fonte: Autoria própria (2019)

O lixo é um problema ambiental que desperta a atenção. 65% dos cooperados possuem coleta de lixo na comunidade em que residem e 35% dos entrevistados declararam que não há

coleta de resíduo em suas comunidades. O destino do lixo 65% aponta que os resíduos são destinados ao aterro municipal, 15% queima seu lixo e 10% não sabe informar qual a destinação do lixo, 5% jogam lixo em buracos, 5% acondiciona e lança o lixo no próprio quintal.

Outro aspecto ambiental importante é a questão sanitária da região. 50% das residências tem fossa rudimentar, 35% tem fossa séptica, 5% do esgoto, 5% é despejado à céu aberto e 5% possui outros destinos.

O beneficiamento dos produtos também pode originar resíduos, 90% dos cooperados afirmam que o beneficiamento de seus produtos gera algum tipo de resíduo, e 10% afirma que não há geração de resíduos na atividade. São gerados resíduos diversos no beneficiamento dos produtos, 55% dos cooperados afirmaram que seus produtos geram resíduos de cascas de frutas, 40% dos cooperados afirmaram que seus produtos geram caroços, 35% dos cooperados afirmaram que na cadeia em que trabalham há geração de resíduos como embalagem, e 30% outros resíduos como folhas de plantas.

Já conhecendo os resíduos gerados no beneficiamento dos produtos é necessário também conhecer a destinação de tais resíduos, de acordo com os cooperados 80% dos resíduos são destinados às hortas como adubo orgânico ou são queimados. É importante ressaltar que destes destinos alternativos. Vale ressaltar que 95% são utilizados como adubo orgânico em hortas e 5% são queima, o restante dos resíduos gerados 10% são destinados ao quintal dos cooperados, 10% são destinados ao aterro.

Perguntados sobre questões ambientais os cooperados responderam, 45% afirmaram que suas atividades produtivas causam impactos e para 55% suas atividades não causam impactos ambientais. Metade dos cooperados utilizam agrotóxicos e a outra metade alega utilizar agricultura orgânica.

Apenas 10% das atividades produtivas exigem a realização de queimadas e 5% necessitam de desmatamento, conforme declaração dos próprios produtores.

Os produtores também demonstraram preocupação com as questões ambientais, sendo que 100% dos entrevistados afirmaram que o meio ambiente é importante. Como fala de entrevistados *“Agora com a abelha vai mexer, vai ter que preservar mais ainda. É muito importante.”*

Perguntados sobre a participação em projetos de coleta seletiva de lixo na comunidade que habita, 85% não participaram de tais projetos e 15% dos cooperados afirmaram que sim.

Para preservar o meio ambiente os cooperados responderam nos formulários o que realizam:

[...] Não espalho lixo; não queimo[...]; não uso agrotóxico. Nada; reflorestando [...]; não uso veneno [...]. Não planto na margem do rio; não mexo nas grotas [...]; [...] uso agrotóxico dentro dos limites permitidos; Plantio de cultura perene. Primeiro o lixo e depois as outras coisas [...]; não jogando lixo a céu aberto; acondicionando o lixo adequadamente; não faço “desmatção” no meu sítio[...] (Cooperados, 2019)

Perguntados se os problemas ambientais interferem em suas vidas, 55% dos cooperados afirmaram que sim, 30% afirmaram que não interferem, 15% não responderam. Abaixo estão as observações escritas pelos cooperados: *Sim, as queimadas; não[...]; sim “nóis” sente muito o impacto do desmatamento; Fumaça; sim, lixo, esgoto, “fumassa”; desmatamento mexe com todo mundo[...]; a barragem, chuva alagamento[...]* (Cooperados, 2019)

Perguntados sobre se já participaram de alguma palestra sobre meio ambiente, 50% dos entrevistados afirmaram que sim, os outros 50% afirmaram que não e se a comunidade em que vivem sofre com problemas ambientais 65% responderam que sim e 35% afirmaram que não. Alguns apontaram os problemas, são eles: queimadas, fogo, aplicação de agrotóxico com aeronaves em plantios vizinhos, lixo, carvoeiras, desmatamento, falta de chuvas.

3.2. AS CINCO FORÇAS DE PORTER

Para os resultados da análise das Forças de Porter, definiu-se o empreendimento Cooperativa Dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) e o mercado de alimentos *in natura* e minimamente processados.

3.2.1 Variável Ameaça de Entrada

O mercado de Paragominas está aquecido e atrai os concorrentes no setor da agricultura familiar, no entanto, não é fácil competir com a COOPERURAIM que prioriza a venda voltadas às políticas públicas, e a gestão municipal prioriza para compras institucionais os fornecedores locais. Ademais, é difícil conseguir todos os requisitos para concorrer uma licitação institucional, o que afasta concorrentes que não se adequam ao que é exigido.

Sua segunda fatia é de supermercados, frutarias e comércio em geral, há um maior nível de concorrência na venda de produtos minimamente processados porque há um número maior de fornecedores, mas para alimentos *in natura*, ainda se mantém com pouca ameaça.

Feiras livres são outra fatia de mercado que a cooperativa abarca, porém, seus concorrentes são agricultores familiares individuais que não tem como competir com uma cooperativa que já possui um Selo Arte de padrão de qualidade, reconhecido na região, e que pode barganhar preços com um volume mais alto de compra.

Portanto, é um mercado disputados pelos concorrentes já existentes no Município, sendo a ameaça de novos entrantes baixa.

3.2.2. Variável Poder de barganha dos clientes

Para melhor entendimento dessa variável, definiu-se os tipos de clientes que COOPERURAIM atende: clientes grossistas, retalhistas e consumidor final.

O cliente grossista para a cooperativa é o seu cliente institucional, este possui um alto poder de barganha, pois sendo a maior venda da cooperativa, a mesma necessita padronizar um valor de produto que não coloque em risco a perda da licitação, então a COOPERURAIM sempre oferece um valor baixo para garantir sua venda e ganha pela quantidade vendida.

O cliente retalhista, supermercados, frutarias, comércio em geral possuem poder de barganha elevado, pois há oferta de fornecedores e a guerra de preços, sendo que para estes clientes não há a garantia que há nas compras institucionais ou o nível de exigência documental e de procedência dos produtos.

O consumidor final, neste caso, possui também um alto poder de barganha, pelos mesmos motivos do poder alto de barganha dos retalhistas, sendo maior oferta de produtos, guerra de preços e a menor exigência de regularização.

Os clientes, observando seus possíveis fornecedores, os constituintes da Força Central, podem então barganhar o melhor preço dos produtos que desejam adquirir, e muitas vezes pelo maior custo benéficos, que nem sempre caracteriza-se pelo maior ou menor preço dos produtos, melhores prazos, exigir maior qualidade e determinados produtos e formas de pagamento.

3.2.3. Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores de insumos não possuem grande poder de barganha neste caso, existem muitas marcas de insumos e sendo Paragominas um município movido pela atividade rural, os fornecedores estão presentes no município, em abundância. Conforme apurado na pesquisa, os

insumos são parte importante dos gastos mensais, visto que o poder aquisitivo dos cooperados é reduzido, assim como a quantidade de insumos utilizados.

3.2.4. Ameaça de produtos substitutos

Os substitutos de alimentos *in natura* e minimamente processados são escassos, porém fortes. Há apenas as bebidas industrializadas e suplementos que podem substituir os produtos fornecidos pela cooperativa no consumo das pessoas, porém o valor nutricional, preço e cultura de consumo dos consumidores de Paragominas, protegem o setor.

3.2.5. Variável Rivalidade entre concorrentes

No mercado de gêneros alimentício *in natura* e minimamente processados no Município há várias empresas atuando, mas, em geral, são produtores que praticam tal atividade como fonte secundária; comerciantes que possuem frutaria/sítio rural e utilizam área particular para o cultivo, com o intuito de comercializar em seus próprios estabelecimento, ou de expansão quando atuam em outras atividades como agricultura, pecuário ou comércio, e decidem adentrar no mercado interno de comercialização de gêneros alimentícios. Neste momento, tendo conhecimento do mercado aquecido, os produtores se qualificam e acessam o mercado interno em geral, regional e também as cotas de aquisição governamental, vendendo para Prefeitura de Paragominas, por intermédio de licitações, produtos que farão parte da merenda escolar e alimentação nos estabelecimentos hospitalares demais atendidos pelo poder público municipal. Estes são os concorrentes da COOPERURAIM em Paragominas, formando então a força central do mercado.

No Município não há outras cooperativas ou associações em condições de disputar mercado seja institucional ou externo com a COOPERURAIM, considerando oferecem os mesmos produtos aos mesmos clientes. Seus concorrentes são produtores não cooperados e empresas que cultivam como atividade secundária.

O quadro 01 apresenta o resumo do Modelo das 5 Forças de Porter bem como as suas conclusões:

Quadro 1: Conclusões das 5 Forças de Porter para a COOPERURAIM

Força	Classificação
Rivalidade	Baixa
Poder Negocial dos Fornecedores	Baixo
Poder de barganha dos clientes	Alto
Ameaça de novos entrantes	Baixa
Ameaça de novos produtos substitutos	Baixa

Fonte: Autoria própria (2019).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se o protagonismo feminino na atividade agrícola familiar, participando mais ativamente das reuniões e decisões da cooperativa, além de serem as responsáveis em suas propriedades pela gestão da produção.

As polpas produzidas pela cooperativa são comercializadas e supermercados e feiras locais, além de estarem incluídas na merenda escolar das escolas do Município.

O selo artesanal foi um facilitador para a comercialização do produto, porque confere ao mesmo confiabilidade e confiança aos compradores, sendo assim um fator de abertura de mercado para a cooperativa.

O mercado de Paragominas está aquecido e atrai os concorrentes no setor da agricultura familiar, no entanto, não é fácil competir com a COOPERURAIM que prioriza a venda voltadas às políticas públicas, e a gestão municipal prioriza para compras institucionais os fornecedores locais.

Os clientes grossistas, retalhistas e consumidor final buscam melhores preços e a cooperativa está disponível para negociação. Já os fornecedores de insumos não possuem esse poder de barganha, pois existem muitas marcas de insumos e sendo Paragominas um município movido pela atividade rural, os fornecedores estão presentes no município.

No Município não há outras cooperativas ou associações em condições de disputar mercado seja institucional ou externo com a COOPERURAIM, considerando oferecem os

mesmos produtos aos mesmos clientes. Seus concorrentes são produtores não cooperados e empresas que cultivam como atividade secundária.

5. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRAMOVAY, Ricardo. **Agricultura familiar e uso do solo**. São Paulo em perspectiva, v. 11, n. 2, p. 73-78, 1997.

BRASIL. Lei n. 11.947 de 16 de junho de 2009. **Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nº 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória nº 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei nº 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências**. Brasília: DOE, 2009.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G. SILVA, M. G. Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. **RESR**, Piracicaba-SP, Vol. 53, Nº 01, p. 109-126, Jan/Mar 2015.

DA SILVA, J. F. B.; DE LIMA, M. E. P. Políticas Públicas PNAE e PAA e o Fortalecimento da Agricultura Familiar: Estudo de Caso da Associação de Produtores Rurais do Núcleo Vi de Petrolina/Pe. **Ideias e Inovação-Lato Sensu**, v. 3, n. 3, p. 97, 2017.

DOTTO, M. L. G; PLEIN, C; HEIN, A. F.; ZANCO, A. M. FARIÑA, L. O. As alternativas para agricultura e a agroindústria familiar rural e as contribuições ao desenvolvimento rural sustentável (DRS). **Braz. J. of Develop.**, Curitiba, v. 4, n. 6, p. 3352-3370, out./dez. 2018.

FERRAZ, L. Z. T., & REZENDE, A. J. **As Características dos Cooperados como Determinantes da Percepção da Cocriação de Valor**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, 15(5), 2019.

GRÖNROOS, C. **Value co-creation in service logic: A critical analysis**. *Marketing theory*, 11(3), 279-301, 2011.

IBGE. **Histórico de Paragominas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

MAPA DE LOCALIZAÇÃO DA COOPERATIVA NO MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS – PA. 2019. **Google Maps**. Google.

MARTINELLI, M., & Graça, A. J. S. **Cartografia temática**. 2003.

MINAYO, M. D. S. **Metodologia de pesquisa social e em saúde**. Minayo, M. CS (2010) O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde, 39-53. (2010).

NASCIMENTO, A. C.; ROCHA, R. G.; MENDONÇA, M. R. Movimentos contra-hegemônicos: o papel da mulher na agricultura campestre. **InterEspaço** Grajaú/MA v. 3, n. 10 p. 214-233 set./dez. 2017.

NETO, C. D. C. N. **A Agricultura familiar no contexto dos programas de compras coletivas de alimentos: o PAA, PNAE e o PPAIS**. Caderno Prudentino de Geografia, 2(37), 69-84. 2015.

PLEIN, Clério; SCHNEIDER, Sergio. Agricultura familiar e mercantilização. In: CASTILHO, Mara Lucy; RAMOS, José Maria(editores). **Agronegócio e desenvolvimento sustentável**. Francisco Beltrão: Calgan, 2003.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

POTRICH, R.; GRZYBOVSKI, D.; TOEBE, C. S.; **Sustentabilidade nas pequenas propriedades rurais: um estudo exploratório sobre a percepção do agricultor**. Revista Estudos Sociedade e Agricultura, Rio de Janeiro, v. 1, n. 25, p. 208-228, 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis, 2013.

SILOCHI, R. M. H. Q.; LIMA, R. S.; OLIVEIRA, I. C. **Agroindústria familiar: Experiência profissionalizante da Cooperativa da Agricultura Familiar Integrada (COOPAFI) em Francisco Beltrão – PR**. Revista ELO - Diálogos em Extensão. Volume 02, número 01 - julho de 2013.

SOUZA, F. V. A.; RIBEIRO, S. C. A.; SILVA, F. L.; TEODÓSIO, A. E. M. M. **Resíduos da mandioca em agroindústrias familiares no nordeste do Pará**. Revista Verde 14:1 (2019) 92-98.

SPANEVERELLO, R. M.; MATTE, A.; BOSCARDIN, M. Crédito rural na perspectiva das mulheres trabalhadoras rurais da agricultura familiar: uma análise do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). **Polis Revista Latinoamericana**, v. 44, n. 1, 2016.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

CAPÍTULO IV

OPORTUNIDADES E BARREIRAS NA COMERCIALIZAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE PRODUTORES RURAIS EM PARAGOMINAS, REGIÃO NORDESTE PARAENSE

RESUMO

O objetivo deste foi verificar oportunidades e barreiras na comercialização, determinadas através de ferramentas de gestão, de uma cooperativa de produtores rurais em Paragominas, região nordeste paraense como uma das estratégias de melhorar sua autogestão e acessar novos mercados. Para tanto, são avaliadas as exigências impostas pelo mercado e as necessidades de mudanças na postura destes produtores rurais diante delas. Nesse sentido, foi realizada uma análise situacional, através da análise SWOT, PESTEL e método de Kano para avaliação de preferências dos consumidores e nutricionistas em relação aos produtos oferecidos pela cooperativa. Dos cooperados também foi possível constatar um sentimento de pertencimento, de cuidado e até de orgulho por possuírem um empreendimento com tais características. Os cooperados orgulham-se de fornecerem os alimentos à merenda escolar, com qualidade. Sentem que fazem parte da educação e do desenvolvimento escolar dos estudantes, mas foi possível observar também fraquezas quanto a gestão. Atualmente, eles têm como oportunidade a parceria com a Organizações e Instituições que os apoiam. No Município ocorre a união da gestão municipal, setor privado e sociedade civil em prol do desenvolvimento e da qualidade de vida. Tornando-se um município receptivo para novos negócios e investimentos. O ambiente econômico no qual a cooperativa está inserida é de desenvolvimento e demanda crescente por produtos. Salienta-se que a atuação feminina é uma característica do Município de Paragominas. Itens considerados “proporcionais” aos consumidores foram: Informações do fabricante na embalagem; local de armazenamento higienizado; embalagem em perfeito estado; validade na embalagem, certificados de procedência e qualidade na embalagem. Itens considerados exclusivamente “atrativos” para as nutricionistas foram: variedade de sabores de polpa (Polpa de Fruta), produção local (Fruta); variedade de fruta; valores estiverem conforme o mercado (Fruta); verduras e legumes da safra. Atualmente, a COOPERURAIM busca edificar sua agroindústria em um terreno doado pela Prefeitura Municipal, e logicamente atender ao mercado crescente de alimentos *in natura* e minimamente processados no município e adjacências.

Palavras-chave: SWOT; PESTEL; Método de Kano; Consumidores, mercado

ABSTRACT

The objective of this was to verify opportunities and barriers in commercialization, determined through management tools, of a cooperative of rural producers in Paragominas, northeastern Pará as one of the strategies to improve their self-management and access new markets. Therefore, the demands imposed by the market and the needs for changes in the attitude of these rural producers in relation to them are evaluated. In this sense, a situational analysis was carried out, using the SWOT, PESTEL and Kano method to assess the preferences of consumers and nutritionists in relation to the products offered by the cooperative. Of the cooperative members

it was also possible to verify a feeling of belonging, care and even pride for having an enterprise with such characteristics. The cooperative members are proud to provide quality food for school meals. They feel that they are part of the education and school development of students, but it was also possible to observe weaknesses in management. Currently, they have the opportunity to partner with the organizations and institutions that support them. In the Municipality there is a union of municipal management, private sector and civil society in favor of development and quality of life. Becoming a receptive municipality for new business and investments. The economic environment in which the cooperative is inserted is one of development and growing demand for products. It should be noted that female performance is a characteristic of the Municipality of Paragominas. Items considered “proportional” to consumers were: Manufacturer information on the packaging; sanitized storage location; packaging in perfect condition; validity on the packaging, certificates of origin and quality on the packaging. Items considered exclusively “attractive” for nutritionists were: variety of pulp flavors (Fruit Pulp), local production (Fruit); variety of fruit; values are in accordance with the market (Fruit); harvest vegetables and legumes. Currently, COOPERURAIM seeks to build its agro-industry on land donated by the City Hall, and logically serve the growing market for fresh and minimally processed foods in the city and its surrounding.

Keywords: SWOT; PESTEL; Kano method; Consumers, market

1. INTRODUÇÃO

Dos ramos das cooperativas no Brasil em 2018, as cooperativas agropecuárias são as de maior número, sendo 1.613 cooperativas. Cooperativas de produção agropecuária destinam-se, essencialmente, a prover, por meio da mutualidade, o fomento relacionado às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. São formadas por produtores agrícolas, pecuários, pescadores e/ou extrativistas (OCB, 2019).

As cooperativas podem transformar a vida de pequenos agricultores familiares, alterando não apenas o poder financeiro, mas também conferindo dignidade ao produtor, por intermédio da valorização de seus produtos, costumes e cultura. ALTMANN *et al.*, (2002) descreve o “Agricultor familiar” como aquele que explora parcela da terra na condição de proprietário, assentado, posseiro, arrendatário ou parceiro, e atende simultaneamente aos seguintes quesitos: utiliza o trabalho direto, seu e de sua família, podendo ter, em caráter complementar, até dois empregados permanentes e contar com ajuda de terceiros, quando a natureza sazonal da atividade agropecuária o exigir; não detenha, a qualquer título, área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor; tenha, no mínimo, 80% da renda familiar bruta anual originada da exploração agropecuária, pesqueira e/ou extrativa; resida na propriedade ou em aglomerado rural ou urbano próximo

Em Paragominas, a Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) não é diferente, fundada no ano de 2001, atualmente produz não apenas alimentos, mas também autoestima e autovalorização da forma de vida dos agricultores.

Para Colpo (2016), estas organizações só conseguem se tornar lugar de referência para os indivíduos que as integram, quando desenvolvem processos comunicativos que gerem significados nas identidades dos sujeitos organizacionais.

No entanto, a COOPERURAIM precisa melhorar a gestão do empreendimento econômico social (EES) e a qualidade dos seus produtores para alcançar novos mercados, diminuindo a dependência de políticas públicas. Necessita conhecer seu ambiente, fazendo um diagnóstico estratégico para conhecer suas forças e franquezas, ameaças e oportunidades, as demandas do setor (o que o mercado espera).

Novas cooperativas, como a COOPERURAIM, são organizações que ainda estão iniciando as práticas gerenciais e estratégicas, e toda proposição de melhoria é de grande valia para quem quer alcançar mercados, visto que as mesmas estão inseridas no cenário político econômico e social, em que a competitividade tornam uma boa gestão e a criatividade, gerando inovação como ponto chave para sua sobrevivência. Torna-se então, imprescindível, o estudo gerencial das cooperativas, avaliando estratégias e cenários futuros, como ferramentas de competitividade para que elas sigam no mercado de forma saudável e que tenham sucesso no empreendimento.

Como acontece em qualquer sistema de produção agroindustrial, um ponto fundamental para o sucesso do empreendimento rural familiar está no acesso aos mercados, tradicionais e/ou potenciais. Um grande entrave à sustentabilidade deste segmento, a exemplo do que acontece em outros setores agroindustriais, está na comercialização de seus produtos e/ou serviços. O acesso ao crédito rural e o suporte da assistência técnica não garantem sozinhos a sobrevivência de um determinado agronegócio. Além disso, a concretização do valor adicionado pelo aporte tecnológico e o adequado gerenciamento do empreendimento rural só podem acontecer se a comercialização do produto/serviço for realizada de modo que permita a sustentabilidade do empreendimento rural.

Pressupondo que a viabilidade de qualquer sistema de produção depende da comercialização de seus produtos. A Análise SWOT destina-se à avaliação de panoramas de ambientes interno e externo, considerando tanto as oportunidades (pontos fortes) quanto

ameaças (pontos fracos), podendo ser aplicada em diferentes áreas do conhecimento, inclusive no estudo de sistemas agrícolas (OMMANI, 2011).

É interessante também que empresas considerem fatores do ambiente político, econômico, social, tecnológicos, ecológicos e legais, onde é possível avaliar o impacto na cooperativa de cada um dos esses fatores e estabelecer a inter-relação que existe entre eles: a ferramenta PESTEL (HOOLEY *et al.*, 2001).

Outro fator importante para o sucesso do seu empreendimento é observar no mercado o que seu produto pode oferecer como qualidade e também inovar com a apresentação de novos itens que agreguem valor ao produto comercializado. Para Amaral e Dantas (2015), em um ambiente globalizado, o mercado em suas vertentes principais, demanda e oferta, são fortemente impactos pela rapidez das informações e agilidade da produção de serviços/produtos, buscando sempre a satisfação do cliente.

Satisfazer o consumidor é uma ação indispensável para as organizações, pois um consumidor satisfeito poderá atuar de forma natural e inconsciente como um influenciador junto a outras pessoas quanto ao consumo de um produto ou serviço, da mesma forma poderá atuar como um desserviço ou propaganda negativa do referido produto/serviço, caso insatisfeito.

O objetivo deste foi verificar oportunidades e barreiras na comercialização, determinadas através de ferramentas de gestão, análise SWOT, PESTEL e KANO, em uma cooperativa de produtores rurais em Paragominas, região nordeste paraense como uma das estratégias de melhorar sua autogestão e acessar novos mercados. Para tanto, são avaliadas as exigências impostas pelo mercado e as necessidades de mudanças na postura destes produtores rurais diante delas.

2. MATERIAL E MÉTODOS

2.1. LOCAL E SUJEITOS DA PESQUISA

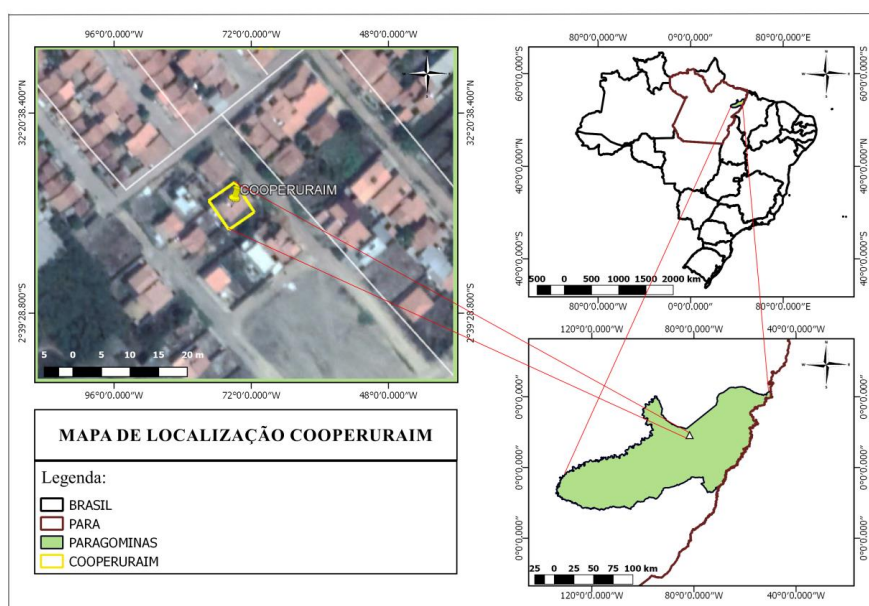
O estudo foi realizado com os cooperados e consumidores da Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural COOPERURAIM.

A COOPERARUIM é uma cooperativa de produtores da agricultura familiar, constituída em 20 de dezembro de 2011, atualmente possui 47 cooperados e 30 parceiros. Está com sede situada no Bairro Parque da Américas, Paragominas, Pará. A Figura 1 mostra o mapa de localização da Cooperativa no município de Paragominas – PA.

O município de Paragominas está situado a nordeste do estado do Pará (latitude sul 02° 59' 45" e longitude oeste 47° 21' 10"), a uma altitude média de 90m, distante da capital do estado, Belém, a 320 km no sentido Belém-Brasília. Limita-se ao Norte com os municípios de Ipixuna do Pará e Nova Esperança do Piriá, a Leste com o estado do Maranhão, ao sul com os municípios de Dom Eliseu, Ulianópolis e Goianésia do Pará e a oeste com município de Ipixuna do Pará.

A COOPERURAIM atua ativamente nos seguimentos de horticultura, fruticultura e agroindústria de polpa de fruta artesanal. Possui a ambição de expandir para a criação de frangos para a produção de ovos e carne, além da piscicultura. Toda a produção é cultivada no Município de Paragominas, nos sítios dos cooperados e parceiros.

Figura 1: Mapa de localização da Cooperativa no município de Paragominas – PA



Fonte: Google Maps (2019)

2.2. TIPO DE PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se por ser uma pesquisa de abordagem qualitativa, que Richardson (1999), classifica como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si, quanto ao método, à forma e aos objetivos. Quanto ao objetivo de estudo, utilizou-se a pesquisa exploratória e descritiva, a

primeira, que segundo Gil (2010) tem por finalidade proporcionar maior familiaridade com o problema, visando o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Ainda segundo o autor, a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinado grupo e o estabelecimento de relações entre as variáveis.

O método utilizado nesta pesquisa foi o estudo de múltiplos casos, que segundo Gil (2002) consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos.

2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para este trabalho foram utilizadas três técnicas ou métodos de análises de mercado e preferência do consumidor.

Para melhor entender a situação da cooperativa, houve participação em reuniões da cooperativa, compareceu-se a feira livre organizada pelos cooperados, e foram realizadas duas oficinas para aplicação de ferramenta.

2.3.1. Análise de SWOT para Diagnóstico Situacional

O diagnóstico situacional foi levantado por meio da análise SWOT ou FOFA, sistematizando as suas fortalezas e fraquezas no ambiente interno e as oportunidades e ameaças existentes no seu ambiente externo, debatidas em reuniões com os sócios cooperados.

A etapa do diagnóstico situacional responde duas questões principais da pesquisa como diagnosticar os desafios futuros da cooperativa e como estabelecer um plano de ação para superar os desafios com sucesso. Portanto, o método foi seguido, enfatizando como funcionaria os trabalhos de cada etapa e o cronograma geral das atividades.

Estabeleceu um nível de convivência no ambiente da cooperativa, para observar e interagir com cooperados e dirigentes e assim extrair deles informações e impressões dos pontos fortes, fracos, assim como das ameaças e oportunidade da COOPERURAIM. Na exposição, introduziu assuntos referentes às dificuldades encontradas na COOPERURAIM entre os cooperados, assim como para os dirigentes.

Foi consolidada a identidade organizacional da cooperativa e reavaliado o ambiente em que a organização está inserida.

Por meio de visitas e reuniões participativas (Figura 2) foi firmada a identidade organizacional, com discussão da missão, visão e valores da cooperativa. A **missão** pode ser entendida como a razão de ser de uma empresa, ou seja, é o porquê dela existir, geralmente é apresentado o que a organização produz para quem se destina e como espera ser reconhecida por seus clientes, a **visão** é como a organização se vê no futuro, é um conjunto de propósitos alcançáveis que esta projeta para longo prazo, e os **valores** são as ações e crenças que embasam a personalidade da empresa, estabelecendo uma “ética” para atuação dos indivíduos da organização como um todo.

Foram realizadas duas oficinas em 20 de dezembro de 2018 e em 31 de maio de 2018, no intuito de obter resultados mais reais possíveis.

Figura 2: Visitas e reuniões participativas realizadas na COOPERURAIM, durante a fase de pesquisa



Fonte: Autoria própria (2019).

Porém, posteriormente à pesquisa, a COOPERURAIM ao participar de uma qualificação realizada pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) foi reformulada sua missão, visão e valores. Portanto, estas estão apresentadas aqui.

2.3.2. PESTEL

Na elaboração dos cenários da cooperativa foi utilizada a análise PESTEL que envolveu fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ecológicas e legais. Essa ferramenta analítica possibilitou o entendimento amplo do macroambiente no qual a cooperativa está inserida. Os dados necessários para a realização da Análise de PESTEL, foram obtidos no

momento da realização da análise Swot. Onde as respostas obtidas na Swot foram distribuídas de forma consolidada em PESTEL, assim teremos uma análise minuciosa da origem de cada fator, seja ele negativo ou positivo para a Cooperativa. Ou seja, o pesquisador/orientador esteve no momento da pesquisa com duas matrizes, a SWOT e a PESTEL.

A partir de tais análises, a pesquisadora possui o diagnóstico da COOPERURAIM, considerando fatores internos e externos. Onde PESTEL revela a origem de tais fatores e sua atuação, se positivas ou negativas, e diante disso pode traçar medidas para geri-los da forma mais interessante à cooperativa.

2.3.4 Método de KANO

O estudo foi realizado por meio de uma amostra de 60 (sessenta) consumidores dos produtos produzidos e comercializados pela Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM), os produtores estão distribuídos por toda a zona rural e também zona urbana do município de Paragominas, Pará. Também foram aplicados questionários com o objetivo de saber das preferências das profissionais que trabalham diretamente com a merenda escolar no Município, foi então utilizada uma amostra de 4 (quatro) nutricionistas.

A pesquisa foi realizada por intermédio do método quantitativo, usando como método de coleta de dados dois questionários, um questionário aplicado nos consumidores visando obter a satisfação dos mesmos com relação aos 16 (dezesesseis) atributos perguntados, os atributos relacionados à qualidade, apresentação e conservação dos produtos comercializados. Um segundo questionário foi aplicado às nutricionistas responsáveis pela merenda escolar do Município, com o objetivo de saber de suas preferências quanto aos alimentos que escolhem para serem incluídos na merenda escolar, para tal foram incluídos no questionário 17 (dezesete) atributos, relacionados a qualidade, conservação e apresentação dos alimentos, além do atendimento a legislação específica.

Dos atributos incluídos na pesquisa, o questionário foi construído de forma a realizar duas perguntas, uma funcional e outra não funcional, sobre cada um dos atributos.

Os atributos para os consumidores foram: 1. Pesos diferentes; 2. Cor da Fruta; 3. Pedacos de Fruta; 4. Valor Menor; 5. Informar o Fabricante na Embalagem; 6. Local de Armazenamento Higienizado; 7. Embalagem em Perfeito Estado; 8. Informações sobre uso; 9. Informar Validade na Embalagem; 10. Apresentar Informações Nutricionais; 11. Fabricante Conhecido;

12. Polpa Concentrada; 13. Informar Certificados de Procedência e Qualidade na Embalagem; 14. Cheiro da Fruta na Polpa; 15. Informar na Embalagem que apoia Projetos Sociais no Município; e, 16. Informar na Embalagem ser Ambientalmente Sustentáveis.

Para as nutricionistas foram perguntados os seguintes atributos: 1. Obedecer os PI eQ (Polpa de Fruta); 2. Aceitabilidade da Clientela (Polpa de Fruta); 3. Obedecer Padrões Microbiológicos (Polpa de Fruta); 4 Possuir SIM ou outros (Polpa de Fruta); 5 Produção Local (Polpa de Fruta); 6 Variedade de Sabores de Polpa (Polpa de Fruta); 7 Valores estiverem conforme o mercado (Polpa de Fruta); 8 Frutas da Safra (Frutas); 9 Aceitabilidade da Clientela (Fruta); 10 Produção Local (Fruta); 11 Variedade de fruta; 12 Valores estiverem conforme o mercado (Fruta); 13 Verduras e legumes da safra; 14 Aceitabilidade da Clientela (verduras e legumes); 15 Produção Local (verduras e legumes); 16 Variedade de verduras e legumes; e, 17 Valores estiverem conforme o mercado (verduras e legumes).

A resposta do consumidor, assim como das nutricionistas, será dada em escala estruturada de cinco pontos, balanceada, apresentando as opções “Fico muito satisfeito”, “Fico satisfeito”, “Fico indiferente”, “Fico descontente” e “Fico muito descontente”.

Após esta etapa, o resultado das perguntas do questionário receberá quatro classificações (indiferente, proporcional, atrativo e esperado) e há outras duas “questionável” e “reverso”. Ambas se referem apenas ao entendimento da pergunta e não ao posicionamento da característica em relação ao grau de atendimento e satisfação.

Cada par de respostas dada para a pergunta funcional e não funcional do atributo pelo consumidor receberão uma classificação de acordo com a Tabela 1:

Tabela 1: Tabela referência para classificação do método Kano.

		Não funcional				
		Fico muito satisfeito	Fico satisfeito	Fico indiferente	Fico descontente	Fico muito descontente
Funcional	Fico muito satisfeito	Q	A	A	A	P
	Fico satisfeito	R	I	I	I	E
	Fico indiferente	R	I	I	I	E
	Fico descontente	R	I	I	I	E
	Fico muito descontente	R	R	R	R	Q

A – atraente; E - proporcional; E – esperado; I – indiferente; R – reverso; e, Q - questionável

Fonte: Autoria própria, (2019).

Da classificação obtida de cada atributo, por consumidor, será feita a frequência. O critério adotado para classificação de cada atributo é apresentado por Fonseca (2002):

Se $(\sum A + \sum E + \sum P) > (\sum R + \sum Q + \sum I)$, a classificação é dada pela maior frequência dentre A, E ou P.

Se $(\sum A + \sum E + \sum P) < (\sum R + \sum Q + \sum I)$, a classificação é dada pela maior frequência dentre P, E ou I.

Se $(\sum A + \sum E + \sum P) = (\sum R + \sum Q + \sum I)$, a classificação é dada por aquela que respeitar a seguinte ordem $E > P > A > I$.

O método Kano estabeleceu ainda dois índices, *Better* (melhor) e *Worse* (pior), o que permite refinar a identificação dos atributos mais importantes. O índice *Better* indica o potencial da característica em gerar maior aceitação e o índice *Worse* expressa o potencial em gerar insatisfação. Os mesmos dados de frequência foram utilizados para cálculo dos índices *Better* (melhor) e *Worse* (pior).

$$Better = (A + P)/(A + P + E + I)$$

$$Worse = (E + P)/(A + P + E + I)$$

Os resultados foram expressos em gráficos que definiram as características mais importantes dos produtos comercializados pela cooperativa.

Plota-se um gráfico dividido em 4 quadrantes com as linhas divisórias nas coordenadas (0; 0,5) e (0,5; 0). O eixo X representa os valores para os coeficientes de satisfação (*Better*) e o

eixo Y representa os valores para os coeficientes de insatisfação (Worse). O primeiro quadrante contempla o critério Proporcional o segundo quadrante o critério Atrativo, o terceiro quadrante o critério Indiferente e o quarto quadrante o critério Esperado. Cada atributo deve ser identificado em um quadrante do gráfico através dos seus valores de Better e Worse.

2.4. TRATAMENTO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para análise dos dados estudados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que conforme Minayo (2004) tem como objetivo, descobrir relações e semelhanças entre o tema pesquisado. Segundo o autor, as obras que tratam desta técnica costumam apresentar as seguintes etapas:

I – **Pré-análise:** primeiramente deve-se fazer uma leitura compreensiva do conjunto do material selecionado, de forma exaustiva, e desta forma buscar em primeiro lugar ter uma visão de conjunto; aprender as particularidades do conjunto de material; elaborar pressupostos que servirão de base para a análise e interpretação do material, escolher formas de classificação inicial e por último determinar os conceitos teóricos que orientarão a análise.

II – **Exploração do material:** é de grande importância à capacidade de ir além das falas e dos fatos. Para que isso ocorra é necessária a identificação e problematização das ideias explícitas e implícitas no texto.

III – **Tratamento dos resultados:** é a etapa final onde se elabora uma síntese interpretativa através de uma redação que possa dialogar temas com objetivos, questões e pressupostos da pesquisa.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Atualmente, a COOPEURAIM integra o Sistema de Organização das Cooperativas do Brasil (OCB/Pará), a qual oferece capacitações, qualificações e confere visibilidade à cooperativa. É também apoiada pela Prefeitura Municipal de Paragominas e pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER/Pará).

A cooperativa possui política interna definida, assim como missão, visão e valores:

- *Missão:* Levar qualidade de vida a mesa das famílias.

- *Visão*: Ser reconhecida no município de Paragominas como a 1ª Cooperativa referência no ramo da Agricultura Familiar.
- *Valores*: Ética, qualidade e cooperação.

O Quadro I está a Análise SWOT realizada na COOPERURAIM. São aspectos controláveis e não controláveis pelos membros da cooperativa, a partir do diagnóstico de conhecimento dos agentes internos e externos a ela quais itens devem ser trabalhados com mais afinco para mudar a realidade de desenvolvimento.

Quadro 1: Análise SWOT, com o diagnóstico situacional da COOPERURAIM

	FORÇAS		FRAQUEZAS	
AMBIENTE INTERNO	▪ Visão Participativa ▪ Experiência com o mercado e suas exigências ▪ Faixa Etária ▪ Pequena distância dos locais de cultivo ▪ Capacidade Produtiva ▪ Proatividade dos cooperados ▪ Credibilidade da Gestão Municipal ▪ Experiência em Concorrência Públicas ▪ Transparência na Prestação de Contas e Investimentos ▪ Apropriação da Cooperativa pelos cooperados ▪ Assiduidade nas Reuniões ▪ Iniciação da agroindústria ▪ Publicidade com placas e folder		▪ Comercialização com atravessadores ▪ Transporte deficiente da produção ▪ Estrutura física inadequada ▪ Falta de um sistema informatizado para controle e acesso aos dados e informações ▪ Desconhecimento e não envolvimento dos cooperados com as demandas burocráticas da cooperativa ▪ Ausência de Certificações ▪ Sistema de gestão ambiental inexistente ▪ Dependência das vendas institucionais para a Prefeitura Municipal de Paragominas (PMP) ▪ Longa distância dos locais de cultivo ▪ Documento de Aptidão Produtiva (DAP) - limitante de produção	
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES ▪ Parceria com a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB) ▪ Acessos aos Mercados Institucionais ▪ Busca por novos mercados ▪ Mudança na cultura alimentar ▪ Mercado crescente externo e interno ▪ Política pública de incentivo local ▪ Apoio técnico ▪ Crédito financeiro disponível ▪ Visibilidade comunidade acadêmica ▪ Novos mercados (Feiras Livres próprias)		AMEAÇAS ▪ Legislação em vigor ▪ Eleições e tendências políticas ▪ Padrões de compra do consumidor ▪ Tabus culturais ▪ Lei trabalhista ▪ Órgãos e processos regulatórios ▪ Informação e comunicação ▪ Concorrência com novas cooperativas e empresas	

Fonte: Autoria própria, (2019).

Nas reuniões foi possível observar a participação assídua de cooperados e seus filhos. Essa característica é importante para a cooperativa pois almeja-se o interesse dos mais jovens em continuar a atividade produtiva dos pais, garante/favorece a sucessão familiar e possibilita inovações e a criatividade na condução da cooperativa. Assim como o nível de escolaridade avançado [...] *inclusive a Samara, que é filha de cooperado é Engenheira Agrônoma formada na UFRA, agora ela é responsável técnica da agroindústria.*

A cooperativa explora suas forças a medida que as conhece, exemplo disso é a busca e alcance de formas de comercialização/mercado, a realização de duas feiras no município, a do bairro Morada do Sol e do bairro Cidade Nova, são demonstrações da busca interna por novas formas de comercialização, alcançando a parcela de consumidores que frequentam feiras livres semanalmente para adquirir os alimentos, e conseqüentemente, renda aos cooperados.

Dos cooperados também foi possível constatar a apropriação que cada um possui da cooperativa, notou-se um sentimento de pertencimento, de cuidado e até de orgulho por possuírem um empreendimento com tais características. Os cooperados orgulham-se de fornecerem os alimentos à merenda escolar, com qualidade. Sentem que fazem parte da educação e do desenvolvimento escolar dos estudantes. Em meio as reuniões eles comentam “*é das nossas terras que os estudantes se alimentam, na mesa de cada criança todo dia tem o nosso produto*”

Existem aqueles que costumam participar de todas as reuniões e opinar nas decisões, mostrando a visão participativa, assiduidade nas reuniões, e visão cooperativista. “*Eu tenho muita goiaba estragando, tem demanda, mas se comprarem tudo só de mim aí os colega (sic) não vão vender. Tem que dar lucro pros colega (sic) também*”, relata um cooperado após discussão quanto a ter produto e não ter onde comercializar.

A transparência na prestação de contas e investimentos foi exposta em reuniões, na presença dos cooperados e com a disposição dos documentos pertinentes para ao que desejassem verificá-los. “*Pessoal tá aqui os a prestação e contas desse mês de maio. Quanto deu de renda, quanto deu de despesas e o lucro. Lembrando que estamos pagando ainda todo o material da feira que nós compramos parcelado e mandamos fazer*, explica Fabiano Laranjeira, presidente da Cooperativa.

Nestas reuniões são expostos os valores obtidos pelas vendas, a divisão para cada cooperado e parceiros, os gastos da cooperativa e as sobras que serão distribuídas ao final do

ano igualmente entre todos os cooperados. Assim como são discutidos os objetivos da cooperativa e seus planos para curto e médio prazos.

A COOPERURAIM possui uma força específica e decisiva no mercado interno, ela possui experiência em concorrência públicas, ou seja, ela possui conhecimento e todos os requisitos para participar de licitações públicas, e como atua desde sua fundação nesse nicho de mercado, pode-se dizer que possui muita experiência no mercado institucional local.

Considerando o nível de rigidez e a burocracia dos tramites licitatórios, ter experiência do assunto, além de gozar da credibilidade da gestão municipal, é uma força decisiva, visto que as cooperativas são na maioria das vezes desprovidas de organização burocrática e financeira, e isso impede de adentrarem aos mercados que exigem qualificação dos fornecedores, ou seja, a entrada de concorrentes.

O acessos aos mercados institucionais, é a força vital para a COOPERURAIM, a cooperativa comercializa seus produtos mensalmente com a Prefeitura Municipal de Paragominas por intermédio do Programa de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), este nicho é o seu maior cliente, responsável pelo maior parcela de ganhos do empreendimento. *“Nós sabemos que a nossa cooperativa é a única da cidade que possui os documentos pra participar da venda pra merenda escolar e o outro programa do governo, então se agente fechar a Prefeitura não vai conseguir alcançar o que a lei manda”* (Cooperado, 2019)

O nível de organização da cooperativa em quesitos básicos vem melhorando, observou-se a instalação de placas de sinalização em volta da sede com o objetivo de facilitar o acesso dos clientes e visitantes, além da instalação de placa de identificação na fachada da sede, par identificar corretamente o local (Figura 3).

Figura 3: Placa de identificação na fachada da sede



Fonte: Autoria própria (2019).

A cooperativa possui em funcionamento uma agroindústria de fabricação de polpas de frutas e produz diariamente 500 quilos de polpa de variadas frutas produzidas pelos cooperados. Assim como a realização das feiras livres a agroindústria é a demonstração da inquietude positiva dos cooperados e da busca por outros nichos comerciais, e desenvolvimento. E considerando que inovação é item primordial para a superação de limites, nota-se que esta força é latente e muito importante na cooperativa.

No âmbito da produção duas forças se destacam, são o acesso aos locais de cultivo e a capacidade produtiva. Os locais produtivos são bem distribuídos, são sítios ao redor da sede do Município e até na zona urbana existe produção, porém existem locais bem distantes do município que produzem para a cooperativa. Essa distância dificulta a logística de transporte do produto até a cooperativa e da cooperativa até o comprador/consumidor, agravado pela inextensiva de veículo próprio para o transporte dos produtos. *“Aqui o cooperado mesmo produz e traz pra cidade todos os dias, aí vem na cooperativa pra saber pra onde levar, seja escola ou hospital. É de responsabilidade do produtor mesmo levar. Quando não tem como levar aí eu levo no meu carro mesmo até as escolas.”* (Cooperado, 2019)

A logística e o transporte interferem diretamente nos gastos com adicionais para escoamento da produção, encarece e poderia danificar a qualidade do produto, e consequentemente diminuir o lucro dos cooperados.

A capacidade produtiva também foi identificada como uma força, pois em visitas *in loco* e em entrevista com os cooperados foi possível constatar que a produção poderia aumentar e variar de produtos de acordo com a demanda do mercado, porém quando não alcançam comercialização suficiente, então a produção é reduzida estrategicamente. O que também revela dependência parcial dos programas do governo federal, PNAE e PAA. Nas palavras de vários cooperados: *o nosso problema é a DAP, nós só pode (sic) comercializar 20 mil reais por ano com a Prefeitura, se o governo liberasse mais DAP pra nós aí nós ia (sic) vender muito mais, e produção não ia estragar.*

A infraestrutura foi identificada como fraqueza "estrutura física inadequada". A sede da cooperativa, base administrativa e agroindústria, funciona em uma residência adaptada as suas necessidades emergenciais de funcionamento. São realizadas na sede todas as reuniões periódicas com os cooperados e fornecedores, para tal é improvisado o local de reunião na área externa com mesas e cadeiras para os participantes, sem estrutura para equipamentos áudio visuais e/ou proteção de intempéries, em período de chuvas ou de sol forte, os cooperados estão

expostos à incidência. É incômodo, tirar a atenção dos participantes, além de apressar a finalização das reuniões.

A agroindústria divide espaço com o setor administrativo, onde a manipulação das frutas e a fabricação das polpas ocorre em um dos compartimentos do prédio, há um cuidado com as regras de manipulação de alimentos, e é um local onde apenas os profissionais que realizam o trabalho acessam. Em um outro cômodo refrigerado ocorre o armazenamento das polpas, e as frutas *in natura* são armazenadas na câmara fria e refrigeradores na sede da cooperativa. O local reduzido para fabricação e armazenamento do produto reduz a produção diária e consequentemente a comercialização e lucratividade dos membros da cooperativa. Onde os clientes podem adquirir as polpas na sede da cooperativa e em no comercio local, além da venda para o mercado institucional. Há disponibilidade de matéria prima para uma maior produção, sem prejudicar a comercialização *in natura*, porém a infraestrutura como um todo, não coaduna com a capacidade de expansão da agroindústria. *Nós temos condição de produzir, e fazer mais popa de fruta, mas não temos onde armazenar*

Ao participar das reuniões da cooperativa foi possível observar também fraquezas quanto a gestão, especificamente quanto ao acesso às informações. Toda a parte burocrática da cooperativa ainda é realizada manualmente e arquivada em única cópia impressa em papel, e armazenada no escritório da cooperativa. Registros de entradas e saídas de produtos, compras, pagamentos de despesas, pagamentos de funcionários, registros financeiros, tudo é imprimido, e fica à disposição dos cooperados, e posteriormente arquivado. Esse acesso a informação poderia ser realizado de forma mais transparente a partir de um sistema de gestão informatizado *online*. Assim, as informações seriam melhor geridas e as contas aprovadas pelos cooperados, evitando assim dúvidas recorrentes e perdas de documentos. *Os pedidos, o que vendeu e o valor todo tão ali no escritório gente, é só pedir ou entrar lá e ler*

No item comercialização, a cooperativa possui fraquezas perceptíveis que, são elas a comercialização com atravessadores e a dependência das vendas institucionais para a prefeitura municipal de Paragominas (PMP). A comercialização dos produtos ainda é uma pauta a ser desenvolvida pelo cooperados, é esporádico, porém ocorre, a venda de produtos para atravessadores, essa prática é inaceitável diante das regras do cooperativismo, além de desvalorizar o produto e a cooperativa, e concede ao atravessador condições de acessar e permanecer em um nicho de mercado o qual poderia ser preenchido pelos cooperados.

Quanto a dependência da PMP, a maior parcela de lucratividade é originada da venda institucional a qual é consolidada no Município, então desenvolveu-se na cooperativa um

segurança a partir dessa dependência da PMP para atender as obrigações quanto à merenda escolar, gerando um comodismo para a busca de novos mercados, e até uma exigência de que a PMP adquira mais da produção. Tal prática é perigosa, porque em que pese a legislação obrigue a aquisição mínima de cooperativas, esse não é um mercado exclusivo da COOPERURAIM e a torna refém de mudanças políticas locais.

Quanto ao funcionamento burocrático da cooperativa, pode-se observar que em que pese os cooperados estejam ativos nas reuniões e atividades propostas, os mesmos não possuem conhecimento dos tramites necessários para gerir a COOPERURAIM, como adequar-se a uma licitação ou compra direta pública. Isso torna os cooperados dependentes do presidente da cooperativa e da equipe auxiliar, prova disso é que desde a fundação, em 2008, nunca houve mudança de Presidente.

Para alcançar novos mercados a cooperativa deve possuir alguns quesitos obrigatórios, tais como os Certificados municipal, estadual e/ou federal. No caso da COOPERURAIM, conforme os produtos ela deveria possuir o Certificado de Inspeção Municipal (CIF); o Certificado de Inspeção Estadual (CIE) ou o Certificado de Inspeção Federal (CIF), tais certificados podem ser aferidos para o empreendimento após serem aprovados mediante inspeção dos fiscais de cada órgão, municipal, estadual ou federal, respectivamente. A COOPERURAIM não possui esses selos, assim como não está em processo de análise para tais nos respectivos órgãos, portanto mesmo que possuem mercado para comercializar não poderiam, de acordo com as normas sanitárias, pois não passam por inspeção de qualidade de seus produtos.

O sistema de gestão ambiental inexistente para a cooperativa é uma fraqueza latente, com o funcionamento da agroindústria e a maior produção para atender a demanda dos clientes anteriores e agora da agroindústria, a geração de aspectos ambientais, resíduos, efluentes, energia elétrica, e etc., porém a cooperativa ainda não gerencia de forma controlada tais fatores. Negligenciar questões ambientais é uma fraqueza grave pois podem acarretar perdas de lucratividade e de competição no mercado, além de desdobrar-se em questões sérias como a atração de vetores de doenças, contaminação da produção, dentre outras.

3.2. ANÁLISE DE PESTEL

Os resultados do estudo de PESTEL possibilita conhecer os fatores externos, e que não são controlados pela cooperativa, que interferem positivamente ou negativamente com o

desenvolvimento da mesma. No quadro 02 pode-se visualizar esquematicamente o resultado da análise PESTEL na COOPERURAIM.

Quadro 2: Análise de PESTEL na COPERURAIM.

ANÁLISE DE PESTEL NA COOPERURAIM	
P (Fatores Políticos)	1. Iminência das eleições Municipais
	2. Partidarismo
	3. Favorecimento/discriminação partidário
	4. Políticas Governamentais
E (Fatores Econômicos)	1. Surgimento de concorrentes
	2. Tendências econômicas
	3. Economia local
S (Fatores Sociais)	1. Tabus culturais
	2. Tendências de estilo de vida
	3. Atuação da mulher
T (Tendências Tecnológicas)	1. Inovações tecnológicas
	2. Desenvolvimento de tecnologia concorrente
E (Fatores Ambientais)	1. Regulamentos ambientais
	2. Sustentabilidade
L (Fatores Legais)	1. Legislação em vigor
	2. Documento de Aptidão Produtiva (DAP) - limitante de produção
	3. Órgãos e processos regulatórios
	4. Normas de saúde e segurança
	5. Regulamentos fiscais
	6. Normas específicas da indústria

Fonte: Autoria própria, (2019)..

▪ Fatores políticos

O município de Paragominas possui um ambiente político estável, com sucessões governamentais equilibradas que garantem a continuidade dos trabalhos do antecessor. Os governos sempre buscam o desenvolvimento econômico do Município com a atração de investimentos e recentemente a promoção da agricultura familiar. No Município ocorre a união da gestão municipal, setor privado e sociedade civil em prol do desenvolvimento e da qualidade de vida. Tornando-se um município receptivo para novos negócios e investimentos.

Porém com as eleições municipais no ano de 2010 surgem as incertezas quanto a continuidade das políticas públicas em vigor e da continuidade da promoção de novas políticas voltadas para a agricultura familiar. Há também questões relacionadas à política como partidarismo, com o favorecimento de companheiros de mesmo grupo político e

consequentemente a exclusão dos demais, mesmo com regras estabelecidas quanto a procedência no período político.

▪ **Fatores econômicos**

O ambiente econômico no qual a cooperativa está inserida é de desenvolvimento e demanda crescente por produtos. A economia local possui crescente, além do aumento da geração de empregos com carteira assinada de acordo com Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) (2019). O ambiente propício atrai concorrentes que oferecem os mesmos produtos aos mesmos clientes, porém como cooperativa concorrente pode-se afirmar que a concorrência é praticamente inexistente, explicada pelas exigências legais para se constituir e regularizar um empreendimento desta origem.

▪ **Fatores Sociais**

Paragominas possui apenas 51 anos de idade possui o costume da inovação, de viver em busca de novidades. Atualmente a qualidade de vida é adquirida através da prática de atividades físicas e também da alimentação. Portanto os tabus culturais quanto a adquirir produtos apenas em grandes redes de supermercados foram minimizados e a tendência de estilo de vida saudável e consumo consciente promovido. Outro fator social comprovado no diagnóstico realizado na cooperativa, é a atuação equilibrada entre homens e mulheres na cooperativa e até o seu protagonismo, onde 70% da amostra entrevistada são mulheres, atuantes na gestão participativa e na tomada de decisão da COOPERURAIM. Salienta-se que a atuação feminina é uma característica do Município de Paragominas, assunto que poderá ser estudado em outro momento.

▪ **Fatores Tecnológicos**

A tecnologia é um desafio para pequenos agricultores e não é diferente para a cooperativa. As inovações tecnológicas para o setor são crescentes e o desafio é o acesso a essas tecnologias e assim manter cooperativa competitiva, principalmente porque as tecnologias concorrentes são surgem, como por exemplo os produtos industrializados produzidos em linhas de produção de larga escala.

▪ **Fatores Ambientais**

Ambientalmente Paragominas é um dos melhores municípios do Brasil para produzir e viver, com uma gestão ambiental que abrange prioritariamente o setor agro produtivo, iniciou uma fortificação dos pequenos produtores na área da regularização ambiental também. O

município é exigente e exigido em questões ambientais, até porque para o mercado externo não é interessante adquirir produtos sem certificação, então as questões ambientais são agentes de valorização do produto originado no Município, mas também é um desafio para qualquer empreendimento se adequar e manter equilibrado com práticas sustentáveis.

▪ Fatores Legais

Adequar-se às normas que regem a indústria alimentícia é um desafio, são inúmeras exigências que regulamentam a produção, comercialização e processamento de produtos alimentícios. Para a COOPERURAIM é especialmente desafiador, por tratar-se de uma cooperativa de pequenos produtores familiares, e por não possuir aparato técnico para realizar a gestão continuada da regulamentação. Portanto as questões legais de adequação e regularização nos órgãos fiscalizatórios são os principais desafios no item de fatores legais.

3.3.MÉTODO DE KANO

Os atributos de satisfação analisados com os consumidores, seguindo o modelo de Kano, encontram-se representados na Tabela 2, e os resultados dos coeficientes de *Better* e *Worse* estão demonstrados na Figura 4.

Tabela 2: Classificação dos atributos em relação à embalagem e polpa de frutas, por intermédio do método Kano, pelos consumidores.

Atributos	Frequência das Classificações						Classificação Final
	A	E	P	R	Q	I	
1. Pesos diferentes	22	2	5	6	1	24	Indiferente
2. Cor da Fruta	18	7	20	0	1	14	Proporcional
3. Pedacos de Fruta	15	1	3	4	0	37	Indiferente
4. Valor menor	16	2	8	3	1	30	Indiferente
5. Informação do fabricante na embalagem	13	6	24	1	0	16	Proporcional
6. Local de Armazenamento Higienizado	1	6	52	0	0	1	Proporcional
7. Embalagem em Perfeito Estado	4	7	44	1	1	3	Proporcional
8. Informações sobre uso	14	5	13	0	0	28	Indiferente
9. Validade na Embalagem	4	4	48	0	0	4	Proporcional
10. Informações Nutricionais	13	0	19	0	0	28	Indiferente
11. Fabricante Conhecido	15	0	1	1	0	43	Indiferente
12. Polpa concentrada	18	2	15	0	0	25	Indiferente
13. Certificados de Procedência e Qualidade na Embalagem	19	5	29	0	0	7	Proporcional
14. Cheiro da Fruta na Polpa	28	1	18	0	2	11	Atrativa
15. Apoia Projetos Sociais no Município	22	0	4	4	0	30	Indiferente
16. Ambientalmente Sustentáveis	19	1	20	0	0	20	Proporcional

A – Atrativo; E – Esperada; P – Proporcional; R – Reversa; Q – Questionável; I – Indiferente

Analisando a Tabela 2, dos 16 atributos pesquisados, conforme as respostas dos consumidores, 08 (oito) atributos foram classificadas como “indiferentes”, são eles, *pesos diferentes, pedaços de fruta, valor menor, informações sobre uso, apresentar informações nutricionais, fabricante conhecido, polpa concentrada*, indicando que quaisquer alterações nessas características não alteram na aceitação dos produtos pelos consumidores.

Seis atributos foram classificados como “proporcionais” – *cor da fruta, informar o fabricante na embalagem, local de armazenamento higienizado, embalagem em perfeito estado, informar validade na embalagem, informar certificados de procedência e qualidade na embalagem*, nestes indica que a aceitação dos produtos que as detém é proporcional a sua existência, ou seja, quanto maior a presença de tais atributos maior a aceitação dos consumidores e que quanto menor a presença de tais atributos menor será o nível de satisfação dos consumidores para tais produtos

Dos atributos apenas 01 foi classificado como “atrativo”, *cheiro da fruta na polpa*, isso significa que caso exista no produto a característica será satisfatória ao consumidor, porém caso não a polpa não exale o cheiro característico da fruta não haverá descontentamento ou rejeição do produto pelo consumidos.

O atributo “*informar na embalagem ser ambientalmente sustentável*” foi classificado como “proporcional e indiferente” pois apresentou empate na preferência dos consumidores.

Com a classificação dos atributos pelo método de Kano para os consumidores, descobriu-se que das 16 características estudadas 06, as classificadas como “proporcionais”, e 01 classificada como “atrativa”, portanto pode-se comprovar que essas 10 características são potenciais geradoras de aceitação. Porém, a classificação é baseada na maior frequência de respostas dadas para cada um dos atributos, e diante disso necessita da complementação pelos Índices de *Better e Worse*. A Tabela 3 mostra os valores de *Better e Worse* para cada atributo relacionado à polpa de fruta, de acordo com os consumidores

Tabela 3: Valores de *Better* e *Worse* para cada atributo relacionado à polpa de fruta, de acordo com os consumidores

Atributos	<i>Better</i>	<i>Worse</i>
1. Pesos Diferentes	0,51	0,13
2. Cor da Fruta	0,67	0,43
3. Pedacos de Fruta	0,32	0,07
4. Valor Menor	0,43	0,18
5. Informar o Fabricante na Embalagem	0,63	0,51
6. Local de Armazenamento Higienizado	0,88	0,97
7. Embalagem em Perfeito Estado	0,83	0,88
8. Informações sobre uso	0,45	0,30
9. Informar Validade na Embalagem	0,87	0,87
10. Apresentar Informações Nutricionais	0,53	0,32
11. Fabricante Conhecido	0,27	0,02
12. Polpa Concentrada	0,55	0,28
13. Informar Certificados de Procedência e Qualidade na Embalagem	0,80	0,57
14. Cheiro da Fruta na Polpa	0,79	0,33
15. Informar na Embalagem que apoia Projetos Sociais no Município	0,46	0,07
16. Informar na Embalagem ser Ambientalmente Sustentáveis	0,65	0,35

Fonte: Autoria própria, (2019).

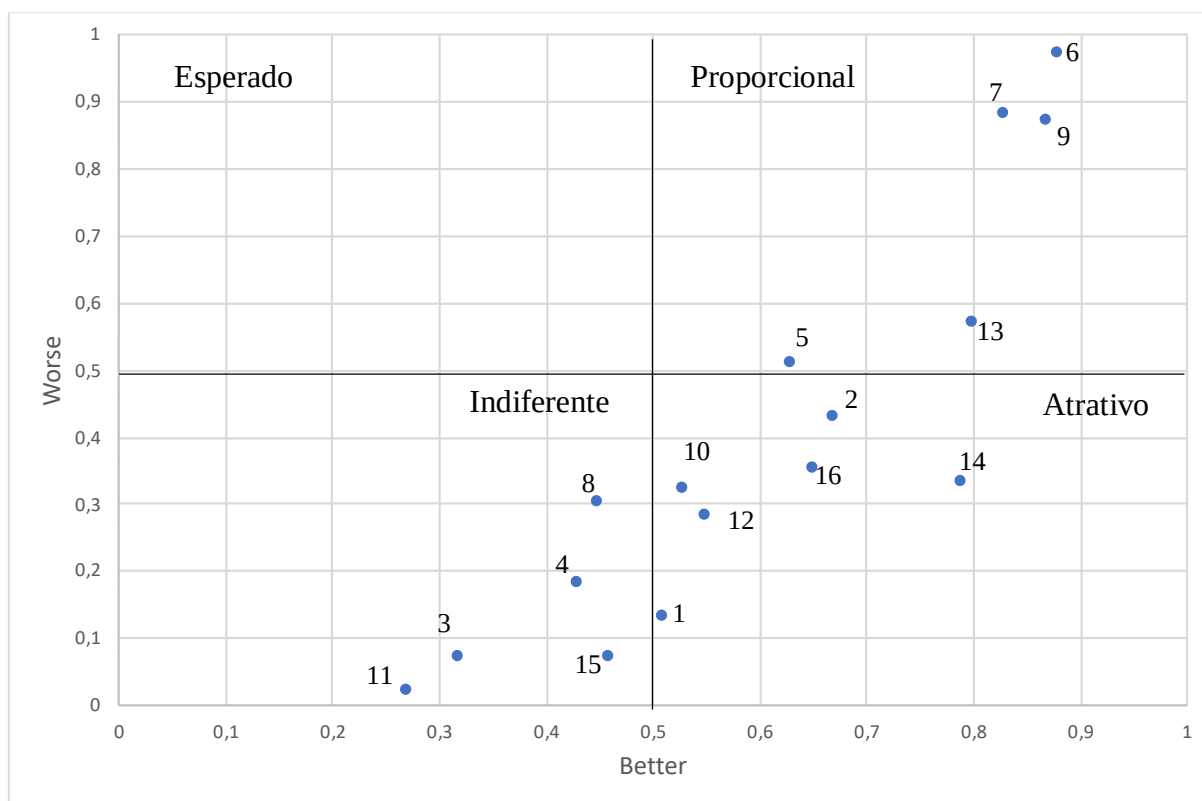
Verificou-se, na Figura 4, através dos coeficientes de satisfação (*Better*) e insatisfação (*Worse*) verifica-se que os itens “indiferentes” para os consumidores foram: *Pedacos de Fruta*; *Valor Menor*; *Informações sobre uso*; *Informações sobre uso e Informar na Embalagem que apoia Projetos Sociais no Município*.

Itens considerados “atrativos” foram: *Pesos Diferentes*; *Cor da Fruta*; *Apresentar Informações Nutricionais*; *Polpa Concentrada*; *Cheiro da Fruta na Polpa*; *Informar na Embalagem ser Ambientalmente Sustentáveis*.

Itens considerados “proporcionais” foram: *Informar o Fabricante na Embalagem*; *Local de Armazenamento Higienizado*; *Embalagem em Perfeito Estado*; *Informar Validade na Embalagem*, *Informar Certificados de Procedência e Qualidade na Embalagem*.

Verificou-se também que não há itens esperados para os consumidores.

Figura 4: Índices de *Better* e *Worse* para os atributos, conforme a preferência dos consumidores



1. Pesos Diferentes; 2. Cor da Fruta; 3. Pedacos de Fruta; 4. Valor Menor; 5. Informar o Fabricante na Embalagem; 6. Local de Armazenamento Higienizado; 7. Embalagem em Perfeito Estado; 8. Informações sobre uso; 9. Informar Validade na Embalagem; 10. Apresentar Informações Nutricionais; 11. Fabricante Conhecido; 12. Polpa Concentrada; 13. Informar Certificados de Procedência e Qualidade na Embalagem; 14. Cheiro da Fruta na Polpa; 15. Informar na Embalagem que apoia Projetos Sociais no Município; 16. Informar na Embalagem ser Ambientalmente Sustentáveis.

Fonte: Autoria própria, (2019)..

Matsunaga (2007) trabalhando com a identificação de atributos sensoriais de pedaços empanados de frango mais valorizados pelo consumidor, teve uma linha de trabalho totalmente baseada no consumidor que permitiu identificar atributos sensoriais importantes, conhecendo a importância relativa dos mesmos e a contribuição de cada nível estudado na aceitação. Para a autora, conhecer os atributos mais valorizados torna o desenvolvimento de produtos mais orientado, beneficiando não só a área de pesquisa e desenvolvimento de produtos, como também a de marketing, diminuindo distâncias entre estas duas áreas.

Garcez *et al.*, (2000) investigaram o grau de satisfação dos clientes em restaurantes, compilando-se indicadores da qualidade que, quando aplicados aos clientes, identificam seus pontos críticos. A aplicação do método de Kano reforçou os níveis de insatisfação detectados na pesquisa por meio dos indicadores da qualidade pesquisados: "cardápio" e "ambiente físico",

bem como, confirma também o "preço" e "tempo de atendimento", considerados fundamentais para a plena competitividade em restaurante.

A Tabela 4 mostra a classificação dos atributos por intermédio do método Kano, para as nutricionistas.

Tabela 4: Classificação dos atributos por intermédio do método Kano, para as nutricionistas.

Frequência das Classificações							Classificação Final
Atributos	A	E	P	R	Q	I	
1. Obedecer os PI e Q (Polpa de Fruta)	0	4	0	0	0	0	Esperado
2. Aceitabilidade da Clientela (Polpa de Fruta)	0	1	3	0	0	0	Proporcional
3. Obedecer padrões microbiológicos (Polpa de Fruta)	0	0	4	0	0	0	Proporcional
4 Possuir SIM ou outros (Polpa de Fruta)	1	3	0	0	0	0	Esperado
5 Produção Local (Polpa de Fruta)	1	0	1	0	0	2	Indiferente
6 Variedade de Sabores de Polpa (Polpa de Fruta)	2	0	2	0	0	0	Atrativo e Proporcional
7 Valores estiverem conforme o mercado (Polpa de Fruta)	1	2	0	0	1	0	Esperado
8 Frutas da Safra (Frutas)	0	0	1	0	0	3	Indiferente
9 Aceitabilidade da Clientela (Fruta)	0	0	3	0	0	1	Proporcional
10 Produção Local (Fruta)	1	0	2	0	0	1	Proporcional
11 Variedade de fruta	0	0	4	0	0	0	Proporcional
12 Valores estiverem conforme o mercado (Fruta)	1	0	2	0	0	1	Proporcional
13 Verduras e legumes da safra	2	0	2	0	0	0	Atrativo e Proporcional
14 Aceitabilidade da Clientela (verduras e legumes)	0	0	3	0	0	1	Proporcional
15 Produção Local (verduras e legumes)	0	0	3	0	0	1	Indiferente
16 Variedade de verduras e legumes	0	2	0	0	2	0	Esperado e Indiferente
17 Valores estiverem conforme o mercado (verduras e legumes)	0	0	3	0	0	1	Proporcional

A – Atrativo; E – Esperada; P – Proporcional; R – Reversa; Q – Questionável; I – Indiferente, PI e Q – Padrão de Identidade e Qualidade.

Fonte: Autoria própria, (2019)..

Com as nutricionistas, servidoras efetivas da Prefeitura Municipal de Paragominas/Pará, houve a classificação de 17 características, 03 delas foram classificadas como “esperadas”, são elas *obedecer os PI e Q (polpa de fruta)*, *possuir SIM ou outros (polpa de fruta)*, *valores estiverem conforme o mercado (polpa de fruta)*, como atributos esperados, a presença de tais atributos é necessário, portanto, não aumenta a aceitabilidade das avaliadoras, porém caso inexistentes a aceitabilidade do produto será drasticamente diminuído.

Analisando a Tabela 4 (quatro) constata-se que 8 (oito) atributos foram classificados como “proporcionais” – *aceitabilidade da clientela (polpa de fruta)*, *obedecer padrões microbiológicos (polpa de fruta)*, *aceitabilidade da clientela (fruta)*, *produção local (fruta)*, *variedade de fruta*, *valores estiverem conforme o mercado (fruta)*, *aceitabilidade da clientela (verduras e legumes)* e *valores estiverem conforme o mercado (verduras e legumes)*, significa que o nível de satisfação dos entrevistados alteram-se para mais ou para menos conforme a presença ou a ausência de tais atributos, respectivamente.

Três atributos foram classificados como “indiferentes” de acordo com a pesquisa realizada - *produção local (polpa de fruta)*, *frutas da safra (frutas)*, *produção local (verduras e legumes)*, caso os produtos possuam ou não tais características não afeta a satisfação da amostra utilizada na pesquisa, não aumenta ou diminui a satisfação das nutricionistas.

Dois atributos foram classificados como “atrativo e proporcional” - *variedade de sabores de polpa (polpa de fruta)*, *verduras e legumes da safra*, para tais atributos pode-se inferir que sua presença deles é um atrativo que aumenta o nível de aceitabilidade do produto, e que quanto maior a sua presença maior será sua aceitabilidade, e consequentemente, quanto menor a presença menor será a aceitabilidade por parte dos entrevistados.

Um dos atributos foi classificado como “esperado e indiferente” - *variedade de verduras e legumes*, portanto deve existir como via de regra, porém caso não exista não irá alterar a aceitabilidade dos entrevistados.

As dúvidas dos atributos com relação à satisfação são melhores esclarecidas quando se aplica o método *Better* e *Worse*

A Tabela 5 mostra os valores para os coeficientes de satisfação (*Better*) e os valores para os coeficientes de insatisfação (*Worse*)

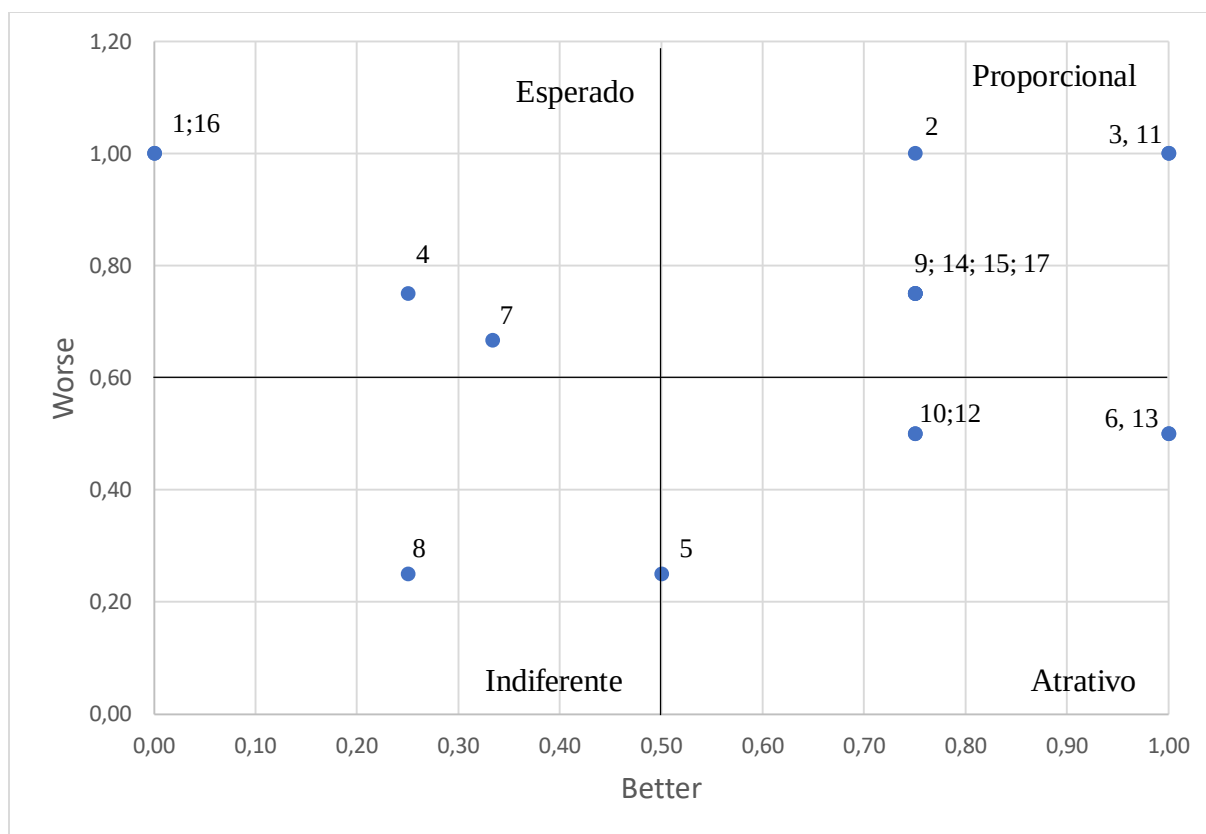
Tabela 5: Valores de *Better* e *Worse* para cada atributo relacionado à polpa de fruta, de acordo com as nutricionistas

Atributos	Better	Worse
1. Obedecer os PI e Q (Polpa de Fruta)	0,00	1,00
2. Aceitabilidade da Clientela (Polpa de Fruta)	0,75	1,00
3. Obedecer padrões microbiológicos (Polpa de Fruta)	1,00	1,00
4. Possuir SIM ou outros (Polpa de Fruta)	0,25	0,75
5. Produção Local (Polpa de Fruta)	0,50	0,25
6. Variedade de Sabores de Polpa (Polpa de Fruta)	1,00	0,50
7. Valores estiverem conforme o mercado (Polpa de Fruta)	0,33	0,67
8. Frutas da Safra (Frutas)	0,25	0,25
9. Aceitabilidade da Clientela (Fruta)	0,75	0,75
10. Produção Local (Fruta)	0,75	0,50
11. Variedade de fruta	1,00	1,00
12. Valores estiverem conforme o mercado (Fruta)	0,75	0,50
13. Verduras e legumes da safra	1,00	0,50
14. Aceitabilidade da Clientela (verduras e legumes)	0,75	0,75
15. Produção Local (verduras e legumes)	0,75	0,75
16. Variedade de verduras e legumes	0,00	1,00
17. Valores estiverem conforme o mercado (verduras e legumes)	0,75	0,75

Fonte: Autoria própria, (2019)..

Silva e Sousa (2013) analisaram a demanda e a oferta de alimentos orgânicos para a alimentação escolar no estado de Santa Catarina de acordo com a regulamentação do Programa Nacional de Alimentação Escolar. Os nutricionistas ressaltaram a falta de certificação de agricultores e a baixa oferta de alimentos orgânicos. Para agricultores e cooperativas, as limitações na comercialização para a alimentação escolar foram a baixa procura por parte dos municípios, as dificuldades no transporte e a sazonalidade da produção. Apesar das dificuldades relatadas, os municípios catarinenses já adquirem frutas, verduras, legumes e outros alimentos.

Figura 5: Índices de *Better* e *Worse* para os atributos, conforme a preferência dos nutricionistas



1. Obedecer os PIs e Q (Polpa de Fruta); 2. Aceitabilidade da Clientela (Polpa de Fruta); 3. Obedecer os padrões microbiológicos (Polpa de Fruta); 4. Possuir SIM ou outros (Polpa de Fruta); 5. Produção Local (Polpa de Fruta); 6. Variedade de Sabores de Polpa (Polpa de Fruta); 7. Valores estiverem conforme o mercado (Polpa de Fruta); 8. Frutas da Safra (Frutas); 9. Aceitabilidade da Clientela (Fruta); 10. Produção Local (Fruta); 11. Variedade de fruta; 12. Valores estiverem conforme o mercado (Fruta); 13. Verduras e legumes da safra; 14. Aceitabilidade da Clientela (verduras e legumes); 15. Produção Local (verduras e legumes); 16. Variedade de verduras e legumes; 17. Valores estiverem conforme o mercado (verduras e legumes)

Fonte: Autoria própria, (2019)..

Através dos coeficientes de satisfação (*Better*) e insatisfação (*Worse*) verifica-se que o item “indiferente” para as nutricionistas foi: *Frutas da Safra (Frutas)*. A Produção Local (Polpa de Fruta) que ficou entre indiferente e atrativo.

Itens considerados exclusivamente “atrativos” para as nutricionistas foram: *variedade de sabores de polpa (Polpa de Fruta)*; *produção local (Fruta)*; *variedade de fruta*; *valores estiverem conforme o mercado (Fruta)*; *verduras e legumes da safra*;

Itens considerados “proporcionais” foram: *aceitabilidade da clientela (Polpa de Fruta)*; *obedecer aos padrões microbiológicos (Polpa de Fruta)*; *aceitabilidade da clientela (Fruta)*; *variedade de fruta*; *aceitabilidade da clientela (verduras e legumes)*; *produção local (verduras e legumes)*; *valores estiverem conforme o mercado (verduras e legumes)*

4. CONCLUSÃO

O cenário revelado foi otimista, com incentivos governamentais à agricultura familiar, economia estável, estabilidade legal e meio ambiente como fator de valorização de qualquer produto oriundo do município de Paragominas. Então o cenário é propício para organizações que desejam aqui instalar-se e logicamente para as que já estão funcionando e querem investir em melhorias. Porém há também as incertezas naturais de ano eleitoral, onde com troca de gestão municipal há o risco de uma descontinuidade das políticas públicas voltadas ao setor da agricultura familiar, e também como limitante as exigências realizadas pelos órgãos regulatórios do setor de alimentos. Porém a COOPERURAIM possui o diferencial de estar apta a operar com todos os itens necessários obtidos nos órgãos responsáveis.

Com utilização do modelo de Kano foi possível identificar os atributos que mais influenciam a preferência dos consumidores e nutricionistas, caso presente ou ausente em cada produto. Conhecer as preferências dos clientes pode ser utilizada como uma estratégia de ação de desenvolvimento, pois ao conhecer os atributos prediletos a cooperativa poderá potencializá-los ou incluí-los em seus produtos, logo os clientes serão melhor atendidos em suas aspirações e serão fieis aos produtos, além de atuarem como um marketing de indução natural para outras pessoas, no momento em que externarem sua satisfação em consumir os produtos. Há também economia de investimentos financeiros, pois os recursos que estariam sendo empregados em atributos ou características indiferentes ao consumidor poderiam ser direcionadas, a partir de então, para o desenvolvimento e melhorias nos atributos atrativos, esperados e/proporcionais.

Após o estudo a Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) mostrou-se uma cooperativa organizada administrativamente, possuindo todos os quesitos jurídicos e técnicos para participar de concorrências públicas e fornecer para a iniciativa privada. Os cooperados são atuantes nas reuniões e tomadas de decisões, participam de treinamentos e cursos voltados ao desenvolvimento administrativo e produtivo do setor, além de conviverem com respeito e interação social. Atualmente, a COOPERURAIM busca edificar sua agroindústria em um terreno doado pela Prefeitura Municipal, e logicamente atender ao mercado crescente de alimentos *in natura* e minimamente processados no município e adjacências.

Ao final deste estudo, é possível afirmar, por intermédio de ferramentas científicas e técnicas, que a Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM) encontra-se em um município propício ao desenvolvimento do setor cooperativista por suas políticas públicas em desenvolvimento, pela economia estável, e

principalmente pelo nível de organização administrativa, capacidade técnica e produtiva da COOPERURAIM, que em distinção da maioria das atuantes no setor que em geral não possuem organização administrativa condizente e obrigatória para suprir as obrigatoriedades do comércio.

Os cooperados orgulham-se de fornecerem os alimentos à merenda escolar, com qualidade. Sentem que fazem parte da educação e do desenvolvimento escolar dos estudantes.

Os cooperados costumam participar de todas as reuniões e opinar nas decisões, mostrando a visão participativa, assiduidade nas reuniões, e visão cooperativista.

Porém, a COOPERURAIM ainda apresenta vários problemas primários de gestão, como toda a parte de documentação e burocracia da cooperativa ainda ser realizado manualmente e arquivada em única cópia impressa em papel, e armazenada no escritório da cooperativa, e também não consegue alcançar novos mercados porque a cooperativa deve possuir alguns itens obrigatórios, como os certificados municipal, estadual e federal.

5. REFERÊNCIAS

ALTMANN, Erik M.; TRAFTON, J. Gregory. Memory for goals: **An activation-based model**. Cognitive science, v. 26, n. 1, p. 39-83, 2002.

AMARAL, S, A; DANTAS, E, B. **Satisfação de clientes, marketing e serviços de informação** (2015).

CAGED, MTE. Cadastro geral de Empregados e Desempregados. Disponível em: < <https://http://pdet.mte.gov.br/rais>>. Acesso em: 03 dez. 2019.

COLPO, Caroline Delevati. **Cultura e comunicação organizacional para o desenvolvimento regional: A constituição da identidade dos sujeitos no programa Catavida de novo Hamburgo/RS**. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 12, n. 4, 2016.

GARCEZ, E. M. S.; FACHIN, G. R. B.; ANDRADE JÚNIOR, P. P. Indicadores da qualidade em restaurantes: Um estudo de caso. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 29-38, 2000.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOOLEY, G. *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. Tradução. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

MAPA DE LOCALIZAÇÃO DA COOPERATIVA NO MUNICÍPIO DE PARAGOMINAS – PA. 2019. **Google Maps. Google.**

MATSUNAGA, P. H. **Identificação de atributos sensoriais de pedaços empanados de frango mais valorizados pelo consumidor.** 2007. 110p. Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia de Alimentos, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/254268>>. Acesso em: 9 jun. 2020.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 23.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Anuário do Cooperativismo brasileiro 2019.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019> . Acesso em 01 dez 2019.

OMMANI, A. R. **Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran.** *African journal of business management*, 5(22), 9448-9454. 2011.

RICHARDSON, R. **Pesquisa Social.** Capítulo 6. São Paulo: Atlas, 3. ed. 1999

SILVA, A. P. F.; SOUSA, A. A. Alimentos orgânicos da agricultura familiar no Programa Nacional de alimentação Escolar do Estado de Santa Catarina, Brasil. **Revista de Nutrição.** Campinas, 26(6):701-714, nov./dez., 2013

ANEXO I – PRODUTO GERADO - LIVRETO





JOSSIELE DA COSTA FERNANDES
MESTRANDA EM DESENVOLVIMENTO RURAL E GESTÃO DE EMPREENDIMENTOS
AGROALIMENTARES
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
PARÁ – CAMPUS CASTANHAL

PROF. DRA. SUEZILDE AMARAL RIBEIRO
PROFESSORA EDUCADORA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
PARÁ – CAMPUS CASTANHAL

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO
CARLOS SILVA CARVALHO



CONTEÚDO GRÁFICO: MACROVECTOR/FREEPIK

APRESENTAÇÃO

A Cooperativa dos Pequenos Produtores Rurais do Uraim e Condomínio Rural (COOPERURAIM), localizada em Paragominas, Pará, fundada em 21 de novembro de 2001, produz e comercializa frutas, verduras, legumes e produtos minimamente processados, como polpas de frutas. Comercializa no próprio município e em municípios vizinhos.

É uma cooperativa regularizada e organizada que possui os requisitos para acessar os programas de aquisição de alimentos Programa de Alimentação Escolar (PNAE) e do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), além de licitações comuns.

Em 2019 abriram uma agroindústria para fabricação de polpas de frutas: um novo produto que necessita conquistar mercados e tornar-se competitivo, para ter seu lugar na preferência dos consumidores.



O objetivo dessa cartilha é tornar os produtos da COOPERURAIM ainda mais queridos por seus consumidores e alcançar novos mercados com o mesmo sucesso, se diferenciando no setor agroindustrial.

Neste material é possível conhecer, através de pesquisa de satisfação dos clientes (Método de Kano), seus anseios, suas necessidades e preferências.

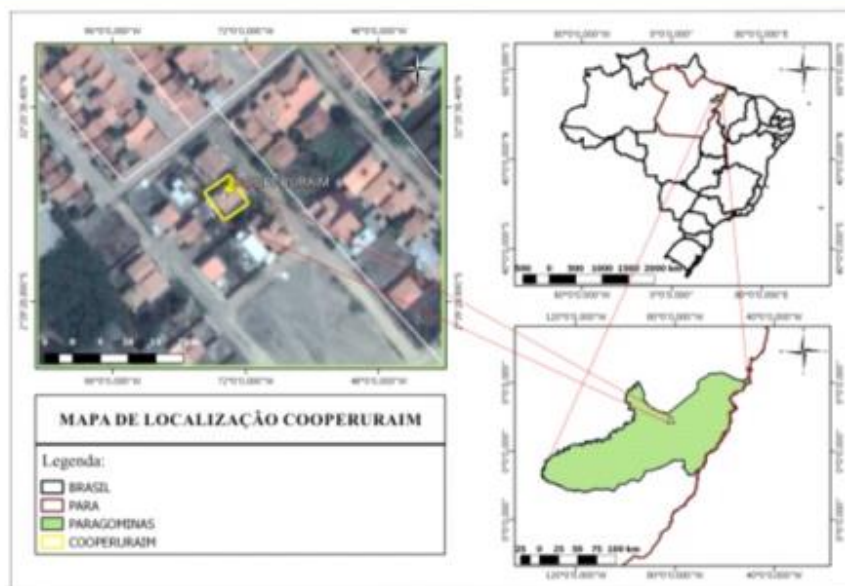
São opiniões reais dos consumidores dos produtos da cooperativa.

Para dar dicas sobre a melhoria na gestão também foram incluídos aqui resultados de outros métodos, PESTEL e das 5 Forças de Porter. Esperamos ajudá-los!





COOPERATIVA DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS
DO URAIM E CONDOMÍNIO RURAL (COOPERURAIM)



Fonte: Google Maps (2019)



UM POUCO DA PESQUISA

Foram escolhidos 16 atributos/qualidade dos produtos da COOPERURAIM (frutas, verduras e polpas de frutas), e perguntados aos consumidos sobre as suas preferências. Qual o nível de satisfação de cada cliente caso existisse aquele atributo e caso não existisse aquele atributo no produto. Então por intermédio da metodologia da pesquisa foi possível saber das preferências dos consumidores.

Agora vamos saber feedback dos consumidores quanto à qualidade dos seus produtos.

- Que tal a COOPERURAIM saber indicar as necessidades do cliente?
- O que o cliente precisa?
- O que deseja?
- Qual a prioridade do cliente nos produtos?
- Como alcançar sua verdadeira satisfação?
- Como surpreender esse cliente e assim fideliza-lo?



QUALIDADES FAVORITAS DOS CLIENTES DA COOPERURAIM, OS ATRIBUTOS PROPORCIONAIS

DO PRODUTO:

COR DA FRUTA

Atentar-se para a Cor da Fruta, de "de vez a madura", a cor atrai o consumidor demonstrando qualidade e nível de amadurecimento da fruta e da qualidade da polpa.

Então cuidado! Não podemos comercializar polpas de frutas "verdes" como também já na fase de deterioração da fruta.



DA EMBALAGEM

- Informar o Fabricante na Embalagem

Atenção para ter na embalagem, de forma legível e padronizada, todos os dados do fabricante. Afinal o consumidor deve confiar no fabricante. Que tal confiar na COOPERURAIM?

- Informar Validade na Embalagem

Alimentos são produtos perecíveis, então Informar Validade na Embalagem é muito importante! Os consumidores se sentem seguros em encontrar na embalagem até quando o produto pode ser consumido.



● Embalagens em Perfeito Estado

O momento de embalar um produto é como embalar um presente para alguém. Ah! Mas o ganhador irá decidir se quer ou não receber aquele presente, pagando por ele. Então aparência da embalagem do produto pode decidir se consumidor irá aceitar ou não, se vai comprar ou não, o produto, portanto muita atenção e cuidado para utilizar Embalagens em Perfeito Estado.



● Qualidade na Embalagem

Já deu pra perceber que a embalagem necessita de muita atenção, ela é a protagonista no momento a escolha do consumidor por um produto. A embalagem tem que oferecer todas as informações de fabricação e procedência ao consumidor e ainda ser bonita e estar em perfeito estado, mas se não tiver qualidade de embalagem, nenhum dos itens anteriores se sustentam. A embalagem pode romper e desperdiçar o produto, as informações podem ficar ilegíveis e o consumidor ter dificuldade em decifrar as informações, além do risco de contaminação do produto pelos constituintes da própria embalagem, como plásticos e tintas.



PROCEDÊNCIA

- Informar Certificados de Procedência

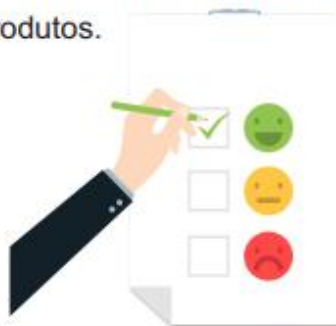
Hum..., mas quem ou o que garante que as informações contidas na embalagem são verdadeiras? Os órgãos fiscalizadores! Então é importantíssimo informar Certificados de Procedência do Produto, assim o consumidor vai observar que produto foi verificado por quem entende de qualidade de alimentos e se sentirá mais seguro em consumir, e até para entender o valor a ser pago.



ARMAZENAMENTO

● Local de Armazenamento Higienizado

A Cooperativa precisa zelar pela preferência de seus clientes e valorizar seus produtos. O consumidor adquire os produtos nos pontos de venda seja supermercados, frutarias e até na sede da COOPERURAIM. O consumidor está de olho nos locais de vendas e na exposição dos seus produtos...se tem boas condições de higiene, se não tem vetores de doenças (insetos, ratos, baratas...). Os cooperados devem observar onde são armazenados seus produtos nos locais de venda, exigir um Local de armazenamento higienizado, e promover um local atrativo para seus produtos.



QUALIDADES QUE ATRAEM OS CLIENTES COOPERURAIM, OS ATRIBUTOS ATRATIVOS

● Cheiro da Fruta na Polpa

"Fui atraído pelo cheiro", a frase muito ouvida também se aplica aos produtos da COOPERURAIM, o Cheiro da Fruta é uma qualidade que atrai o consumidor, aguça o imaginário de quem sente e sugere que o sabor agradável do produto. Então incluir o cheiro da fruta nas polpas atrai o consumidor, e pode ser um diferencial no mercado.



Para analisar a capacidade da sustentabilidade da cooperativa foi utilizado o modelo das cinco forças de Porter. Ao todo foram utilizados os seguintes fatores:

- Poder de barganha dos clientes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Rivalidade entre concorrentes
- Ameaça de novos entrantes.

As 5 Forças de Porter para a COOPERURAIM

Força	Classificação
Rivalidade	Baixa
Poder Negocial dos Fornecedor	Baixo
Poder de barganha dos cliente	Alto
Ameaça de novos entrantes	Baixa
Ameaça de novos produtos substi	Baixa



Na elaboração dos cenários da cooperativa foi utilizada a análise PESTEL. Essa ferramenta analítica possibilitará o entendimento amplo do macro ambiente no qual a cooperativa está inserida.

Descrição da Análise de PESTEL



Quadro 1: Análise de PESTEL na COPERURAIM

ANÁLISE DE PESTEL NA COPERURAIM	
P (Fatores Políticos)	1. Iminência das eleições Municipais
	2. Partidarismo
	3. Favorecimento/discriminação partidário
	4. Políticas Governamentais
E (Fatores Econômicos)	1. Surgimento de concorrentes
	2. Tendências econômicas
	3. Economia local
S (Fatores Sociais)	1. Tabus culturais
	2. Tendências de estilo de vida
	3. Atuação da mulher
T (Tendências Tecnológicas)	1. Inovações tecnológicas
	2. Desenvolvimento de tecnologia concorrente
E (Fatores Ambientais)	1. Regulamentos ambientais
	2. Sustentabilidade
L (Fatores Legais)	1. Legislação em vigor
	2. Documento de Aptidão Produtiva (DAP) - limitante de produção
	3. Órgãos e processos regulatórios
	4. Normas de saúde e segurança
	5. Regulamentos fiscais
	6. Normas específicas da indústria

AGRADECIMENTOS

'Seja grato e aproveite as oportunidades que Deus coloca em seu caminho.

Agradeço à Prefeitura Municipal de Paragominas e ao Instituto Federal do Pará por tornarem possível a existência deste Mestrado e nestes moldes no Município, e à minha orientadora a Prof. Dra. Suezilde Amaral Ribeiro que não desistiu, e por ser uma Professora Educadora.





APENDICE

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO E AMBIENTAL.

Cooperativa dos Produtores Rurais do Uraim - Coopeeruraim.

Objetivo: Levantar informações sobre a condição socioeconômica, produtiva e ambiental da Cooperativa dos Produtores Rurais do Uraim - Coopeeruraim.

A) FATOR SOCIOECONÔMICO

Objetivo: Levantar informações gerais sobre os membros da associação características e a composição do domicílio, conhecer as condições de moradia e os níveis de qualidade de vida, níveis de educação, bem como saber o número de moradores por domicílio e as relações de parentesco entre eles.

Perguntas	Comentários
1. Sexo:	
(X) Masculino	
() Feminino	
2. Estado Civil:	
(X) Solteiro(a)	
() Casado(a)	
() Separado(a) / Divorciado(a)	
() Viúvo(a)	
() Vivo com companheira	
3. Idade:	
() 15 a 20 anos	
() 21 a 30 anos	
(X) 31 a 40 anos	
() 41 a 50 anos	
() 51 a 60 anos	
() Acima de 60 anos	
4. Qual a profissão?	
() Não tem	
() Agricultor	
() Pedreiro	
() Comerciante	
() Vendedor	
(X) Outra <u>Bacharel em Administração</u>	
5. Qual a escolaridade?	
() Ensino Fundamental (Incompleto)	
() Ensino Fundamental (Completo)	
() Ensino Médio (Incompleto)	
() Ensino Médio (Completo)	
() Superior (Incompleto)	
(x) Superior (Completo)	

Perguntas	Comentários
-----------	-------------



6. Local de residência () Agrovila (x) Lote () Povoado () Cidade () Outro _____	
7. Com quem você mora? (múltipla escolha) (x) Pais () Cônjuge () Filhos () Empregados domésticos () Outros () Sozinho (a)	
8. Qual o tipo de documento que possui? () Não tem (x) Identidade (x) CPF (x) Título de eleitor (x) Carteira de trabalho (x) Certidão de nascimento	
9. O atual domicílio é: (x) Próprio (quitado) () Próprio (pagando) () Alugado () Cedido ou emprestado () Ocupado ou invadido () Outra condição	
10. Domicílio próximo a alguma* área de risco? () Sim (x) Não () Não sabe	
11. Qual a principal forma de iluminação? (x) Elétrica () Óleo/querosene () Gerador () Não tem	
12. Como Sr.(a) considera o serviço de saúde? () Bom (x) Regular () Ruim () Péssimo	



Perguntas	Comentários
13. Qual a forma de captação de água? ☐ Cisterna ☐ Poço tubular ☐ Fonte ☐ Rio ☒ Poço artesiano ☐ Outra condição_____	
14. Como Sr.(a) considera a qualidade da água? ☒ Bom ☐ Regular ☐ Ruim ☐ Péssimo	
15. Costuma faltar água em seu domicílio? ☐ Sim, com frequência ☐ Sim, às vezes ☒ Não	
16. Meios de Comunicação ☐ Telefonia fixa ☒ Celular ☐ Correios ☐ Rádio comunitária ☐ Outros_____	
17. Qual o valor da renda familiar total? ☐ Menor que um salário mín. ☐ Um salário mínimo ☐ Um a dois salários mínimos ☒ Outros_____	
18. Recebe algum tipo de auxílio governamental? ☐ Bolsa Família ☐ Auxílio gás ☐ Bolsa Escola ☐ Cesta básica ☒ Não ganha ☐ Outros_____	
19. Recebeu algum tipo de crédito? Se sim, qual? ☐ Pronaf ☐ Habitação ☐ Apoio ☒ Não ganha ☐ Outros_____	



Perguntas	Comentários
20. Qual o tipo de organização que existe na comunidade? () Associação (x) Cooperativa () Grupo de trabalho () Sindicato () Nenhum () Outros _____	
21. Você já participou de algum curso promovido por algum destes grupos? (x) Sempre () Não () Raramente	
22. Você participa das reuniões desse grupo? (x) Sempre () Não () Raramente	
23. Como você avalia a atuação das pessoas nesse grupo? () Conseguem trabalhar juntas () Confiam uma nas outras () Conseguem um acordo quando discutem (x) Ajudam uma as outras () Outros _____	
24. Vocês gostaria que seus filhos continuassem no campo e como cooperado à Cooperuraim? Porque?	
Sim, Para dar continuidade ao trabalho do grupo	

***Documentações de comprovação de domicílio:**

(1) Escritura no cartório de registro de imóveis; (2) Registro no cartório civil comum; (3) Contrato de compra e venda; (4) Recibo de gaveta; (5) Título de domínio; (6) Cessão/concessão de uso; (7) Contrato de aluguel; (8) Aluguel informal no papel; (9) Autorização/comodato no papel; (10) Somente comprovante de conta de luz, água, telefone, impostos ou taxas; (11) Outro.

***Áreas de risco:**

(1) Área industrial; (2) Estrada de grande circulação de veículos; (3) Estrada de ferro em uso; (4) Encosta ou área sujeita a deslizamento; (5) Esgoto a céu aberto ou valão; (6) Lixão ou depósito de lixo tóxico ou perigoso; (7) Rio, baía, lago, açude ou represas poluídas; (8) Gasoduto ou oleoduto (rede ou depósito); (9) Passagem de fios de alta tensão.

***Bens duráveis:**

(1) Fogão a gás e/ou elétrico; (2) Ferro elétrico de passar roupa; (3) Geladeira; (4) Freezer; (5) TV; (6) Aparelho de vídeo/DVD; (7) Rádio; (8) Chuveiro elétrico; (9) Liquidificador; (10) Máquina de lavar roupa; (11) Tanquinho; (12) Automóvel; (13) Motocicleta; (14) Bicicleta; (15) Canoa; (16) Barco (rabeta, voadeira); (17) Telefone fixo; (18) Celular; (19) Antena parabólica; (20) Computador; (21) Internet.

B) FATOR PRODUTIVO

Objetivo: Levantar informações gerais sobre a cadeia produtiva da associação, características e a composição da produção, conhecer as condições e beneficiamento, quantificar as produções, bem como saber o número de vendas dos produtos e a agregação de valor dos mesmos.

Perguntas	Comentários
1. Qual sua atividade principal?	
(x) Agricultura	
() Pecuária	
() Intermediário	
() Extrativismo	
() Outro _____	
2. Fatores que dificultam a produção.	
(x) Seca	
() Excesso de chuva	
() Solo	
(x) Falta de crédito	
() Pragas	
() Outro _____	
3. Produção animal?	
(x) Bovinos	
(x) Suínos	
() Caprinos	
() Ovinos	
(x) Aves	
() Outra _____	
4. Produção vegetal?	
(x) Mandioca	Macaxeira
(x) Pimenta	Pimentinha verde
(x) Horticultura	Diversas
(x) Fruticultura	Cupuaçu, Goiaba, Manga, Cajú, Açaí, Graviola, Coco
(x) Extrativismo	Seringueira
() Outra _____	
5. Produz algum derivado das atividades?	



☐ Farinha	
☐ Leite	
☒ Ovo	Ovos caipira
☐ Polpas de frutas	
☐ Doces	
☐ Outra _____	
6. Local de beneficiamento?	
☐ Associação	
☒ Cooperativa	
☐ Terceiros	
☐ Outros _____	
7. Sistema de produção?	
☒ Individual	
☐ Coletivo	
☐ Misto	
☐ Outros _____	
8. Local de comercialização?	
☐ Associação	
☒ Cooperativa	
☐ Feiras livres	
☒ PNAE	
☒ Cooperativa	
☐ Outros _____	
9. Quantas horas por semana você dedica a sua principal atividade?	
☐ 1 hora	
☐ 2 hora	
☐ 3 hora	
☐ 4 hora	
☒ Acima	
10. Quanto da produção aproximadamente é utilizado para consumo da sua família?	
☒ 1/3	
☐ 1/2	
☐ 2/3	
☐ Toda produção	

C) FATOR AMBIENTAL

Objetivo: Levantar informações gerais sobre as condições ambientais da associação, conhecer as condições de moradia e os níveis de qualidade de vida, níveis de geração de resíduos, bem como saber a destinação do lixo, esgoto e etc. Além disso, conhecer a necessidade de conscientização da importância de manter o meio ambiente preservado e limpo.



Perguntas	Comentários
1. A propriedade possui Cadastro Ambiental Rural? (x) Sim () Não	
2. A propriedade possui licença ambiental? () Sim (x) Não	
3. . A propriedade possui documento de propriedade legítima? (x) Sim () Não	
4. O imóvel é titulado, posse pacífica, assentamento do INCRA ou invasão? INCRA (COLÔNIA DO URAIM)	
5. Quais resíduos são gerados? (X)Cascas de frutas (X)Caroços ()Embalagens ()Manipueira () Outro_____	
6. Qual o destino para o resíduo? () Buraco () Quintal () Aterro () Céu aberto (X) Outro <u>Adubação, sementes para mudas</u>	
7. Existe algum controle da cooperativa quanto a utilização de agrotóxicos? Qual? Não	

D) FATOR ECONOMICO

Objetivo: Levantar informações específicas sobre a administração da Cooperativa, seu funcionamento diário e a participação dos cooperados. Além disso, conhecer a necessidade de conhecer as necessidades da cooperativas, onde devem melhorar.

Perguntas	Comentários
1. Qual o ano de constituição da Cooperuraim? Outubro de 2011	
2. Como é o associativismo? (x) Individual (apenas uma pessoa da família é associado).	Os outros membros da família entram como parceiros, mais os filhos podem ser cooperados



() Familiar (São considerados todos os entes familiares).	
() Local (o território onde está inserido é associado)?	
() Outro _____	
3. Os cooperados pagam alguma contribuição à Cooperativa? Se "sim" qual o valor ou a porcentagem a ser paga, e como é realizado esse pagamento (parcelado, mensal, anual)? Possui variação ou é fixo?	
Cota parte R\$ 2.000,00	
15% de cada negociação	
4. Como é realizada a divisão do lucro entre os Cooperados?	
Os cooperados tem uma cota de vendas, ou seja, cada item é dividido pelo número de cooperados que produzem.	
5. Quais as exigências para ser um cooperado?	
*Participar do curso de cooperativismo	
*Integralizar a cota parte que atualmente é no	valor de R\$ 2.000,00
*Para as comercializações na Merenda Escolar	Ou PAA é necessário que o Cooperado possua
Dap (Documento de Aptidão ao Pronaf)	
6. Quantos cooperados existem?	47
7. Quantos Cooperados ativos atualmente?	32
8. A Cooperativa realiza o processamento de alimentos ou apenas <i>in natura</i>?	
() Sim	
(x) Não	
() Outro _____	
9. Se ocorre o processamento, de quais produtos?	
(x) Sim	Polpa de Frutas
() Não	
10. A cooperativa possui SIM, SIE ou SIF?	
(X) Sim	Selo Artesanal
() Não	
11. A cooperativa possui licença ambiental e/ou Alvará da Vigilância Sanitária?	
(x) Sim	Alvará Vigilância Sanitária
() Não	
12. A Cooperativa possui prédio próprio?	
() Sim	
(x) Não	
() Outro: _____	

13. Qual o valor total mensal das despesas da Cooperativa (energia, água, funcionários e etc)?	
R\$ 9.890,00	
14. Qual o controle financeiro é realizado na Cooperativa?	
Movimentações bancárias e livro caixa	
Acompanhado das respectivas contas pagas	
15. Qual o "lucro" mensal da Cooperativa?	
Varia entre R\$ 12.000,00 e R\$ 16.000,00	
16. A Cooperativa possui funcionários assalariados, conforme CLT? Quantos? Caso não sejam por CLT, explique.	
02 Funcionários Registrados	
17. Qual a capacidade de produção mensal dos Cooperativa?	
Média de 2 toneladas	
18. Quais os principais mercados da Cooperativa? Porque?	
PAA e FNDE (PNAE)	
19. Quais mercados a Cooperativa ainda não alcança e que gostaria de alcançar?	
Supermercados e frutarias locais	
() Sim	
() Não	
20. Quais os principais dificuldades da Cooperativa em alcançar novos mercados (supermercados locais, feiras, e etc)?	
Falta de Estrutura física	
21. A Cooperativa recebe algum "benefício" da gestão municipal? (isenção de impostos, auxílio financeiro, subsidio, prioridade para compra de alimentos, auxílio técnico, cursos, etc) Qual?	
Compra obrigatória de no mínimo 30 %para merenda	

22. a Cooperativa possui algum plano de auxílio educacional para seus cooperados (cursos específicos de boas práticas e manipulação de alimentos, plantio, etc ?	
Não	
23. Existe um calendário de reuniões dos membros da Cooperativa? Se Sim, qual a frequência? Uma cópia em anexo.	
Não	
24. Qual a constituição hierárquica da Cooperativa? (presidente, secretários, e etc)	
Presidente, Vici-Presidente, Secretário,	
Tesoureiro e Diretor Comercial	
25. Qual o percentual de assiduidade dos cooperados nas reuniões?	
70%	
26. Existe algum plano futuro de expansão para a cooperativa? Descreva-o.	
Projeto de uma agro-industria contendo fábrica	De Polpa de frutas e sala de minimamente
Processados (macaxeira embalada a vácuo,	Legumes diversos, folhas e verduras, etc)

DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO, PRODUTIVO E AMBIENTAL.

Cooperativa dos Produtores Rurais do Uraim - Coopeeruraim.

Objetivo: Levantar informações sobre a condição socioeconômica, produtiva e ambiental da Cooperativa dos Produtores Rurais do Uraim - Coopeeruraim.

A) FATOR SOCIOECONÔMICO

Objetivo: Levantar informações gerais sobre os membros da associação características e a composição do domicílio, conhecer as condições de moradia e os níveis de qualidade de vida, níveis de educação, bem como saber o número de moradores por domicílio e as relações de parentesco entre eles.

Perguntas	Comentários
1. Sexo:	
() Masculino	
() Feminino	
2. Estado Civil:	
() Solteiro(a)	
() Casado(a)	
() Separado(a) / Divorciado(a)	
() Viúvo(a)	
() Vivo com companheira	
3. Idade:	
() 15 a 20 anos	
() 21 a 30 anos	
() 31 a 40 anos	
() 41 a 50 anos	
() 51 a 60 anos	
() Acima de 60 anos	
4. Qual a profissão?	
() Não tem	
() Agricultor	
() Pedreiro	
() Comerciante	
() Vendedor	
() Outra _____	
5. Qual a escolaridade?	
() Ensino Fundamental (Incompleto)	
() Ensino Fundamental (Completo)	
() Ensino Médio (Incompleto)	
() Ensino Médio (Completo)	
() Superior (Incompleto)	
() Superior (Completo)	

Perguntas	Comentários
-----------	-------------



6. Local de residência () Agrovila () Lote () Povoado () Cidade () Outro _____	
7. Com quem você mora? (múltipla escolha) () Pais () Cônjuge () Filhos () Empregados domésticos () Outros () Sozinho (a)	
8. Qual o tipo de documento que possui? () Não tem () Identidade () CPF () Título de eleitor () Carteira de trabalho () Certidão de nascimento	
9. O atual domicílio é: () Próprio (quitado) () Próprio (pagando) () Alugado () Cedido ou emprestado () Ocupado ou invadido () Outra condição	
10. Domicílio próximo a alguma* área de risco? () Sim () Não () Não sabe	
11. Qual a principal forma de iluminação? () Elétrica () Óleo/querosene () Gerador () Não tem	
12. Como Sr.(a) considera o serviço de saúde? () Bom () Regular () Ruim () Péssimo	



Perguntas	Comentários
13. Qual a forma de captação de água? () Cisterna () Poço tubular () Fonte () Rio () Poço artesiano () Outra condição_____	
14. Como Sr.(a) considera a qualidade da água? () Bom () Regular () Ruim () Péssimo	
15. Costuma faltar água em seu domicílio? () Sim, com frequência () Sim, às vezes () Não	
16. Meios de Comunicação () Telefonia fixa () Celular () Correios () Rádio comunitária () Outros_____	
17. Qual o valor da renda familiar total? () Menor que um salário mín. () Um salário mínimo () Um a dois salários mínimos () Outros_____	
18. Recebe algum tipo de auxílio governamental? () Bolsa Família () Auxílio gás () Bolsa Escola () Cesta básica () Não ganha () Outros_____	
19. Recebeu algum tipo de crédito? Se sim, qual? () Pronaf () Habitação () Apoio () Não ganha () Outros_____	



Perguntas	Comentários
20. Qual o tipo de organização que existe na comunidade? () Associação () Cooperativa () Grupo de trabalho () Sindicato () Nenhum () Outros_____	
21. Você já participou de algum curso promovido por algum destes grupos? () Sempre () Não () Raramente	
22. Você participa das reuniões desse grupo? () Sempre () Não () Raramente	
23. Como você avalia a atuação das pessoas nesse grupo? () Conseguem trabalhar juntas () Confiam uma nas outras () Conseguem um acordo quando discutem () Ajudam uma as outras () Outros_____	

***Documentações de comprovação de domicílio:**

(1) Escritura no cartório de registro de imóveis; (2) Registro no cartório civil comum; (3) Contrato de compra e venda; (4) Recibo de gaveta; (5) Título de domínio; (6) Cessão/concessão de uso; (7) Contrato de aluguel; (8) Aluguel informal no papel; (9) Autorização/comodato no papel; (10) Somente comprovante de conta de luz, água, telefone, impostos ou taxas; (11) Outro.

***Áreas de risco:**

(1) Área industrial; (2) Estrada de grande circulação de veículos; (3) Estrada de ferro em uso; (4) Encosta ou área sujeita a deslizamento; (5) Esgoto a céu aberto ou valão; (6) Lixão ou depósito de lixo tóxico ou perigoso; (7) Rio, baía, lago, açude ou represas poluídas; (8) Gasoduto ou oleoduto (rede ou depósito); (9) Passagem de fios de alta tensão.

***Bens duráveis:**

(1) Fogão a gás e/ou elétrico; (2) Ferro elétrico de passar roupa; (3) Geladeira; (4) Freezer; (5) TV; (6) Aparelho de vídeo/DVD; (7) Rádio; (8) Chuveiro elétrico; (9) Liquidificador; (10) Máquina de lavar roupa; (11) Tanquinho; (12) Automóvel; (13) Motocicleta; (14) Bicicleta; (15) Canoa; (16) Barco (rabeta, voadeira); (17) Telefone fixo; (18) Celular; (19) Antena parabólica; (20) Computador; (21) Internet.

B) FATOR PRODUTIVO

Objetivo: Levantar informações gerais sobre a cadeia produtiva da associação, características e a composição da produção, conhecer as condições e beneficiamento, quantificar as produções, bem como saber o número de vendas dos produtos e a agregação de valor dos mesmos.

Perguntas	Comentários
1. Qual sua atividade principal?	
() Agricultura	
() Pecuária	
() Intermediário	
() Extrativismo	
() Outro _____	
2. Fatores que dificultam a produção.	
() Seca	
() Excesso de chuva	
() Solo	
() Falta de crédito	
() Pragas	
() Outro _____	
3. Produção animal?	
() Bovinos	
() Suínos	
() Caprinos	
() Ovinos	
() Aves	
() Outra _____	
4. Produção vegetal?	
() Mandioca	
() Pimenta	
() Horticultura	
() Fruticultura	
() Extrativismo	
() Outra _____	
5. Produz algum derivado das atividades?	
() Farinha	
() Leite	
() Ovo	
() Polpas de frutas	
() Doces	
() Outra _____	



6. Local de beneficiamento? ☐ Associação ☐ Cooperativa ☐ Terceiros ☐ Outros_____	
7. Sistema de produção? ☐ Individual ☐ Coletivo ☐ Misto ☐ Outros_____	
8. Local de comercialização? ☐ Associação ☐ Cooperativa ☐ Feiras livres ☐ PNAE ☐ Cooperativa ☐ Outros_____	
9. Quantas horas por semana você dedica a sua principal atividade? ☐ 1hora ☐ 2hora ☐ 3hora ☐ 4hora ☐ Acima	
10. Qual a renda mensal somente com o beneficiamento da mandioca? ☐ Menos de 1 salário ☐ 1 a 2 salários ☐ 3 a 4 salários ☐ 4 a 5 salários ☐ Acima de 5 salários	
11. Quanto da produção aproximadamente é utilizado para consumo da sua família? ☐ 1/3 ☐ 1/2 ☐ 2/3 ☐ Toda produção	

C) FATOR AMBIENTAL

Objetivo: Levantar informações gerais sobre as condições ambientais da associação, conhecer as condições de moradia e os níveis de qualidade de vida, níveis de geração de resíduos, bem como saber a destinação do lixo, esgoto e etc. Além disso, conhecer a necessidade de conscientização da importância de manter o meio ambiente preservado e limpo.

Perguntas	Comentários
1. Existe coleta de lixo na comunidade? () Sim () Não	
2. Qual o destino do lixo? () Buraco () Quintal () Aterro () Céu aberto () Outro_____	
3. Qual o principal destino do esgoto do seu domicílio? () Rede coletora () Fossa séptica () Fossa rudimentar () Céu aberto () Outro_____	
4. O seu processo de beneficiamento de matérias primas gera resíduos? () Sim () Não	
5. Quais resíduos são gerados? () Cascas de frutas () Caroscos () Embalagens () Manipueira () Outro_____	
6. Qual o destino para o resíduo? () Buraco () Quintal () Aterro () Céu aberto () Outro_____	
7. As atividades causam impactos na qualidade do ar? () Sim () Não	



8. Usa algum tipo de agrotóxicos? () Sim () Não	
9. As atividades exigem queimadas? () Sim () Não	
10. As atividades exigem desmatamento de áreas? () Sim () Não	
11. Você acha importante preservar o meio ambiente? () Sim () Não	
12. Você já participou de algum projeto para coleta seletiva de lixo na sua comunidade? () Sim () Não	
13. O que você faz para preservar o meio ambiente? _____	
14. Algum problema ambiental interfere na sua vida? Qual? _____	
15. Você já participou de alguma palestra ou atividade sobre meio ambiente? _____	
16. Acha que a comunidade onde vive sofre com problemas de ordem ambiental? () Sim () Não	

Nome do Participante:.....Idade:.....Sexo:

"Em situação hipotética, imagine que você vai ao supermercado para comprar polpa de fruta. Agora, por favor, assinale a alternativa que melhor representa sua decisão ao optar por uma marca de polpa."

1) Como você se sente se a polpa tiver pesos diferentes(100g, 500g, 1 quilo)? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	10) Como você se sente se a polpa não estiver com embalagem identificando a marca do fabricante? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
2) Como você se sente se a polpa não tiver pesos diferentes. (100g, 500g, 1 quilo)? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	11) Como você se sente se o local de armazenamento das polpas estiver higienizado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
3) Como você se sente se você se a polpa apresentara mesma cor da fruta? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	12) Como você se sente se o local de armazenamento das polpas não estiver higienizado??? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
4) Como você se sente se você se a polpa não apresentara mesma cor da fruta? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	13) Como você se sente se a embalagem aparentar/estiver em perfeito estado de conservação (letras legíveis, bem fechada etc)? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
5) Como você se sente se você observar pedaços de frutas na polpa? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	14) Como você se sente se a embalagem não aparentar/estiver em perfeito estado de conservação (letras legíveis, bem fechada etc)? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
6) Como você se sente se você não observar pedaços de frutas na polpa? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	15) Como você se sente se a embalagem possuir informações sobre os usos da polpa de fruta? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
7) Como você se sente se o valor a ser pago pela polpa for menor que a das outras marcas? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	16) Como você se sente se a embalagem não possuir informações sobre os usos da polpa de fruta? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
8) Como você se sente se o valor a ser pago pela polpa não for menor que a das outras marcas? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	17) Como você se sente se a embalagem possuir informação sobre a data de validade? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
9) Como você se sente se a polpa estiver com embalagem identificando a marca do fabricante? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	18) Como você se sente se a embalagem não possuir informação sobre o a data de validade? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)

Este questionário faz parte de uma pesquisa científica, não podendo ser reproduzido total ou parcialmente em nenhuma hipótese.

Nome do Participante:.....Idade:.....Sexo:

19) Como você se sente se a embalagem possuir informações sobre informações nutricionais? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	28) Como você se sente se ao abrir a embalagem você não sentir o cheiro da fruta? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
20) Como você se sente se a embalagem não possuir informações sobre informações nutricionais? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	29) Como você se sente se visualizar na embalagem que a marca fabricante da polpa apóia projetos sociais no Município? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
21) Como você se sente se a marca do fabricante for conhecida? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	30) Como você se sente se não visualizar na embalagem que a marca fabricante da polpa apóia projetos sociais no Município? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
22) Como você se sente se a marca do fabricante não for conhecida? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	31) Como você se sente se visualizar na embalagem que a marca fabricante da polpa é ambientalmente sustentável/adota práticas sustentáveis? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
23) Como você se sente se a polpa for concentrada? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	32) Como você se sente se não visualizar na embalagem que a marca fabricante da polpa é ambientalmente sustentável/adota práticas sustentáveis? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
24) Como você se sente se a polpa não for concentrada? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	Aqui você, consumidor, pode escrever suas observações quanto ao assunto. Qualquer coisa.
25) Como você se sente se na embalagem constar os certificados que assegurem que a polpa possui boa procedência e qualidade? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	
26) Como você se sente se na embalagem não constar os certificados que assegurem que a polpa possui boa procedência e qualidade?? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	
27) Como você se sente se ao abrir a embalagem você sentir o cheiro da fruta? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	

Anexo I – Questionário para método Kano – Nutricionistas da Merenda Escolar**Nome do Participante:**.....**Idade:**.....**Sexo:**

"Em situação hipotética, imagine que você vai avaliar polpas de frutas, verduras e legumes para incluir na merenda escolar Municipal. Agora, por favor, assinale a alternativa que melhor representa sua decisão ao optar por uma marca/produtora de polpa, frutas, verduras e legumes."

1) Como você se sente se a polpa estiver obedecendo os Padrões de Identidade e Qualidade (PIC) estipulada na Instrução Normativa? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	10) Como você se sente se a polpa não for produzida localmente? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
2) Como você se sente se a polpa não estiver obedecendo os Padrões de Identidade e Qualidade (PIC) estipulada na Instrução Normativa? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	11) Como você se sente se houverem disponíveis variedades de sabores de polpas de frutas? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
3) Como você se sente se a polpa apresentar boa aceitabilidade pela clientela? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	12) Como você se sente se não houverem disponíveis variedades de sabores de polpas de frutas? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
4) Como você se sente se a polpa não apresentar boa aceitabilidade pela clientela? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	13) Como você se sente se os valores das polpas de frutas forem conforme os de mercado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
5) Como você se sente se a polpa de fruta obedecer ao padrão microbiológico exigido? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	14) Como você se sente se os valores das polpas de frutas não forem conforme os de mercado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
6) Como você se sente se a polpa de fruta não obedecer ao padrão microbiológico exigido? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	15) Como você se sente se as frutas disponíveis forem da estação/safra? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
7) Como você se sente se a polpa possui o Selo de Inspeção Municipal (SIM) ou outra certificação de qualidade? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	16) Como você se sente se as frutas disponíveis não forem da estação/safra? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
8) Como você se sente se a polpa não possui o Selo de Inspeção Municipal (SIM) ou outra certificação de qualidade? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	17) Como você se sente se a fruta apresentarem boa aceitabilidade pela clientela? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
9) Como você se sente se a polpa for produzida localmente? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	18) Como você se sente se as frutas não apresentarem boa aceitabilidade pela clientela? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)

Este questionário faz parte de uma pesquisa científica, não podendo ser reproduzido total ou parcialmente em nenhuma hipótese.

Anexo I – Questionário para método Kano – Nutricionistas da Merenda Escolar

Nome do Participante:.....**Idade:**.....**Sexo:**

19) Como você se sente se as frutas forem produzidas localmente? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	28) Como você se sente se as verduras e legumes não apresentarem boa aceitabilidade pela clientela? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
20) Como você se sente se as frutas não forem produzidas localmente? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	29) Como você se sente se as verduras e legumes forem produzidas localmente? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
21) Como você se sente se houverem disponíveis variedades de frutas? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	30) Como você se sente se as verduras e legumes não forem produzidas localmente? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
22) Como você se sente se não houverem disponíveis variedades de frutas? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	31) Como você se sente se houverem disponíveis variedades de verduras e legumes? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
23) Como você se sente se os valores das frutas forem conforme os de mercado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	32) Como você se sente se não houverem disponíveis variedades de verduras e legumes? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
24) Como você se sente se os valores das frutas não forem conforme os de mercado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	33) Como você se sente se os valores das verduras e legumes forem conforme os de mercado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
25) Como você se sente se as verduras e legumes disponíveis forem da estação/safra? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	34) Como você se sente se os valores das verduras e legumes não forem conforme os de mercado? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)
26) Como você se sente se as verduras e legumes disponíveis não forem da estação/safra? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	Aqui, você nutricionista, pode escrever suas observações quanto ao assunto. Qualquer coisa.
27) Como você se sente se as verduras e legumes apresentarem boa aceitabilidade pela clientela? 1. Fico muito satisfeito(a) (deve ser assim) 2. Fico satisfeito(a) (espero que seja assim) 3. Fico indiferente (neutro) 4. Fico descontente (posso aturar) 5. Fico muito descontente (não deve ser assim)	