

**ANA CLÁUDIA DIAS DO NASCIMENTO**

**O PLANEJAMENTO DOS PEQUENOS  
AGRICULTORES FAMILIARES: UM ESTUDO DE  
CASO NAS CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO  
PARÁ (CEASA)**

Orientadora: Professora Doutora Ana Paula Lopes da Silva

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**LISBOA**

**2017**

**ANA CLÁUDIA DIAS DO NASCIMENTO**

**O PLANEJAMENTO DOS PEQUENOS  
AGRICULTORES FAMILIARES: UM ESTUDO DE  
CASO NAS CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO  
PARÁ (CEASA)**

Dissertação defendida em provas públicas, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 16 de outubro de 2017, para obtenção do grau de mestre, perante o júri nomeado pelo Despacho nº 301/2017 de 22 de Setembro de 2017, com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor António Augusto Teixeira da Costa

Arguente: Prof. Doutor Mário Fernando Carrilho Negas

Orientadora: Profª. Doutora Ana Paula Lopes da Silva.

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias  
Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**LISBOA**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

A Deus pelo dom da vida e a possibilidade de empreender esse caminho evolutivo e por me propiciar esta oportunidade nos estudos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que sempre esteve presente em minha vida e me deu forças para seguir em frente nos momentos mais difíceis.

Agradeço a meus pais, Jorge Jean e Alda Celeste, que me apoiaram e sempre me incentivaram a continuar estudando e buscando o melhor para minha vida pessoal e profissional.

Agradeço a minha filha, Nicolle, pelas tardes e noites que não pude estar presente devido à leitura, estudo e escrita do trabalho.

Agradeço ao meu namorado, Nathan Nguangu Kabuenge, que me apoiou e participou de todas as etapas de construção desse trabalho.

Agradeço a minha orientadora Prof<sup>a</sup> Doutora Ana Paula Lopes da Silva que mesmo a distância não deixou de me orientar e de esclarecer todas as dúvidas surgidas ao longo desse ano de trabalho em conjunto.

## RESUMO

A dissertação tem por objetivo entender como é feito o planejamento estratégico de venda dos produtos na feira livre orgânica da CEASA/PA, chamado “Programa Sábado Rural”, pelos pequenos agricultores familiares na cidade de Belém, PA, Brasil. Para a realização da presente pesquisa, que se configura como estudo de caso, de natureza exploratória, descritiva e qualitativa, delineou-se como objetivos específicos: identificar o perfil socioeconômico dos entrevistados; descrever seu trabalho; conhecer seu planejamento estratégico e sua comercialização dos orgânicos. Como procedimentos metodológicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica; por observações in loco; pelo uso de questionários semiestruturados e pelos registros fotográficos. A pesquisa realizou-se em 2017 em três fases: em fevereiro, ela buscou determinar o perfil socioeconômico dos agricultores; em março, buscou saber o rendimento familiar dos entrevistados; e em abril, ela buscou saber como eles planejavam estrategicamente suas atividades de produção. Os principais resultados da pesquisa revelam a predominância do sexo masculino, com a faixa etária de 18 a 30 anos, tendo, em geral, como grau de formação, o segundo grau completo, e uma renda familiar de 1 a 3 salários mínimos. Foi, também, observado que os entrevistados não planejavam suas atividades de produção de acordo com as literaturas consultadas.

**Palavras chave:** agricultores familiares, planejamento estratégico, feira livre orgânica, CEASA/PA.

## **ABSTRACT**

The dissertation aims to understand how the strategic planning of the sale of the products in the organic fair of CEASA / PA, called "Saturday Rural Program" by small family farmers in the city of Belém, PA, Brazil. For the accomplishment of the present research, which is configured as a case study, of exploratory, descriptive and qualitative nature, the following specific objectives were outlined: to identify the socioeconomic profile of the interviewees; describe your work; know its strategic planning and marketing of organic. As methodological procedures, we opted for bibliographic research; by on site observations; by the use of semi-structured questionnaires and photographic records. The research was carried out in 2017 in three phases: in February, it sought to determine the socioeconomic profile of the farmers; In March, sought to know the family income of the interviewees; and in April, to know how they strategically planned their production activities. The main results of the research reveal the predominance of males, with the age group of 18 to 30 years old, generally having a high school diploma and a family income of 1 to 3 minimum salaries. It was also observed that the interviewees did not plan their production activities according to the literature consulted.

**Key words:** family farmers, strategic planning, organic fair, CEASA / PA.

## ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

ADEPARÁ	Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará
APP	Área de Preservação Permanente
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
BASA	Banco da Amazônia
CEASA/PA	Centrais de Abastecimento do Pará
CEPOrg	Conselhos Estaduais de Produção Orgânica
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
CNPOrg	Conselho Nacional de Produção Orgânica
CTPS	Carteira de Trabalho e Previdência Social
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado do Pará
FAEPA	Federação da Agricultura e Pecuária do Pará
FAO	Food and Agriculture Organization of the United Nations
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FETRAF	Federação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras da Agricultura Familiar do Brasil
FNO	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
FPR	Formação Profissional Rural
FUNDEPEC	Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado do Pará
IASEP	Instituto de Assistência dos Servidores do Estado do Pará
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Incra	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
ITERPA	Instituto de Terras do Pará
MAPA	Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MEI	Microempreendedor Individual
MPL	Mercado Livre do Produtor
NEAD	Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural
OGU	Orçamento Geral da União
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PAC2	Programa de Aceleração do Crescimento
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNCF	Programa Nacional de Crédito Fundiário
PNDR	Política Nacional de Desenvolvimento Regional
PNDTR	Programa Nacional de Documentação da Trabalhadora Rural
PNPB	Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel
PPA	Plano Plurianual para a Amazônia
PRDA	Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia
Prodepa	Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Pará
Prohort	Programa Brasileiro de Modernização do Mercado de Hortigranjeiro
PROINF	Programa de Apoio a Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAT	Programa de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
PRONERA	Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária
OS	Promoção Social

SEAD	Secretaria de Estado de Administração
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAP	Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca
SEDUC	Secretaria de Estado e Educação
SEFA	Secretaria de Estado da Fazenda;
SENAR	Sistema Nacional de Aprendizagem Rural
SUASA	Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Animal
Sudam	Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFPA	Universidade Federal do Pará;



## ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE QUADROS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	11
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	12
INTRODUÇÃO.....	14
PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
1. Políticas de incentivo à agricultura familiar .....	19
1.1. As políticas públicas de incentivo à agricultura familiar .....	21
1.2. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER-PARÁ) .....	29
1.3. Sistema Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) .....	30
1.4. Federação da Agricultura e Pecuária do Pará (FAEPA).....	32
1.5. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca (SEDAP).....	33
2. O conceito de agricultura familiar.....	34
3. Uso da terra e sistema de produção (SP) .....	41
3.1. Uso da terra (solo) .....	41
3.2. Sistema de Produção (SP).....	50
4. A importância das mudanças e do planejamento.....	55
4.1. Estratégia e sua importância para empresa .....	63
5. Planejamento estratégico.....	66
PARTE II - TRABALHO EMPÍRICO .....	91
6. Metodologia .....	92
6.1. Definição do universo e do corpus de pesquisa .....	96
6.1.1. Protocolo para a condução do estudo de caso .....	97
6.1.2. Fontes de evidências .....	97
6.1.3. Procedimento do estudo de caso.....	97
6.1.4. Método de análise do conteúdo .....	97
6.1.5. Interação entre a pesquisadora e agricultor familiar .....	97
6.2. Organização e análise dos dados .....	98

6.2.1. Apresentação da feira / ponto de comercialização .....	98
7. Resultados e discussões .....	100
7.1. Perfil socioeconômico dos agricultores familiares .....	100
7.2. Análise do sistema de produção dos pequenos agricultores entrevistados .....	111
7.2.1. Estudo de mercado e planejamento estratégico dos pequenos agricultores .....	113
CONCLUSÃO .....	140
BIBLIOGRAFIA.....	145
APÊNDICES .....	I
APÊNDICE I. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	II
APÊNDICE II. QUESTIONÁRIO 1 - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO .....	III
APÊNDICE III. QUESTIONÁRIO 2 - SOBRE RENDIMENTO FAMILIAR - AGRICULTOR.....	V
APÊNDICE IV. QUESTIONÁRIO 3 - SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E USO DO SOLO .....	VII
APÊNDICE V. REGISTROS FOTOGRÁFICOS DA FEIRA LIVRE ORGÂNICA NA CEASA/PA.....	VIII

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Programas de incentivo à agricultura familiar no Brasil .....	25
Quadro 2: Calendário da Feira em 2017 .....	99

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Delineamento da pesquisa.....	94
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos entrevistados.....	101
Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados.....	102
Gráfico 3: Grau de escolaridade dos entrevistados.....	103
Gráfico 4: Cruzamento da relação entre o sexo e grau de escolaridade dos entrevistados	104
Gráfico 5: Estado civil dos entrevistados.....	105
Gráfico 6: Relação de filhos por família dos entrevistados .....	105
Gráfico 7: Número de pessoas por família .....	106
Gráfico 8: Área cultivada pelos entrevistados .....	107
Gráfico 9: Renda familiar dos entrevistados.....	108
Gráfico 10: Natureza de formação recebida pelos entrevistados .....	112
Gráfico 11: Certificação dos pequenos agricultores .....	113
Gráfico 12: Relação de conhecimento dos entrevistados sobre o planejamento estratégico .....	114
Gráfico 13: Relação dos entrevistados que colocaram em prática os novos conhecimentos recebidos.....	115
Gráfico 14: Relação da prática dos novos conhecimentos pelos entrevistados.....	116
Gráfico 15: Formação dos entrevistados em planejamento estratégico .....	117
Gráfico 16: Objetivos principais dos entrevistados.....	119
Gráfico 17: Relação da participação dos agricultores nas cooperativas/associações .....	121
Gráfico 18: Relação de terrenos dos entrevistados regularizados .....	122
Gráfico 19: Situação de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas dos entrevistados. ....	123
Gráfico 20: Mecanização da atividade de produção dos entrevistados .....	124
Gráfico 21: Relação de pequenos agricultores trabalhando individualmente e coletivamente .....	124
Gráfico 22: Relação de participação da família no cultivo da terra .....	125
Gráfico 23: Tipo de cargo na empresa familiar.....	126
Gráfico 24: Cultivo da terra como principal atividade dos entrevistados.....	127
Gráfico 25: Relação dos entrevistados com área protegida por lei na propriedade.....	130

Gráfico 26: Relação de preservação, conservação e exploração de APPs .....	131
Gráfico 27: Tipo de APP nas propriedades dos entrevistados .....	131
Gráfico 28: Relação da cobertura do solo .....	132
Gráfico 29: Relação de correção do solo pelos entrevistados.....	132
Gráfico 30: Análise de solo pelos entrevistados.....	133
Gráfico 31: Instrumentos utilizados pelos entrevistados no preparo de solo .....	133
Gráfico 32: Porcentagem dos agricultores que praticavam o plantio.....	134
Gráfico 33: Relação dos entrevistados que praticavam a irrigação .....	135
Gráfico 34: Forma de irrigação de solo dos entrevistados .....	135
Gráfico 35: Realização de queimada .....	136
Gráfico 36: Propaganda.....	137

## INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea encontra-se preocupada com questões alimentares, sobretudo, em razão de uma maior ênfase em práticas saudáveis. O padrão de consumo dos alimentos vem-se alterando na tentativa de busca pelo conhecimento sobre como se alimentar melhor.

A alternativa se tornou a procura por alimentos livres de agrotóxicos produzidos, por exemplo, na agricultura familiar, tendo os agricultores familiares uma grande importância nesse contexto. Assim, agricultores familiares estão se beneficiando direta ou indiretamente da comercialização de alimentos produzidos de maneira orgânica, isto é, livre de pesticidas para o controle de pragas ou fertilizantes químicos, pois acreditam que os métodos naturais de produção são mais saudáveis devido ao conhecimento do ecossistema para um bom manejo do solo e manutenção de uma harmonia com a natureza.

Para o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS, 2016)<sup>1</sup> a agricultura familiar é uma forma de produção na qual predomina a interação entre gestão e trabalho próprios. Isto é, de acordo com essa abordagem, os agricultores direcionam o processo produtivo, principalmente, para o autossustento; com isso garantindo o atendimento à função de segurança alimentar.

O cultivo de orgânicos foi regulamentado pela instrução normativa Nº 07 de 17/05/1999 (Brasil, 1999) e, em 2003, foi sancionada a Lei 10.831 (Brasil, 2003), posteriormente regulamentada pela Portaria 158 de 2004 (Brasil, 2004a) e complementada pela Instrução Normativa 16 no ano de 2004 (Brasil, 2004b). Essas normas têm como finalidade direcionar a produção, tipificação, processamento, distribuição, identificação e certificação dos produtos de origem vegetal e animal.

O Decreto nº 7.794, de 20 de agosto de 2012 (Brasil, 2012), institui a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica com a finalidade de, conforme seu artigo 1º:

“integrar, articular e adequar políticas, programas e ações indutoras da transição agroecológica e da produção orgânica e de base agroecológica, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida da população, por meio do uso sustentável dos recursos naturais e da oferta e consumo de alimentos saudáveis” (Brasil, 2012, Art. 1º).

A literatura contemporânea (Picolotto, 2011; Schneider, 2003; Veiga, 2001; Sachs, 2004; Costa, 2001) mostra que a Agricultura Familiar é uma atividade que se realiza de acordo com as normas ambientais. Em Wandeurley (1996), pode-se entender que a

---

<sup>1</sup> Informações retiradas do site <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2016/03/acoes-de-assistencia-social-vao-priorizar-a-agricultura-familiar>. Acessado em 02 de Nov de 2016.

agricultura familiar é uma atividade produtiva na qual a família é detentora dos meios de produção e na qual assume o trabalho no estabelecimento produtivo.

Para a Secretaria do Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo do Rio Grande do Sul (Rio Grande do Sul, 2011), a agricultura familiar é cada vez mais evidenciada pelos governos através da implementação de políticas públicas voltadas para a melhoria da qualidade de vida desse público. Essas políticas respeitam os valores de uma agricultura voltada à diversificação dos sistemas produtivos.

Diante da diversidade do significado do termo agricultura familiar, neste trabalho se considera a definição do Lamarche (1993), na qual encontra-se o familiar ligado à produção, fazendo da agricultura familiar, de acordo com o autor, ao mesmo tempo, uma unidade de análise e de produção.

Deste fato, uma unidade de agricultura familiar, sendo uma unidade de produção, portanto, uma microempresa, emprega no seu trabalho o planejamento estratégico e suas ferramentas. Para entender como os agricultores familiares formulam a estratégia de comercialização dos seus produtos no mercado paraense, considera-se que:

“O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo na qual a empresa está inserida.” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 163).

O planejamento estratégico é de grande importância neste trabalho, porque se considera o agricultor familiar como um empresário ou um empreendedor que está respaldado pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais (Brasil, 2006a). Assim, trata-se de alguém que administra uma empresa familiar que, como afirma Resnik (1990), é um tipo de empresa que desempenha um papel importante na economia regional, pois se exige do proprietário o controle total sobre todos os aspectos da empresa, visto que uma boa administração é um fator determinante para a sua sobrevivência e sucesso, já que é necessário conhecer o mercado e a melhor forma de se apresentar.

É relevante, portanto, entender como ele, de acordo com as contribuições de Fayol (1975, citado em Lacombe & Heilborn, 2008), planeja, organiza, comanda, coordena e controla as atividades gerenciais da sua empresa. Sobretudo porque, como assinala Neher (2013), o agricultor familiar é aquele que possui: um único imóvel, cujo tamanho difere por região e cuja renda provém desse estabelecimento.



Visando atingir o objetivo proposto neste trabalho, – que é de entender como pequeno agricultor familiar participante da feira livre orgânica na cidade de Belém, no Pará, Brasil planeja o seu trabalho –, esta pesquisa foi realizada nas Centrais de Abastecimento do Pará (CEASA), durante a primeira semana dos meses de fevereiro, março e abril do ano de 2017. Geralmente, a feira livre orgânica acontece aos sábados, no hall do prédio administrativo da CEASA.

No mês de fevereiro, a pesquisa esteve focada em conhecer o perfil socioeconômico dos agricultores. Em março, o interesse da pesquisa foi saber o rendimento familiar e, em abril, como é traçado o planejamento estratégico.

Partindo da ideia, segunda a qual, a agricultura familiar é a unidade de produção na qual o agricultor é detentor dos meios de produção – e ciente da discussão sobre a necessidade de práticas ambientais responsáveis, considerando a importância da Amazônia para a humanidade –, este trabalho busca entender: como os pequenos agricultores familiares, que participam na feira livre orgânica da CEASA/PA fazem o planejamento para a venda de seus produtos?

Considerando o debate em relação ao agricultor familiar como empreendedor ou empresário, como agente determinante desta prática agrícola alternativa ou como um cidadão que reivindica seus direitos sociopolíticos, a justificativa desta pesquisa está em buscar entender como os pequenos agricultores, participantes da feira investigada, planejam suas atividades de produção como um empreendedor clássico, uma vez que eles alegam que produzem primeiramente para vender, para depois consumirem ou não o excedente.

Diante desse contexto, este trabalho tem por objetivo principal entender como é feito o planejamento das vendas dos produtos na feira livre orgânica da CEASA/PA pelos pequenos agricultores familiares na cidade de Belém, PA, Brasil. Dessa forma, os objetivos específicos são: a) identificar o perfil socioeconômico dos pequenos agricultores familiares que praticam a produção e a comercialização dos produtos orgânicos na feira orgânica; b) descrever o trabalho do pequeno agricultor rural, ou seja, o ciclo do processo desde a produção até o consumidor final; c) conhecer o planejamento estratégico utilizado pelos agricultores familiares; d) mapear a comercialização dos produtos orgânicos na feira orgânica.

A pesquisa se configurou em um estudo de caso de natureza exploratória, com caráter descritivo e qualitativo e para o seu desenvolvimento fez-se uso de pesquisa bibliográfica, além de trabalho de recolha de dados empíricos, no qual a metodologia utilizada consistiu em observações *in loco*, inquirição por entrevista semiestruturada, registros fotográficos, tabulação dos resultados e elaboração de gráficos.

O presente trabalho encontra-se dividido em duas partes, a primeira dá conta da literatura revista e que designámos “enquadramento teórico” e a segunda, “trabalho empírico”. Cada uma destas partes subdivide-se em capítulos, sendo o um dedicado às teorias, como: políticas de incentivo à agricultura familiar; as políticas públicas de incentivo à agricultura familiar; conceito de agricultura familiar; uso da terra e sistema de produção; importância das mudanças e do planeamento; estratégia e sua importância para empresa; planeamento estratégico. O segundo capítulo é referente a metodologia composta pela definição do universo e do corpus de pesquisa; protocolo para a condução do estudo de caso; fontes de evidências; procedimento do estudo de caso; método de análise do conteúdo; interação entre a pesquisadora e agricultor familiar; organização e análise dos dados; resultados e discussões; e, por fim conclusão, bibliografia e apêndices.

As orientações para referências e citações aqui fornecidas estão de acordo com as Normas da APA e da Faculdade Lusófona de Humanidades e Tecnologias através do Despacho de nº 30/2014, aplicáveis a dissertações, trabalhos de projeto e relatórios de estágio e doutorado.

## **PARTE I - REFERENCIAL TEÓRICO**

## **1. Políticas de incentivo à agricultura familiar**

Para Matos Filho (2004), a política de incentivo à agricultura familiar plasma-se num conjunto de leis que visa estabelecer os procedimentos da agricultura orgânica e exige do executante o conhecimento sobre as normativas, ou seja, dos princípios norteadores para agricultores e certificadoras.

Parece importante antes de falar das políticas de incentivo à agricultura familiar, traçar uma retrospectiva do reconhecimento sociopolítico dessa atividade agrícola como um dos setores produtivos importantes na participação da vida econômica do Brasil.

No entanto, a histografia e literatura nacional sobre a agricultura familiar no Brasil atestam que esse setor produtivo foi negligenciado e, por consequência, não foram formuladas políticas públicas voltadas a tal setor de produção durante muito tempo na história do Brasil. Contudo, a valorização ou a visibilização dessa atividade como um dos setores produtivos agrícolas importantes do país, a partir da década de 1990, ocorreu com a criação de políticas e instituições públicas de apoio a tal setor produtivo, como a criação, em 1995, do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF).

O PRONAF surgiu como resultado de lutas dos trabalhadores rurais e grupos sociais pela implementação de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da produção agrícola de base familiar no país; políticas que contemplassem a diversidade cultural, social e econômica ou a heterogeneidade dessa atividade agrícola, que varia do tradicional ao moderno.

Além do PRONAF, a literatura aponta também: 1) a criação de secretarias governamentais cuja atuação institucional se volta exclusivamente para a agricultura familiar tal como a Secretária da Agricultura Familiar (criada em 2003), ligada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que foi criado em 1998; 2) o reconhecimento da agricultura familiar como profissão através da Lei da Agricultura Familiar (Brasil, 2006a), promulgada em 2006; 3) organização e criação de representação sindical no setor, tal como a Federação Nacional dos Trabalhadores e Trabalhadoras da Agricultura Familiar do Brasil (FETRAF); e por fim, 4) a edição do caderno especial sobre a agricultura familiar.

Para Picolotto (2011),

“O reconhecimento dessa categoria tem se dado de três formas principais, distintas, mas complementares entre si. A primeira diz respeito ao aumento de sua importância política e dos atores que se constituíram como seus representantes (com a formação da FETRAF como organização específica de agricultores familiares e, de outro lado, com a reorientação política da Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura – CONTAG, que, a partir de meados dos anos

1990, passou a fazer uso da categoria agricultor familiar). A segunda se refere ao reconhecimento institucional propiciado pela definição de espaços no governo, definição de políticas públicas e pela Lei da Agricultura Familiar. E a terceira advém do trabalho de reversão das valorações negativas que eram atribuídas a este modelo de agricultura, tais como: atrasada, ineficiente e inadequada”. (Picolotto, 2011, p.13).

Abramovay (2006) considera também que a valorização da agricultura familiar no Brasil se deu em três planos, fornecendo outros fatores desta valorização: a) plano intelectual; b) surgimento das políticas públicas a partir de 1995 com o lançamento do PRONAF; e c) plano social em que a agricultura familiar se configura como estratégica na consolidação e viabilização da econômica familiar, portanto, da economia social. Nos dois autores, encontra-se que a implementação das políticas públicas se deu em segundo momento. Além disso, também segundo os dois pesquisadores, a implicação ou luta social teve um grande impacto no processo de valorização da agricultura familiar.

Ao considerar acima o reconhecimento da agricultura familiar, por exemplo, através da criação do PRONAF, como resultado de lutas, justamente evocava-se o trabalho de reversão de valores negativos nessa terceira fase do reconhecimento desse setor produtivo, que hoje tem grande visibilidade no Brasil por sua participação considerável na vida econômica do país.

Em outras palavras foi, de acordo com Picolotto (2011, p. 13),

“Por meio de luta simbólica movida pelo sindicalismo, por setores acadêmicos e por algumas instituições governamentais, a agricultura familiar passou a ser associada com adjetivos considerados positivos, tais como: moderna, eficiente, sustentável, solidária e produtora de alimentos. Tais reversões de valores estão intimamente vinculadas ao processo de construção da agricultura familiar enquanto modelo de agricultura do tempo presente e o agricultor familiar, seu sujeito, passa a ser um personagem político importante no cenário nacional.”

Resumidamente, pode-se considerar que o reconhecimento sociopolítico da agricultura familiar como atividade produtiva importante no setor agrícola começa com o reconhecimento de dois tipos de atividade agrícola no Brasil: a agricultura familiar e a agricultura patronal, de acordo com o relatório INCRA/FAO (Guanziroli & Cardim, 2000). Para Picolotto (2011), essa diferenciação no plano institucional se deu com a criação, em 1999, do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que passa a ter como atribuição a agricultura familiar e a reforma agrária. Neste sentido, o Brasil passa a ter dois Ministérios voltados à agricultura: o MDA e o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), criado em 1860 (criado no séc. XIX o que implica que houveram várias mudanças que ocorreram até a contemporaneidade), e que tem como atribuição as questões relacionadas à agropecuária empresarial.

Nessa iniciativa de institucionalização da agricultura familiar, cita-se a criação da Secretária de Reordenamento Fundiário, da Secretária de Desenvolvimento Territorial e da Secretaria da Agricultura Familiar.

O reconhecimento institucional da agricultura familiar culminou com a implementação de políticas públicas de incentivo desse setor de produção. Políticas que se materializaram na criação de Programas Governamentais, voltados a essa atividade agrícola e que possibilitaram ao Brasil recuperar o seu atraso no setor, por meio da implementação de práticas estratégicas de consolidação da agricultura familiar em todo o território nacional. Tais políticas também favoreceram o estabelecimento de planejamento e a gestão estratégica de recursos naturais.

Incentivar a agricultura familiar aparece como uma ação governamental de dinamização da economia brasileira do setor rural, que por muito tempo passou por momentos de estagnação, tendo como consequência a diminuição de geração de renda no Brasil rural.

Com a dinamização da agricultura familiar, hoje, no Brasil,

“O setor agropecuário familiar é sempre lembrado por sua importância na absorção de emprego e na produção de alimentos, voltada especialmente para o autoconsumo. Dada, ademais, sua menor produtividade do trabalho e incorporação tecnológica, tem-se que o setor focaliza-se mais nas funções de caráter social do que nas econômicas.” (Guilhoto et al., 2007, p. 13).

Em razão disso, a inclusão no Plano Plurianual 2004-2007, em 2003, do Programa de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PRONAT), chefiado pelo MDA, parece ser uma ação governamental que visa a dinamização da economia brasileira a partir de territórios rurais através do fortalecimento da agricultura familiar.

### **1.1. As políticas públicas de incentivo à agricultura familiar**

Atualmente no Brasil, há várias políticas públicas voltadas à agricultura familiar que permitiram o estabelecimento de um diálogo entre o Estado brasileiro, os agricultores e as organizações do setor rural brasileiro.

Em relação a este trabalho, cumpre ressaltar que grande parte do estado do Pará sofre de problemas da desigualdade social que se materializam na precariedade de serviços públicos principalmente: educação, saúde, segurança pública, urbanização, saneamento básico, mobilidade urbana, entre outros. Em outras palavras, após a etapa de aquisição de suas glebas, os agricultores familiares ainda enfrentam problemas na estruturação de sua propriedade como, por exemplo, falta de escolas, postos de saúde, falta de destinação de

resíduos sólidos, precariedade das vias de acesso para o escoamento da produção, falta de pontes e também dificuldade de adesão a financiamentos para projetos, desvalorização do acompanhamento técnico, solos desgastados e de difícil manejo. Em consequência da realidade já mencionada, os produtores intensificam o uso das terras agrícolas com práticas rudimentares.

Assim, apesar de existirem políticas públicas voltadas à agricultura familiar, como se verá a seguir neste trabalho, é premente que se elaborem políticas públicas voltadas ao homem do campo, em especial à agricultura familiar, a fim de incentivar e fomentar os pequenos produtores rurais a produzir com qualidade, garantindo-lhes os meios de escoar essa produção por todo o período do ano.

A participação governamental no setor da agricultura familiar resulta em um cenário no qual essa atividade agrícola, mesmo sendo heterogênea, “responde por importante parcela da produção agropecuária, apresentando, em importantes atividades, inter-relações estreitas com os segmentos industrial e de serviços” (Guilhoto et al., 2007, p. 13). De fato, cada vez mais, a agricultura familiar tem uma grande participação no volume de todos os produtos gerados pelo agronegócio.

Em números, pode-se considerar a relevância dessas políticas públicas de incentivo à agricultura familiar a partir de geração de renda e de empregos. Por exemplo, para safra 2015/2016, o Brasil gerou R\$ 22,1 bilhões e 27 mil contratações, com uma inadimplência menor que 1% (SEAD, 2016). Ou seja, é um investimento no setor que corresponde a 84% dos estabelecimentos rurais brasileiros. Contudo, a chave de ouro das políticas públicas de incentivo à agricultura familiar iniciou-se em 2006, com a Lei nº 11.326/2006, também conhecida como “Lei da Agricultura Familiar”<sup>2</sup> (Brasil, 2006a).

Na visão do Guilhoto et. al. (2007), a valorização da agricultura familiar passaria pela sua participação na economia brasileira com a geração de riquezas. O que parece sustentar autores tais como Schneider (2003), Veiga (2001) e Sachs (2004), quando consideram que a agricultura familiar seria um fator para um novo modelo de desenvolvimento rural sustentável. De acordo com Guilhoto et. al. (2007), a agricultura familiar tinha uma participação de 10% no PIB brasileiro e representava um volume de quase um terço do total da produção agropecuária do país, de acordo com o resultado do

---

<sup>2</sup> Essa lei “Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais”. Por exemplo, no seu artigo 1º encontram-se “conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais” e, no seu artigo 3º, encontram-se os requisitos sobre o “agricultor familiar e empreendedor familiar rural: 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; IV- dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família, [...]”. (Brasil, 2006a).

estudo realizado entre 1995 a 2005, pelo MDA através do Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD), reforça o autor.

Pode-se considerar que as políticas públicas do governo brasileiro de incentivo à agricultura familiar e sua valorização como um dos fatores sócio-produtivos da economia brasileira se materializa hoje através, primeiro, de programas governamentais tais como: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF); Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER); Programa de Aquisição de Alimentos (PAA); Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE); Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF); Programa de Aceleração do Crescimento (PAC2); Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Animal (SUASA); Programa Terra Legal; Programa de Cadastro de Terra e Regularização Fundiária; Terra Forte; Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel; e Garantia-Safra. Segundo, através das políticas públicas chamadas de “Direito à Cidadania”: Reforma Agrária; Programa Nacional de Educação na Reforma Agrária (PRONERA); Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC); Programa Nacional de Documentação da Trabalhadora Rural (PNDTR); Organização Produtiva das Mulheres Rurais; Territórios da Cidadania; Arca das Letras; e Programa de Apoio a Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF).

O reconhecimento, ou a certificação de produtos dos agricultores familiares, configura-se, também, como política pública de incentivo à agricultura familiar. Para Fontenele e David (2004), a necessidade da regulamentação surgiu não somente a pedido de consumidores em busca de transparência na obtenção dos produtos, mas pela busca do conhecimento, para que as produções tivessem um reconhecimento de um órgão credenciado e das legislações nacionais.

Para Fonseca (2009), os órgãos responsáveis para esse fim são encarregados para esta normalização, ou reconhecimento dos produtos dos agricultores familiares. Entre esses órgãos, pode-se citar o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que é responsável pela a acreditação e certificação de produtos orgânicos.

Em 1998, foi publicado no Diário Oficial da União, a Portaria 505/1998 (Brasil, 1998); e em 1999, a Instrução Normativa 07 de 17 de maio (Brasil, 1999), que retrata a necessidade da criação do Conselho Nacional de Produção Orgânica (CNPOrg) e Conselhos Estaduais de Produção Orgânica (CEPOrg), cuja função seria de credenciar os órgãos certificadores responsáveis pela averiguação da legalidade das unidades de produção orgânica.

Nesta legislação, encontra-se a primeira definição do conceito de sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, prevendo cuidados com a segurança do alimento ofertado, manutenção e expansão da biodiversidade com a integração entre produtor e



consumidor final, bem como a importância da regionalização desses produtos nos mercados locais.

Conforme dito anteriormente, em 2003, foi sancionada a Lei 10.831 (Brasil, 2003), posteriormente regulamentada pela Portaria 158 de 2004 (Brasil, 2004a) e complementada pela Instrução Normativa 16, no ano de 2004 (Brasil, 2004b). Estas normas têm como finalidade direcionar a produção, tipificação, processamento, distribuição, identificação e certificação dos produtos de origem vegetal e animal.

Para entender a importância das políticas públicas de incentivo à agricultura familiar, a seguir, vamos nos deter sobre o PRONAF que parece ser, desde a sua criação, um carro chefe de programas governamentais de assistência à atividade agrícola de base familiar. De uma maneira sintética, serão abordados os outros programas direcionados a este setor produtivo, e por fim, precisa-se dizer que não serão abordados neste trabalho as políticas públicas chamadas de “Direito à Cidadania”.

O PRONAF foi instituído por meio do Decreto nº 1.946 em 1996 (Brasil, 1996), com o objetivo de estabelecer ações e disponibilizar os recursos para a agricultura familiar, como consta no artigo 1º do Decreto: o PRONAF busca “promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria da renda” (Brasil, 1996, Art. 1º).

Para bem atender às demandas do setor da agricultura familiar, o PRONAF atua em três frentes diferenciadas: PRONAF Crédito; PRONAF Infraestrutura e Serviços Municipais; e por fim, o PRONAF Capacitação.

As atividades do PRONAF são financiadas por: Orçamento Geral da União (OGU), Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), bancos cooperativos, Fundos Constitucionais e exigibilidade bancária.

Pode-se observar que o PRONAF, na sua atuação, valorizou a terra nas negociações junto ao poder público local para a execução de programas, promovendo a participação dos agricultores nos Conselhos e considerando fóruns de reformulação de políticas e preposição que atendessem seus interesses.

Desse modo, o PRONAF, de acordo com Bittencourt (2003), favoreceu outro cenário para a disseminação do microcrédito no Brasil voltado para o apoio de atividades rurais produtivas. Isto é, garantir o acesso universal e democrático ao financiamento.

Para Veiga (1999) e Abramovay (2006), o PRONAF, apesar de críticas ou apesar de falhas, favoreceu o alargamento social da acessibilidade ao crédito até dos agricultores familiares.

Atualmente, para disponibilizar os créditos, o PRONAF tem várias linhas de financiamento: Pronaf Custeio; Pronaf Investimento (Mais Alimentos); Microcrédito Rural; Pronaf Agroecologia; Pronaf Mulher; Pronaf Eco; Pronaf Agroindústria; Pronaf Semiárido; Pronaf Jovem; Pronaf Floresta; Pronaf Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares; e Pronaf Cota-Parte.

Avaliando o funcionamento do PRONAF nos seus primeiros 10 anos de funcionamento, Guanzioli (2007), além de apontar a real importância do programa na agricultura familiar, elenca o que considera como suas fraquezas: 1) em relação à assistência técnica: a inexistência ou baixa qualidade do serviço; 2) em relação ao mercado: a falta de integração de estrutura de comercialização e de agregação de valor; 3) em relação à inovação: a falta da visão sistêmica dos técnicos que permita a indução de processos inovadores na atividade agrícola e por último, 4) a dificuldades no gerenciamento dos recursos de crédito.

O Quadro 1. a seguir, fornece de uma maneira resumida os aspectos relativos à atuação de outros programas de incentivo à agricultura familiar no Brasil.

**Quadro 1 - Programas de incentivo à agricultura familiar no Brasil**

<b>Programa</b>	<b>O que é?</b>	<b>Data de criação</b>
ATER	É uma política pública que leva assistência técnica às propriedades rurais. Melhora os processos no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade de vida dos agricultores.	2010
PAA	Uma das ações do Fome Zero, do Governo Federal, o PAA garante o atendimento de populações em situação de insegurança alimentar e nutricional, e promove a inclusão social no campo fortalecendo a agricultura familiar.	2003 atualizado em 2011
Programa Terra Legal	Assegura a titulação de propriedades de terras públicas federais na região da Amazônia Legal. Ele garante, ainda, o acesso dos proprietários dessas terras a políticas públicas de incentivo ao desenvolvimento rural e aos modelos de produção sustentável.	2009
Terra Forte	O programa visa estimular e apoiar o incremento de renda nos projetos de assentamento por meio de atividades socioeconômicas sustentáveis, valorizando as características regionais, experiências e potencialidades locais.	2009

PNCF	Facilitar o acesso à terra e aumentar a renda dos trabalhadores rurais é o objetivo desse programa. O PNCF financia a aquisição de imóveis rurais não passíveis de desapropriação. Ele também prevê investimentos em infraestrutura básica, estruturação da unidade produtiva e projetos comunitários de convivência com a seca no Semiárido e de recuperação ambiental.	2003
PAC2	É a segunda etapa de um programa amplo do governo federal para grandes obras de infraestrutura no País, promovendo desenvolvimento social e econômico. [...] o Programa promove melhor escoamento da produção dos agricultores familiares e mais desenvolvimento e qualidade de vida na área rural.	2007
PNAE	O PNAE prevê a compra de ao menos 30% dos alimentos provenientes da agricultura familiar para serem servidos nas escolas da rede pública de ensino. É alimento fresco e de qualidade na alimentação escolar. É garantia de geração de renda para os agricultores e o município, dinamizando a economia local.	2009
SUASA	Legaliza e acelera a implantação de novas agroindústrias. Os produtos de origem animal são inspecionados por qualquer instância do SUASA e podem ser comercializados no mercado formal em todo o território brasileiro, facilitando que as agroindústrias locais ampliem a comercialização de seus produtos.	2006
Programa Cadastro de Terra e Regularização Fundiária	Para garantir a permanência dos agricultores familiares na terra, o MDA criou o Programa de Cadastro de Terras e Regularização Fundiária, que assegura juridicamente a posse do imóvel ao trabalhador do campo.	-
Programa Nacional de Produção e Uso do Biodiesel	Um dos objetivos do Programa Nacional de Produção e uso do Biodiesel (PNPB) é estimular a produção e o consumo de combustíveis que não sejam derivados de petróleo. Ele incentiva agricultores familiares a cultivar oleaginosas que possam ser utilizadas na produção desse combustível.	2004
Garantia-Safra	É um seguro que serve de garantia aos agricultores familiares em caso de perda de produção causada por problemas climáticos, como a seca, por exemplo. Ele é voltado aos produtores com renda familiar de até 1,5 salário mínimo por mês, desde que possuem Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) e	2002

	tenham feito a adesão ao Garantia-Safra.	
--	--	--

Fonte: Protocolo de pesquisa, 2017<sup>3</sup>.

Se a Agricultura Familiar tem um espaço considerável no PIB do Brasil, com cerca de 10%, a participação de todas as Regiões que compõem a Federação Brasileira nesta porcentagem apresenta grande disparidade.

“Do ponto de vista da estrutura de participação, revela-se uma maior desconcentração na participação regional do PIB da Agricultura Familiar em relação à estrutura do PIB nacional e do PIB das cadeias produtivas agropecuárias total: a região Sudeste, por exemplo, representa 55% do PIB nacional e 24% do PIB da Agricultura Familiar. A distribuição regional do PIB do agronegócio apresenta diferenças importantes: o segmento familiar concentra-se no Sul do país, sendo também importante no Nordeste e no Sudeste. O Sul do país é a região de maior destaque na produção familiar. Em 2004, o PIB do agronegócio familiar nacional atingiu a cifra de R\$ 181 bilhões, dos quais cerca de 44%, ou R\$ 80 bilhões, estavam concentrados na região Sul e, destes, metade estava no Rio Grande do Sul, totalizando R\$ 40 bilhões (R\$ de 2005).” (Guilhoto et. al., 2007, p. 10).

Embora esses dados sejam de 2007, eles atestam a importância da agricultura familiar para a economia brasileira e mostram como a agricultura familiar cria alternativas para aprimorar características socioeconômicas de famílias dependentes desta atividade agrícola. Essas alternativas possibilitam que essas famílias tenham práticas sustentáveis no uso de recursos naturais.

Neste sentido, de acordo com os dados do MDA sobre as macrorregiões do país sobre a Agronegócio e Agricultura Familiar, publicados em 2007, a Região Norte ocupa a última escada, com 9% de participação no PIB da agricultura familiar brasileira. Pois, na Amazônia, a atividade agrícola dominante é a patronal. Entretanto,

“A agricultura familiar do Norte também possui grande importância, mas por razões ligadas principalmente a uma característica peculiar da estrutura sócio-demográfica da região – a presença do caboclo. A extração de produtos vegetais e a pesca nos rios da região respondem por parcelas substanciais da produção familiar.” (Guilhoto et. al., 2007, p. 58).

Da mesma forma que há disparidade de participação das macrorregiões brasileira no PIB do país, também, dentro delas, há desigualdades entre estados. Por exemplo, na Região Norte se destacam os estados do Amazonas e do Pará.

De acordo com MDA, em 2004, o único estado do Norte a ter participação no PIB do Brasil, com 3 a 5% da atividade agrícola (familiar e patronal), foi o Pará, que se destacou

<sup>3</sup> Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AGRICULTURA FAMILIAR. 2013. Disponível em << [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/ceazinepdf/politicas\\_publicas\\_baixa.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/ceazinepdf/politicas_publicas_baixa.pdf)>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

na produção de frutas, extrativismo vegetal e na produção de grãos, tais como arroz, feijão, mandioca e pecuária bovina familiar.

No que se refere às políticas públicas de incentivo à agricultura familiar no estado do Pará, pode-se citar a viabilização do INCRA de demarcação dos lotes, disponibilização de créditos de apoio inicial (fomento) para a maioria dos assentados, bem como a atuação do PRONAF, em parceria com o Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (FNO).

É relevante neste trabalho falar-se do FNO por seu papel no incentivo à agricultura familiar no estado paraense, pois, durante toda a década de 1990, liderou o financiamento da produção rural no estado. Isto significa que os agricultores familiares paraenses passaram a ter acesso aos financiamentos do fundo via Banco da Amazônia (BASA).

O FNO como todos os Fundos Constitucionais, foi criado pela Constituição Federal de 1988, tendo como objetivo principal, a promoção do desenvolvimento econômico e social da Região Norte, financiando os setores produtivos privados.

Os recursos do FNO, desde a sua criação pelas Leis Nº 7.827/1989, Nº 9.126/1995 e Nº 10.177/2001, são administrados pelo BASA, que é vinculado ao Ministério da Fazenda, o responsável legal para financiar, de acordo com a realidade ambiental da Região, programas anualmente previstos pelo Plano Plurianual para a Amazônia (PPA).

Desde a sua criação, o FNO se constituiu como uma fonte importante de crédito para fomento de atividades de produção de baixo impacto ambiental, de acordo com princípios e diretrizes que visam o desenvolvimento sustentável da Região.

A Superintendência do Desenvolvimento da Amazônia (Sudam) é a responsável legal pela determinação das diretrizes e prioridades que o FNO segue para financiar programas de desenvolvimento da Região, de acordo com o Plano Regional de Desenvolvimento da Amazônia (PRDA) e a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR).

O financiamento do FNO beneficia, além dos agricultores familiares,

“Trabalhadores rurais, inclusive remanescentes de quilombos e indígenas, enquadrados nas categorias e condições definidas no MCR-10, mediante Declaração de Aptidão ao Programa, contemplando também, de acordo com a renda e a caracterização da mão de obra utilizada: pescadores artesanais; extrativistas que se dediquem à exploração extrativista vegetal ecologicamente sustentável; silvicultores que cultivam florestas nativas ou exóticas e promovam o manejo sustentável daqueles ambientes; e aquiculturas”. (Banco da Amazônia, 2007, p.18).

A intervenção do poder público no incentivo de setores produtivos, por exemplo, no setor da agricultura familiar na Região, em geral, e no Pará, em particular, através de programas governamentais (PRONAF, FNO, entre outros) é de grande importância para a

Amazônia, que tem uma grande diversidade de recursos culturais e naturais que precisam ser estudados, valorizados e usados através de um planejamento estratégico baseado na particularidade ambiental da Região, visando o benefício de seus habitantes, do Brasil e da humanidade em geral.

“Pretende-se, pois, evidenciar o quão fundamentais são as políticas voltadas para o segmento familiar de crédito, de assistência técnica, de pesquisa e de comercialização, as quais buscam incrementar a produtividade do trabalho e, por conseguinte, a sustentabilidade econômica desses agricultores. Há que se considerar, também, o fato de as forças de mercado serem, sabidamente, concentradoras e centralizadoras do capital, realizando-se as necessárias ações públicas que assegurem ao segmento familiar um ambiente propício ao seu desenvolvimento econômico. Esta é a necessidade mais premente, consolidar e ampliar as políticas públicas voltadas ao fortalecimento econômico desse setor produtivo.” (Guilhoto et. al., 2007, p. 13).

De acordo com Mitchell (1996), as políticas públicas de incentivo à agricultura familiar são indicativas porque permitem a obtenção de informações sobre uma determinada realidade. Para isso, não se recomenda a utilização de apenas um indicador, haja vista que se pretende compreendê-la em uma visão sistêmica.

Por exemplo, a sustentabilidade é determinada por um conjunto de fatores (econômicos, sociais e ambientais). Dessa forma, ao se avaliar a sustentabilidade deve-se utilizar sempre um conjunto de indicadores. Pois os mesmos são indispensáveis para a determinação das condições de sustentabilidade dos sistemas de produção de uma dada realidade.

Na tentativa de amenizar os problemas e promover estratégias, favorece-se o desenvolvimento do setor rural, com a implementação de ações de desenvolvimento sustentável, que facilitam o acesso às populações rurais às atividades de geração de emprego e renda, levando a um processo gradativo de inclusão e promoção da cidadania.

Durante o levantamento dos dados, os participantes da pesquisa informaram que recebiam assistência de seguintes órgãos: a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do estado do Pará (EMATER); Sistema Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Federação da Agricultura e Pecuária do Pará (FAEPA); e Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca (SEDAP).

Por questão explicativa, pensa-se elucidar aqui a importância de todos os órgãos acima citados, pondo ênfase sobre sua missão e importância para os pequenos agricultores paraenses.

## **1.2. Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER-PARÁ)**

A EMATER-PARÁ é um órgão oficial do governo do estado do Pará que trabalha no âmbito da assistência e extensão rural, tendo como visão: “ser reconhecida pela excelência em assistência técnica, extensão rural e pesquisa para a Agricultura Familiar Amazônica” (Pará, s/d).

A Empresa atua na difusão de conhecimento e informações tecnológicas no meio rural, prestando serviços especializados nas áreas de Ciências Humanas e Agrárias. De acordo com as informações institucionais, a atuação da EMATER segue seguintes princípios: equidade, sustentabilidade e eficiência (Pará, s/d).

Para a Empresa, a sua missão é de contribuir com as soluções para a agricultura familiar paraense através de serviços de assistência técnica, pesquisas baseadas nos princípios éticos e a extensão rural.

A EMATER-PARÁ direciona suas ações em:

“Assistência técnica, Extensão para Desenvolvimento Sustentável da Pesca e Agricultura; ATER<sup>4</sup> e pesquisa em apoio à cadeia produtiva sustentável de origem vegetal e animal; ATER e pesquisa com ênfase a organização social e econômica; ATER e pesquisa para o desenvolvimento e gestão ambiental; ATER e pesquisa em Apoio ao Desenvolvimento de Bioenergia; ATER e pesquisa em áreas de populações tradicionais e de reserva extrativistas; ATER e pesquisa em áreas de Reforma Agrária e Modernização institucional da EMATER-PARÁ”. (Pará, s/d).

Com sua sede situada na Região Metropolitana de Belém, principalmente na cidade de Marituba, a Empresa tem representação em todo o território paraense. Isto é, em todos os 144 municípios que compõem o estado do Pará.

Para maximizar a sua atuação, a EMATER-PARÁ divide o território paraense em 12 divisões regionais: Regional de Altamira, Regional de Capanema, Regional de Castanhal, Regional de Conceição do Araguaia, Regional de Marabá, Regional de Marajó, Regional de Região das Ilhas, Regional de Santarém, Regional de Tocantins, Regional do Médio Amazonas, Regional do Tapajós e, por fim, o Regional São Miguel do Guamá.

De acordo com as informações disponibilizadas pela Empresa, através das chamadas públicas (processos de formalização de dispensas de licitações utilizados para possibilitar a contratação de serviços de ATER) firmadas junto ao Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), a EMATER-PARÁ chega a disponibilizar os seus serviços ao campo.

### **1.3. Sistema Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR)**

---

<sup>4</sup> Assistência Técnica e Extensão Rural

Fundado pela Lei nº 8.315 de 23 de dezembro de 1991, é uma entidade de direito privado paraestatal mantida pela classe patronal rural (Sistema Nacional de Aprendizagem Rural, s/d.). O SENAR está vinculado à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e está sob o comando do seu Conselho Deliberativo tripartite: representante do Governo Federal, das classes patronal do setor rural e das classes trabalhadora. Com uma Administração Central com sede em Brasília e 27 Administrações Regionais, o SENAR atua nos setores rurais brasileiros em cerca de 300 profissões. Para o SENAR, a sua missão é realizar: “a Educação Profissional, a Assistência Técnica e as atividades de Promoção Social, contribuindo para um cenário de crescente desenvolvimento da produção sustentável, da competitividade e de avanços sociais no campo” (Sistema Nacional de Aprendizagem Rural, s./d).

De acordo com as informações disponibilizadas pela instituição - SENAR, seus princípios são:

- “a) Organizar, administrar, executar e supervisionar, em todo o território nacional, o ensino da Formação Profissional Rural e da Promoção Social das pessoas do meio rural;
- b) Com base nos princípios da livre iniciativa, da economia de mercado e das urgências sociais, aprimorar as estratégias educativas e difundir metodologias para ofertar ações adequadas de Formação Profissional Rural e Promoção Social ao seu público;
- c) Assessorar os governos federal e estadual em assuntos relacionados com a formação de profissionais rurais e atividades assemelhadas;
- d) Expandir parcerias e consolidar alianças públicas e privadas com o objetivo de cumprir a missão institucional;
- e) Estimular a pesquisa e garantir o acesso à inovação rural;
- f) Fortalecer e modernizar o sistema sindical rural;
- g) Aperfeiçoar os mecanismos de planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho institucional;
- h) Promover a cidadania, a qualidade de vida e a inclusão social das pessoas do meio rural”. (Sistema Nacional de Aprendizagem Rural, s./d).

De acordo com as informações institucionais disponíveis, as atividades do SENAR são financiadas em grande parte por contribuição compulsória de produtores rurais através de comercialização de produtos agrosilvipastoris e da falha de pagamento. Essas contribuições, afirma o SENAR, são restituídas em cerca de 80% aos contribuintes em forma de treinamentos, formação profissional, assistência técnica e ações de promoção social.

Além das contribuições dos produtores rurais, de acordo com as informações disponibilizadas, o financiamento das atividades do SENAR também pode ser subsidiado por intermédio de convênios e parcerias firmados com entidades governamentais ou privadas.



Através de suas administrações Regionais, o SENAR, por meio de seu planejamento anual, oferece ao seu público-alvo, formação variada e específica de acordo com as necessidades de Promoção Social (PS) dos municípios e do estado e de Formação Profissional Rural (FPR).

Para a instituição, a viabilização da execução de suas atividades se dá através de suas administrações regionais, que firmam parcerias com: Institutos Federais de Educação, entidades de classe organizadas, órgãos de assistência técnica, entre outras entidades.

Em relação às atividades voltadas à FPR, o SENAR atua em: agricultura, pecuária, silvicultura, aquicultura, extrativismo, agroindústria, atividades de apoio agrossilvipastoril e atividades relativas à prestação de serviços. Em relação à PS, o SENAR atua em: saúde, alimentação e nutrição, artesanato, organização comunitária, cultura, esporte e lazer, educação e apoio às comunidades rurais.

#### **1.4. Federação da Agricultura e Pecuária do Pará (FAEPA)**

Fundada em 1951 e associada à Confederação Nacional de Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), a FAEPA tem como missão:

“Defender os interesses dos Sindicatos filiados e dos produtores rurais, em tudo quanto possa concorrer para a prosperidade da categoria que representa; Estudar e propor soluções alternativas para as questões relativas às atividades agropecuárias, com vistas à melhoria da qualidade de vida e geração de emprego e renda para o setor; Promover a adoção de regras, normas e treinamentos que visem elevar os índices de produtividade da atividade agropecuária, mediante o aperfeiçoamento dos métodos de trabalho e dos processos de comercialização, com vistas a elevar o bem-estar sociocultural dos produtores rurais.” (Federação da Agricultura e Pecuária do Pará, s./d.).

No entanto, para a realização da sua missão, além de instituições que compõem o sistema FAEPA, a federação colabora com três esferas do Poder Executivo: federal, estadual e municipal; Fundo de Desenvolvimento da Pecuária do Estado do Pará (FUNDEPEC), Amazônia Rural – Central de Negócios, Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR).

Na atuação da FAEPA no estado paraense, pode-se apontar atividades como: Treinamento, Prestação de Serviços, Informações, Estudos e Projetos, e, por fim, Representação Política e Econômica da categoria rural.

Para objetivar a elevação de índices de produtividade da atividade agropecuária, a FAEPA descentraliza suas ações em dez núcleos regionais representando 126 sindicatos rurais: Marajó, Bragantina, Nordeste paraense, Guajarina, Carajás, Sul do Pará, Tapajós, Tocantins, Transamazônica e Baixo Amazonas.

### **1.5. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca (SEDAP)**

Criada em 2015, a SEDAP é um órgão da administração direta estadual tem como objetivo de:

“Promover o desenvolvimento sustentável e o fortalecimento das atividades agrícolas, pecuárias, pesqueiras e aquícolas no Estado do Pará, em todas as suas modalidades, possibilitando o incremento dos benefícios sociais e econômicos desses setores, visando o bem-estar das gerações presentes e futuras, em benefício da sociedade” (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca, s./d.).

De acordo com as informações institucionais, a SEDAP é o resultado da fusão das Secretarias do estado do Pará de Pesca e de Agricultura. Tem como funções:

I - formular, planejar e coordenar as políticas e diretrizes para o desenvolvimento sustentável das atividades da agricultura, da pecuária, da pesca e da produção aquícola do Estado;  
II - apoiar a formação, o fortalecimento e a consolidação das cadeias produtivas de origem vegetal e animal;  
III - apoiar o fortalecimento e a modernização da produção familiar na agropecuária e na pesca;  
IV - promover a articulação com os Municípios visando à municipalização das ações voltadas para o desenvolvimento agropecuário e pesqueiro;  
V - estimular estudos, levantamentos e programas de pesquisa e de geração de novas tecnologias visando o desenvolvimento agrícola, pecuário, pesqueiro e aquícola no Estado;  
VI - coordenar e acompanhar a elaboração de planos, programas e projetos de desenvolvimento do setor pesqueiro e aquícola no Estado;  
VII - formular normas técnicas e os padrões de proteção, conservação e preservação das cadeias produtivas da atividade agrícola, da pecuária, de pesca e aquícola, observadas a legislação pertinente;  
VIII - promover a integração interinstitucional na execução da política agropecuária, pesqueira e aquícola”. (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca, s./d.)

A SEDAP descentraliza suas ações em 15 Regionais: Terra Alta, Abaetetuba, Santa Rosa, Altamira, Curupere, Castanhal, Capitão Poço, Capanema, Ananindeua, Itaituba, Santarém, Marabá, Soure, Paragominas e Redenção. Como Projetos e Programas, de acordo com as informações institucionais, a SEDEPA trabalha em prol do desenvolvimento da cacauicultura paraense e com o Projeto Sabores do Pará.

Como órgãos vinculados à SEDAP, encontram-se: Boletim Agropecuário do Estado do Pará, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará (EMATER), Instituto de Terras do Pará (ITERPA), Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (ADEPARÁ), Pará Rural, Instituto de Assistência dos Servidores do Estado do Pará

(IASSEP), Nota Fiscal Cidadã (SEFA), Portal do Servidor do Pará (SEAD) e o Governo do Estado do Pará.

Especificamente a SEDAP tem como serviços: distribuição de sementes e mudas, emissão da carteira do produtor rural e credenciamento de empresas de assistência técnica.

Na conversa com os integrantes da pesquisa, esses órgãos de incentivo à agricultura familiar no estado do Pará disponibilizavam para eles: cursos técnicos periódicos pelo SENAR; reuniões com os agricultores participantes da feira, objetivando a fixação de preços antes da comercialização; e organização dos pontos ('boxes') para cada agricultor. De modo que todos os órgãos acima citados participam da organização da feira livre.

Pode-se dizer que a colaboração desses órgãos com os integrantes da pesquisa pode se resumir em alavancar a visibilização dos agricultores familiares com técnicas de venda, comercialização de produtos que envolvem o marketing mix (4P's), organização da microempresa prevendo lucros e capital.

## **2. O conceito de agricultura familiar**

Os primeiros aspectos a considerar quando se pensa em agricultura familiar são a pequena propriedade, o pequeno produtor e a forma de se planejar nos trabalhos/negócios na terra. Subentende-se que a agricultura familiar é uma forma de exploração da terra que visa produzir alimentos de qualidade para consumo próprio do agricultor e da sua família.

No entanto,

"O termo agricultura familiar absolutiza a diversidade das ações. Ela só pode ser entendida pelos significados atribuídos por seus protagonistas. Sua análise pressupõe então a abordagem dos efeitos de decisões, tanto do ponto de vistas das ações postas em práticas por agricultores situados em posições diferenciadas, como daquelas que emanam das instituições que detêm o poder de concentrar e redistribuir a apropriação de recursos na sociedade". (Neves, 2002, pp. 139-140).

Em outras palavras, a agricultura familiar,

"Emergiu sob rápido consenso, aglutinando, num mesmo sistema de comunicação temática, tanto representantes políticos dos agricultores e trabalhadores rurais; como funcionários e experts da elaboração de princípios norteadores da defesa e objetivação de políticas públicas; e boa parte de produtores intelectuais de várias disciplinas". (Neves, 2002, p. 135).

Diante da heterogeneidade de atividade agrícola de base familiar, seria muito simplificador dizer de antemão o que seria a agricultura familiar, pois, correr-se-ia o risco de generalização e, talvez, de reducionismo conceitual que levaria a deixar de lado a diversidade da agricultura familiar acima mencionada por Neves (2002).

Não se tem aqui a pretensão de formular um novo conceito de agricultura familiar ou de fazer uma revisão conclusiva sobre diferentes abordagens do conceito, o que está além do objetivo deste trabalho. Tenta-se, em vez disso, mostrar em certa medida, o tensionamento subjacente à visão clássica, segundo a qual o agricultor familiar é considerado como alguém que produz com a intencionalidade de consumir primeiro os produtos do seu trabalho, para depois vender somente o excedente.

Neste sentido, pode-se considerar a afirmação da Neves (2002) cuja revisão bibliográfica intensa vai da política até o mundo acadêmico, como uma tentativa de saída de conceituação do termo polissêmico de agricultura familiar. Para esta autora, ao se negar o entendimento do termo como sendo teórico, afirma que “ele é descritivo e politicamente classificador de um segmento de produtores instado a um projeto de redefinição de suas formas de integração” (Neves, 2002, p. 135).

Em Neves (2002), a agricultura familiar se configura como unidade de análise. Isto é, de acordo com Lamarche (1993, p. 14), um conceito de análise, ou ainda em Neves (2008), um projeto político que visa a transformação do agricultor familiar marginalizado social e economicamente em um cidadão ativo economicamente, como se pode verificar no Brasil a ocorrência – através da implementação das políticas públicas de incentivo à agricultura familiar por intermédio dos programas governamentais, tal como o PRONAF – da transformação do agricultor familiar, que vai de um simples agricultor a um dos agentes principais da economia brasileira, sobretudo, depois da integração de sua atividade agrícola no mercado.

“No cômputo geral ou apenas em situações pontuais e locais, alguns dos segmentos daquela massa de produtores e trabalhadores hoje reconhecidos ou desejados agricultores familiares estiveram vinculados à construção ou foram estimulados à adesão a programas que estimulam sua expansão”. (Neves, 2002, p.140).

Parece constar na literatura acadêmica um consenso conceitual sobre a existência da relação entre a participação ativa da família e a unidade de produção na agricultura familiar. Para Lamarche (1993, p. 13), a agricultura familiar é uma prática agrícola em que a família participa ativamente na produção. Alega, assim, sobre esta forma de agricultura:

“É forçoso admitir, entretanto, uma grande diversidade de situações: em alguns lugares, a exploração familiar é a ponta-de-lança do desenvolvimento da agricultura e de sua integração na economia de mercado; em outros, permanece arcaica e fundada essencialmente sobre a economia de subsistência; em alguns lugares, ela é mantida, reconhecida, como a única forma social de produção capaz de satisfazer as necessidades essenciais da sociedade como um todo; em outros, ao contrário, é excluída de todo desenvolvimento, sendo desacreditada e a custo

tolerada, quando não chegou a ser totalmente eliminada”. (Lamarche, 1993, p. 13).

Sobre a afirmação de Lamarche (1993), de acordo com o que foi mencionado acima, verifica-se cenário similar no Brasil, onde a agricultura familiar passou da situação de exclusão e descrédito para ser um dos setores produtivos da economia brasileira e de ser responsável por fornecer alimentos à mesa dos brasileiros, em geral e principalmente, dos setores rurais. No entanto, em alguns lugares do Brasil, particularmente na Amazônia brasileira, ela ainda permanece, como afirma o autor, essencialmente de subsistência.

“Evidentemente a exploração familiar tem passado também por profundas transformações nestas últimas décadas, todavia, foi bastante afetada pelo caráter conservador da modernização agrícola. Uma parcela importante da chamada pequena produção é excluída do processo de modernização, conservando muitas de suas características tradicionais: a dependência em relação à grande propriedade, à precariedade do acesso aos meios de trabalho, à pobreza dos agricultores e sua extrema mobilidade espacial”. (Brumer, 1993, p. 184).

Considera-se, assim, a partir de Lamarche (1993), a agricultura familiar como unidade de produção/exploração cuja base da sua gestão é a família que, ao visar a maximização de recursos familiar, tenta minimizar o uso da força de trabalho alheia. Nesse sentido, pode-se considerar que o agricultor familiar, especificamente, tem metas próprias que parecem ultrapassar os objetivos clássicos de produções. Deste fato, entendendo a agricultura familiar como unidade de produção, neste trabalho se considera, então, como “uma unidade de produção agrícola onde propriedade e trabalho estão intimamente ligados à família” (Lamarche, 1993, p. 15).

Esta escolha conceitual permite analisar melhor essa categoria de produção que apresenta várias modalidades de análise: ambientais; socioeconômicas e culturais. Porém, para este trabalho, analisar-se-á somente o aspecto socioeconômico da unidade. Esta escolha metodológica se justifica pela disponibilidade de dados analisados; e por nos possibilitar entender a relação entre a produção e a família.

Portanto, a agricultura familiar se caracteriza, de acordo com Schneider (2003), como: a) empreendimento que está no controle de seu gerente (proprietário); b) cujos gerentes encontram-se vinculados pelo casamento ou parentesco; c) em que os membros da família costumam prover o capital para o trabalho; d) em que os membros (família) estão envolvidos no trabalho; e) em que a propriedade do empreendimento e seu controle são transferidos de geração a geração e f) no qual a família reside na propriedade produtiva.

Definir a agricultura familiar nestes termos não pode ser considerado como uma postura reducionista de debates semântica acerca do conceito, mas como uma postura metodológica, que visa entender como o pequeno agricultor familiar participante da feira

livre orgânica na CEASA/PA concilia a família e a produção na sua atividade agrícola como empreendedor.

Em Lamarche (1993), a agricultura familiar pode ser entendida como qualquer atividade produtiva com a particularidade de ser uma unidade de produção, cujas atividades de produção estão sendo realizadas a partir de relação de parentesco. Nessa atividade de produção, o proprietário é ao mesmo tempo: proprietário, empresário e trabalhador.

“Um produtor agrícola familiar é aquele que exerce uma atividade produtiva numa unidade de produção agrícola familiar, isto é, numa unidade de produção na qual a propriedade e o trabalho estão estreitamente ligados à família. Essas unidades de produção agrícolas familiares são fortemente diversificadas por causa dos diferentes modelos de referência elementares, de contexto socioeconômico variado, das condições naturais e da história de sua evolução”. (Halamska, 1993, p. 233).

Brumer, (1993, p. 220), em seus estudos sobre os agricultores familiares, destaca como estes se consideram. Para a autora,

“No conjunto, verifica-se claramente que a identidade do agricultor familiar brasileiro está ainda em construção e que se constrói a partir da convicção de que o agricultor constitui uma categoria social particular, ocupando um lugar específico na sociedade brasileira [...] Além da referência à ética trabalhista [...] os agricultores reivindicam sua legitimidade social em nome de sua contribuição ao desenvolvimento nacional”.

Para Sousa e Silva (2006, p. 25),

“A definição legal conceitua o agricultor ou empreendedor familiar como aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente a quatro quesitos: a) não tenha a qualquer título, área maior do que quatro módulos fiscais. b) utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento. C) tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento. D) dirige seu estabelecimento ou empreendimento com sua família”.

Martins (1996) mostra que o agricultor familiar é visto como um posseiro que vende no mercado os excedentes do trabalho, depois de ter reservado uma parte de sua produção para o sustento da sua família. Outra, por não possuir o título de propriedade da terra em que trabalha, raramente consegue acesso a créditos bancários, como na assistência agrônoma pelos órgãos federais e estaduais que permitam apoio e produtividade no trabalho.

No relatório do FAO (1994), consta-se como característica da agricultura familiar: a mão de obra familiar e integração com o mercado. Neste sentido, pode-se entender a

agricultura familiar como sendo uma unidade de produção econômica cuja produtividade se quantifica entre consumo e trabalho.

Neste sentido, como afirma Costa (2001), na agricultura familiar, a família é o indicador decisivo na definição de necessidades reprodutivas de uso de capacidade de trabalho e importante no processo de apropriação da terra.

Contudo, pode-se dizer que agricultura familiar é uma prática agrícola que se baseia nas relações de parentesco. Portanto, nos laços de sangue que unem o trabalho e a produção. “Assim, o ‘negócio agrícola familiar’ se sustenta sobre duas dimensões fundamentais: a família e o negócio agrícola” (Schneider, 2003, p. 67).

Em outras palavras, pode-se afirmar que na agricultura familiar, a gestão e a produção estão ligadas a tudo que acontece na família, tomada como unidade de produção. Isso implica que o proprietário dessa unidade de produção é o responsável legal do seu trabalho, portanto, o representante legal dela perante aos órgãos competentes.

Falar da agricultura familiar no estado paraense neste trabalho, leva a pensar a atividade através das práticas de sustentabilidade ambiental por ser um estado em plena Amazônia.

Portanto, em relação à preservação ambiental,

“as pesquisas diversas têm revelado que um dos maiores entraves para a viabilidade e consolidação da agricultura familiar no Brasil tem sido a degradação ambiental, que afeta diretamente os fatores naturais de produção agrária. Sabe-se que é insuficiente o estoque de área de terra agricultável à disposição das unidades familiares de produção, o que obriga os agricultores a um uso cada vez mais intensivo de suas glebas, impedindo que a terra recupere sua força produtiva original ou tradicional. [para os autores Malagodi e Quirino, agricultura familiar é,] um processo compatível com as transformações da agricultura brasileira em geral.” (Malagodi & Quirino, 2002, p. 75).

Com o avanço da pesquisa em relação à agricultura familiar, hoje pode-se afirmar que essa prática agrícola se configura como uma importante aliada às práticas de sustentabilidade ambiental. Pois, de acordo com Costa (2001, p. 14), não se pode estabelecer uma relação de causalidade entre a expansão da agricultura familiar e as práticas degradadoras do ambiente.

“[...] uma análise mais aprofundada mostra - diferentemente de grande parte da literatura especializada – que não se pode estabelecer uma correlação clara entre a expansão da agricultura familiar e o desmatamento porque as diversas formas de uso da terra estão ligadas a graus diferentes de sustentabilidade ambiental. Isso se deve, sobretudo ao fato de que a maioria dos estabelecimentos da agricultura familiar não pode mais ser considerada como agricultura migratória de derruba e queima (*shifting cultivations*), mas como sistema de produção agrícola complexos.”

Mas se pode indagar sobre como fica a questão da sustentabilidade no estado do Pará, onde a prática agrícola dos pequenos agricultores parece se basear na agricultura migratória. Isto é, a atividade agrícola caracterizada pelas práticas degradadoras do solo como, por exemplo, a queima que posteriormente ocasiona o empobrecimento do solo. Outro caso clássico da região é o desmatamento ligado, por exemplo, à alta produção de arroz.

Paradoxalmente, durante o levantamento de dados, percebeu-se que os participantes afirmaram, ao buscar o equilíbrio entre o bem-estar da família e a preservação da natureza, que sempre se preocupam com práticas de uso responsável da natureza como, por exemplo, a busca de fontes de investimentos perante os órgãos de fomento.

Na Amazônia, devido às suas “características da riqueza da vegetação, da pobreza da maioria dos solos, do clima, dos recursos hídricos e minerais e dos ambientes sócio econômico e cultura” (Homma, 2006, p. 37), a agricultura familiar realizada na região apresenta particularidades próprias. Por exemplo,

“Os agricultores familiares na Amazônia constituem um universo multifacetado e heterogêneo decorrente da dimensão geográfica da região, da sua formação histórica e da dotação de recursos naturais específicos para cada localidade. Os ribeirinhos da Foz do Rio Amazonas, que se dedicam à coleta de frutos de açaizeiro, são diferentes dos ribeirinhos do baixo Amazonas, que combinam atividade de pesca, agricultura de várzea e pequena pecuária, como também o são os do Rio Solimões. Diferentes são também os agricultores familiares do sudeste paraense, que se dedicam à pecuária leiteiras, dos seringueiros/castanheiros do Acre, dos coletores de coco babaçu das antigas áreas de ocupação do nordeste paraense, dos colonos de Rondônia e da Transamazônica, no trecho paraense, entre outros.” (Homma, 2006, p. 37).

Em relação à área de produção, a Lei nº 8.629/93 explica que para ser considerada uma atividade agrícola como familiar, a terra cultivada não pode ultrapassar 4 (quatro) módulos. Foi observado nas entrevistas que o tamanho da terra cultivado pelos integrantes da pesquisa era menor do que esses quatro módulos, pois 33% tinha um hectare de terra para o cultivo.

A região Norte é vista como tendo grande potencial econômico, pois gera empregos e os principais produtos da agricultura familiar nessa região são mandioca, milho, feijão, frutas, vegetais, leite e bovinos de corte. O Norte é bem visto para o fomento de projetos de linha rural junto ao Banco da Amazônia (BASA) ou FNO, uma vez que os projetos precisam ser normatizados e ter como base as leis para que possam ser apreciados junto ao Banco para possíveis linhas de créditos.

“A Amazônia apresenta a maior concentração de projetos de assentamento do País. Na sua maioria, são distantes do mercado, com baixo nível tecnológico,



destruição da dotação dos recursos naturais, precariedade de infraestrutura e baixo nível de instrução formal. [...]. Esses, aspectos sugerem a necessidade de repensar o modelo de assentamento na Amazônia, procurando concentrá-los em áreas mais próximas dos mercados.” (Homma, 2006, p. 58).

Embora na Amazônia haja políticas públicas voltadas ao incentivo de agricultura familiar – como a exemplo do PRONAF, que habilita o pequeno agricultor a iniciar sua produção e conhecer seu trabalho dentro do assentamento, nessa mesma região a maioria dos pequenos agricultores familiares vive na precariedade total, vivendo ainda na economia de subsistência e realizando prática a agricultura familiar ainda de modo arcaico, utilizando como instrumentos, em geral: enxada, foice, arado e, raramente, o trator, que pode ser cedido, por exemplo, pela prefeitura da cidade.

Isso justificaria o que Homma (2006, citado em Sousa, 2006, p. 58) afirma no seu estudo sobre a agricultura familiar na Amazônia, ao dizer que

“O Estado do Pará, por exemplo, entre os dois últimos censos demográficos, perdeu 300 mil pessoas do meio rural. Dependendo da atividade, para muitos agricultores familiares é mais lucrativo vender a mão de obra do que se dedicar às roças com baixa produtividade. Além disso, o aumento da modalidade de meação, sobretudo para lavouras de cacau e café”.

Diante desta afirmação junto com falta de incentivo para os agricultores familiares através de políticas públicas na região, pode-se ainda pensar sobre a questão de sustentabilidade na Amazônia através da prática agrícola de base familiar quando, em Sablayrolles e Rocha (2003, p. 232), a agricultura familiar sustentável se configura como um “estabelecimento familiar que não precisa vender nem comprar mão de obra de maneira significativa, e que dispõe de capital suficiente para escolher e implementar em boas condições os principais itinerários difundidos na região”.

Essa precariedade dos agricultores na região Norte do Brasil, principalmente, no estado do Pará, revela as marcas da desigualdade social que caracteriza diversas áreas da vida sociopolítica e econômica da nação brasileira. Pois, por exemplo, quando a parte Sul tem maiores investimentos públicos na agricultura familiar, a região Norte tem índices baixíssimos.

Para Homma (2006, p. 59),

“É interessante frisar que o discurso sobre a Amazônia não tem correspondido, na prática, a reduções de desigualdades regionais. O apelo do nome Amazônia tem sido bastante utilizado pelas grandes empresas, organizações não governamentais e pelos governos, mas não está correlacionado os investimentos aplicados”.

Então, advoga-se a partir desse cenário uma distribuição equilibrada de fomento no Brasil, se a intenção é tornar os assentamentos dos agricultores familiares economicamente viáveis na Amazônia, visando a geração de renda de famílias assentadas e consequentemente assegurar a conservação da Amazônia, através de benefícios oriundos das políticas públicas consideráveis na região, benefícios que os agricultores recebam.

Durante o levantamento de dados, durante as entrevistas, os participantes alegaram a falta de incentivo por parte do poder público, o que pode ser percebido por meio da falta de regulamentação das terras (documentos que comprovem posse), pois muitos não as têm. Assim, torna-se difícil a eles investir na própria moradia (construção de casa de alvenaria para a família), de modo que ficam à mercê da situação. Tal é a ineficácia de políticas públicas voltadas ao incentivo aos pequenos agricultores familiares na região norte do Brasil, principalmente, dos pequenos produtores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA. Tal contexto nos leva a buscar compreender como eles planejam suas atividades de produção como empreendedores, uma vez que, em Lamarche (1993), a atividade agrícola de base familiar se constitui como unidade de produção que liga a família à produção.

A ideia de unidade de produção ficou bem clara durante a coleta dos dados em que os participantes afirmaram que produzem com a intenção de lucro ou venda dos produtos agrícolas; e, depois para o seu autossustento, contrariando a abordagem clássica que considera a agricultura familiar como sendo uma prática em que a primeira intenção do agricultor é consumir os produtos produzidos e, só depois, vender os excedentes.

O choque de visão entre a abordagem político-acadêmica e a abordagem dos pequenos agricultores participantes desta pesquisa, motivou a busca de entender como estes últimos planejam suas atividades de produção em prol de enfrentar as dificuldades socioeconômicas de suas atividades e assegurarem o bem-estar de suas famílias respectivas.

### **3. Uso da terra e sistema de produção (SP)**

#### **3.1. Uso da terra (solo)**

A histografia e a literatura existentes sobre a agricultura no mundo mostram como que a primeira relação do homem com o solo se deu por uma ocupação extrativista através, por exemplo, da dominação de florestas para que nelas seja praticada a agricultura. Como os solos de predileção eram aqueles próximos de fontes visíveis ou subterrâneas de águas, era assegurada a sua produtividade para a economia de subsistência.

No entanto, essa ocupação sempre apresentou e apresenta consequências negativas para os solos explorados, uma vez que provoca seu empobrecimento, portanto, seu abandono por outros mais produtivos.

O abandono revela a exploração não planejada do solo, o que marcou também as atividades agrícolas no Brasil colonial e pós-colonial, que se baseavam no extrativismo.

“No Brasil, apesar de ser um país jovem, as terras já apresentam, em sua curta história, sinais de exploração agrícola inadequada, sinais estes comprovados por marcantes condições de progressivo declínio da fertilidade. Os seus recursos naturais têm sido impiedosamente delapidados por uma agricultura de exploração, na qual há uma tendência, pelos agricultores, de ser a fertilidade natural das terras considerada como inesgotável, conduzindo, assim, a exploração agrícola na direção do extrativismo predatório”. (Vieira et al., 1996, p. 131).

Esse extrativismo perdurou até o século passado. Também, o que não é diferente nos dias de hoje em certos lugares do Brasil, apesar da mecanização ou modernização de atividade agrícola no país. Essa modernização permitiu hoje em dia, a recuperação em certa medida, dos solos abandonados antes por seu empobrecimento.

Pode-se dizer que o Brasil, sendo privilegiado por um território com dimensões continentais, na maioria dos casos, tem solos que não estão aptos para agricultura. No entanto, os que estão aptos foram usados sem nenhum planejamento, provocando, assim, a sua degradação.

Neste caso, com o surgimento da agricultura familiar, nos seus primórdios, ela foi malvista por ser considerada também predatória e degradante do solo, portanto, possível responsável pelo empobrecimento do solo devido ao seu uso intenso para suprir a demanda de produção. Mas, atualmente, com o avanço da pesquisa, ela é considerada como aliada às práticas de conservação sustentável do meio ambiente.

A despreocupação com a degradação do solo e do seu uso sem restrições, quer dizer, sem planejamento, caracterizou a agricultura brasileira e se fundamentou na crença da inesgotabilidade do solo por ser natural.

Isso é verdade, à medida que

“O solo é um recurso natural porque ele é fonte de todos os fatores (exceto a luz) de desenvolvimento vegetal. Sob o ponto de vista de seus nutrientes, que podem ser repostos lentamente pelos processos pedogenéticos, ou mesmo mais rapidamente pela adição de fertilizantes; e de sua estrutura que pode ser modificada pelo manejo, [mas] ele é considerado como um recurso natural exaurível renovável e, como tal, deve ser utilizado de forma racional” (Vieira et al., 1996, p. 133).

Entretanto, quando olhamos o solo, de acordo com Freire (1984 citado em Vieira et al., 1996, p. 134), designadamente sua “profundidade efetiva e textura, que podem ser

modificadas definitivamente pela erosão, ele poderia ser considerado como um recurso natural exaurível, como qualquer outro recurso mineral”.

A desconfiança na agricultura familiar em relação à sua capacidade de preservação do meio ambiente pode-se justificar como advinda do suposto uso contínuo do solo para produzir alimentos frente a uma crescente demanda para alimentar a sociedade.

Por isso, o solo, sendo a matéria prima da atividade agrícola, precisa de um planejamento de seu uso para assegurar a sua rentabilidade e para a sua preservação, pois a falta de planejamento pode, de acordo com Dent e Young (1993), impactar negativamente o solo, causando, por exemplo, sua degradação e outros impactos ambientais. Portanto, causar a redução da qualidade de vida da comunidade que depende de tal solo para sua sobrevivência.

De acordo com o relatório da FAO (2015) no Brasil, a prática agrícola de base familiar empobrece o solo devido à falta de conhecimento detalhado de políticas públicas e de manejo do solo por parte dos agricultores familiares.

O manejo planejado do solo como unidade de produção que visa a sua recuperação, a sua conservação e a sua exploração, necessita de conhecimentos técnicos adequados, para escolher práticas agrícolas que estabelecem equilíbrio ecológico entre o solo, o clima e a planta.

“Manejar o solo significa aplicar ao mesmo um conjunto de técnicas com a finalidade não só de protegê-lo como também de melhorar a produção das culturas [ou seja,] manejar significa dirigir ou administrar, o que implica em um processo de análise e em uma série de observações que visam uma melhor decisão, sob o ponto de vista de seu objetivo. No manejo do solo a melhor decisão é a de elevar e manter a sua produtividade”. (Vieira et al., 1996, p. 138-139).

Não sendo um trabalho agrônomo, esta pesquisa – que tenta entender como, a agricultura familiar pode ser entendida como unidade de produção e de análise, a partir do planejamento estratégico relaciona a atividade produtiva e a exploração familiar –, não vai se prolongar sobre o aspecto técnico-conceitual sobre o que seria uso da terra e também, mais tarde, sobre o sistema de produção, assuntos que surgem como complementares à presente discussão.

Em outras palavras, sem se aprofundar nas noções agrônomicas de uso do solo e de sistema de produção, este trabalho, portanto, parte dessas noções para entender, como a agricultura familiar, sendo uma microempresa, consegue conciliar o seu aspecto produtivo com seu aspecto familiar. Isto é, saber como funciona seu planejamento estratégico, e como os pequenos agricultores familiares participantes da feira livre orgânica na CEASA/PA planejam suas atividades de produção desde o uso do solo, sistema de produção até a comercialização de seus produtos.

A atividade agrícola de base familiar, sendo uma atividade agrícola, isto é, atividade que se baseia no uso do solo, em certa medida, pode degradá-lo se não tem um planejamento de seu uso visando a sua recuperação, conservação e exploração.

Portanto, a recuperação, conservação e exploração do solo remete a seu uso adequado. Em Manzatto et al. (2002, p. 13), este uso se configura como a primeira etapa “no sentido da preservação do recurso natural solos e da agricultura sustentável. Para isso, [para uma atividade agrícola a base familiar sustentável, no sistema de produção] deve-se empregar cada parcela de terra de acordo com a sua aptidão, capacidade de sustentação e produtividade econômica”.

Os dados das entrevistas mostram que os entrevistados participantes da pesquisa praticam um sistema de Manejo B na classificação proposta por Ramalho (1978 citado em Vieira et al., 2006) É um sistema “baseado em práticas agrícolas que refletem um nível médio de tecnologia. Está caracterizado por considerar modesta aplicação de capital e de resultados de pesquisas para o manejo, melhoramento e conservação das condições da terra e das lavouras” (Vieira et al., 1996, p. 63).

Em outras palavras, nesse sistema, há,

“Um nível tecnológico médio. Modesta aplicação de capital e de resultados de pesquisa para manejo, melhoramento e conservação das condições das terras e das lavouras. Práticas agrícolas que incluem calagem e adubação com NPK, tratamentos fitossanitários simples, mecanização com base na tração animal ou motorizada para desbravamento e preparo do solo”. (Manzatto et al. 2002, p.14).

Diante da problemática do Brasil, que ao mesmo tempo tem uma diversidade de solos e também não dispõe de muitos solos cultiváveis; e sabendo que atualmente a Agricultura Familiar é vital para a economia brasileira, ecoando a visão de Gliessman (2001), advoga-se neste trabalho a necessidade de uma política de uso racional do solo baseada no planejamento de manejo que seja adequada às especificidades de cada região do Brasil, pois,

“O território brasileiro se caracteriza por uma grande diversidade de tipos de solos, correspondendo, diretamente, à intensidade de interação das diferentes formas e tipos de relevo, clima, material de origem, vegetação e organismos associados, os quais, por sua vez, condicionam diferentes processos formadores dos solos. A esta diversidade, deve-se a natureza de nosso país, suas potencialidades e limitações de uso e, em grande parte, às diferenças regionais no que se refere às diversas formas de ocupação, uso e desenvolvimento do território. [por exemplo, a Região Norte do Brasil apresenta-se] como um território de planícies e baixos planaltos, de clima equatorial, calor permanente e alto teor de umidade atmosférica, com predominância de solos profundos, altamente intemperizados, ácidos, de baixa fertilidade natural, e comumente saturados por alumínio tóxico para a maioria das plantas, o que diminui significativamente o potencial produtivo

de suas terras, quando não adequadamente manejadas”. (Manzatto et al. 2002, p. 1).

Por isso, é necessário que os agricultores familiares sejam bem preparados para aplicarem princípios ecológicos de construção e manutenção do solo, em longo prazo (Prochnow, 2014). Por exemplo, o uso de adubação e nutrição orgânica do solo a partir de:

“Fertilizantes orgânicos sólidos e líquidos são todos aqueles materiais de procedência mineral, vegetal ou animal que podem ser utilizados para fertilizar os solos como um todo e assim adubar as culturas. Eles devem ter alto valor agregado e baixo custo de aquisição e produção. Eles podem ser produzidos a partir de matérias primas próprias ou adquiridos de terceiros e se diferenciam dos adubos convencionais pela sua atividade e atuação sobre o solo, as plantas e o ambiente, onde normalmente tem efeitos positivos como um todo, produzindo menores impactos que os convencionais” (Penteado, 2001, p. 27)

De acordo com Bertol (2011), a agricultura familiar, como todas as atividades agrícolas existentes, necessita do uso intensivo do solo, portanto, expondo-o à degradação. Quer dizer, “alteração das propriedades do solo que acarreta efeitos negativos sobre uma ou várias funções do solo, a saúde humana ou o meio ambiente” (ISO 11074- 1, 1996, citado em Sánchez, 2006, p. 16) Por isso, “a preocupação pela conservação dos solos deve estar sempre presente nos processos de exploração das terras” (Vieira et al., 1996, p. 134).

Para Sousa et al (2007), a degradação ambiental provoca perdas quase irreversíveis à agricultura produzindo solos inférteis, mortes de área de preservação permanente (APP), fauna e flora. Para os autores, essa situação de degradação do solo é provocada pela falta de alimentos suficiente para tudo mundo, a desnutrição e as doenças.

O relatório FAO (2015) parece caminhar na mesma direção da constatação de Sousa et al (2007). Neste relatório, a organização apontou que cerca de 30% de solos para cultivo sofreram de determinada forma da degradação que impacta negativamente a produção vegetal, animal e na alimentação humana.

Em geral, a degradação do solo no Brasil,

“Tem vindo como consequência da erosão hídrica, facilitada e acelerada pelo homem através de práticas agrícolas incorretas, como o plantio contínuo e inadequado de culturas esgotantes e pouco protetoras do solo, plantio em linha a favor do declive, a queimada drástica, o pastoreio excessivo, etc”. (Vieira et al., 1996, p. 138-139).

Neste sentido, as políticas de incentivo à agricultura familiar através dos programas governamentais tal como “Terra Forte”, configuram-se como imprescindíveis à medida que auxiliam os pequenos agricultores familiares em seus planejamentos de uso do solo, no intuito de possibilitar que suas atividades agrícolas se realizem de acordo com a abordagem

de responsabilidade e de preservação do meio ambiente para o bem de todos e para as gerações futuras como consta no artigo 225 da constituição brasileira de 1988:

“Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações” (Brasil, 1988, Art. 225)

Entretanto, porque, principalmente na Amazônia, a legislação ambiental no Brasil sofre vários descumprimentos, a problemática de uso da terra na agricultura familiar precisa ser examinada com cuidado – uma vez que esta atividade não mais é considerada como importante para a sobrevivência alimentar da família, mas como unidade produtiva – no intuito de prever a degradação potencial do solo devido ao seu uso abusivo. Por exemplo, cultivar produtos sem considerar as especificidades de solos no Brasil.

“Quando se trata de um continente como o Brasil, falarmos do homem e da terra é limitarmo-nos a fórmulas abstratas, pois a realidade os apresenta terras muito diferentes uma das outras e homens igualmente diferentes uns dos outros. Temos, pois, que raciocinar, de planejar em função dessas realidades regionais, desses ambientes específicos, dentro, pois fórmulas mais amplas. Temos que olhar esses desníveis, clássicos e conhecidos, de desenvolvimento econômico entre os estados do Centro Sul e os demais, e, nestes, os que se revelam em suas próprias zonas fisiográficas.” (Luz Filho, s./d., p. 46).

Em outras palavras, “a diversidade dos ecossistemas do território brasileiro é extremamente grande e os solos, que são parte integrante desse complexo de recursos naturais, também variam significativamente” (Manzatto, 2002, p. 2). Nesse sentido, seus usos devem ser planejados de acordo com as especificidades de cada Região.

O uso diferenciado de solos no Brasil é primordial, principalmente para a região amazônica, onde por muito tempo a degradação de seus solos esteve e está ligada – para além do desmatamento – à agricultura, ao superpastoreio, ao pisoteamento de nascentes e ao estrangulamento de APPs, entre outros.

Em outras palavras, o uso do solo na região amazônica foi marcado primeiro, de acordo com Manzatto et al (2002), pela atividade madeireira e formação de pastagens. Atividade que levou ao abandono dos terrenos utilizados em razão do seu empobrecimento; terrenos que, atualmente, estão sendo solicitados intensamente para o cultivo de grãos.

No contexto desta pesquisa, durante o levantamento dos dados, os participantes alegaram a falta de assistência técnica e, em certa medida, financeira por parte do poder público. Isso faz pensar sobre como esses pequenos agricultores usam o solo, a sua disposição no intuito de suprir suas necessidades financeiras e alimentares que podem levá-los ao uso do solo sem preocupação de preservação do mesmo.

Esta preocupação foi confirmada durante as entrevistas. Uma pessoa, das 15 entrevistadas, alegou fazer queimada no seu terreno por falta de recursos financeiro e em certa medida, por falta de informação sobre o uso adequado do solo com menos custos, o que inclui, de acordo com Vieira et al (1996, p. 135): “a) o uso adequado; b) o manejo adequado das culturas; c) o controle da erosão acelerada; e d) o controle da poluição agrícola”. Para esses autores, esta técnica de conservação de solo “é uma prática compensadora que tem sido demonstrada através de dados experimentais. As práticas conservacionistas têm aumentado ou, pelo menos, mantido o nível de lucro dos agricultores”.

Então, deve-se projetar ou fortalecer as políticas públicas de incentivo à agricultura familiar na Amazônia se a visão for buscar-se preservar o meio ambiente, a fim de se fortalecer a atividade agrícola de base familiar na Região Norte do país. Em geral, os pequenos agricultores ainda praticam uma agricultura migratória no terreno de cerca de um hectare, como comprovou o levantamento dos dados durante a pesquisa. Evocar o tamanho da propriedade dos agricultores aqui possibilita a referência à ideia sobre um uso à exaustão do solo por esses agricultores.

Para Kitamura (1982, p. 5),

“A agricultura migratória tem se constituído num dos principais sistemas de produção de culturas alimentares e outras espécies de ciclo curto em toda a Amazônia. Apesar de seu relativo alto grau de adaptação ao meio ambiente tropical, sua produtividade é muito baixa, limitando sobremaneira as possibilidades de desenvolvimento sócio-econômico da população nela engajada”.

Ou seja, a agricultura migratória tem-se constituído como um dos principais sistemas de produção de culturas alimentares e outras espécies de ciclo curto (cultivo rápido) em toda a Amazônia.

Ao falar do uso da terra neste trabalho, perspectivou-se, por um lado, mostrar que mesmo sendo uma atividade agrícola familiar que se realiza, em tese, de acordo com as práticas sustentáveis de preservação da natureza, precisa ser planejada em relação ao uso do solo, para assegurar a sua recuperação, preservação e exploração e prever o seu não abandono devido ao empobrecimento, que torna o solo improdutivo. E, por outro lado, advoga-se que a agricultura familiar seja praticada de acordo com a aptidão de uso de cada solo.

Esta última consideração revela-se importante no contexto desta pesquisa realizada com os pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA, uma vez que dentre os 15 participantes da pesquisa, cinco têm área de preservação permanente (APP).



Neste sentido, falar do uso do solo neste trabalho se justificou pela necessidade de verificar como esses pequenos agricultores, nos seus planejamentos estratégicos, conciliam a produção e a preservação da natureza. Ou seja, saber se o manejo do solo praticado se adequa à aptidão dos solos explorados e saber sobre os seus sistemas de produção.

De acordo com INCRA/FAO (1995), o conceito de sistema de produção se define em nível de exploração do solo e através da forma de seu funcionamento. Neste sentido, os agricultores familiares, em suas escolhas estratégicas, optam para uma atividade agrícola que se adequa à aptidão do solo explorado. Isto é, quando projetam uma atividade agrícola, eles realizam escolhas de criação ou produção que se adequam às particularidades de suas propriedades, e utilizam técnicas de manejo do solo que visam maximizar as suas produções agrícolas, portanto, garantir seus interesses econômicos e também potencializar ou maximizar a preservação, recuperação e exploração de solos, entendida como matéria-prima de suas atividades de produção.

Em Silva (1998), pode se considerar que o conceito de sistema de produção tem como foco o trabalho, o espaço e a força empregada na terra em prol de garantir a sua produtividade e a sua exploração para a produção, por exemplo, de vegetais, animais ou frutas. Neste sentido, pode-se dizer que em uma “exploração agrícola sem a preocupação de uso de sistemas adequados de cultivos, o agricultor geralmente não se preocupa em utilizar técnicas preventivas de proteção do solo”. (Vieira et al., 1996, p. 134).

De acordo com Penteado (2001), que dialoga com os estudos do inglês Sir Albert Howard sobre a agricultura orgânica, o tratamento fitossanitário é um procedimento que, ao buscar eliminar doenças e pragas de um lado e de outro, melhora a qualidade e rendimento dos produtos agrícolas, utilizando a própria natureza. Isto é, a fertilidade natural do solo. Ou seja, se baseia nos processos biológicos do solo e da relação natural entre solo e o animal, a saúde humana e a planta.

Por outro lado, eles declararam: 1) fazer a fosfatagem e a calagem: somente dois dos 15 entrevistados afirmaram que praticavam fosfatagem e a calagem que é um procedimento que permite a incorporação do calcário e fósforo no solo antes de plantação; 2) adubação: procedimento que visa, de acordo com Penteado (2001): a) melhorar a estrutura do solo; b) fornecer nutrientes essenciais ao solo; c) conservar a umidade do solo; d) favorecer a flora microbiana, entre outros benefícios. Para este autor, os adubos devem ser plantados intercalados e consorciados em rotação ou em faixas no intuito de formar a biodiversidade de cultivos. 3) a maioria utilizava a maquinaria para o preparo do solo. Geralmente os tratores, principalmente cedidos pelas prefeituras, por intermediários dos programas governamentais de incentivos à agricultura familiar. Mas em geral, o tratamento do solo para esses pequenos agricultores entrevistados se realizava manualmente.

Nas entrevistas, constatou-se que quase todos os entrevistados tinham um sentido elevado de responsabilidades ambiental e cuidado à saúde humana quando produzem. Disse-se quase, porque um dos 15 entrevistados, devido às suas poucas possibilidades financeiras, ainda praticava a queimada nos seus procedimentos de uso do solo, portanto, parece privilegiar seus interesses mais do que o meio ambiente.

Considera-se que a responsabilidade ambiental e o cuidado à saúde humana mostrado pelos entrevistados, durante o levantamento dos dados pode ser caracterizado nas palavras de Penteado (2001, p. 13), como sendo a:

“[...] busca de um sistema de produção sustentável no tempo e no espaço, mediante o manejo e a proteção dos recursos naturais, sem a utilização de produtos químicos agressivos à saúde humana e ao meio ambiente, mantendo o incremento da fertilidade e a vida dos solos, a diversidade biológica e respeitando a integridade cultural dos agricultores”.

A pesquisa constatou a fragilidade de continuação destas ilhas de práticas sustentáveis dos pequenos agricultores entrevistados, devido à precariedade de suas situações financeiras.

Partindo do exemplo de um dos entrevistados, que alegou que ainda praticava a queimada no sua propriedade, por falta de financiamento e, em certa medida, de informação acerca do tratamento e uso do solo adequadamente em prol de sua recuperação, conservação e exploração ecologicamente responsável, entende-se que os restantes (14 entrevistados) poderão, no futuro próximo, optar em seus planejamentos estratégicos, por práticas não ecológicas no intuito de potencializarem seus benefícios econômicos. Por exemplo, optar por uma agricultura migratória comum na Amazônia. Para Kitamura (1982, p. 6),

“[...] a agricultura migratória é definida como uma forma de agricultura marcada pela rotação de áreas de cultivo antes que de culturas, por pequenos períodos de cultivo, alternados com geralmente longos períodos de descanso, e caracterizada pela abertura da área envolvendo a derrubada e a queima, e uso quase que exclusivo de energia humana, empregando o machado, bastão de madeira ou enxada. É tipicamente um sistema de agricultura voltado para a subsistência de seus operadores.”

A preocupação sobre o uso do solo na Amazônia se confirmou na última ida ao campo, quando vários entrevistados alegavam a precariedade do mercado de escoamento de seus produtos, além da dificuldade de se locomoverem do campo ao local de venda. Isso teria justificado a falta de 5 dos 15 pequenos agricultores participantes desta pesquisa na

Feira organizada no primeiro dia do mês de abril de 2017 e que foi a última feira para o corpus desta pesquisa<sup>5</sup>.

Tendo em vista o que está sendo exposto acima, que o manejo e uso planejado e racional do solo visando a sua recuperação, preservação e exploração; a maximização de lucro e a qualidade de produtos estão ligadas ao um sistema de produção (SP). A seguir, de maneira sucinta, falar-se-á sobre o assunto.

### **3.2. Sistema de Produção (SP)**

Dialogando com Chiavenato (2003), em relação à teoria dos sistemas, encontra-se uma similaridade ou semelhança ao processo produtivo com enfoque na agricultura. Pois, no SP agrícola, pode-se observar que é um sistema dotado de vida (planta ou animal) que gera energia (produção) em produto (grãos, verduras, etc.).

Nas palavras do autor,

“Sistema é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, formando uma atividade para atingir um objetivo operando sobre dados/energia/matéria para fornecer informação/energia/matéria”. (Chiavenato, 2003, p. 417).

Ainda em Chiavenato (2003, pp. 418-420), os principais conceitos de sistemas são: 1) entrada (*inputs*): tudo que o sistema recebe ou importa do mundo exterior, podendo ser a informação: planejamento, programa e redução da incerteza do meio; energia: capacidade que o sistema usa em se movimentar; materiais: recursos utilizados para produzir as saídas, materiais utilizados maquinas, equipamentos, ferramentas e os produtivos (matéria-prima) quando convertido nas saídas (produtos). 2) saída (*output*): resultado final que podem ser bens ou serviços e por fim, 3) retroalimentação (*feedback*): parte da saída de um sistema volta à entrada.

Sendo assim, nesta pesquisa, partindo do entendimento do sistema em Chiavenato, optou-se por perguntar, no decorrer das entrevistas aos agricultores familiares, sobre: disponibilidade de mão de obra; tecnologias utilizadas na produção dos cultivos explorados na terra; necessidade de uma boa correção da acidez no solo; realização de microanálises que são economicamente viáveis através de envio de amostras a laboratório; e também a legislação vigente de proteção de APPs.

Assim, a agricultura familiar, de acordo com Lamarche (1993), é entendida como uma atividade agrícola de representação social variada, dependendo do contexto em que é praticada e apresentando heterogeneidade de unidades de produção que se diferem umas

---

<sup>5</sup> Contudo, informo que a falta de 5 pequenos agricultores na última descida a campo, a pesquisadora entrou em contato via telefone para poder compor a pesquisa na totalidade.

das outras pela capacidade de os agricultores familiares obterem e desenvolverem seus próprios meios de produção agrícola, cujas atividades produtivas principalmente se baseiam na exploração familiar, havendo ocasionalmente, trabalho assalariado. Pode-se dizer que,

“O sistema de produção engloba um conjunto de práticas. A composição é feita, visando minimizar as interações negativas e ressaltar as positivas. Mas, numerosos sistemas são compatíveis com esse critério de escolha. [...] O sistema de produção além de indicar os insumos e práticas, as regras de composição, deverá conter uma lista de contraindicação, ou seja, pontos fracos”. (Alves, 1985, p. 23)

Sendo assim, como condição primordial, o sistema de produção deve ser sustentável. Isto é, toda atividade produtiva do SP precisa obrigatoriamente apresentar a sustentabilidade econômica responsável para assegurar a sustentabilidade tanto ambiental como social, pois, “a atividade agrícola mal conduzida inevitavelmente produzirá fortes impactos sociais e ambientais negativos, que estarão diretamente relacionados com as práticas agrícolas adotadas” (Abreu, 1994, p. 11).

Contudo, o sistema de produção está voltado primeiramente à seleção do local para o cultivo. Em seguida, feita a abertura da vegetação, fertilidade do solo com produtos orgânicos, o cultivo e o descanso (pousio) da área sob a vegetação natural. Ou seja, os sistemas de produção, quando bem elaborados, visam facilitar a tarefa treinamento, cursos e entendimento deste círculo composto de informação.

Portanto, em Buainain (2006) e Smith et al. (1998) afirma-se que na Amazônia os pequenos agricultores familiares, em geral, desenvolvem em grande parte um sistema de produção de risco e muito instável ou que apresenta grande variabilidade. Nestes autores, pode-se elencar entre os riscos desse sistema: solos pouco férteis, dificuldade de se integrar ao mercado que, em geral, apresenta uma instabilidade de preços de produtos agrícolas entre a safra e entressafra, dificuldade de acesso às políticas públicas de incentivo a agricultura familiar, por exemplo, em relação ao crédito ou programa de proteção contra os riscos naturais, chuva que dificulta o acesso à unidade de produção.

Neste sentido, entender o SP dos pequenos agricultores familiares na Amazônia, principalmente, os participantes nesta pesquisa, configura-se como um ponto importante de partida para conhecer como esses agricultores planejam suas atividades de produção agrícola que se adequam com seu meio.

Uma solução à vulnerabilidade social, econômica e ambiental que apresenta o SP desenvolvido na Amazônia, em Gliessman (2001) ou em Altieri (2002) parece ser o sistema de manejo do solo. Ou seja,

“A produção das culturas está condicionada pela ação de vários fatores e pode ser observada diretamente ou através de seus efeitos conjuntos. O homem, no seu desejo de aumentar a produtividade das culturas, introduziu os sistemas de manejo, sistemas estes que têm sido estudados visando à manutenção da fertilidade dos solos, o controle à erosão e a redução dos custos operacionais de maneira a proporcionar ao agricultor maior renda dentro de uma agricultura estável” (Vieira et al., 1996, p. 157).

Como outra solução para essa vulnerabilidade do SP, os agricultores familiares utilizam a policultura – sistema de produção agrícola que se baseia no cultivo, seja por rotação, ou seja, simultaneamente vários produtos – como maneira de assegurar a produtividade das suas atividades agrícolas.

Este aspecto da policultura desse SP foi constatado durante o levantamento dos dados na feira livre orgânica na CEASA/PA. Todos os participantes afirmaram que cultivavam mais de três tipos de cultivo, tanto para maximizar os lucros quanto para preservar, conservar e explorar adequadamente o solo.

Entretanto, esse tipo de SP, baseado na policultura, é complexo por apresentar vários subsistemas ou unidades de produção ou de manejo que se desenvolvem a partir de condições socioeconômicas e ambientais, da disponibilidade de conhecimento e práticas de manejo determinadas pela racionalidade socioeconômica do ambiente em que essas unidades são implementadas; o que diferencia a policultura da monocultura movida pela racionalidade produtivista de maximização de lucro econômico.

E neste sentido, em relação às unidades de produção, em seus estudos, a pesquisadora Abreu (2005, p. 47), buscou

“Caracterizar as unidades de produção agrícola através de suas dimensões materiais (área, tipo de cultura ou criação, situação jurídica da terra), e das práticas ambientais e valores relacionados ao emprego de técnicas e equipamentos na relação com a natureza, uma vez que para o agricultor a definição de estratégias específicas apropriadas à realização do seu projeto pessoal e familiar dependerá da interação desses dois níveis de realidade: o material e o ideológico. Além disso, é necessário considerar a história de cada agricultor, ou grupo de agricultores, da qual ele extrai, em maior ou menor grau, uma parte do seu patrimônio sociocultural”.

Como unidades de produção comuns utilizadas pelos agricultores familiares nas suas atividades agrícolas, pode-se citar, por exemplo: roças; sistemas agroflorestais diversificados, áreas de reserva florestal – matas ciliares, matas primárias e capoeiras – consórcios agroflorestais comerciais, áreas de pastagem, sistemas sombreados de cacau e café.

Em geral, classificam-se em dois os sistemas de produção: sistema intensivo e o sistema extensivo. Esta classificação geralmente se baseia do tamanho da propriedade cultivada, a produtividade por hectare e o capital aplicado.

Quando se fala do SP intensivo ou extensivo, implicitamente se evocam as duas modalidades da agricultura. Respectivamente, a agricultura intensiva e a agricultura extensiva.

No contexto brasileiro, o SP intensivo é o mais praticado no Sul e Sudeste e se destaca pelo uso contínuo de insumos em todas as etapas de produção, toda sua produção é destinada à exportação e uso de grande tecnologia. Como característica deste SP encontra-se: mecanização pesada; uso de fertilizantes durante a preparação do solo; uso de sementes selecionadas, isto é, resistentes às pragas e adaptadas, por exemplo, ao clima ou herbicidas; uso de mão de obra qualificada e numerosa; pouca disponibilidade de solos; prática de rotação de culturas, grande rendimento e produção por hectare ou grande produtividade média por hectare; uso da monocultura. Pode-se entender que este SP é usado no que se chama de agronegócio.

Por sua vez, o SP Extensivo, mais usado no Brasil na qual a natureza é a grande aliada em detrimento da tecnologia, portanto, apresenta uma baixa produtividade. Esse sistema se caracteriza pela prática da roça tropical ou agricultura itinerante que utiliza técnicas simples de produção e pouca adubação do solo. Outras características do sistema são: pouco uso de mão de obra e, quando há, pouco qualificada, abundância de solos relativamente férteis dividida em folhas e com disponibilidade maior de fonte de água, rotação de solos, desflorestamento, empobrecimento de solos, rendimento baixo, produção por homem, uso da policultura, a produção destinada para o mercado interno e ou para o consumo dos produtores. Deste fato, pode-se considerar este SP é usado no que se chama de agricultura agroecológica.

Vale informar que de acordo com as literaturas disponíveis, encontram-se várias classificações da atividade agrícola, por exemplo, no relatório FAO/INCRA citado acima nesta pesquisa, encontra-se a divisão da atividade agrícola em duas categorias: a agricultura patronal e a agricultura familiar. Por sua vez, nos seus estudos sobre “as práticas produtivas e as modalidades de relação entre agricultores e o meio ambiente”, a pesquisadora Abreu (2005, pp. 47-48) destaca três categorias da atividade agrícola, para ela,

“Diferentes sistemas de práticas agrícolas que efetivamente se reportam a um sistema específico de produção. São eles: 1) sistema de produção tradicional ou agricultura tradicional; 2) sistema de produção convencional ou agricultura convencional, e; 3) sistema de produção orgânico ou agricultura orgânica e agricultura agroecológica”.

Partindo da classificação da atividade agrícola no Brasil estabelecido no relatório FAO/INCRA, pode-se dizer que o SP na Agricultura Familiar se constrói em torno de três

pilares: produção, consumo e, por fim, o patrimônio que várias vezes se confunde com o capital de investimento.

Ao analisar o sistema de produção orgânica proposta por Abreu (2005) acima e que remete à agricultura orgânica e à agricultura agroecológica, pode-se dizer que os pequenos agricultores entrevistados nesta pesquisa utilizam o SP Orgânico.

O SP Orgânico, de acordo com Penteado (2001), tem como etapas de implantação: estudo do mercado e planejamento; preparo do solo; análise do solo; plantio; adubação; plantio de frutas e plantas perenes; tratos culturais; raleio e desbaste de frutos e, por fim, a manutenção da sanidade.

No decorrer do trabalho composto por visitas a campo, formulação de questionários, perguntas diretas e indiretas aos agricultores na CEASA/PA foram de extrema valia, pois culminam em estratégias parciais ótimas. Durante as perguntas, a maioria dos respondentes afirmou que são habilidosos ao escolher a área que será trabalhada.

Durante as entrevistas, os pequenos agricultores afirmaram, em relação ao estudo do mercado e planejamento, que órgãos como EMATER dão subsídios através de reuniões, no intuito de assistência técnica visando orientar os agricultores familiares e suas organizações no desenvolvimento de sistemas de produção para que os mesmos sejam sustentáveis e gerem renda suficiente para conferir competitividade aos negócios que sustentam as propriedades rurais.

Para facilitar a vida do agricultor familiar, a EMATER possui unidades (regionais) distribuídas em vários municípios do Estado do Pará, que atuam em forma de parcerias com as Prefeituras Municipais, que abrigam diversos profissionais de diversas especialidades que dão subsídios técnicos aos agricultores.

A EMATER, em parceria com a CEASA, de acordo com os entrevistados, para garantir a competitividade dos pequenos agricultores no mercado, fixa o preço dos produtos trazidos na feira livre orgânica da CEASA/PA de forma que não seja exorbitante demais, mas que também forneça lucro para eles.

A problemática verificada, no decorrer das entrevistas foi, que embora a Emater dê um bom subsídio ao agricultor, ela não consegue atender a todos devido à grande demanda e a necessidade de mais técnicos para visitar e fazer um acompanhamento das propriedades rurais.

Assim, a Emater fez uma ponte com o SENAR, prevendo formação profissional através de vários cursos ofertados gratuitamente a eles. Então, os agricultores familiares que trabalham na Feira estão recebendo cursos, porém, de acordo com as entrevistas, nem todos colocam em prática o que aprenderam, seja por preguiça, falta de tempo ou por

postergarem as práticas devidas e até por perceberem o impacto dos seus hábitos de trabalho aos danos causados por alguma técnica inadequada.

Neste sentido, entende-se neste trabalho, a não aplicação de conhecimentos aprendidos durante as formações fornecidas por órgãos de fomentos e incentivadores da agricultura familiar no Brasil, independentemente da razão que pode se avançar, como resistência à mudança.

Portanto, a palavra mudança é comentada em toda literatura de Administração e remete a todas as transformações que podem afetar toda a organização. Pois, a mudança traz incertezas e, em certa medida, pode produzir reações no corpo da organização podendo ser intencional, espontânea ou por omissão. A seguir, para entender melhor esta situação, falar-se-á da mudança, o que será de grande importância para entender como os participantes da pesquisa planejam suas atividades de produção.

#### **4. A importância das mudanças e do planejamento**

Falar de mudança não parece relevante para uma sociedade que, em certa medida, sofre constantemente mudanças devido a um ritmo acelerado de novidades em todos os seus aspectos; por exemplo, em relação às tecnologias, pode-se citar as novas tecnologias de comunicação/informação ou as utilizadas no campo que, cada vez mais, influenciam a vida contemporânea, modificando a relação existente entre o espaço e o tempo. Isto é, o tempo está cada vez mais se separando do espaço. Quer dizer, o instantâneo cada vez mais está definindo as relações sociais na atualidade.

A agricultura também é uma das áreas ou setores que mais foi influenciado pela tecnologia para se adaptar com as novas demandas da sociedade e se constituir no que se considera como a agricultura moderna.

Neste sentido, como foi visto acima, o que consideramos como resistência à mudança por parte dos pequenos agricultores em aplicar as noções recebidas durante as formações oferecidas pela EMATER ou SENAR, leva neste trabalho a falar da mudança na empresa uma vez que se considera a agricultura familiar como sendo uma unidade de produção cuja exploração familiar está ligada à produção.

Aqui se segue Chiavenato (2008, p. 34), no que se refere às “mudanças e transformações que influenciaram poderosamente as organizações, sua administração e seu comportamento”. Assim, entender esta palavra mudança e suas implicações é fundamental para entender a administração nas organizações, portanto, confrontar as organizações com a necessidade de mudar, de se adaptar ao ambiente em que está inserida.

Para Bispo (2009),



“As mudanças organizacionais surgem em um ritmo cada vez mais acelerado e não há como fugir ou fingir que elas não nos afetarão. Afinal, com a Globalização o que hoje é considerado inovador daqui a uma semana pode ser visto como ultrapassado. Essa realidade exige tanto das empresas quanto dos profissionais [Mudanças] não é fácil para o ser humano e o que fará que o processo seja ou não tão impactante será justamente o momento que os indivíduos vivem na vida pessoal e profissional”.

Assim, tomando como referência a capacidade do homem em mudar, inserido em qualquer organização seja rural, contábil, de recursos humanos, entre outras organizações, ele se adapta. Portanto, a mudança que acontece nos dias atuais tem tornado o ambiente das organizações turbulentas.

Para Robbins e Decenzo (2004, p. 143)

“Mudança é uma alteração no ambiente, na estrutura, na tecnologia ou nas pessoas de uma organização. Se não fosse pelas mudanças, o trabalho dos gerentes seria bem fácil. O planejamento seria simplificado, já que o amanhã seria igual ao hoje. [...] No entanto, mudança é uma realidade organizacional, e lidar com ela faz parte do trabalho de todos os gerentes”.

O conceito de mudança encontra um lugar privilegiado nos estudos de vários pesquisadores que divergem em afirmar que ela pode acontecer devido às influências do ambiente externo e interno da organização.

Para Montana e Charnov (2005, p. 336),

“A ideia ou desejo de mudança é às vezes chamada de necessidade percebida, isto é, a necessidade da empresa ou entidade de fazer uma mudança ou alterar um comportamento. É a sensação de que alguma coisa está errada – de que a filosofia do mesmo negócio de sempre precisa ser alterada ou de que uma melhoria pode ser realizada para tornar a empresa uma entidade mais eficiente ou eficaz”.

Embora a mudança, em certa medida, propicie benefícios para a organização ou empresas em relação às melhorias, ela pode levar, em determinadas situações, a um terreno desconhecido. Neste sentido, ela,

“[...] deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, uma necessidade de atualização que gera atualização. A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro”. (Vieira & Vieira, 2003, p. 902)

O mundo atual é de transição caracterizada por mudanças que faz com que o homem se adapte aos acontecimentos cotidianos. No ponto de vista da administração, a empresa se confronta com a necessidade de mudança. Portanto,

“Administrar a mudança no ambiente atual dos negócios é uma atividade complexa e pode envolver a análise de muitas alternativas, cada uma das quais exige níveis diferentes de recursos e possui probabilidades variáveis de sucesso”. (Montana & Charnov, 2005, p. 338).

Por exemplo, no caso dos pequenos agricultores familiares entrevistados que estão cientes que devem adaptar as suas atividades de produção às práticas de sustentabilidade ambientais, eles encontram dificuldade de mudar suas antigas práticas devido à precariedade de suas condições financeiras. Por isso, ao longo deste trabalho, advoga-se que o poder público, através de suas políticas públicas de incentivo à agricultura familiar na região amazônica, invista de fato nos pequenos agricultores familiares, a fim de que possam obter sucesso na preservação da natureza de um lado e de outro.

O que possibilita que a atividade agrícola, cuja base é familiar na Região Norte do país, obtenha sucesso como um dos setores de produção capaz de gerar renda e empregos como nas outras Regiões do país.

Se a mudança, em determinada situação se configura como uma necessidade para a organização, ela é também geradora de conflitos e conseqüentemente pode, às vezes, produzir resistência na organização ou criar sentimento de hostilidade às novas medidas implementadas.

Para um autor como Megginson (1998, p. 420), a mudança tem como objetivo gerenciar a lacuna existente entre a percepção do passado e da realidade atual da organização. Neste sentido, a mudança, em um sentido mais amplo, pode ser vista como decisões que englobam o que é feito hoje e o que pode ser feito diferentemente amanhã.

Neste sentido, para Chiavenato (1999), as organizações são levadas a se preparar para possíveis desafios através de contínua aprendizagem e adaptação ao novo ambiente, caso contrário estão fadadas à morte.

Em outras palavras, para Moraes (2001 citado em Nascimento, 2004, p. 48),

“A mudança é abandonar a maneira antiga de fazer as coisas e adotar novas práticas que proporcionem resultados melhores. E seus resultados obtidos necessitam ser moldados por interesses e compromissos para que ocorram alterações na organização”.

Na classificação de Chiavenato (1999), a mudança pode ser de quatro tipos: envolve a tecnologia: os equipamentos operacionais; envolve a estrutura: engloba toda a organização; nos produtos e serviços: *inputs* e *outputs*, objetivando a satisfação do cliente; e culturais: envolvem os comportamentos do ser humano perante as transformações, mudanças e necessidades.

A classificação de Chiavenato (1999) acima citada, por envolver a tecnologia, estrutura, produtos e serviço, por fim, envolve aspectos culturais. Por isso antes de implementar uma mudança em uma determinada organização, precisa-se no mínimo fornecer informação ou formação prévia sobre a tal mudança, se o objetivo é de obter sucesso na implementação de novas medidas na organização.

Parece-se com o que, por exemplo, a EMATER ou SENAR estão fazendo com os pequenos agricultores familiares participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA quando oferecem formações técnicas sobre a agricultura familiar. No entanto, durante a pesquisa, percebeu-se que quase todos os participantes não aplicavam os conhecimentos recebidos o que se entendeu como resistência à mudança.

Resistência que pode ser explicada em Chiavenato (1999), quando ele evoca o envolvimento dos aspectos culturais na mudança. Neste sentido, a prática agrícola de base familiar, sustentada por esse regime de exploração familiar, em geral, é passada de geração a geração, isto é, hereditariamente. Portanto, é uma prática enraizada profundamente na tradição e costume dos agricultores. Aplicar uma mudança, talvez pudesse ser percebida como uma traição à cultura ou tradição dos agricultores.

O levantamento da pesquisa provou esse lado hereditário da agricultura familiar uma vez que todos os entrevistados responderam afirmativamente à pergunta sobre terem herdado dos pais a atividade.

A pesquisa mostrou não somente dos pais, mas também, dos avós. Sendo assim, resistir à mudança entre esses pequenos agricultores se justificaria, uma vez que as formações propostas poderiam ir contra as tradições e costumes adquiridos a cada geração.

No entanto, ainda para Chiavenato, qualquer organização quando está obsoleta em seus processos, precisa abandonar o tradicional e desenvolver novas habilidades. O que possibilitaria a mudança, pois, ao gerar o planejamento que se fundamenta no tentar transformar, ela melhora, planeja ações e projeta os resultados que podem ser alcançados em um futuro.

Na percepção de Chiavenato (1999, citado em Nascimento, 2004, p. 160), a mudança ocorre de acordo com a necessidade, viabilidade e urgência da organização. Quer dizer, a mudança se configura como sendo uma forma de alteração, modificação, troca e variação no ambiente de quem sobrevive e se adapta ao meio.

Portanto, para este autor, é necessário, primeiramente, fazer uma prévia análise a respeito do que deve e vai ser mudado antes de se efetuar a mudança.

“A administração de mudanças começa com a análise das forças exógenas (exigências da economia globalizada, tecnologia, consumidores, concorrentes etc.) e das forças endógenas (decisões, atividades internas, processos e tecnologias, novos produtos ou serviços, exigências dos empregados e sindicatos

etc.) que criam a necessidade de mudanças na organização”. (Lacombe & Heilborn, 2008, p.194)

Em relação à força interna e externa que levaria à mudança, falando do ambiente externo à organização ou empresa, Megginson (1998, p. 421), afirma que o ambiente externo é um gerador potencial de mudanças que ocorrem em uma determinada organização, pois ele emite sinais antecipados sobre o que está para ocorrer, visando à sobrevivência organizacional.

Sendo assim, neste autor, há uma necessidade de conhecer o ambiente externo em que a organização está inserida e só através deste contato com o meio externo, que pode se observar quais são as mudanças necessárias para uma possível alteração de estratégias.

Para Chiavenato (2008, p. 406), a mudança constitui em processo que pode ser dividido em três fases: a) descongelamento: velhas ideias ou práticas abandonadas para um novo padrão ou tendência; b) mudança: ideias e práticas aprendidas no decorrer do processo prevendo nova execução; c) recongelamento: incorporação de um novo padrão que consegue estabilizar o novo. O não planejamento pode resultar, de acordo com Hampton (1992 citado em Nascimento, 2004, p. 567), em desastres e também em conflitos organizacionais devido à deficiência da comunicação na organização.

A mudança, no entanto, tem o potencial de possibilitar a emergência de novos paradigmas e abordagens geradoras de autodesenvolvimento, mesmo em períodos de caos ou desordem na organização. Neste sentido, pode se considerar a mudança como vetor de ruptura, renovação e revitalização de paradigmas e conceitos organizacionais.

Desta forma, a mudança em uma organização sempre dá pistas para saber ou a conhecer sobre o seu planejamento, o que pode ser usado como ferramenta de análise da relação entre a produção e a comercialização de produto, uma vez que ele engloba os seguintes elementos: estudo de mercado, caracterização de local, entre outros elementos de análise. Neste sentido,

“A mudança é um aspecto essencial da criatividade e inovação nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos”. (Chiavenato, 2008, p. 406).

O sucesso de uma atividade é cada vez mais difícil de alcançar sem planejamento na contemporaneidade, caracterizada pelo fluxo intenso de novidades no mercado. Mercado em que,

“Os consumidores tornaram-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia no mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força do trabalho requer outro tipo de tratamento, a velocidade torna-se fundamental. A cada dia, ouvimos falar de novas empresas que se reestruturam ou passam por profundas mudanças”. (Wood, 2009, p. 5).

Entender o que é o planejamento é primordial para esta pesquisa, à medida em que ela busca entender como os pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica na CEASA/PA planejam suas atividades de venda, isto é, como eles fazem o estudo de mercado para a venda e divulgação de seus produtos na feira.

Nesse caso, o planejamento está direcionado a mudanças e ao fato de que a pequena propriedade familiar atua em um meio ambiente, sua existência e sobrevivência dependendo, portanto, da maneira como ela se relaciona com tal meio ambiente. Assim, faz-se necessário definir, através do planejamento, o objetivo da família em relação ao que produz, vende e ao autossustento, no intuito de gerar o bem-estar de seus membros.

Membros que, para a administração da atividade familiar, dividem tarefas diferenciadas entre eles. Em outras palavras, para bem realizar suas atividades de produção, os membros entre si, dividem tarefas. Por exemplo, alguns ficam na produção (planejamento operacional), outros responsáveis na comercialização dos produtos e outros no acompanhamento das finanças.

Em relação ao planejamento operacional, os membros da família encarregados desta tarefa, devem saber a época de plantio, administrar a quantidade de sementes, previsão das despesas, previsão de receitas para cada exploração, programação de tarefas e operações de rotina da propriedade. Além disso, devem realizar o estudo detalhado sobre o tipo de solo a ser cultivado, o clima, a produção e os riscos no plantio.

Esses conhecimentos estratégicos são indispensáveis para subsidiar o planejamento de uso e manejo do solo, além de proporcionar a melhoria de vida a população envolvida. Sendo assim, pode-se dizer que,

“Numa empresa, os planos estratégicos definem objetivos para toda uma organização e sua relação pretendida com o meio ambiente. São planos que estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes a que pretende atender”. (Maximiano, 2000, p. 123)

Durante o levantamento de dados, a pesquisa constatou que o trabalho era bem dividido entre os membros da família. Em geral, os homens, além de trabalhar no campo também participam ativamente nas vendas dos produtos na feira. Enquanto, as mulheres preferiam ficar no campo para o monitoramento e manutenção da propriedade.

Partindo da ideia do Silva (2008), segunda a qual, uma parte do sucesso de uma organização é propiciada pelo planejamento, pode-se pensar que o planejamento

estabelece caminhos que devem ser trilhados objetivando os resultados no ambiente interno e externo da empresa. Sendo assim, precisa-se listar os pontos ou metas que devem ser atingidos e precisam ser verificados no intuito de prever a identificação do que pode e precisa ser melhorado.

Em Lacombe e Heilborn (2008, p. 162), o planejamento pode acontecer de duas formas: em longo prazo, para ambientes incertos e, em curto prazo, para ambientes previsíveis. Para eles, o planejamento tem seguintes etapas: a) estabelecer um objetivo (o que fazer); b) identificar e avaliar as condições atuais e futuras (o que deve ser feito/previsibilidade de futuro).

Desta forma, o planejamento da distribuição e da comercialização de produtos agrícolas é imprescindível para o sucesso da atividade de produção na agricultura familiar, pois percebe-se que a falta de conhecimento por parte dos agricultores em planejar de forma adequada suas atividades de produção ocasiona vários problemas que dificultam as suas atividades, podem causar, por exemplo, problemas na logística operacional e física, que podem influenciar na atratividade da atividade, nos preços e vendas de produtos.

As afirmações de Lacombe e Heilborn (2008) levam a perceber que na feira livre orgânica da CEASA/PA, quase todos os feirantes, principalmente, os participantes nesta pesquisa, não praticam os conhecimentos sobre o planejamento na hipótese de terem recebido a formação técnica sobre o assunto.

De fato, a pesquisa notou a pouca movimentação dos clientes na Feira, como lamentavam os entrevistados que alegavam a dificuldade de escoar todas as suas produções na feira, o que os levava a participar em várias feiras organizadas na cidade<sup>6</sup>. Portanto, por não planejar as suas atividades de produção, os feirantes traziam quase os mesmos produtos na feira. Neste sentido, com uma grande oferta que não corresponde com a demanda, às vendas para alguns eram fracas e proveitosas para outros.

Como exceção à regra, a pesquisa encontrou uma ilha de planejamento entre os entrevistados. Entre as 15 pessoas que responderam aos questionários da pesquisa, uma pessoa, diante da situação de mercado fraco, afirmou que sempre leva produtos diferenciados ou o que os outros feirantes não levam para vender. Na feira da CEASA/PA, nas três idas realizadas para o levantamento de dados, observou-se que esse entrevistado vendia: galinhas, ovos, bolo de macaxeira, temperos feitos com ervas naturais e polpas de frutas. Produtos pouco comuns na feira livre orgânica da CEASA/PA. Para o restante de suas produções, o respondente alegou que os levava em outras feiras nas quais sua

---

<sup>6</sup> Ceasa, Entroncamento, UFRA – Universidade Federal Rural da Amazônia, INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária, IDEFLOR – Instituto de Desenvolvimento Florestal do Estado do Pará, EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará, Museo Emilio Goeldi, UFPA – Universidade Federal do Pará entre outras.

procura era importante. Neste feirante, pode-se perceber o grande sentido de prevenção do sucesso de atividade de produção.

Em Maximiano,

O processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas ou organizações usam para administrar suas relações com o futuro. [no entanto] o processo de planejamento pode ser definido de varias maneiras: - planejar é definir os objetivos ou resultados a serem alcançados; - é definir meios para possibilitar a realização dos resultados; - é interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro do intervalo definido de tempo; - é tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza. (Maximiano, 2000, p. 175)

Em outras palavras, ainda em Maximiano (2000, p. 184), planejar é definir objetivos e ser capaz de realizá-los. Contudo, precisa-se que o gerente seja atento às forças capazes de produzir ou facilitar a realização de tais objetivos que, em geral, representam a parte mais importante do plano.

Neste sentido, conhecer a importância de um planejamento é aumentar possibilidades de tomada de decisões para ter um bom desempenho no mercado por parte da organização ou empresas. Esse desempenho depende, de acordo com Maximiano (2000), de duas formas de forças:

- a) Forças internas: disponibilidade ou escassez dos recursos, atender novos clientes, inovações de produtos ou serviços, mudanças no método de trabalho e etc.
- b) Forças externas: entrada e saída de concorrentes, desejo e necessidade dos consumidores e conhecer o entorno (política, legislação e etc.).

A falta de atenção sobre essas forças por parte dos gerentes justificaria o surgimento e desaparecimento rápido de empresas. Sendo assim, através do planejamento, pode-se administrar os recursos internos em relação ao ambiente externo da organização no intuito de prever o futuro.

Sendo assim, pode-se constatar que o planejamento pode ser de dois tipos: estratégico e operacional.

“O processo de planejamento, embora na realidade seja uno, pode ser dividido, para comodidade de análise, em fases distintas. [...] sugere-se a consideração de três fases: a decisão de planejar, o plano em si e a implementação do plano”. (Lafer, 1973, p. 30)

Portanto, o planejamento pode acontecer a três níveis na empresa: institucional, intermediário e operacional. Para Chiavenato (1994, p. 249), “o planejamento que acontece a nível institucional que é o planejamento estratégico”. Para este autor, as etapas do

planejamento consistem na determinação dos objetivos, análise do ambiente, análise interna, seleção de estratégias e implementação de planos táticos e operacionais.

No entanto, para Maximiano (2000, pp. 204-211), a análise da situação em que está inserida a empresa é primordial. Para ele, o diagnóstico desta situação deve-se basear em cinco elementos de análise que são os seguintes: objetivos e metas, clientes e mercados, produtos ou serviços, e vantagens competitivas.

Neste autor, encontra-se que todos esses elementos são importantes quando possibilitam adaptar a empresa ao mercado, reformular sua estratégia e ameaças, observar os concorrentes, por exemplo, produtos com qualidade superior e novos produtos, crescimento no mercado, rivalidade de preços entre outros. No entanto, para que a empresa participe ativamente no mercado precisa-se que ela elabore estratégias e que entenda a importância do planejamento estratégico.

#### **4.1. Estratégia e sua importância para empresa**

O mundo empresarial desde sempre funcionou com base na estratégia para conquistar o mercado tão disputado. Pensar estrategicamente é primeiramente conhecer o que se quer conquistar ou alcançar, por exemplo, saber sobre a demanda do novo produto que se quer comercializar/lançar no mercado; as etapas da sua concepção ou idealização até sua finalização ou materialização; o tempo de sua maturação e por fim a sua comercialização no mercado. Isto significa que a empresa, para conquistar e dominar o mercado deve elaborar seu planejamento estratégico, em todos os seus níveis, recursos, habilidades e outros.

Para Chiavenato,

“As empresas não funcionam na base da pura improvisação. [...] a formulação de estratégia empresarial é basicamente uma atividade racional que envolve a identificação das oportunidades e as ameaças do ambiente onde opera a empresa [...] A estratégia constitui toda uma abordagem unificada, compreensiva e integrada, relacionando as vantagens estratégicas da empresa com os desafios do ambiente, no sentido de assegurar o alcance dos objetivos da empresa”.

(Chiavenato, 1994, p. 247)

Na concepção foucaltiana, estratégia é composta por uma rede de relações. Nesse sentido, Silveira (2005) que comenta as ideias de Foucault sobre a estratégia, alega que para ele o termo estratégia é empregado de três formas: escolha de meios para atingir um dado fim específico; maneira pela qual um jogador acredita que será a ação dos demais; e posse de alguma vantagem sobre o outro.

Sendo assim, nas conjunturas atuais da contemporaneidade, as empresas, sejam familiares ou não, precisam estar vigilantes para poder identificar oportunidades que o



mercado oferece através de mudanças, inclusive o gestor deve ser capaz de conhecer para que possa elaborar estratégias, visando aumentar as chances de diferencial da sua empresa em relação aos concorrentes.

De acordo, com Roberts (2005, p. 15)

“As empresas são instituições criadas para atender às necessidades das pessoas. No final das contas, desempenho consiste no êxito que a empresa alcança em atender essas necessidades. Isso levanta a questão de quais necessidades deverão ser atendidas. A empresa é um mero mecanismo para gerar retorno financeiro [...] empregos estáveis e oportunidades de valor para seus membros, serviços e produtos de valor a seus clientes [...]”.

Assim, o agricultor familiar (gerente) precisa saber elaborar estratégias para lidar com adversidades que podem surgir no âmbito técnico, legal, mercadológico, social, ambiental e econômico. Isto é, ele precisa conhecer ferramentas de gestão que o auxiliem na elaboração de estratégias visando facilitar os trabalhos de produção e o escoamento dos produtos.

Ter estratégia é ser capaz de responder ao ambiente, analisar de forma criteriosa a atualidade ou planejar ações prevendo a melhora do hoje, no presente. Ou seja, possibilita um conjunto de benefícios diferentes daqueles que os concorrentes oferecem ou similares para competir no mercado com um valor diferenciado das rivais.

“Uma estratégia é um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo. Newman salienta que ‘cada empresa precisa de um propósito central expresso em termos de serviços a serem prestados a sociedade. [...] como ela está concorrendo com outras empresas em relação aos recursos, ela precisa de algumas vantagens distintas em seus serviços [...] Como ela inevitavelmente deverá cooperar com outras empresas [...]’”. (Chiavenato, 1994, p. 185).

A literatura acadêmica sobre estratégia e suas implicações nas empresas é vasta e apresenta diversos modelos de sua elaboração e implementação. Contudo, em Chiavenato (1994, p. 189), de modo geral, ao formular a estratégia, o gerente (agricultor familiar) da empresa deve conhecer o seu tripé:

- a) Ambiente: oportunidades de mercado, ameaças, restrições, coações e contingências;
- b) Empresa: pontos fortes e fracos, recursos disponíveis, capacidade e habilidades;
- c) Estratégia: postura que deve adotar para que os objetivos almejados sejam postos em prática, oportunidades externas.

No entanto, ainda em Chiavenato (1994), em relação ao nível institucional, o gerente deve-se preocupar com seguintes componentes da estratégia:

- a) Produto/mercado: especificação do produto (portfólio) e da fatia do mercado que comercializa os produtos; o portfólio obedece a uma linha estratégica, pois aproveita a sinergia do mercado que resulta em sua segmentação;
- b) Vetores de crescimento: direção que a empresa seguirá no mercado, ou seja, a matriz de crescimento é definida, sempre atualizada para novos mercados;
- c) Vantagem competitiva: perfil de competência em relação à concorrência (ambiente de tarefa).

Esses três componentes têm como papel manter ou mudar as estratégias atuais da empresa. Contudo, as estratégias devem ser reformuladas permanentemente nas empresas. Ou seja, o gerente, na elaboração de estratégia, precisa alinhá-la de acordo com os objetivos da organização, prevendo oportunidades para conquistar o mercado, por exemplo, a escolha de um nicho de mercado.

O nicho de mercado é um segmento pouco explorado ou mesmo inexplorado que permite à empresa se destacar na venda dos produtos e ter facilidade de comercialização, o que são fatores básicos para o sucesso.

As visitas ao campo e as conversas com os agricultores familiares foi primordial para entender, indagar o processo da venda/comercialização dos produtos orgânicos na Feira da CEASA/PA.

Se, por um lado, em Foucault a estratégia se articula a partir da escolha de meios, antecipação da ação de outros e visa à vantagem competitiva, por outro, em Chiavenato (1994), ela se articula a partir de produto/mercado, vetores de crescimento e vantagem competitiva. O conceito de estratégia, assim, revelou-se importante neste trabalho para fazer parte do planejamento de uma empresa que quer se posicionar no mercado.

A conversa com os pequenos agricultores familiares da Feira Livre mostrou que todos os participantes desejavam um futuro de sucesso em suas atividades; portanto, percebeu-se que quase todos, na hipótese de saberem o que é a estratégia empresarial, não aplicavam o conhecimento recebido nas formações gratuitas oferecidas, por exemplo, pelo SENAR ou EMATER. Ou, como visto acima, apresentam certa resistência à mudança.

No entanto, de acordo com os autores supracitados, a estratégia permitiria que esses pequenos agricultores familiares conseguissem se posicionar no mercado tão disputado, que ainda está ganhando força na capital paraense, e evitassem as perdas devido ao não escoamento total dos produtos que eles levavam para a feira, uma vez que todos afirmaram que levavam poucos produtos para a Feira da CEASA/PA, por ela ser pouco movimentada. Mesmo assim, sobravam mercadorias que eram levadas, pois, para

consumo ou vendidas na feira popular não orgânica. Portanto, sem a valorização de seus produtos.

Como visto acima, não bastou haver uma boa estratégia para conquistar e dominar o mercado, já que também o gerente precisa projetar o planejamento estratégico. Neste sentido, a seguir, tratar-se-á do planejamento estratégico. Que pode ser de diversos tipos: estudo de desempenho que, através do *benchmarking*, compara-se o desempenho de uma empresa com o desempenho de outras empresas, prevendo a sua competitividade no mercado; Matriz BCG, que classifica as unidades de negócio no mercado; entre outros.

## 5. Planejamento estratégico

De acordo com Lamarche (1993) a agricultura familiar é uma unidade de produção que explora a mão de obra da própria família. Sendo assim, planejar estrategicamente requer conhecer a empresa como um todo, independentemente do que ela produz.

Enquanto unidade de produção, busca maximizar a rentabilidade lucrativa. A questão da preservação do meio ambiente resulta preocupante quando se considera que ainda, na Amazônia, os pequenos agricultores, por razões socioeconômicas e políticas diferenciadas, praticam a agricultura migratória, com a utilização de queima como método de manejo do solo, patente nas entrevistas que realizamos, pois um dos entrevistados afirmou que praticava ainda este tipo de manejo do solo. Além disso,

“O desmatamento desordenado tem sido uma consequência da necessidade da produção de alimentos, principalmente por agricultores de baixa renda, que não possuem nem capital, nem técnica adequada para a utilização dos solos”. (Vieira et al, 1996, p. 145).

Falar do planejamento estratégico<sup>7</sup> neste trabalho visa também compreender como os pequenos agricultores planejam estrategicamente suas atividades de produção sem agredir o meio ambiente, respeitando as práticas de recuperação, conservação e exploração do solo. Pois, “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 162). Quer dizer, o planejamento é uma atividade de administração “que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer feedback sobre os resultados” (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p. 32). Em outras palavras, em Kotler e Armstrong (1999), na empresa, o planejamento é uma

---

<sup>7</sup> Há uma grande diferença entre gestão estratégica e o planejamento estratégico tradicional. [...] O conceito de gestão estratégica é muito mais amplo que o do planejamento estratégico. Engloba as avaliações de diagnósticos de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação. (Pitteri, 2008, p. 39).

ferramenta que leva a sua administração a pensar sistematicamente, a adequar suas políticas e seus objetivos, permite uma coordenação harmoniosa de esforços e estabelece metas claras a atingir.

Produzir sem agredir a natureza, como é caso na agricultura familiar, deslocaria drasticamente a visão puramente econômica, característica para todas as unidades de produção ou empresas, que somente nas últimas décadas mudaram seus ambientes de negócios e se transformaram de fato, em instituições sociopolíticas que passam a se preocupar com:

“Problemas que vão além das considerações meramente econômicas, atingindo um espectro muito mais amplo, envolvendo preocupações de caráter político-social, tais como proteção ao consumidor, controle da poluição, segurança e qualidade de produtos, assistência médica e social, defesa de grupos minoritários” (Donaire, 1999, p. 13-14).

Neste sentido, é através do Planejamento Estratégico que o gestor vai conhecer as forças externas e internas que pode influenciar positivamente ou não a empresa que, para seu crescimento e a possibilidade de conquistar o mercado, precisa elaborar estratégias a partir de mudanças sugeridas pelos processos de produção e o contexto interno e externo da empresa.

“Todavia, adaptar-se a um mercado existente força você a enfrentar os líderes estabelecidos e, portanto, o sujeita a riscos competitivos. Finalmente, adaptar-se a um mercado geralmente implica uma superação barreiras de entrada. Dessa forma, você também fica suscetível aos riscos de competência”. (Chatterjee, 2006, p. 131).

Neste sentido, o planejamento estratégico teria como objetivo definir caminhos “para que os objetivos desejados sejam alcançados, sendo um processo gerencial de desenvolvimento que busca a satisfação das necessidades dos consumidores e a sobrevivência da organização” (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p. 33).

Então, a importância de querer saber se os pequenos agricultores participantes da pesquisa planejam estrategicamente suas atividades de produção se justifica à medida que, a agricultura familiar, desde que passou a ser um setor de produção econômica como outros que visam lucro, pode em uma hipótese extrema, de acordo com as condições socioeconômicas, distanciar-se da sua natureza de ser uma prática agrícola que se realiza sem agredir o meio ambiente.

O possível distanciamento da agricultura familiar de suas práticas ecológicas seria um paradoxo, à medida que as empresas tradicionalmente conhecidas por suas práticas degradantes da natureza estão se adequando cada vez mais, nos seus planejamentos estratégicos, à questão ecológica nas suas atividades de produções, pois, “cada vez mais, a

questão ambiental está-se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos da empresa” (Donaire, 1999, p. 50).

Para Donaire (1999),

“As organizações interessadas em equacionar seu envolvimento com a questão ambiental necessitam incorporar em seu planejamento estratégico e operacional um adequado programa de gestão ambiental que possa compatibilizar os objetivos ambientais com demais objetivos da organização” (Donaire, 1999, p. 108).

Entretanto, em Penteado (2001), no caso deste trabalho, o planejamento no sistema de produção orgânico passa, por exemplo, a projetar medidas de conservação do solo, escolher culturas a serem cultivadas no ano agrícola. Ou seja,

“O planejamento estratégico de uma empresa deverá avaliar o ambiente externo procurando identificar no que diz respeito às questões ecológicas, as oportunidades e os riscos existentes na legislação ambiental, no nível de consciência dos consumidores e da sociedade como um todo, no que está sendo feito pela indústria a que a empresa pertence, no comportamento dos concorrentes e no avanço da tecnologia nesse campo” (Donaire, 1999, p. 105).

Em relação a este trabalho, durante o levantamento dos dados, a pesquisa constatou que os pequenos agricultores familiares, em seus planejamentos estratégicos, por exemplo, quanto ao uso de solos, optavam, como visto acima, pelo sistema de manejo de solo, e todos os participantes alegavam que estrategicamente eram criteriosos no que se deve e como se deve plantar.

A implementação do planejamento estratégico tem o intuito da preservação, sustentação e desenvolvimento de empresas em geral e, particularmente, das pequenas empresas no mundo dos negócios. Muitas vezes as pequenas empresas são prejudicadas no mercado devido à ineficiência de controle de processo – entrada e saída, visão de negócio, metas nunca estabelecidas ou pensadas pelos gerentes.

Empresas que sobrevivem por pura ‘sorte’ – ou seja, sem planejamento, sem definir antecipadamente o que fazer e quais metas devem ser atingidos no final do processo de produção, ou que contam sobre a demanda do produto, objeto de desejo de consumo, no mercado –, no logo prazo, encontrarão dificuldades de manter as suas atividades de produção e, em piores hipóteses, podem fechar ou falir.

Neste sentido, o planejamento estratégico se configura como ferramenta administrativa que possibilita aos responsáveis da empresa a qualificação das decisões, o aprendizado contínuo e a preparação para as incertezas eventuais, ou seja, através do planejamento, a empresa organiza, controla e reconhece suas necessidades básicas.

Sendo assim, o planejamento pode ser considerado em Lacombe e Heilborn (2008, p. 162) como:

“(a) a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como (b) a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa”.

Entretanto, pode-se dizer que o planejamento estratégico permite a definição de objetivos e um conjunto de ações colocadas em prática, para assegurar o cumprimento ou atingimento de objetivos fixados, tendo em vista o ambiente interno e externo da empresa e o sucesso esperado. Em outras palavras, o planejamento estratégico permitiria ao gerente definir as metas prioritárias para toda a empresa, que devem ser consideradas na sua integralidade nos departamentos ou unidades que compõem a empresa.

Para Kotler e Armstrong (2003),

“No nível corporativo, a empresa inicia seu processo de planejamento estratégico definindo seu propósito geral e sua missão. Em seguida, essa missão é transformada em objetivos de apoio detalhados que orientam toda a empresa. Depois, a administração decide qual é o melhor portfólio de negócios e produtos para a empresa e quanto apoio será dado a cada um. Cada unidade de negócios e produtos, por sua vez, desenvolve planos de marketing e outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis da unidade de negócios, produto e mercado”. (Kotler & Armstrong, 2003, p.30).

Durante as entrevistas, por exemplo, encontrou-se que todos os participantes tinham, sem mencionar, a ideia sobre a missão e propósito geral (metas ou objetivo) de suas atividades. Em geral, eles tinham a missão de produzir alimentos orgânicos e a proteção ao meio ambiente. Como visão ou objetivos: a expansão de suas atividades e regularização de seus terrenos. Como portfólio, cada entrevistado indicava os principais produtos cultivados para a venda e outros que serviam para maximizar o lucro ou deveriam ser utilizados para a preservação, manutenção e exploração do solo; dentre os principais cultivos, estava: macaxeira, cheiro verde, couve, jambu, alface, coentro, tomate, feijão caupi, ervas medicinais, frutas, polpa de frutas, farinha, bolos, geleias de frutas, temperos caseiros, pimenta, frutas, goma, entre outros.

O problema de planejar parece ser preocupante nas pequenas empresas que precisam encontrar tempo e meio para planejarem estrategicamente as suas operações, a fim de que sejam conduzidas ao êxito.

Embora, em geral, as noções sobre de planejamento estratégico encontradas na elaboração deste trabalho se refiram ao ambiente de grandes empresas, as pequenas também beneficiam dele.

“Muitas discussões sobre planejamento estratégico são voltadas para grandes empresas, com muitas divisões e produtos. Entretanto, as pequenas empresas também podem se beneficiar de um bom planejamento estratégico. [pois], o que uma pequena deve fazer quando se vê com muitas dívidas, quando seu crescimento supera sua capacidade de produção ou quando está perdendo participação de mercado para um concorrente com preços baixos? O planejamento estratégico pode ajudar os administradores dessas pequenas empresas a antecipar essas situações e a determinar como preveni-las ou lidar com elas”. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 44).

Sendo assim, neste trabalho, para as unidades de produção agrícola de base familiar vão ser aplicadas essas noções, pois,

“Em relação a planejamento estratégico, em se tratando de micro e pequenas empresas, o que importa é o ambiente, e este afeta a todos, sem considerar o tamanho da empresa. Todos estão sob as mesmas leis. Os fatos mudam em alta velocidade e, com isto, há necessidade de adaptação às novas situações; e as mudanças do mercado afetam todas as empresas sem exceção. Portanto, os pequenos e microempresários necessitam planejar da mesma forma que os empresários de empresa de maior porte”. (Miranda & Ribeiro, 2011, p. 51).

Em relação a este trabalho, os pequenos produtores familiares entrevistados contornam aparentemente essa dificuldade de planejar através de parceria contratada entre eles e com a ajuda da EMATER que, a cada início de mês, planeja onde, como e quando vai ser organizada a Feira, definindo também os preços, que devem ser competitivos para atrair e fidelizar os clientes ou consumidores, entendidos por Karlof como

“[...] compradores regulares de bens e serviços. Os consumidores potenciais em geral estão incluídos no conceito abstrato de mercado. Todos os negócios dependem de consumidores, de compradores que voltam para comprar novamente”. (Karlof, 1994, p. 7)

Dito isto, é precisa informar que, em geral, de acordo com o levantamento dos dados, o planejamento estratégico que os entrevistados faziam era somente voltado à venda de produtos para conquistar o mercado tão disputado. Por isso, foi observado que, para a competitividade, os pequenos agricultores entrevistados se organizavam em associação e

cooperativas<sup>8</sup>. Tal organização pode ser considerada na análise competitiva proposta por Porter (citado por Karlof, 1994, p. 187), como sendo a “estratégia competitiva”<sup>9</sup>.

Em Karlof (1994), a análise competitiva tem o propósito de obter uma apreciação sobre mudanças estratégicas que os concorrentes tendem a fazer entre si mesmo e aos demais. Assim, a análise da competição tem quatro pilares, conforme a descrição de Porter: metas futuras; premissas; estratégias de uso; e oportunidades.

Durante o levantamento dos dados, os entrevistados alegaram que sempre buscavam, como parte da estratégia, conhecer os seus concorrentes (outros agricultores que não faziam parte da cooperativa de que cada um participava) em relação ao que fazem e vendem. Essa preocupação dos agricultores em conhecer seus concorrentes seria, em Porter, as Premissas. Essas premissas, de acordo com Karlof, que interpreta Porter, seriam: “(i) a percepção que o concorrente tem de si mesmo; e (ii) as premissas do concorrente em relação ao setor ou ramo de atividade e às outras empresas que o compõem” (Karlof, 1994, p. 189).

O processo de planejamento estratégico, normalmente, é realizável em longo prazo. Ou seja, por meio de uma sequência de práticas executadas por uma empresa para focar sua atenção em um objetivo comum. Desse modo,

“O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu propósito geral é influenciar os ambientes interno e externo, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado”. (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 163).

Sendo assim, o planejamento estratégico se apresenta como a mais eficaz ferramenta gerencial utilizada por gerente para uma empresa

“[...] Pois quando ele trabalha com o Processo de Planejamento Estratégico, ele consegue mudar a sua realidade e o princípio fundamental do Planejamento Estratégico é acreditar que hoje eu (a organização) sou melhor que ontem, mas com certeza, pior do que amanhã. Todos vivem para melhorar, inclusive as organizações, assim deve ser o nosso modo de pensar”. (Pereira, 2011, p. 16)

---

<sup>8</sup> Precisa-se informar que todos os participantes nesta pesquisa não faziam parte da mesma cooperativa e associação. A seguir, a lista de cooperativas e associação que participam os entrevistados: Coop. Santa Barbara, Assoc. Remanescente de Quilombo e Coop. Boa Vista do Itá; Assoc. Prod. Rurais do Ramal Santa Lúcia; Assoc. Rancho Fundo e Coop. Salgado.

<sup>9</sup> Na sua obra “Conceitos básicos de administração”, Karlof (1994) propõe vários modelos de análises além do modelo de Porter. Encontra-se na obra, por exemplo: Análise estratégica de Mintzberg, Análise Gap, Análise (pesquisa) de mercado, Atratividade de mercado e posição estratégica, Cadeia de valor, Ciclo empresarial, Cinco estruturas de Mintzberg, entre outros modelos.



No entanto, mesmo que o planejamento estratégico seja indispensável na vida de uma empresa, ele não pode ser usado como camisa de força. Ele precisa de atualizações ou mudanças permanentes, como visto mais acima neste trabalho, pois “é importante termos consciência do momento em que se devem fazer as mudanças, bem como da melhor forma de fazê-las” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 163). Em outras palavras, para Drucker,

“O planejamento estratégico deve evitar a miopia da empresa, ou seja, que os administradores suponham que os produtos, clientes, mercados ou tecnologias de hoje continuem sendo os de amanhã e que dediquem esforços e recursos para a defesa de ontem”. (Drucker citado por Lacombe e Heilborn, 2008, p. 164).

Em Pereira (2011, p. 40), o planejamento estratégico seria,

“[...] um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolatividade”.

A ideia de processo parece soar nas ideias de Maximiano (2006, p. 204), quando este autor considera como planejamento estratégico, uma sequência de análise e decisões que se baseiam em: a) análise da situação estratégica, enfocando os cinco elementos que são objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e desempenho; b) análise externa (macroambiente); c) análise interna (microambiente da empresa); e d) planejamento estratégico.

Assim, o planejamento estratégico não parece tarefa fácil, pois, para Lacombe e Heilborn,

“Ele é efetuado pelos dirigentes de mais alto nível da empresa, isto é, diretores e seus assessores, pois, quase sempre, são os que possuem a visão sistêmica ou global da empresa e têm melhores condições para ficarem atentos ao que ocorre no ambiente externo. Os gerentes de nível intermediário, na maioria dos casos, têm uma visão especializada da sua área de atuação e menos tempo para acompanhar e interpretar as mudanças no ambiente externo”. (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 163).

Em outras palavras, pode-se dizer que o planejamento estratégico, em geral é “elaborado pela alta direção da empresa, que é estimulada a pensar nos benefícios, nos objetivos e nas estratégias a serem adotadas, levando em consideração as mudanças e oportunidades do mercado” (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p. 33).

Sendo assim, pode-se imaginar como é difícil para as microempresas e, em relação a este trabalho, para os pequenos agricultores familiares entrevistados realizarem com êxito seus planejamentos estratégicos.

“O processo de planejamento estratégico de marketing pode ser complexo ou relativamente simples. O planejamento estratégico para uma corporação multinacional como a General Motors, com suas várias unidades de negócios e divisões, é mais intrincado do que o planejamento de marketing de uma empresa com um só proprietário. Embora os problemas sejam diferentes, o processo de planejamento é o mesmo de várias formas e, essencialmente, as metas e os objetivos podem ser semelhantes. Em grandes ou em pequenas empresas, todos os profissionais de marketing se esforçam para satisfazer às necessidades dos consumidores, ao mesmo tempo em que realizam os objetivos de seu próprio negócio de marketing”. (Ferrell & Hartline, 2009, p.31).

Portanto, como visto acima, para permanecer ativos e com sucesso no mercado, esses pequenos agricultores precisam planejar suas atividades de produções independentemente do tamanho de sua unidade de produção, de acordo com Miranda e Ribeiro (2011). Também, Kotler e Armstrong (2003, p. 44) parecem compartilhar a mesma ideia, quando alegam que “o planejamento estratégico é muito importante para o futuro de uma pequena empresa”.

Como, então, esses pequenos agricultores podem fazer seus planejamentos estratégicos? Embora a maioria dos entrevistados detenha um curso superior, nenhum fez um curso na área de Administração de empresas. Sendo assim, ao longo deste trabalho, advoga-se o incentivo do poder público para a agricultura familiar na Região Norte do Brasil, particularmente no estado do Pará, uma vez que este estado está situado na floresta amazônica, que precisa de mais cuidado para a sua preservação como patrimônio nacional e, em certa medida, da humanidade.

Embora durante a pesquisa, tenha-se observado o incentivo do poder público para esses pequenos agricultores, em relação à demanda, a participação do Estado brasileiro através de políticas públicas para a agricultura familiar resulta ‘infantil’ na Região Norte em comparação com as outras Regiões do Brasil.

Por exemplo, percebeu-se durante o levantamento dos dados que o poder público se limitava somente em dar, através da EMATER, SEDAP e SENAR, cursos técnicos em diferentes áreas de conhecimento, como curso de planejamento. No entanto, de acordo com os testemunhos dos entrevistados, não acompanhavam a execução dessas noções no campo. O que foi constatado, por exemplo, em relação à venda de produtos: os feirantes acabavam levando na feira os mesmos produtos, o que levava ao não escoamento de todas as produções trazidas para venda devido a muita oferta e pouca demanda.

Isso leva a pensar que esses pequenos produtores familiares não faziam, de um lado, um bom diagnóstico<sup>10</sup> do Cenário em que evoluíam suas atividades. Em Lacombe e Heilborn, o cenário “é a previsão da situação geral do ambiente externo e interno de uma empresa para determinada época futura, feita, em geral, com a finalidade de formular um planejamento estratégico” (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 163). E de outro, adequar as suas estratégias para a maximização de seus lucros, pois, estratégia, como visto mais acima, é a capacidade de escolher atividades diferentes das executadas pelos competidores.

Neste sentido, levar os mesmos produtos na feira, contraria o entendimento do planejamento estratégico, segundo Chiavenato (2005) que afirma que o planejamento estratégico de uma empresa se baseia nos produtos/bens que vão ser lançados no mercado para a venda. Ou seja, neste autor, o planejamento estratégico se referiria à capacidade de uma empresa em escolher o negócio, que pode ser um serviço ou produtos, a ser lançado no mercado e que difere do negócio de seu concorrente.

Além disso, trazer os mesmos produtos na feira, até para os feirantes participantes da mesma associação ou cooperativa, implicaria uma falta de definição do cenário, portanto, de um planejamento estratégico que, em Lacombe e Heilborn, (2008), sempre visa atingir metas definidas no intuito de alcançar o cenário desejado.

Para Castello (s./d.),

“Planejar o dia, planejar a semana, planejar o mês, planejar o ano... O método muda e as ferramentas mudam, mas o objetivo é sempre o mesmo: focar nossa energia e nossa atenção para que nossa ação nos leve na direção que desejamos, e não na direção a que as distrações nos induzem. O processo de Planejamento Estratégico é basicamente isto. Uma sequência de rituais executados por uma empresa para focar sua atenção”. (Castello, s./d., p. 4).

Sendo assim, de acordo com Pereira (2011, p. 41), o planejamento estratégico tem por objetivos: a) levar a organização a atingir o sucesso; b) aumentar a competitividade; c) diminuir os riscos de tomar uma decisão errada; d) pensar e refletir sobre o futuro a fim de construí-lo; e) integrar decisões isoladas das áreas funcionais da organização (Finanças; Recursos Humanos; Produção ou Serviços; e Marketing, Vendas ou Comercial) em um plano único e consistente com a estratégia global da organização; e d) fortalecer os pontos fortes e eliminar os pontos fracos da organização.

Isso implica que o planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia as empresas e seus administradores a buscarem conhecimentos que servirão de base para o processo de tomada de decisão, ou seja, um diagnóstico prevendo um cuidado, a que chamamos de estratégia. Esta estratégia faz com que a empresa se prepare para as

---

<sup>10</sup> “Um bom diagnóstico responde às perguntas: qual é o nosso negócio? Como está nosso negócio? Quais seus pontos fortes e fracos? Como deveria ser nosso negócio?” (Lacombe e Heilborn, 2008, p. 163).

mudanças no mercado como uma forma de competir com os concorrentes. Em outras palavras, o planejamento estratégico pode ser entendido como,

“[...] um curso de ações com que visa garantir que a organização alcance seus objetivos, ou seja, é a capacidade da empresa em projetar e selecionar estratégias para que possa alcançar seus objetivos e é a escolha de como evoluir de uma situação presente para uma situação desejada no futuro”. (Paixão, 2012, p. 15)

Entendendo, assim, o planejamento estratégico, pode-se dizer, junto com Lacombe e Heilborn (2008, p. 164) que “o conceito de planejamento estratégico está intimamente vinculado à eficácia<sup>11</sup>, isto é, fazer a coisa certa ou correta, ou seja, aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização”.

Contudo, construir e executar um planejamento estratégico bem delineado oportuniza os negócios para o gerente, pois tem capacidade de transformar a meta em ação de acordo com as exigências do mercado e da concorrência. Isto é, ajustes devem ser feitos quando se possibilita introduzir diferenciais no mercado.

“À medida que a empresa cresce, as práticas de planejamento evoluem, para sustentar seu desenvolvimento. A entrada de novos mercados, criação de novos produtos ou aprimoramento da competitividade e dos sistemas internos passam a ser focalizados nos planos estratégicos”. (Maximiano, 2006, 51 p.).

Se em Castello (s./d., p. 6), pode-se entender o planejamento estratégico como sendo um processo continua e cíclico – ou seja, um processo que coincide com períodos que a empresa está, seja no início, meio ou na maturidade dos negócios –, em Lacombe e Heilborn (2008, p. 164), o planejamento estratégico é “colocado em prática por meio do seu desdobramento em planejamentos operacionais, de responsabilidade dos dirigentes de cada área e cada órgão da empresa”.

Em Sparemerger e Zamberlan (2008), o planejamento operacional é

“[...] de curto prazo, ele é gerado a partir do planejamento tático, e se materializa sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos. Os planos operacionais cuidam da rotina, para assegurar que todas as pessoas executem as tarefas e operações determinadas pela organização” (Sparemerger & Zamberlan, 2008, p. 35).

Nestes autores, encontra-se o desdobramento do planejamento em três: planejamento estratégico, planejamento tático e o planejamento operacional. Se o

---

<sup>11</sup> “[...] a eficácia é a relação entre os objetivos e os resultados. Diz respeito ao desempenho do sistema quanto à realização de seus fins. A medida da eficácia procura responder às perguntas: o que aconteceu? O que deveria ter acontecido: o que é feito? O que deveria ser feito? [...] será que o que estamos fazendo é o que deveria estar sendo feito? Essas são as preocupações do planejamento estratégico e as respostas são medidas pela eficácia”. (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 164).

planejamento estratégico consiste em definir os objetivos gerais da empresa, suas estratégias e fontes de recursos, o planejamento tático interpreta o planejamento estratégico no intuito de trazê-lo próximo “da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada departamento. Os planos táticos de modo geral traduzem-se em planos de marketing, financeiros, de produção e de recursos humanos” (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p. 35).

Por sua vez, Churchill e Peter (2010), alegam que,

“O planejamento estratégico forma a base para outros tipos de planejamento na empresa, como o planejamento tático e o operacional. [para eles], o planejamento tático é a criação de objetivos e estratégias destinados a alcançar metas de divisões e departamentos específicos ao longo de um intervalo de tempo médio, entre um e cinco anos. [...] ele é responsabilidade da média gerência. A criação de planos de marketing é, muitas vezes, um tipo de planejamento tático. [e] o planejamento operacional é a criação de objetivos e estratégias para unidades operacionais individuais ao longo de um curto intervalo de tempo, em geral um ano ou menos” (Churchill & Peter, 2010, p. 87).

Ainda para eles, o planejamento estratégico começaria no momento em que se usam

“[...] informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo dos rumos que a organização deve tomar – a missão. A partir daí, o processo de planejamento avança para a especificação de como realizar essa missão. [...] esse processo envolve a criação de uma declaração de missão, depois objetivos organizacionais, estratégias organizacionais e um plano de portfólio organizacional que descreva as relações entre os vários produtos e linhas de produtos. Juntos, esses elementos formam o plano estratégico da organização”. (Churchill & Peter, 2010, p.87)

Em relação ao planejamento operacional que é de responsabilidade de supervisores dos departamentos da empresa, durante a pesquisa observou-se que cada membro da família exercia uma tarefa determinada na sua unidade de produção, visando à maximização da renda familiar e sucesso de sua atividade agrícola que foi herdada, em geral, dos pais ou avós. Isso seria em certa medida, a operacionalização do planejamento estratégico para esses pequenos agricultores entrevistados, conforme o entendem Lacombe e Heilborn (2008).

De fato, foi observado como visto mais acima, quando os homens iam à feira para vender e divulgar as suas atividades de produção, as mulheres ficavam no campo para a manutenção e monitoramento de atividades de produção. Entretanto, sem aprofundar-se no assunto, pode-se entender como foi visto que,

“[...] o planejamento operacional é uma função gerencial [...] Ele pode ser um planejamento anual, bienal, ou com horizonte de doze meses, com detalhamento semanal, mensal ou trimestral. É ele quem especifica, com a precisão praticável,

que recursos devem estar disponíveis para cada produto e serviço e fornece cronogramas mais menos precisos”. (Lacombe & Heilborn, 2008, p. 164).

Se o planejamento estratégico tem como meta delinear os objetivos que foram traçados e busca a satisfação dos consumidores, assim como a sobrevivência organizacional,

“[...] em pleno século 21, onde a dinâmica da concorrência impõe com frequência novos desafios para as organizações, é necessário repensar a metodologia e a prática do planejamento estratégico, fazendo com que este seja dinâmico, sintonizado com o mercado e antecipador de mudanças”. (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p.31).

Sendo assim, para Pitteri (2008), planejamento estratégico é

“[...] o processo de desenvolver a estratégia, ou seja, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa no longo prazo, especialmente em decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir”. (Pitteri, 2008, p. 39).

Quer dizer, a concepção do planejamento se centraliza na definição do objetivo e a posterior compreensão de planos que compõem as atividades. Assim, o planejamento tem dupla atribuição: a primeira é definir o que deve ser feito e a segunda, como pôr o plano em ação. Isso implica que, para que a organização possa atingir com sucesso o que almeja, é necessário que tenha um plano traçado, prevendo consolidar o objetivo. Portanto, o planejamento estratégico acontece em vários níveis da organização, com metas e com objetivos diferenciados.

Neste sentido, assim como Sparemberger e Zamberlan (2008) mostraram que o planejamento se dobra em três níveis, Ferrell e Hartline (2008) destacam três diferentes objetivos do planejamento em uma organização referente aos seus três níveis: elevado, intermediário e inferior.

“Nos níveis elevados, os planejadores se preocupam, com macroquestões, tais como a missão corporativa, a gestão das diversas unidades estratégicas de negócios, aquisição e alocação de recursos e decisões de política corporativa. Planejadores nos níveis intermediários, tipicamente uma divisão ou unidade estratégica de negócios, preocupam-se com questões similares, mas focalizam aquelas que se referem ao seu produto/mercado específico. O planejamento estratégico nos níveis inferiores de uma organização tem uma natureza mais tática. Aqui, os planejadores se ocupam do desenvolvimento de planos de marketing – planos de competição para ligar produtos e mercados de modo a satisfazer ambos os objetivos, organizacionais e do consumidor”. (Ferrell & Hartline, 2008, p. 14)

Desta forma, percebe-se que o planejamento estratégico faz parte de todos os níveis de uma empresa implicando que o gerente deve obrigatoriamente conhecer seus colaboradores e se conscientizar da importância que cada um tem na empresa quando visa à harmonia organizacional e prevê que o trabalho seja consolidado com sucesso. Em outras palavras, se uma empresa quer alcançar seus objetivos,

“[...] essencialmente, os objetivos de alto nível precisam ser traduzidos em objetivos de nível funcional, que, por sua vez, devem ser desenvolvidos nos níveis mais baixos da organização, de forma, que reforcem ao máximo os objetivos de mais alto nível. Deveria ser óbvio que, antes de qualquer tentativa nessa direção, é imperativo que os liderados estejam conscientes dos objetivos no nível de negócio. O primeiro passo para criar uma organização capaz de adotar essa estrutura é utilizar os objetivos centrais (ou uma estrutura similar) para ajudar a criar uma doutrina comum”. (Chatterjee, 2006, p.112).

No entanto, tratando-se das microempresas familiares neste trabalho, empresas baseadas, de uma forma geral, na exploração familiar, parece difícil estabelecer a diferenciação de níveis da organização acima mencionados, pois se está diante de uma organização que tem apenas uma unidade de negócio. Neste sentido, os níveis se mesclam.

Essa mesclagem de níveis foi constatada no campo. Embora cada membro da família tenha a sua tarefa bem definida, o homem, sendo a cabeça do negócio, concentrava a direção e orientação da atividade, quer dizer, era definidor de metas e objetivos a serem atingidos. Por exemplo, a venda dos produtos na feira livre de orgânico na CEASA/PA.

Para conquistar este mercado de orgânicos as pequenas empresas familiares precisam saber lidar com suas atividades e decisões, a fim de oferecer o melhor de seus produtos, objetivando conquistar o consumidor final. Neste sentido, sendo a ferramenta gerencial mais utilizada na América Latina pelas empresas, de acordo com Bain e Company (2000), o planejamento estratégico, em Sparemberger e Zamberlan (2008), por subordinar o plano de marketing, parece a ferramenta adequada para possibilitar aos pequenos agricultores familiares entrevistados o alcance das metas fixadas.

Em Churchill e Peter (2010),

“Planos de marketing são documentos criados por organizações para registrar os resultados e conclusões das análises ambientais e detalhar estratégias de marketing e os resultados pretendidos por elas. A parte de estratégia de marketing dos planos inclui formulações de objetivos de marketing, análises de clientes e mercados [...] para atingir os objetivos”. (Churchill & Peter, 2010, p. 19).

Nestes autores, o plano de marketing deve ser implementando visando a sua eficácia, e continuamente ele deve ser avaliado para testar a sua eficácia. Sendo assim, o marketing para eles se configura como um “processo de planejar e executar a concepção,

estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais” (Churchill & Peter, 2010, p. 4).

Sendo assim, em Kotler e Armstrong (2007, p. 30), o planejamento estratégico se configura como um “processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação”. Em outras palavras, o planejamento estratégico de uma empresa deve ser definido em objetivos e metas visando o longo prazo e ter como finalidade “atividades que resultem no desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como de objetivos organizacionais e de estratégias que permitam à empresa alcançar tais objetivos” (Churchill & Peter, 2010, p. 86).

Em geral, o marketing, além de possibilitar a venda de produtos, estabelece uma relação de cumplicidade entre o vendedor e o comprador.

“Apesar de exercer um papel de grande importância, o marketing pode apenas ser um parceiro na atração, manutenção e cultivo de clientes. Além da gestão de relacionamento com o cliente, os profissionais de marketing também precisam praticar a administração de relacionamento de parceria. Eles devem trabalhar em estreito contato com parceiros de outros departamentos da empresa para formar uma cadeia de valor eficiente para servir aos clientes” (Kotler & Armstrong, 2007, p.37).

Isto apresenta uma grande vantagem para as empresas e, no caso desta pesquisa, para os pequenos agricultores entrevistados que trabalham no setor dos orgânicos, que é um mercado tão disputados no Brasil em que, cada vez mais, os consumidores estão informados sobre seus direitos. Sendo assim, eles precisam aperfeiçoar suas estratégias de atendimento, visando atrair os clientes, satisfazendo seus desejos e atendendo as suas necessidades. Pois, hoje,

“Quando os clientes fazem uma compra, não estão simplesmente comprando um produto ou serviço, estão comprando um conjunto de benefícios esperados para atender a suas necessidades e expectativas. Isso é conhecido como conceito de produto ou serviço”. (Slack et al, 2002, p.140)

O plano de marketing estabelecido pela empresa no seu planejamento estratégico deve definir “o que a organização fará para satisfazer às necessidades do cliente no mercado” (Sparemberger & Zamberlan, 2008, p. 33).

No entanto, como assinalado acima, o planejamento estratégico constatado nas atividades dos entrevistados nesta pesquisa se voltava à venda de produtos. Sendo assim a análise e interpretação dos dados realizaram-se relativamente ao planejamento estratégico



de marketing<sup>12</sup>. Isto é, do planejamento de marketing entendido como ferramenta de trabalho com enfoque na satisfação dos clientes e agregado aos objetivos da empresa. Em outras palavras,

“[...] o Planejamento Estratégico de Marketing passa a ser ferramenta fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo, ainda, para o alinhamento da visão dos gestores e direcionamento de recursos, sendo uma excelente forma de se conquistar clientes e mercados.” (Sparemburger & Zamberlan, 2008, p. 31).

Em Ambrósio (1999), visando-se a satisfação de necessidades e desejos dos consumidores, quer dizer, da sociedade como um todo de um lado, e de outro, da empresa em si, o planejamento de marketing tem que definir um plano de marketing em que todos os departamentos que compõem a empresa trabalhem em conjunto e harmonia.

Em Maximiano (2006, pp. 92-93), “o planejamento de marketing baseia-se em três etapas principais: definição e análise dos segmentos do mercado; escolha do mercado-alvo<sup>13</sup> e definição do marketing mix (ou composto de marketing)”.

Pode-se dizer que o planejamento estratégico de marketing deste fato concentra as necessidades nos clientes e explora os possíveis caminhos, prevendo uma vantagem competitiva referente a seus concorrentes. Isso apresenta uma grande importância na medida em que o mercado se torna competitivo entre as empresas do mesmo ramo de negócio, pois

“[...] um dos objetivos da função de marketing é entender o consumidor tão bem quanto o produto ou serviço que a empresa deseja vender a ele. [...] os consumidores são numerosos, diversificados, informados, exigentes, detalhistas, protegidos pela legislação e, quase sempre, difíceis de compreender”. (Maximiano, 2006, p. 89)

É neste sentido que o planejamento estratégico de marketing se apresenta como primordial por permitir entender como funciona a segmentação de mercado<sup>14</sup> e, em certa medida, “possibilita identificar e focalizar com precisão os consumidores potenciais”. (Maximiano, 2006, p. 93). Sendo assim, pode-se dizer que “o planejamento de marketing implica decidir quais estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais” (Kotler & Armstrong, 2007, p. 44).

---

<sup>12</sup> Neste trabalho não vai ser abordado o planejamento tático que se preocupa com mercados específicos ou segmentos de mercado e com o desenvolvimento do programa de marketing que satisfaçam às necessidades dos consumidores nesses mercados. (Ferrell & Hartline, 2008, pp. 14 -15).

<sup>13</sup> “A definição do mercado-alvo implica avaliar a atratividade de cada segmento de mercado e selecionar um ou mais segmentos para entrar” (Kotler & Armstrong, 2003, p.46).

<sup>14</sup> “O processo de dividir o mercado em grupos de compradores com diferentes necessidades, características ou comportamentos que podem exigir produtos ou mix de marketing distintos” (Maximiano, 2006, p. 45).

De fato, o planejamento estratégico de marketing se configura como ferramenta adequada na busca de conquista de uma parcela do mercado segmentado.

Os critérios de segmentação do mercado envolvem em geral, a demografia (idade, sexo, renda, etnia e ocupação); geografia (país, estados, municípios); psicologia (ideias, opiniões, interesses, atividades, motivações). Em outras palavras, “os consumidores podem ser agrupados e atendidos de várias maneiras, com base em fatores geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais” (Kotler & Armstrong, 2003, p. 45).

A segmentação de mercado e a competitividade que caracteriza o mercado brasileiro nestes últimos tempos, portanto, levam as empresas a investir muito em marketing para atingir seus objetivos.

O marketing, para Kwasnicka (2011), na atualidade além de buscar a fixação de um modelo de vida para a sociedade, possibilita ao mesmo tempo, a venda de produtos aos consumidores e determina também os desejos e necessidades que vão ser satisfeitos pela empresa.

Para Dias (2008, p. 52), além de vender produtos e satisfazer necessidades dos consumidores, o marketing se configura como “um aliado importante na modificação dos hábitos e costumes prejudiciais à sociedade ou ao indivíduo, servindo como instrumento de mudança comportamental”.

A mudança de comportamento através do marketing, defendida por Dias (2008), foi observada durante o levantamento de dados desta pesquisa, quando, através da parceria com a EMATER, os pequenos agricultores divulgavam não somente o local e data da próxima feira, mas também, por exemplo, a EMATER entregava panfletos sobre a fabricação e degustação de sucos artesanais, e sobre utilização de práticas na conservação caseira de especiarias. Enquanto, a CEASA divulga a feira em seu próprio site e na sua rede social (*Facebook*).

“O marketing é usado para desenvolver trocas que visam ou não lucros. [...] Trocas visando lucros são a meta de negócios que buscam gerar receitas acima dos custos. [...] embora a essência do marketing seja desenvolver estratégias para empresas domésticas e globais, os analistas também usam o marketing para descrever e avaliar atividades econômicas em outros níveis”. (Churchill & Peter, 2010, p. 4).

No decorrer da pesquisa, percebe-se que o sentido de marketing dependia muito da visão dos pequenos agricultores familiares entrevistados sobre suas unidades de produção ou de seus negócios respectivos. Se de acordo com o avanço da pesquisa, hoje se pode falar do marketing operacional, tático e estratégico, foi constatado que, se o marketing operacional executa as atividades de produção, venda e promoções sem a elaboração de estudos de mercado e o estratégico, estuda o mercado para garantir a continuidade da

empresa, os participantes na pesquisa praticavam mais o marketing tático, que é um processo que se limita somente às vendas de produtos.

Sendo assim, para entender se eles planejavam estrategicamente suas atividades de produção agrícola ligando a maximização de lucro da família e a preservação do meio ambiente, este trabalho se detém a partir de agora no marketing mix, que utiliza os quatro Ps como parâmetros que permitem que o empreendedor controle e concentre esforços no mercado-alvo.

Para Kotler e Armstrong (2003), todos os elementos do mix de marketing são integrados em um programa de marketing coordenado e definido, visando à realização e cumprimento de objetivos da empresa através da satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, quer dizer, vender valor ou solução aos problemas desses consumidores. Neste sentido, para os autores, “o mix de marketing constitui o conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo”. (Kotler e Armstrong, 2003, p.48).

Em outras palavras, o marketing mix pode ser definido como,

“[um] conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir resposta que deseja ao mercado alvo. Consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto. As diversas possibilidades podem ser agrupadas em quatro grupos de variáveis conhecidas como os 4Ps: produto, preço, praça e promoção”. (Kotler & Armstrong, 2007, p. 42).

No dizer de Serrano (2012), o marketing mix,

“[...] pode ser definido como a combinação de elementos variáveis que compõe as atividades de Marketing. [...] então a expressão Marketing Mix (mistura de Marketing) ou Composto de Marketing, como é conhecida no Brasil, passou a ser a teoria mais aceita para efetivar atividades de Marketing. Atualmente, o Marketing Mix é considerado como base fundamental para o Marketing tático / operacional” (Serrano, 2012, s/p).

Para Kotler e Armstrong (2007), o mix de marketing é um programa voltado para alcançar os objetivos da empresa. No entanto, para eles, há outros autores e pesquisadores que assinalam,

“[...] que o conceito dos 4Ps leva em conta com o ponto de vista do vendedor sobre o mercado, e não o do comprador. Nesta área de relacionamento com o cliente, do ponto de vista do comprador, os 4Ps são bem descritos como os 4Cs: cliente, custo, conveniência e comunicação. Portanto, [...] os clientes se vêem como compradores de valor ou de uma solução para seus problemas. Os clientes não estão mais interessados apenas nos preços; estão interessados também nos custos totais para obter, utilizar e descartar um produto. Querem que o produto ou serviço esteja disponível da forma mais conveniente possível. Para completar, querem comunicação bilateral”. (Kotler & Armstrong, 2007, p.43).

Diante desta crítica, Las Casas (1997, p. 19), mostrou que outros pesquisadores que estudam o mercado tentaram modificar ou acrescentar mais números aos 4 Ps buscando torná-los 6 Ps, 8 Ps, e assim consecutivamente. No entanto, apenas uma nova tendência surgiu com ênfase na ferramenta utilizada devido as constantes mudanças que o mercado nos cerca e que levam a pensar no consumidor através dos 4 Cs. Contudo, para Las Casas, ao invés de agregar novas tendências no composto dos 4 Ps é preferível preservar o conceito original.

Neste sentido,

“A questão não é se deveria haver quatro, seis ou dez Ps, mas qual a estrutura mais útil para projetar a estratégia de marketing. Assim, [...] o profissional de marketing vê os 4 Ps como uma caixa de ferramentas para orientá-lo no planejamento de marketing”. (Kotler & Armstrong, 1999, p.125).

Sendo assim, para Kotler e Armstrong (2003), o importante para uma empresa é aplicar o mix de marketing que lhe permita alcançar suas metas gerais. No entanto, percebe-se que a maioria das empresas comercializa vários tipos de produtos, mix de produtos; essa variedade tem como objetivo atender aos clientes de acordo com as necessidades e preferências. Provavelmente, as empresas com este tipo de trabalho almejam vantagens competitivas no mercado.

Neste contexto, a empresa precisa se posicionar principalmente em relação à definição do produto a ser lançando no mercado e às promoções ou aos preços competitivos para facilitar a sua distribuição e recepção no mercado-alvo. Sendo assim, pode-se dizer que conhecer os 4 Ps é primordial para os pequenos agricultores familiares, porque eles aprendem a ver o seu próprio negócio como lucrativo e com possibilidades de crescimento no mercado de orgânicos.

Sobretudo, porque eles aparecem em suas mãos como ferramentas bastante úteis uma vez que o “esforço de marketing pode ser calibrado em função do volume de compras dos clientes” (Maximiano, 2006, p.94) favorecido pela qualidade dos produtos oferecidos no mercado. Ou seja, para Cobra (1991, p. 24), para “satisfazer as necessidades dos consumidores, é preciso que os produtos ou serviços a serem ofertados tenham boa qualidade, que as características atendam aos gostos dos consumidores”.

Isso será possível, pois, o mix de marketing se articula, de acordo com Kotler e Armstrong (2003), através de quatro pilares: análise, planejamento, implementação e por fim, o controle. Para esses autores, através do marketing<sup>15</sup>,

---

<sup>15</sup> “A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos” (Churchill & Peter, 2010, p.4).

“Em primeiro lugar, a empresa desenvolve planos estratégicos gerais e, em seguida, traduz esses planos em planos de marketing e outros planos para cada divisão, produto e marca. Por meio da implementação, ela transforma os planos em ações. O controle consiste na mensuração e avaliação dos resultados das atividades de marketing e da adoção de medidas corretivas onde necessário. Para completar, a análise de marketing oferece informações e avaliações necessárias para todas as outras atividades de marketing”. (Kotler & Armstrong, 2003, p. 48).

Sendo assim, uma vez que uma empresa determina o seu plano de marketing, para Kotler e Armstrong (2003, p. 47), ela “está pronta para começar a planejar os detalhes do mix de marketing, um dos principais conceitos do marketing moderno” que se baseia em quatro variáveis seguintes: produto, preço, praça e promoção<sup>16</sup>.

Em relação ao primeiro P, que remete ao produto, trata-se neste trabalho de produtos agrícolas orgânicos. Para abordar a questão deste P, pensa-se em falar dele a partir da sua qualidade, uma vez que este trabalho se volta à atividade agrícola cujo ciclo de vida<sup>17</sup> de produtos não é importante. Sendo assim, considera-se importante voltar às afirmações de Maximiano (2006), quando fala sobre a qualidade de produtos. Para este autor, a qualidade de produto pode ter diferentes enfoques: a confiabilidade do produto, sua qualidade percebida, sua estética externa, entre outros enfoques.

Se para Las Casas (1997),

“Os produtos, como os seres vivos, passam por diferentes fases da vida: nascem, crescem atingem a maturidade e entram em declínio posteriormente. Os produtos apresentam comportamentos deste tipo, quando considerados em relação ao tempo de comercialização e resultado de vendas. Desde o momento que o produto é introduzido no mercado até sua retirada total, ele passa pelos estágios da introdução, crescimento, maturidade e declínio”. (Las Casas, 1997, p. 177).

Sendo assim, pensa este autor que todo o plano de marketing de determinada empresa deve ser definido tendo em vista o estágio da introdução, do crescimento, da maturidade e do declínio da vida do produto prestes a ser lançando no mercado.

A noção de ciclo de vida de produto é importante neste trabalho uma vez que lida com a comercialização dos produtos de gênero alimentício na feira orgânica da CEASA/PA, que são perecíveis ou que têm um ciclo de vida curto.

Em relação à questão do ciclo curto, foi constatado durante o levantamento dos dados, como foi mencionado na discussão acima, no intuito de garantir a qualidade e

---

<sup>16</sup> “Produto significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo. [o] preço é a quantidade de dinheiro que os clientes têm de pagar para obter um produto. [a] praça envolve as atividades da empresa que tornam o produto disponível aos consumidores-alvo. [e por fim, a] promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvos a comprá-lo”. (Kotler & Armstrong, 2007, p.42).

<sup>17</sup> “A teoria do ciclo de vida é válida como instrumento de previsão, porém, como foi visto, a duração de cada estágio é muito variável. [...] Em cada um dos estágios em que o produto se encontra são recomendadas certas estratégias”. (Las Casas, 1997, p.179).

minimizar as perdas dos produtos não comercializados na feira livre de orgânico da CEASA/PA, os pequenos agricultores familiares tinham duas opções de destino: podem ser consumidos pelos próprios agricultores familiares ou vendidos a feiras não orgânicas.

Em relação ao segundo P, relativo ao preço de produto que, para Las Casas (1997, p. 192) “ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca de esforço feito pela empresa vendedora”, – como foi constatado durante as três idas a campo e nas conversas com os pequenos agricultores familiares – é fixado pela EMATER que, antes de cada feira, tabula o valor dos produtos depois de realizar a pesquisa de mercado sobre os preços dos produtos locais. Isto implica que os entrevistados, em particular, e todos os feirantes, em geral, não estavam sem amparo no quesito “decisões de preço” de seus produtos.

A intervenção do EMATER na fixação de preço dos produtos visaria, pensa-se, em transformar a feira atraente para os consumidores que, por um preço econômico, comprem produtos capazes de satisfazer seus desejos de consumir orgânicos. Sendo assim,

“O preço deve ser encarado como fator estratégico de posicionamento. O montante a ser cobrado dos clientes vai depender de diversos fatores além dos custos de produção, como o perfil dos consumidores, a quantia pedida pelos concorrentes e o valor agregado”. (Roveda, 2013).

Sendo assim, observou-se durante o levantamento de dados, que a CEASA, em parceria com a EMATER, tem todo o cuidado de repassar os valores tabulados<sup>18</sup> aos pequenos agricultores familiares nas reuniões realizadas antes da Feira, visando garantir um preço competitivo dos produtos orgânicos frente a outros produtos presentes no mercado, pois, “se a empresa elevar muito o preço, poderá ter vendas fracas e, por outro lado, se variar pouco, poderá sacrificar lucros potenciais. O preço de venda correto depende de muitas variáveis” (Cobra, 1991, p.24).

A determinação de preços de todos os produtos tem que se adequar aos custos de produção de produtos<sup>19</sup>. No entanto, os preços determinados devem ser compatíveis com as suas características e com os preços da concorrência.

Para Maximiano (2006, p. 100), muitas empresas simplesmente determinam o preço por “estimativa do custo de produção do produto ou serviço, à qual é adicionada uma margem de lucro. No entanto, as empresas observam os preços dos concorrentes, para não ficar acima deles”.

---

<sup>18</sup> O Programa Brasileiro de Modernização do Mercado de Hortigranjeiro (Prohort) tem valores dos produtos no atacado em todos os CEASA por unidade de federação de diversos estados, inclusive no estado do Pará (Ceasa, s./d.)

<sup>19</sup> “Os objetivos dos preços devem estar coadunados com os objetivos do marketing que, por sua vez deverão estar coadunados com os objetivos da empresa mais gerais [...] os objetivos mais comuns são geralmente: retorno do investimento; objetivos de concorrência; preços promocionais; fatia de mercado e fluxo de caixa”. (LAS CASAS, 1997, pp. 195-196).

Após, a tabulação dos preços<sup>20</sup> feita pela CEASA<sup>21</sup>, em conjunto com a EMATER, verifica-se a questão da demanda e custos, análise de concorrência, política de preço, métodos utilizados para determinar o preço e a seleção do preço final.

Dito isso, pode-se perguntar, se a fixação de preço dos produtos orgânicos na feira livre orgânica da CEASA/PA, mesmo que é fruto de reunião entre EMATER e CEASA/PA, e os agricultores, será que esses preços se adequavam com o plano de marketing desses agricultores? A questão poderia ser respondida afirmativamente, uma vez que, se não fosse lucrativo, os pequenos agricultores não iriam continuar frequentando a feira. Sendo assim, a pergunta pode ajudar a entender se realmente, os pequenos agricultores planejavam estrategicamente as atividades de produção, em que eles determinariam já os custos e benefícios de seus produtos.

Sem resposta fechada ainda, pode-se, no entanto, assinalar que outro fator que influi sobre o preço está ligado à lei da oferta e da demanda. Como os pequenos agricultores tiram suas produções da terra, quando a safra para determinado produto está ruim, consequentemente diminui a quantidade do produto comercializado, o que resulta no aumento do preço. E, assim acontece na ordem inversa.

Em relação ao terceiro P, remete à praça, portanto, relativo à distribuição de produtos. Neste sentido, para Las Casas (1997, p. 213) “a colocação de produtos em estabelecimentos apropriados e em épocas certas, a preços acessíveis ao consumidor visado, é, portanto, determinante para o sucesso de uma estratégia mercadológica”.

Sendo assim, pode se dizer que as estratégias para a venda dos produtos precisam pensar na facilidade de acesso para os consumidores do produto. Portanto, a acessibilidade ao produto depende de canais (tipos) de distribuição que, para Las Casas (1997, p. 101), “representa o elo entre o produtor e o consumidor. [...] a distribuição tem papel crucial na função de marketing da empresa, como também na própria dinâmica do negócio”.

Nesse contexto, para os pequenos agricultores familiares entrevistados, o canal de distribuição é mais importante, uma vez que pode influenciar os objetivos gerais deles. Em geral, a pesquisa observou que o canal de distribuição ou de comercialização de produtos deles era a feira em que os entrevistados tinham um contato direto com os consumidores. Sendo assim, pode-se dizer que os pequenos agricultores faziam a venda direta, pois,

---

<sup>20</sup> “ [...] No local, poderão ser encontrados cheiro verde, couve, jambu, alface, coentro, tomate, plantas ornamentais, feijão caupi, ervas medicinais, cosméticos, frutas, polpa de frutas, farinha, laticínios, queijo coalho, bolos, geleias de frutas, temperos caseiros, artesanatos diversos, pimenta, macaxeira, frutas, cachaça de jambu, goma”. (G1 Pará, 2017).

<sup>21</sup> Ponto de reunião de agentes de comercialização, para efeito de operações de compra e venda de produtos alimentícios de origem vegetal e/ou animal, preferencialmente realizadas em nível de atacado. (Ceasa/PA, 2014).

vendiam diretamente para seus consumidores finais<sup>22</sup>, ou seja, praticavam o comércio varejista, o que pode, em certa medida, resultar em melhores lucros para os vendedores.

No entanto, esse contato direto possibilitava às vendas o direto direcionamento ao público-alvo. Foi constatado durante a pesquisa que os pequenos agricultores, no intuito de possibilitar o escoamento total de seus produtos, fracionavam, geralmente, os produtos em duas partes.

Por exemplo, durante a pesquisa, observou-se, em relação à venda de ovos caipira, o contato direto entre o vendedor e o consumidor possibilitava ao primeiro vender o produto ao segundo, antes que ele mesmo esteja na feira. Portanto, o produto vendido era guardado para o cliente pelo pequeno agricultor. Geralmente, para facilitar a compra de ovos, os pequenos agricultores dividiam a cuba em duas partes.

A pesquisa constatou que a feira livre orgânica da CEASA/PA era um canal importante de escoamento de produtos para os entrevistados, em particular, e de todos os pequenos agricultores participantes da feira, em geral. Nas conversas, podia-se entender que, para os entrevistados, apesar de pontos negativos do mercado, a Feira Livre Orgânica se apresentava como um bom canal para a distribuição de seus produtos.

De acordo com Cobra (1991, p. 25), a “distribuição precisa levar o produto certo ao lugar certo através dos canais de distribuição adequados, com uma boa cobertura que não deixe faltar produto em nenhum mercado importante” (Cobra, 1991, p.25). Assim, a feira livre orgânica da CEASA/PA, sendo exclusivamente reservada para a venda de produtos orgânicos, corresponde à afirmação de Cobra (1991), já que para esses pequenos agricultores permite a distribuição e a divulgação de seus produtos.

Neste sentido, em relação à última variável do mix de marketing, o quarto P, relacionado à promoção, para Maximiano (2006, p. 103), é uma ação que busca lembrar ou informar aos consumidores-alvo “sobre um produto ou marca, por meio de várias técnicas de comunicação e persuasão. Dependendo do produto ou serviço, a promoção pode ser feita antes” do lançamento de tal produto ou serviço no mercado.

A promoção se configura como uma forma de tornar conhecido o produto aos seus consumidores-alvos. Neste sentido, a promoção possibilita ou prevê que produtos expostos sejam disponíveis em quantidades suficientes para os consumidores e estejam no local de comercialização bastante conhecido ou visível para eles.

Acredita-se que uma promoção eficaz aumentaria a demanda pelo produto vendido. No entanto, isso não foi constatado na última descida no campo que aconteceu na primeira

---

<sup>22</sup> “O consumidor final é representado pelas pessoas físicas que comprem bens e serviços para o seu uso, para o uso do lar ou para outras pessoas”. (Pinheiro et al, 2006, p.14)



semana de abril, apesar da publicidade ou divulgação da feira feita pela EMATER ou pela própria CEASA/PA em relação ao local e dia em que aconteceria a feira.

Nesta última descida no campo, foi constatada a ausência de muitos pequenos agricultores; inclusive, dos 15 entrevistados cinco se ausentaram. Buscando entender o porquê desta ausência, os entrevistados presentes alegaram que as vendas não estavam satisfatórias na sua totalidade e, se dependesse deles, também não iriam participar na feira daquele dia, mas para não perder a sua vez de participação na feira, eles foram, pois faltar mais de três vezes levaria ao desligamento de participação na feira livre orgânica.

No entanto, mesmo com pouca movimentação da feira, portanto, pouca rentabilidade de venda para os pequenos agricultores, eles consideravam a feira livre orgânica ainda como imprescindível para a distribuição de seus produtos. No entanto, eles (os entrevistados) consideravam importante que os organizadores (EMATER e CEASA/PA) estabeleçam um plano de marketing que tenta a atrair cada vez mais os consumidores-alvos para permitir que eles continuarem participar na feira.

Como tentativa para remediar esse problema de falta de consumidor na feira livre orgânica da CEASA/PA, foi constatado que os organizadores da feira, através de seu plano de marketing se preocupam em levar algum item promocional, como a oferta gratuita de sucos de frutas orgânicos e receitas de como fazer esses sucos em casa e divulgação do trabalho realizado pela EMATER com intuito de inspirar o consumidor a comprar mais o produto orgânico e a conhecer diretamente os pequenos produtores que, apesar de buscar o lucro em suas atividades de produção, preservam a natureza.

Pode se dizer que o último P do mix de marketing, concentra quase todas as fermentas “de comunicação que veiculam determinada mensagem para o público alvo. E estas ferramentas recaem em cinco categorias: publicidade, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e marketing direto” (Kotler, 2009, p. 140).

Em relação à publicidade, pode se considerar que ela “é uma ferramenta mais poderosa para a construção do conhecimento sobre a empresa, produto, serviço ou ideia.” (Kotler, 2009, p. 140). Sendo assim, pode se dizer que quando a empresa opta pela venda direta, ela tem várias opções a escolher para a comercialização de seu produto e para a utilização de canais de divulgação.

Entretanto, no delinear da entrevista foi observado que quatro pequenos agricultores familiares trabalhavam muito bem a divulgação de sua empresa. Além de usarem a propaganda através de informativos, eventos e o uso da mídia<sup>23</sup>, esses pequenos agricultores não apenas ofereciam o produto para a venda a partir do preço do mercado

---

<sup>23</sup> Utilizam o WhatsApp, folder da própria feira (disponível em <http://www.emater.pa.gov.br/noticia/1195>) como divulgação.

fixado pela EMATER, CEASA/PA<sup>24</sup>, como faziam os restantes de entrevistados, mas também ofereciam uma gama de ofertas e facilidades em diferentes níveis de preço. O exemplo disso foi constatado na venda de ovos. Observou-se que quando o consumidor comprava várias cubas de ovos, o agricultor dava o desconto ao seu cliente. Esse desconto além de satisfazer o desejo do consumidor de comer orgânicos e satisfazer a sua necessidade, permitia que o vendedor, portanto, o pequeno agricultor, atingisse as suas metas de venda do dia fixados.

Além disso, o desconto se configurava como meio de divulgação de produtos vendidos, pois os consumidores ou compradores, sem querer, transformavam-se em canais de divulgação de informações positivas acerca do produto, portanto, da atividade deste pequeno agricultor. Isto é, da sua empresa.

Tendo em vista o que foi exposto acima, pode se dizer que,

As empresas utilizam planejamento estratégico para definir um curso que traga valor para os clientes e lucros para a empresa. [E que ] o planejamento estratégico começa com o desenvolvimento de uma missão, que declara o propósito específico da organização. [Nesta empresa] missão serve como base para os objetivos organizacionais e para as estratégias projetadas para alcançar esses objetivos. [Sendo assim, pode se dizer que] o planejamento estratégico forma uma base para a criação de um plano de marketing, o qual expressa a estratégia que a organização deve usar para criar valor. [Deste fato, pode se considerar que], o planejamento estratégico de marketing depende de informações confiáveis sobre a demanda atual e futura pelos produtos. Assim, uma parte importante do planejamento é a previsão das vendas. [E] para realizar essa previsão, os profissionais de marketing utilizam várias técnicas de previsão qualitativas e quantitativas [tais como o mix de marketing]. (Churchill & Peter, 2010, p. 109).

Sendo assim, pode-se dizer ainda de maneira não conclusiva que os pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA não planejam estrategicamente suas atividades de produção. A pesquisa constatou duas situações sobre esta questão: eles não planejam suas atividades de produção por falta de conhecimento, mas esta hipótese foi logo descartada uma vez que durante as entrevistas, os participantes afirmaram ter tido a formação técnica sobre o planejamento oferecida a partir de programas de incentivos a agricultura familiar, tais como a EMATER, SENAR, entre outros. A segunda hipótese era que eles tinham o conhecimento, mas resistiam à mudança de suas práticas de produção agrícola herdada dos avós ou pais.

O não planejamento de atividades de produção por esses agricultores, em certa medida, não permitiria que eles alcançassem a visão de expansão de suas atividades e conquistar o mercado paraense com produtos orgânicos. A consequência disso seria o não fortalecimento das atividades agrícolas de base familiar em unidades de produção, como

---

<sup>24</sup> O preço fixado não era como uma camisa de força, mas servia como indicativo para não exagerar no preço ou vender mais barato que o preço de mercado.

advogou Lamarche (1993), com uma missão bem definida que vise atingir metas ou objetivos gerais da unidade, através de produção específica de produtos que vise satisfazer as necessidades e desejos do consumidor, sociedade e também da empresa através de um plano de marketing que, além de vender produto ao consumidor, transmita-lhe também valores.

## **PARTE II - TRABALHO EMPÍRICO**

## 6. Metodologia

Este capítulo compreende a descrição dos aspectos metodológicos utilizados no delineamento da pesquisa. Pode-se dizer que metodologia permite fornecer técnicas e processos de investigação para a elaboração de um trabalho científico, que se configura como fruto da curiosidade do homem em buscar respostas diante de problemas que surgem na sua vida cotidiana. Sempre são, pois, “o interesse e a curiosidade do homem pelo saber [que] levam-no a investigar a realidade sob os mais diversificados aspectos e dimensões”. (Cervo, 2002, p. 64).

Neste sentido, a metodologia se configura como um caminho rumo à elaboração de uma pesquisa científica relevante em relação aos seus objetivos e a problematização dos acontecimentos na vida do homem. Pois é através dela que o pesquisador pode elaborar regras, técnicas, instrumentos e objetivos no intuito de propor à comunidade científica e também à sociedade um bom trabalho científico relacionado ao problema observado.

Sendo assim, como já foi visto acima, esta pesquisa se configurou em um estudo de caso de natureza exploratória, com caráter descritivo e qualitativo. Fez-se uso, para o seu desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica e o trabalho de coleta de dados empíricos foi realizado através de observações *in loco*. Para a interpretação de dados obtidos, além da elaboração de gráficos e tabulação dos resultados, foram utilizados também os registros fotográficos (apêndice V).

A pesquisa é do tipo estudo de caso, pois busca entender: como os pequenos agricultores familiares que participam na Feira Livre Orgânica da CEASA/PA fazem seu planejamento para a venda de seus produtos? Ou seja, depois de selecionar 15 (quinze) pequenos agricultores familiares, a pesquisa busca aprofundar essa temática no intuito de melhor entender tal questão, uma vez que a agricultura familiar cada vez mais se torna um dos setores mais produtivos e importantes da economia brasileira.

O estudo de caso para Cervo (1983), “é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados da vida” (Cervo, 1983, p. 57). Em Gil (2009, p. 54), o estudo de caso é entendido como um estudo realizado em profundidade e de uma maneira exaustiva sobre um ou “poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...] hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real”.

No entanto para Yin (2001, p. 19), o estudo de caso representaria uma estratégia de pesquisa que se realiza “quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Diante disso, pode se dizer que o estudo de caso se torna uma ferramenta útil, quando o pesquisador pretende lidar com condições contextuais do fenômeno investigado. Sendo assim, ainda para Yin (2001), o estudo de caso é uma,

“[...] a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências documentos, artefatos, entrevistas e observações além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal”. (Yin, 2001, p. 27)

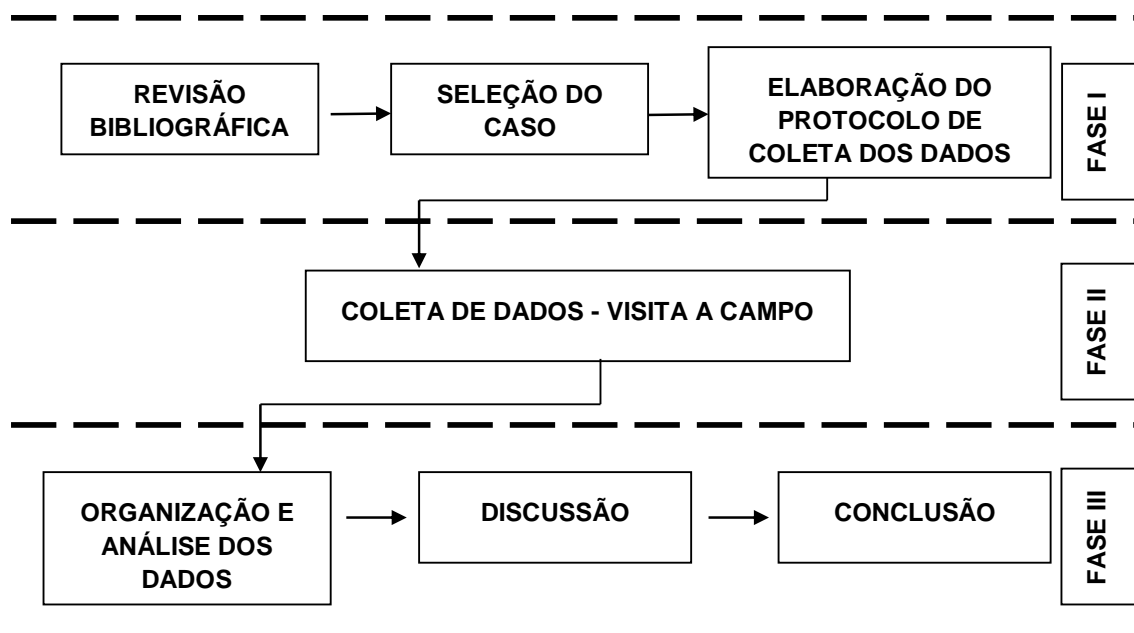
Para alcançar o objetivo da pesquisa, além da escolha do estudo de caso para o delineamento do trabalho presente, optou-se por confrontar os dados com os estudos bibliográficos referentes à questão, para se ter uma resposta, ou seja, usa-se de forma complementar os dois procedimentos metodológicos para entender melhor a questão.

Quanto aos propósitos, esta pesquisa tem o caráter: descritivo uma vez que tem por “objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento” (Gil, 2009, p. 42). Neste caso, está-se buscando entender como os pequenos agricultores familiares participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA planejam suas atividades de produção agrícola.

O caráter exploratório proporciona uma familiaridade com o problema estudado, no nosso caso, entender se os pequenos agricultores familiares planejam suas atividades de produção. Foi escolhido o estudo exploratório uma vez que o seu delineamento é bastante flexível, já que faz recurso à bibliografia e às entrevistas para entender o fenômeno estudado e, posteriormente, analisar os dados coletados. Então, o estudo exploratório seria para Cervo (1983, p. 56) aquele que “tem por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”.

Em Yin (2001), esta pesquisa se delineou em três fases, representadas na Figura 1:

**Figura 1:** Delineamento da pesquisa



Fonte: Yin, 2001.

### **Fase I – Planejamento da pesquisa**

A primeira etapa do trabalho, como todo trabalho científico, compreendeu a definição e o planejamento da pesquisa. Iniciou-se com a revisão da literatura técnico-científica, pois, sendo uma pesquisa bibliográfica, a revisão da literatura foi o primeiro passo dado para, “conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema” (Cervo, 1983, p. 55).

Para Gil (2009, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos”. Ideia que compartilham Marconi e Lakatos (2011, p. 57), quando, ao citar Manzo (1971 citado em Marconi & Lakatos, 2011, p. 57), afirmam que a pesquisa bibliográfica “abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo” e ela “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Em seguida, buscou-se selecionar o assunto, ou seja, o caso a ser estudado e, posteriormente, projetou-se o protocolo ou o delineamento para a pesquisa, contendo o propósito do estudo, a base de dados e os procedimentos para a coleta de dados.

## **Fase II – Coleta de dados**

Esta segunda fase da pesquisa deu-se após a definição e delimitação do assunto estudado para a elaboração deste trabalho. Para Cervo (2002),

“A coleta de dados ocorre após a escolha e delimitação do assunto [...] tarefa importante na pesquisa, envolve diversos passos, como a determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, a programação da coleta e também os dados da própria coleta”. (Cervo, 2002, pp. 44-45).

Neste sentido, foram utilizados questionários com perguntas abertas e fechadas junto aos pequenos agricultores familiares. A coleta de dados realizou-se através das entrevistas realizadas na feira livre orgânica da CEASA/PA no período de fevereiro a abril de 2017.

Durante a coleta, buscou-se ouvir mais os pequenos agricultores familiares do que falar. Isto é, dar o tempo necessário para que o entrevistado pudesse transcorrer sobre seus conhecimentos sem atropelos sobre o assunto.

A conduta da aplicação do questionário foi: a) expor os objetivos e finalidades da tese; b) solicitar que o agricultor assine o termo de consentimento livre e esclarecimento (cf. Apêndice I); e c) proceder com a aplicação do questionário que, em Marconi e Lakatos (2011) é,

“[...] um instrumento de coleta de dados constituído por uma serie ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito [para as autoras] junto com o questionário deve ser enviado uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter respostas (Marconi & Lakatos, 2011, p. 86).

A aplicação dos questionários (cf. Apêndices II, III, IV) se deu de forma tranquila, com duração média de 30 minutos para cada entrevistado. Durante as entrevistas, observava-se também, o ambiente (a Feira Livre) em que era aplicado o questionário, de modo que foram feitos registros fotográficos do ambiente e foram feitas anotações de informações obtidas pelas conversas que não constavam no questionário prévio.

## **Fase III – Análise dos dados, discussão e a conclusão**

A análise dos dados foi predominantemente qualitativa, pois se buscou entender o tema estudado através de conhecimento ou pensamento dos entrevistados obtido por meio das perguntas. Ou seja, a partir do aspecto subjetivo ou da interpretação dos participantes sobre o assunto estudado.



Essas interpretações foram sistematizadas sob forma descritiva por meio de tabelas e gráficos. Em seguida, foi realizada a discussão dos resultados e a conclusão da pesquisa de modo a possibilitar um entendimento mais claro a respeito do trabalho do pequeno agricultor familiar que participa da feira livre orgânica.

### **6.1. Definição do universo e do corpus de pesquisa**

A pesquisa teve como universo (unidade) de análise os pequenos agricultores familiares participantes da Feira Livre Orgânica da CEASA/PA. Sendo que, em razão da operacionalização e praticidade da pesquisa, desse universo, foram escolhidos ao todo quinze (15) pessoas para participar nas entrevistas. Isto é, de acordo com a disponibilidade de cada um e da localização geográfica. Assim, ao todo foram escolhidos, no universo de 26 pequenos agricultores participantes do Programa Sábado Rural, 15 entrevistados (corpus de análise), representando a amostra 57,7% do total do universo contemplado.

A escolha pelo corpus e universo de pesquisa se deu inicialmente por curiosidade, pois ao visitar a CEASA/PA, em 2016, no intuito de comprar produtos alimentícios, soube que existia uma Feira Orgânica e me informaram que na primeira semana de cada mês os pequenos agricultores familiares vendiam o que produziam diretamente ao público.

Assim, aconteceu meu primeiro contato com eles e soube onde eles se concentravam, no caso, a CEASA/PA. Geralmente, a feira livre orgânica acontece, principalmente no sábado, no hall do prédio administrativo da CEASA.

Entretanto, é válido fazer uma observação aqui, neste ano de 2017, principalmente no mês de abril, a feira livre orgânica passou a acontecer também, além da sede da CEASA/PA, no entroncamento<sup>25</sup> o que motivou a segunda descida do campo. Descida que, além de buscar as respostas sobre o questionário, buscou-se perceber a diferença entre os dois locais.

Desta forma, aconteceu meu despertar em escrever esta dissertação de mestrado, a fim de conhecer mais a fundo seu trabalho com a terra, uma vez que sou consumidora direta dos produtos. Assim, foi traçada esta pesquisa, que aconteceu na primeira semana dos meses de fevereiro, março e abril do ano de 2017.

No mês de fevereiro, a pesquisa era focada em conhecer o perfil socioeconômico dos agricultores. Em março, o interesse da pesquisa era de saber o rendimento familiar e, em abril, foi traçado o planejamento estratégico.

As idas ao campo aconteceram de forma tranquila e sem dificuldades, pois os pequenos agricultores familiares foram bastante receptivos em responder aos questionários.

---

<sup>25</sup> O Complexo do Entroncamento se conecta importantes vias de tráfego rodoviário da cidade de Belém, como a Rodovia Federal BR-316, a Avenida Almirante Barroso, a Avenida Augusto Montenegro e a Avenida Pedro Álvares Cabral.

### **6.1.1. Protocolo para a condução do estudo de caso**

O protocolo tem por objetivo o alcance dos objetivos específicos da pesquisa. Os objetivos específicos são a) identificar o perfil socioeconômico dos pequenos agricultores familiares que praticam a produção e a comercialização dos produtos orgânicos na feira orgânica; b) descrever o trabalho do pequeno agricultor rural, ou seja, o ciclo do processo desde a produção ao consumidor final; c) conhecer o planejamento estratégico utilizado pelos agricultores familiares; e d) mapear a comercialização dos produtos orgânicos na feira orgânica.

### **6.1.2. Fontes de evidências**

Para dar sustento à conclusão do estudo, foram usadas duas fontes de evidência: a observação simples e a aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas.

Sendo a identidade dos respondentes preservada, o que constitui uma relevância do ponto de vista ético.

### **6.1.3. Procedimento do estudo de caso**

Inicialmente foram feitas visitas em três períodos distintos, sendo explicados a cada agricultor familiar os objetivos da pesquisa. É importante salientar que o contato entre o entrevistador e o entrevistado aumentou a confiabilidade do estudo, pois a pesquisa foi feita com uma parte da amostra da população de pequenos agricultores familiares que participam da feira orgânica na CEASA/PA.

### **6.1.4. Método de análise do conteúdo**

Inicialmente foi realizada a transcrição do conteúdo dos questionários e posteriormente, foi aplicado o procedimento descrito a seguir:

- 1º Passo: Identificação do conteúdo de cada pergunta;
- 2º Passo: Elaboração de tabelas, gráficos e registro de fotos;
- 3º Passo: Elaboração da síntese das respostas.

### **6.1.5. Interação entre a pesquisadora e agricultor familiar**

A interação foi conhecer o universo estudado por meio de perguntas e aguardando respostas. Em relação ao compartilhamento de saberes, uma forma encontrada foram as visitas *in loco* na feira, possibilitando, por meio de conversas, a instigação e o esclarecimento de dúvidas para entender a realidade do trabalho.

## **6.2. Organização e análise dos dados**

### **6.2.1. Apresentação da feira / ponto de comercialização**

A CEASA/PA (s./d.) é uma sociedade anônima de capital autorizado, fundada em 21 de novembro de 1972. Suas atividades comerciais começaram três anos depois, no dia 28 de janeiro de 1975. A inauguração oficial aconteceu em 13 de março de 1975. As Centrais têm com finalidade ordenar a função de abastecimento de gêneros alimentícios na capital do estado.

O controle acionário do estado do Pará aconteceu somente em 26 de setembro de 1989, através do Decreto-Lei nº 2.400 de 21/12/1987 e Decreto nº 2.247 de 08/04/1988.

Essa foi uma solução encontrada pelo governo brasileiro na década de 1960, quando identificou um problema enorme no sistema de comercialização de produtos hortifrutigranjeiros.

As Centrais têm como visão de facilitar a relação comercial entre produtores, vendedores, colaboradores e clientes, atacadista e varejista, estabelecendo padrões de alta qualidade de segurança e higiene, atuando socialmente de forma sustentável, evitando desperdícios, para ser vista como uma referência nacional em abastecimento.

Sua missão é centralizar o abastecimento de hortigranjeiros do Estado do Pará, auxiliando no crescimento dos produtores, atacadistas e varejistas, disponibilizando serviços de qualidade e mantendo harmonia dos interesses dos clientes, dos colaboradores e do poder público, além de auxiliar os hábitos da população paraense.

As áreas de trabalho englobam: imprensa, nutrição e saúde, serviços e informações. O processo de abastecimento deve ser estrategicamente planejado e coordenado pelo poder público, de forma direta ou indireta, a fim de garantir o acesso a alimentos perecíveis com boa qualidade e a preços justos.

Com a feira orgânica que se chama 'Programa Sábado Rural' (Ceasa/PA, 2016) criado pelas Centrais de Abastecimento do Pará (CEASA/PA), o objetivo é incentivar a produção rural do estado, levando produtos do campo para a cidade, em parceria com EMATER, FAEPA, SENAR e SEDAP. A ênfase está em fomentar a produção rural, além de

facilitar o escoamento da produção regional e levar produtos de qualidade para a mesa do consumidor que procura qualidade e procedência nos alimentos adquiridos.

Vários produtos são comercializados; entre eles, produtos agroecológicos, hidropônicos e convencionais. No total, são 15/26 empreendimentos de agricultores familiares, ou seja, 57,7% vindo de 7 municípios paraenses (Ananindeua, Marituba, Belém, Bragança, Vigia, Santa Bárbara, Irituia, Concórdia do Pará e Santa Izabel do Pará), que comercializam frutas, legumes e hortaliças no Mercado Livre do Produtor (MPL) da Ceasa e no Entroncamento.

Inicialmente, a feira tinha um cronograma mensal, ocorrendo todo primeiro sábado de cada mês. Com o sucesso do programa, os órgãos envolvidos resolveram aumentar o número das edições mensais, permanecendo aos primeiros sábados do mês, no hall do prédio administrativo da Ceasa, localizado no bairro do Curió-Utinga, e também no terceiro sábado do mês no Complexo do Entroncamento (Av. Almirante Barroso nº 583, bairro Castanheira), sempre a partir das 7h da manhã.

**Quadro 2:** Calendário da Feira em 2017

<b>MÊS</b>	<b>DIA/ANO</b>	<b>LOCAL</b>	<b>DATA/ANO</b>	<b>LOCAL</b>
<b>FEVEREIRO</b>	04/2017	CEASA	-	-
<b>MARÇO</b>	04/2017	CEASA	18/2017	ENTRONCAMENTO
<b>ABRIL</b>	01/2017	CEASA	08/2017	ENTRONCAMENTO
<b>MAIO</b>	06/2017	CEASA	20/2017	ENTRONCAMENTO
<b>JUNHO</b>	03/2017	CEASA	17/2017	ENTRONCAMENTO
<b>JULHO</b>	01/2017	CEASA	15/2017	ENTRONCAMENTO
<b>AGOSTO</b>	05/2017	CEASA	19/2017	ENTRONCAMENTO
<b>SETEMBRO</b>	02/2017	CEASA	16/2017	ENTRONCAMENTO
<b>OUTUBRO</b>	05/2017	CEASA	21/2017	ENTRONCAMENTO
<b>NOVEMBRO</b>	04/2017	CEASA	18/2017	ENTRONCAMENTO
<b>DEZEMBRO</b>	02/2017	CEASA	16/2017	ENTRONCAMENTO

Fonte: CEASA/PA, 2017.

## **7. Resultados e discussões**

À medida que foram coletadas as respostas das perguntas relativas ao objeto de investigação, foi possível que as análises da pesquisa fossem feitas, uma vez que os problemas foram identificados no roteiro das entrevistas do questionário.

Ao todo, como mencionado acima, foram aplicados três questionários. O primeiro foi referente ao perfil socioeconômico dos agricultores abrangendo informações relativas ao sexo, idade, escolaridade, estado civil, número de filhos (cf. Apêndice II). Como é feita a organização da comunidade, designadamente aspectos como: participação nas associações ou cooperativas, reuniões, cursos e fontes de renda, tais como: renda financeira, renda familiar, se recebe algum auxílio governamental, imóvel, certificação dos produtos.

A segunda ida ao campo foi para aplicar os questionários sobre o rendimento familiar (cf. Apêndice III), inquirindo sobre o tamanho da propriedade, tempo de trabalho com a agricultura e atividade principal, a forma como a renda está direcionada, jornada de trabalho, o que cultivam, venda dos produtos, local de venda e contabilidade.

Na terceira e última inquirição, incidiu-se sobre o planejamento estratégico e uso do solo (cf. Apêndice IV), com perguntas englobando se o agricultor é pessoa física ou jurídica, que cargo desempenha na empresa, objetivos da empresa, se os ensinamentos dos cursos são postos em prática, sobre os concorrentes, quais os conhecimentos sobre planejamento estratégico, propaganda, cobertura do solo, queimada, correção de solo, análise de solo, preparo, se faz plantio direto, irrigação e se na área há APPs.

### **7.1. Perfil socioeconômico dos agricultores familiares**

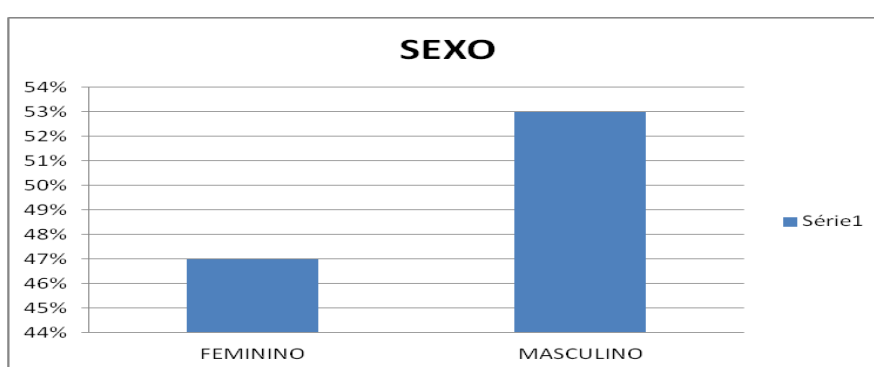
Analisar o perfil socioeconômico dos pequenos agricultores neste trabalho apresenta uma grande importância, uma vez que o objetivo geral desta pesquisa busca entender como os pequenos agricultores planejam suas atividades agrícolas e como, ao explorar a mão de obra familiar, advogam também preservar a natureza. Durante a discussão teórica, foi visto que para se planejar estrategicamente uma unidade de produção, precisa-se de certa habilidade. Habilidade esta que engloba pensar estrategicamente, critérios estratégicos, liderança, entre outros.

Neste sentido, torna-se válido conhecer o perfil socioeconômico de cada pequeno agricultor familiar nesta pesquisa, pois nos possibilita entender como ele se adequa à sua atividade com as novas mudanças estratégicas que o planejamento estratégico permite fazer.

Sendo assim, buscando conhecer o perfil dos entrevistados no universo pesquisado, foram coletados dados sobre variáveis como: sexo, idade (faixa etária), escolaridade, estado civil e número de filhos, o tamanho da propriedade e a renda familiar.

Partindo de um universo de pesquisa definido por pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA, definiu-se, conforme exposto na metodologia, como caráter descritivo e qualitativo e a amostra pesquisada foi de 15 pessoas, das quais 47% eram do sexo feminino e 53% eram do sexo masculino.

**Gráfico 1: Gênero dos entrevistados**



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere ao sexo dos entrevistados, o Gráfico 1 mostra uma predominância do sexo masculino na feira (ponte de venda ou praça de acordo com a nomenclatura do mix de marketing) em relação à presença de mulheres. É importante informar aqui que essas porcentagens se reportam às pessoas presentes na feira no momento da pesquisa. Portanto, essa predominância poderia variar se a pesquisa fosse realizada em cada propriedade rural, ou seja, de maneira individualizada.

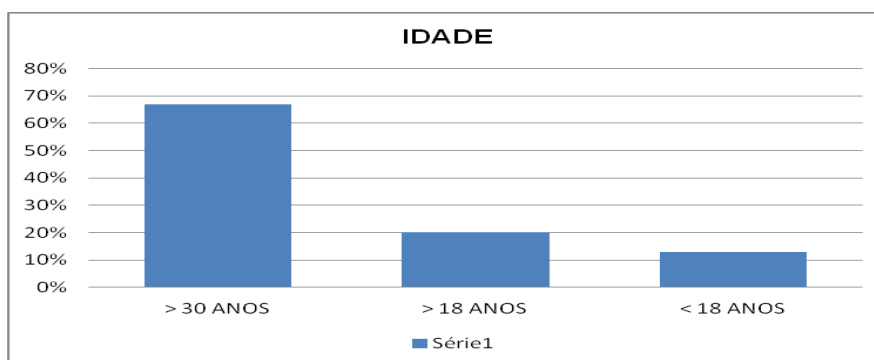
Nas entrevistas, percebeu-se que o trabalho feminino compreendia em, além de ajudar na propriedade (plantar, cultivar e cuidar dos animais), as atividades da casa como limpeza e arrumação, cuidados com os (as) filhos (as) menores, preparação de alimentos e etc. Os filhos e as filhas solteiras (os), geralmente ajudavam tanto a mãe na casa quanto o pai na feira. Por exemplo, os meninos, a partir de certa idade, participam do processo produtivo, enquanto as meninas, a partir dos 10 anos de idade, passam a assumir pequenas tarefas domésticas, como alimentar os animais do terreiro, ser responsável pelos irmãos mais novos, entre outras atividades.

Isso confirma o que foi exposto durante a discussão teórica, segundo a qual a agricultura familiar é uma atividade de produção que se baseia na exploração familiar ou nas

relações de parentesco. Sendo assim, a distribuição de tarefa objetiva manter o equilíbrio no sistema de produção. Quer dizer, todos são envolvidos nas tarefas dentro da propriedade.

Com relação à faixa etária, de acordo com o Gráfico 2, pode-se dizer que 67% dos entrevistados tinham de 30 anos em diante, seguidos por 20% maiores de 18 anos e 13% menores de 18 anos. Isto mostra que, dentre os participantes da pesquisa, a maioria era um público mais maduro.

**Gráfico 2:** Faixa etária dos entrevistados



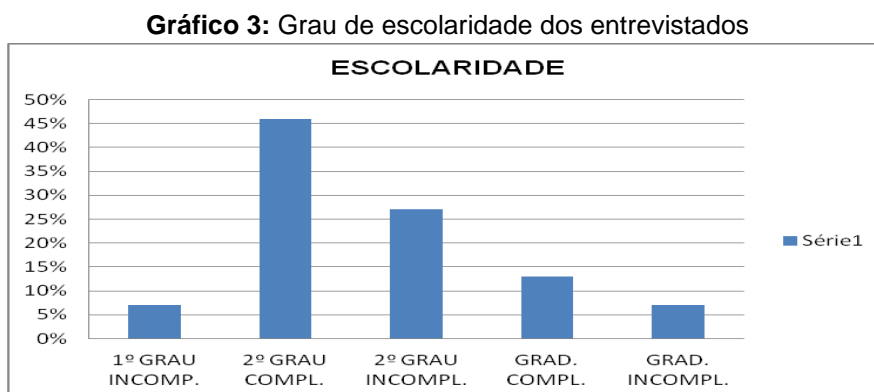
Fonte: Elaborado pela autora.

Sabendo que a idade é um fator determinante na execução da atividade agrícola na Amazônia – principalmente a de base familiar que depende ainda da força humana por falta da modernização –, percebe-se, de acordo com Gráfico 2, que os entrevistados ainda estão no período produtivo da vida, o que se torna uma vantagem para o desenvolvimento do setor no estado paraense, se realmente for planejado e incentivado através de políticas públicas, como comentado mais acima pelos autores, como Matos Filho (2004), Picolotto (2011), Abramovay (2006), Guilhoto et al. (2007), Fontenele e David (2004), Veiga (1999), Guanziroli (2007) e Mitchell (1996).

No entanto, o gráfico, além de nos informar sobre a aptidão dos participantes em exercer a atividade agrícola devido ao vigor, leva a observar um detalhe no gráfico, que são as idades dos participantes que variam entre mais de 30 anos a menos de 18 anos, relevante ao se perguntar sobre o nível de escolaridade dos pequenos agricultores – uma vez que o Brasil, de acordo com o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado entre os anos de 2007 a 2015, com pessoas a partir de 15 anos em diante, tinha a taxa de analfabetismo, em 2015, de 8,0%<sup>26</sup>. Neste sentido pode-se dizer que o Brasil tem um problema da qualificação educacional e profissional da sua população.

<sup>26</sup> Informação extraída do site <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao/taxa-de-analfabetismo-das-pessoas-de-15-anos-ou-mais.html>. Acessado em 15 abr. 2017

De acordo, com o Gráfico 3, abaixo, pode-se observar que a maioria dos entrevistados, 46%, tem o 2º grau completo (ensino médio completo). O restante dos entrevistados tinham: 7%, 1º grau incompleto (ensino fundamental incompleto); 27%, 2º grau incompleto (ensino médio incompleto); 7%, a graduação incompleta; e 13%, a graduação completa.



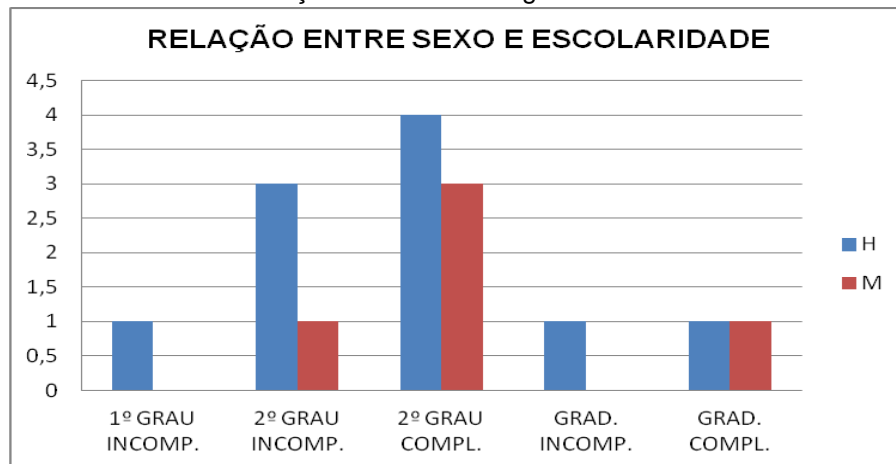
Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se, assim, que os filhos ou filhas dos pequenos agricultores têm procurado estudar, mesmo trabalhando com a família na terra. Durante as entrevistas, os pequenos agricultores que têm a graduação incompleta ou completa, herdaram dos seus pais a atividade agrícola. Ou seja, eles foram estudar na capital com o suporte dos pais e chegaram a trabalhar em outros setores da produção, antes de se dedicarem exclusivamente à agricultura familiar.

No entanto, pode-se ver, de acordo com o gráfico, que a maioria dos entrevistados não possui graduação (completa ou incompleta), portanto, isso leva a pensar que a atividade agrícola com base familiar no estado do Pará é realizada por pessoas não qualificadas (sem graduação completa), não somente em relação à agricultura familiar, mas também, em relação à cultura geral. O problema da qualificação se complica, como mostra o Gráfico 4 abaixo, quando se faz a relação entre o sexo e o grau de escolaridade.



**Gráfico 4:** Cruzamento da relação entre o sexo e grau de escolaridade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 4, percebe-se que as mulheres têm menos qualificação do que os homens, caso se considere o nível do segundo grau. Isso revela o problema de desigualdade social crônica no Brasil, embora se possa constatar pelos índices que o IBGE (2015), a diferença de escolaridade, na qual a mulher nos últimos anos se sobressaiu. Ou seja, estudou, qualificou-se e se adequou ao mercado de trabalho mais do que os homens.

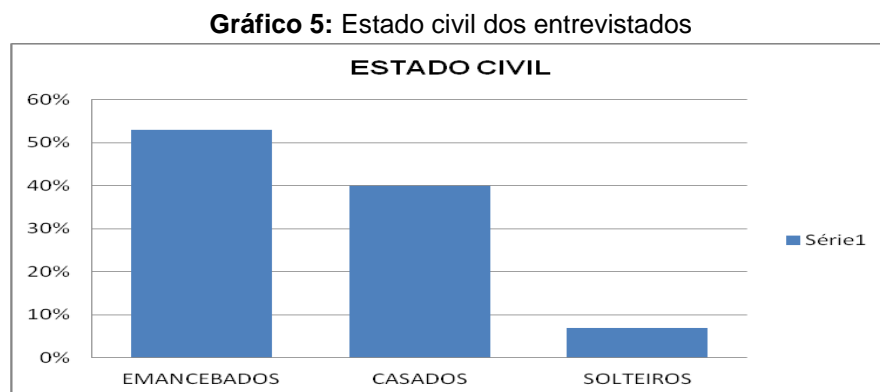
Contudo, na agricultura familiar, de acordo com esta pesquisa, no Brasil rural, a situação ainda é bem diferente, pois o que se percebe, por meio do Gráfico 4, é que o homem estudou mais para se adequar à atualidade do mercado de trabalho.

Porém, vale ressaltar que a formação das mulheres do setor rural é de grande valia, porque se percebe que, ao longo da história, as mulheres foram conquistando gradativamente seus direitos em diversos setores da economia, como no setor privado ou público.

Com o passar dos anos, mudanças aconteceram nos padrões das famílias e nos arranjos domiciliares que reforçam essa transformação social. No campo e na cidade, as jornadas de trabalho do sexo feminino sempre foram similares e extensas, devido à maternidade e aos cuidados com a família em tempo integral. Parece, no entanto, que esta mudança, inclusive no aspecto legal, revela ainda discriminações ligadas ao gênero, uma vez que para alguns homens, as atividades domésticas exercidas pelas mulheres não são consideradas trabalho, mas simplesmente complementação, dever para com a família.

Na educação, houve igualmente um grande avanço no percentual de mulheres que têm níveis educacionais maiores que o sexo masculino. Atualmente, devido à modernidade, as mulheres estão com outra mentalidade. Ou seja, sabem qual sua contribuição e importância que têm para a sociedade e com o arranjo da família.

Em relação ao estado civil, de acordo com Gráfico 5, abaixo, pode-se observar que 53% dos entrevistados eram amancebados. Nessa situação de relacionamento que não tem vínculo matrimonial, porém, as pessoas não são impedidas para o casamento, mas simplesmente escolhem viver em uma união<sup>27</sup> em porcentagem na pesquisa representam 40% eram casados e 7%, solteiros.

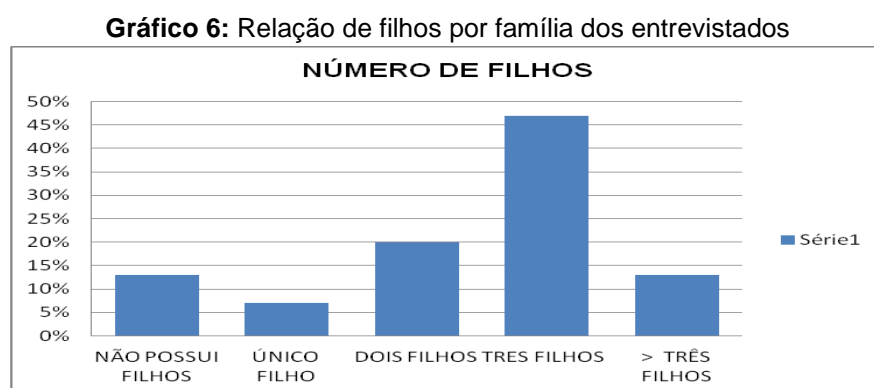


Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se observar, a partir destes dados, que na agricultura familiar apenas 7% dos entrevistados são solteiros. Além disso, relativamente a esses 7% de solteiros, nas entrevistas percebeu-se que moravam ainda na casa dos pais.

Atualmente, no Brasil existem diversos estudos no campo de Psicologia e áreas afins sobre este assunto, isto é, no que se refere à tardia saída dos jovens adultos da casa dos pais, uma vez que se torna um acontecimento marcante na vida do solteiro, pois a entrada na vida adulta pode ser adiada pelo prolongamento da adolescência, falta de maturidade e dependência parentais.

O Gráfico 6, abaixo, mostra que: 13% dos entrevistados não possuem filhos; 7%, um único filho; 20%, dois filhos; 47%, três filhos; e 13%, mais de três filhos.

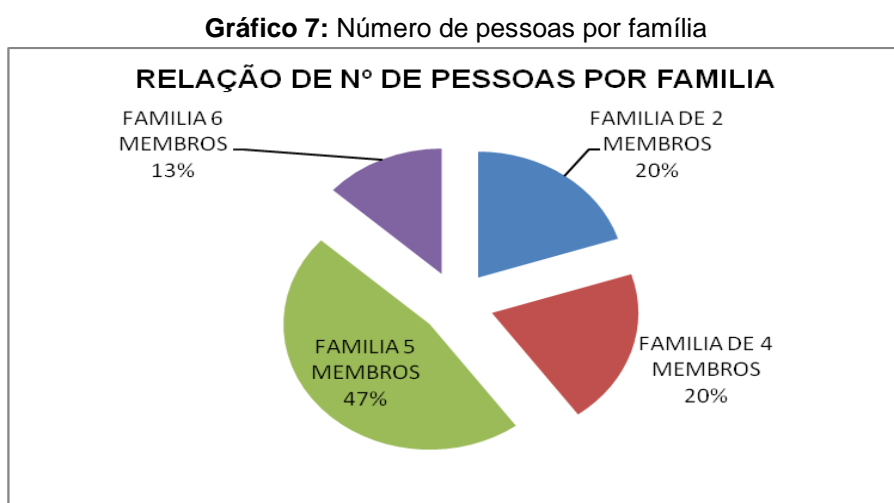


<sup>27</sup> O estado brasileiro reconhece a união consensual (G1, 2012).

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, observa-se que a maioria dos entrevistados tinham três filhos. Isso, além de mostrar a importância de filhos como componentes indispensáveis na atividade agrícola familiar, contrasta a média do IBGE (2015) sobre a taxa de fecundidade total no Brasil do seu relatório de 2000 a 2015 segundo a qual, a mulher brasileira tem em média, dois filhos.

O Gráfico 7, abaixo, mostra a relação do número de pessoas por família. Ou seja, 47% é composta por 5 membros, enquanto 20% são famílias de 4 e 2 membros e 13%, família de 6 membros.



Fonte: Elaborado pela autora.

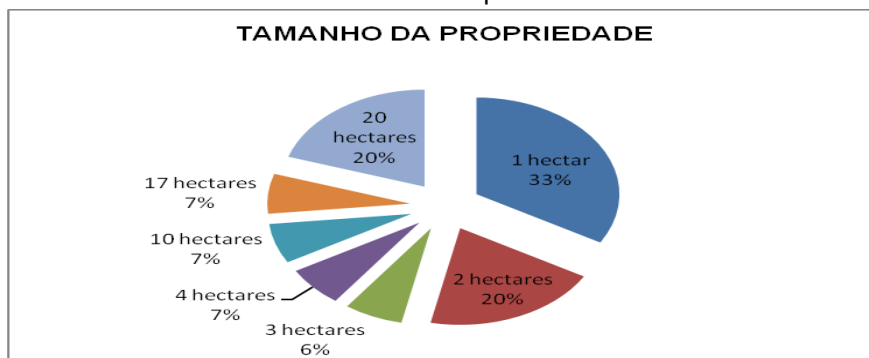
Outro aspecto importante percebido nas entrevistas é que, dos 15 pequenos agricultores entrevistados, um agricultor afirmou ser a primeira geração da família nesta atividade agrícola; três agricultores disseram ser a terceira geração; e os restantes, a segunda geração. Desta forma, pode-se confirmar o que as literaturas consultadas alegaram, isto é, que a agricultura familiar é uma atividade baseada nas relações de parentescos, portanto, hereditária.

De acordo com a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, no seu Art. 3, que estabelece requisitos sobre o que considera ser agricultor familiar ou empreendedor familiar rural, no seu parágrafo primeiro dispõe que é alguém que “não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais” (Brasil, 2006a, Art. 3º). Percebe-se que os entrevistados se enquadram nesta lei.

De acordo com o Gráfico 8, verifica-se que os entrevistados não possuem terras maiores do que o estipulado pela legislação brasileira, uma vez que 33% dos entrevistados detêm um terreno com tamanho de 01 hectare. O restante dos entrevistados detêm a terra

com os respectivos tamanhos: 20% dos entrevistados com 02 hectares; 6% dos entrevistados com 03 hectares; 20% dos entrevistados com 20 hectares<sup>28</sup>; 7% dos entrevistados com 04 hectares; 7% dos entrevistados com 10 hectares; 7% dos entrevistados com 17 hectares.

**Gráfico 8:** Área cultivada pelos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

Por estes dados, pode-se perceber que realmente os participantes da pesquisa são pequenos agricultores. No entanto, isso nos leva a como o uso desses solos será feito, uma vez que eles são solicitados a satisfazer à demanda de produção, isto é, usados em permanência. Embora, os entrevistados tenham afirmado que praticavam a técnica de repouso do solo, – isto é, cultivar a metade do terreno, deixando a outra se recuperando por um tempo determinada, para a terra receber um novo plantio – essa é uma prática muito utilizada em pequenas propriedades, pois está comprovado cientificamente que diminui a exaustão do solo devido.

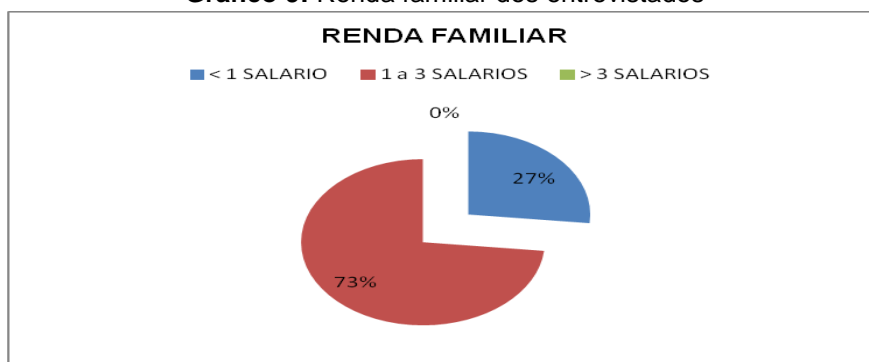
Sendo assim, a questão da preservação, recuperação e exploração de solo em relação à prática da atividade agrícola de base familiar no estado do Pará precisa de tomada de providência pela parte do poder público, através de incentivo à agricultura familiar no intuito de auxiliar os pequenos agricultores a planejar adequadamente o que se refere ao uso do solo.

O Gráfico 9 mostra que 27% dos entrevistados ganhavam um salário mínimo<sup>29</sup> enquanto, 73% dos entrevistados, ganhavam 1 a 3 salários mínimos.

<sup>28</sup> Informa-se que os pequenos agricultores que tinham uma propriedade superior a 2 hectares de terra não a utilizavam na totalidade. Isto é, utilizavam apenas uma parcela. E, enquanto os que tinham uma propriedade no tamanho de 1 a 2 hectares de terra a utilizavam em sua totalidade.

<sup>29</sup> “O reajuste do mínimo nacional é uma das mais importantes medidas do Governo Federal, e uma das mais aguardadas todos os anos pelo trabalhador brasileiro, afinal, mais de 40 milhões de trabalhadores e trabalhadoras têm o mínimo nacional como seu rendimento mensal. Esse ano, o aumento do salário mínimo 2017 foi mais magro do que nos anos anteriores: agora, o mínimo 2017 deve ser reajustado sem aumento real sobre a inflação acumulada. Dessa forma, o valor do salário mínimo corresponde à R\$ 937,00. Isto significa um aumento de 6,47%, ou seja, R\$ 57,00 a mais que no salário mínimo de 2016. Em 2016, o valor correspondente chegava a quantia de R\$ 880,00”. (Salário Mínimo Blog, 2017)

**Gráfico 9: Renda familiar dos entrevistados**



Fonte: Elaborado pela autora.

No entanto, basta informar que nas entrevistas, em geral, os entrevistados afirmaram que a agricultura familiar era a principal fonte de renda de suas respectivas famílias, e que o Sábado Rural (feira livre orgânica da CEASA/PA), era um dos pontos principais de escoamento de seus produtos.

Ao serem questionados sobre outras formas de renda, especificamente, recebimento de alguns auxílios por parte do poder público, 73% dos entrevistados disseram que não recebiam nenhum auxílio financeiro público, enquanto 27% dos entrevistados disseram que conseguiram se inscrever no programa governamental Bolsa Família, o que se enquadra perfeitamente nesta categoria de programa de transferência de renda de natureza não contributiva com finalidade de garantir uma renda à população pobre.

Assim, os dados presentes no gráfico apresentado acima mostram a situação financeira dos pequenos agricultores familiares entrevistados, o que, infelizmente, deixa a desejar quando se sabe do custo de vida no Brasil e da dificuldade que muitos brasileiros têm passado em se autossustentar<sup>30</sup> e se manter no mercado de trabalho.

Com base nas entrevistas e conversas realizadas na feira, percebeu-se que a Prefeitura e as Associações somente dão apoio quando os pequenos agricultores solicitam a realização de algum trabalho em sua propriedade.

Em relação à cessão da máquina, visando facilitar o trabalho em determinado momento para os pequenos agricultores, este é insuficiente, não contemplando o estipulado na Lei 11.326 de 24 de julho de 2006, que cita a preservação do meio ambiente e fortalecimento da agricultura familiar no país como primordial, uma vez que é base alimentar no planeta. E, se isso se faz presente em outras partes do Brasil, por exemplo, na Região Sul e Sudeste do Brasil, não acontece o mesmo na Amazônia, onde ainda os pequenos agricultores praticam uma agricultura migratória, portanto, mais degradadora dos solos que

<sup>30</sup> Para complementar a relação entre os dados dos gráficos 7, 8 e 9, sobre se os pequenos agricultores familiares detentores de lotes maiores de Terra utilizaram toda a área para a plantação e etc., a resposta para este questionamento foi “não”, ou seja, utilizavam apenas 2 hectares enquanto os que tinham 1 hectare utilizavam toda a área plantada.

em geral são pouco cultiváveis, sendo assim, onde esses recursos se fazem mais necessários.

Tendo em vista os dados acima sistematizados nos Gráficos de 1 a 9, pode se dizer que é importante conhecer o perfil socioeconômico dos pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA, bem como saber a maneira por meio da qual eles planejavam suas atividades de produção por dois motivos.

Primeiro, a análise do perfil socioeconômico dos pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA tende a confirmar a definição da agricultura familiar consultada nas literaturas citadas acima (Lamarche, 1993; Abramovay, 2006; Brasil, 2006a; Picolotto, 2011; Schneider, 2003; Veiga, 2001; Sachs, 2004; Costa, 2001; Wanderley, 1996; Neher, 2013; Matos Filho, 2004; entre outros). No entanto, a análise dos dados relativos ao perfil socioeconômico desses pequenos agricultores leva a aproximar-se mais da definição de Lamarche (1993), que é mais abrangente, pois considera a agricultura familiar como uma unidade de produção exploradora da mão de obra familiar.

Percebe-se nos Gráficos de 1 a 9 que a agricultura familiar é uma atividade agrícola que depende geralmente das relações de parentesco. Especificamente do pai, mãe e seus filhos. Além do mais, de acordo com os dados relativos à renda familiar e o tamanho da propriedade cultivada, esses pequenos agricultores se enquadram na Lei N° 11.326, de 24 de Julho de 2006, citada acima, que estabelece diretrizes voltadas à formulação da política nacional relacionada à agricultura familiar e aos empreendimentos familiares rurais.

Segundo: a análise dos dados sobre o perfil socioeconômico, além de mostrar que realmente é uma atividade de produção que se baseia na exploração da mão de obra, mostra, de um lado, a questão da desigualdade social crônica da sociedade brasileira, por exemplo, entre o urbano e rural, entre a mulher e o homem. De outro, leva ao questionamento sobre o planejamento estratégico da atividade agrícola desses pequenos agricultores em relação ao uso da terra, visando à preservação, manutenção e exploração do solo e, também, o planejamento visando a administrar estrategicamente as atividades de produção, pretendendo alcançar visões, objetivos e metas gerais de seus negócios de produção.

Em relação à desigualdade social, os dados apontados acima indicam a participação do sexo masculino na feira, o que retoma o conceito de marketing mix. Sobre isso, como foi comentado, poderia haver uma explicação óbvia da realidade rural brasileira em geral, ou seja, a ideia de que essa desigualdade ocorre devido à situação da mulher do setor rural brasileiro que, em certas localidades, ainda se ocupa da economia da casa, isto é, sua ocupação se restringe ao lar, cuidar do marido e cuidar do desenvolvimento das crianças, resultando também nos dados relativos ao grau de escolaridade.

No entanto, a predominância do sexo masculino na feira livre orgânica da CEASA/PA poderá ter duas explicações. Primeiro, devido à predominância do patriarcalismo brasileiro que faz do homem cabeça da família, portanto, chefe da toda economia familiar; e a fonte de renda da família seria, por esta lógica, delegada ao homem que representa a 'cabeça da família'<sup>31</sup> está presente em todos os lugares estratégicos para a expansão da atividade. A segunda explicação seria devido à situação da precariedade de emprego no Brasil nestes últimos anos, pois durante as entrevistas era fácil ouvir os pequenos agricultores dizendo que deixaram trabalhar como empregados para ir ao campo trabalhar com empreendedores de seus próprios negócios herdados pelos pais.

Em relação ao planejamento da atividade de produção para esses pequenos agricultores, sobretudo, a partir da literatura referente à importância do planejar e planejamento estratégico, percebe-se que o ato de planejar estrategicamente uma atividade produtiva requer muitas habilidades de cunho técnico, mas observando-se o grau de escolaridade dos entrevistados pode-se dizer que eles não planejavam estrategicamente suas atividades, como se costuma dizer no contexto acadêmico.

O que levou a pensar em duas situações distintas: 1) não planejavam por falta de conhecimento; no entanto, as entrevistas desmentiram esta possibilidade uma vez que eles participavam de cursos técnicos, inclusive na área de planejamento estratégico, oferecidos pelas instituições públicas que incentivam a agricultura familiar no Brasil; 2) os pequenos agricultores entrevistados não planejavam suas atividades por se oporem à mudança nas atividades herdadas dos pais propostas nos cursos. Isto pode ser explicado, também a partir do grau de escolaridade, pois sabe-se que quanto menor é o grau de escolaridade, maior resistência se tem frente à mudança, e quanto maior é o grau de escolaridade menor resistência tem-se frente à mudança. Em Boyett, J. H. e Boyett, J. T. (1999), a falta de conhecimento é uma das causas de resistência nas organizações.

Sendo assim, pode-se perguntar sobre o planejamento de uso do solo por esses pequenos agricultores, apesar de durante as entrevistas, somente um dos 15 entrevistados ter dito que praticava ainda a queima como técnica de manejo de solo, justificando-se com as condições socioeconômicas.

Neste sentido, ao longo deste trabalho, advogou-se que o poder público precisa apoiar os pequenos agricultores no estado do Pará, e ao mesmo tempo possibilitar a preservação da natureza, por meio de financiamento e incentivo à agricultura familiar e ao fortalecimento da renda familiar. Isso, tendo em conta que dos 15 entrevistados participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA, um pequeno agricultor familiar ainda

---

<sup>31</sup> Texto fundamentado na Bíblia da Mulher, 2003 na passagem de Efésios 5 localizada no Novo Testamento: 22 Esposas, cada uma de vós respeitai ao vosso marido, porquanto sois submissas ao Senhor; 23 porque o marido é o cabeça da esposa, assim como Cristo é o cabeça da Igreja, que é o seu Corpo, do qual Ele é o Salvador.

praticava a queimada para limpeza do solo. Se esta prática de manejo do solo se multiplicar, como ficará no futuro? Certamente, resultará em solos empobrecidos, precisando de adubos e técnicas de recuperação. Assim, entende-se que a situação da preservação, recuperação e exploração de solos no estado do Pará e também na Amazônia é um fato preocupante.

## **7.2. Análise do sistema de produção dos pequenos agricultores entrevistados**

De acordo com a literatura revista acima (Penteado, 2001; Abreu, 1994, 2005, Manzatto, 2002; Kitamura, 1982; Picolotto, 2011; Schneider, 2003; Veiga, 2001; Sachs, 2004; Costa, 2001; Vieira et al., 1996; Lamarche, 1993), o sistema de produção dos pequenos agricultores entrevistados é um sistema de produção orgânico.

O que Penteado (2001) corrobora, uma vez que o sistema de produção orgânico tem as seguintes etapas de implementação: estudo do mercado e planejamento; preparo do solo; análise do solo; plantio; adubação; plantio de frutas e plantas perenes; tratos culturais; raleio e desbaste de frutos; e manutenção da sanidade.

Para a análise do sistema de produção dos entrevistados e em conformidade do objetivo geral desta pesquisa, será analisada aqui, a etapa: estudo do mercado e planejamento.

De acordo com Penteado (2001, p. 18), “a possibilidade de colocação e preços que alcançam os produtos, e das condições climáticas (microclima da região), a disponibilidade de mão de obra e a assistência técnica”, portanto, exige tempo, dinheiro e conhecimento, entre outras exigências que não estavam em certa medida, ao alcance dos entrevistados, pois a EMATER junto com CEASA/PA faziam o estudo de mercado para eles.

Como se vai retomar a questão do mercado mais adiante, quando se falará do mix de marketing, parece importante aqui, analisar a intervenção ou importância dos programas governamentais de incentivo à agricultura familiar no sistema de produção dos entrevistados.

Nas entrevistas, foi constatado que o governo com seus programas de incentivos à agricultura familiar intervinha no planejamento estratégico, sistema de manejo de solos, na administração de empresas, irrigação, gestão ambiental e empresarial, marketing, entre outros cursos.

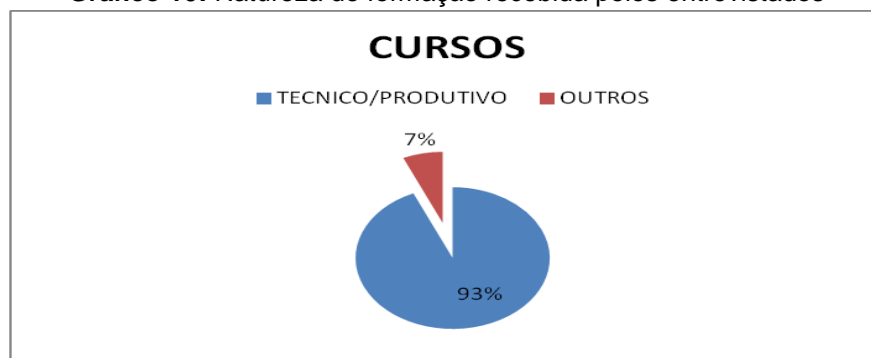
Nota-se que o desenvolvimento e a execução de cursos de extensão rural para os produtores familiares são de extrema relevância, pois capacitam em diversas técnicas organizacionais e de produção, com o intuito prepará-los ou instrumentalizá-los para o desenvolvimento regional, porém a participação desses programas no sistema de produção dos entrevistados era mínima.



Assim, os entrevistados foram unânimes quanto a cursos ofertados em sua comunidade através das parcerias estabelecidas com EMATER, FAEPA, SENAR, SEDAP, SESI e PRONAF, cujo objetivo era incentivar a produção rural, além de facilitar o escoamento da produção, serem uma peça elementar para que a agricultura se desenvolva com técnicas e procedimentos gerenciais adequados à realidade da agricultura. Entre estes procedimentos, destacam-se o planejamento das atividades, cujo objetivo é tornar a atividade mais eficiente e competitiva, com: a) capacitação de produtores familiares; b) integração dos produtores rurais nos mercados locais e regionais; c) promoção da troca de informações entre pesquisadores e produtores rurais.

No Gráfico 10, abaixo, pode-se observar que a natureza da formação ofertada pelos órgãos governamentais era técnica. Isso se explica uma vez que a atividade dos entrevistados, a princípio, pede conhecimento relativo a uso da terra, cuidados de manutenção, tipo de arado, correção de acidez e limpeza entre outros.

**Gráfico 10:** Natureza de formação recebida pelos entrevistados



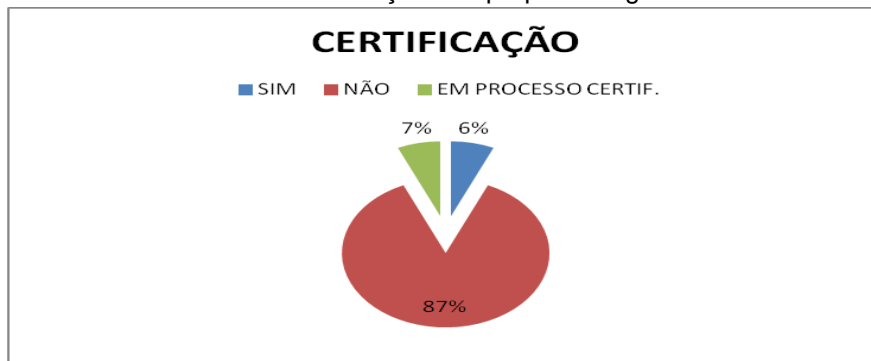
Fonte: Elaborado pela autora.

Outra forma de intervenção constatada durante a pesquisa foi relativa à certificação de produtos. Para Penteado (2001),

“Para a produção orgânica vegetal há uma série de normas técnicas exigidas para a obtenção do ‘selo verde ou selo orgânico’. A certificação é um processo que atesta que determinado produtor é realmente orgânico e que está cumprindo as normas técnicas. De uma forma geral, são organizações não governamentais (ONG), na forma de associações de produtores que realizam o processo de certificação. Entre as etapas iniciais deste processo estão a filiação do produtor a um órgão de certificação e a visita de um técnico da entidade para inspeção da propriedade agrícola” (Penteado, 2001, p. 17).

Neste sentido, durante a pesquisa, observou-se que somente 6% dos entrevistados detinham o certificado de seus produtos, como mostra o Gráfico 11, a seguir.

**Gráfico 11: Certificação dos pequenos agricultores**



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 11, apenas 6% dos entrevistados têm a certificação de seus produtos, enquanto 87% dos entrevistados não possuem certificação e 7% dos entrevistados estavam em processo de certificação. Portanto, todos eles afirmaram que seus produtos comercializados eram acompanhados pela EMATER, SAGRI e outros órgãos.

Se os entrevistados afirmaram que eles vendem seus produtos na feira sob alegação de serem orgânicos sem certificados, isso demonstra a necessidade de maiores informações sobre esses processos de certificação do produtor considerado de orgânicos no estado do Pará, em geral, e na capital paraense, em particular, já que é onde se realiza a feira livre orgânica da CEASA/PA.

#### **7.2.1. Estudo de mercado e planejamento estratégico dos pequenos agricultores**

Como observado acima, planejar estrategicamente requer conhecimento uma vez que exige do proprietário o controle de todos os aspectos da empresa, visto que uma boa administração é um fator determinante para sucesso. (Lacombe & Heilborn, 2008; Sparemberger & Zamberlan, 2008; Kotler & Armstrong, 1999; Miranda & Ribeiro, 2011; Karlof, 1994; Pereira, 2011; Maximiano 2006; Ferrell & Hartline, 2009; Chiavenato, 2005; Paixão, 2012; Churchill & Peter, 2010).

Neste sentido, foi constatado que os pequenos agricultores familiares que participaram da pesquisa receberam assistência de órgãos que incentivam a agricultura familiar no Brasil e particularmente no estado do Pará, como: EMATER, SEDAP, entre outros, contando com o apoio logístico da CEASA/PA para comercialização dos produtos orgânicos.

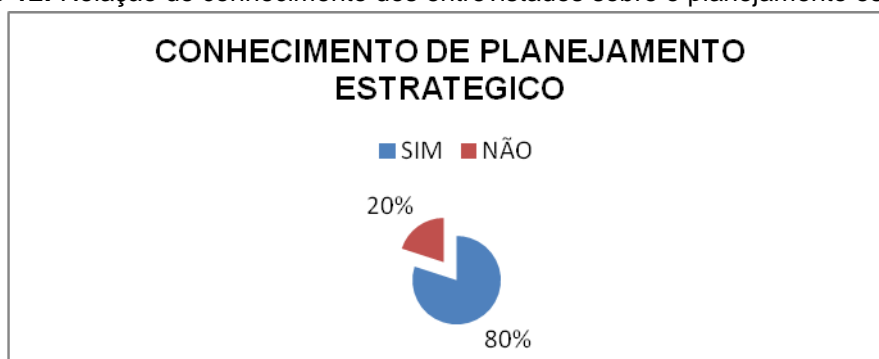
No entanto, foi observado que os participantes da pesquisa, mesmo contando que planejavam estrategicamente suas atividades no dia a dia, praticavam somente o planejamento operacional que é um desdobramento do planejamento estratégico (Lacombe & Heilborn, 2008; Sparemberger & Zamberlan, 2008; Kotler & Armstrong, 1999; Pitteri, 2008;

Chatterjee, 2006; Penteado, 2001; Karlof, 1994; Pereira, 2011; Drucker citado por Lacombe & Heilborn, 2008; Ferrell; Hartline, 2009; Castello, s./d.).

Isso implica dizer que a ferramenta gerencial utilizada no planejamento estratégico faz parte do plano de marketing, que possibilita aos entrevistados alcançarem suas metas fixadas. Contudo, percebe-se que está sendo utilizado somente o marketing tático, que executa as atividades de produção, venda e promoções sem a elaboração de estudos de mercado como no desenvolvimento de campanhas publicitárias, promoção, na distribuição dos produtos e nos serviços do pós-venda.

Assim, se planejar tem como conceito definir os objetivos ou resultados a serem alcançados, meios que possibilitam a realização dos resultados, interferir na realidade para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro do intervalo definido de tempo e tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir a incerteza. (Maximiano, 2000; Chiavenato, 1994; Lafer, 1973; Silveira, 2005). Então, foi constatado que os pequenos agricultores, no princípio, preocupavam-se mais com plantar e comercializar seus produtos na feira livre orgânica da CEASA/PA.

**Gráfico 12:** Relação de conhecimento dos entrevistados sobre o planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 12 mostra que 80% entrevistados têm conhecimento sobre planejamento estratégico e que somente 20% responderam de forma negativa. Essa porcentagem leva-nos a pensar que os pequenos agricultores fazem o que é de costume e rotineiro, quer dizer, estabelecem o próprio planejamento estratégico de suas atividades. Contudo, vale ressaltar que fora observada certa resistência às mudanças no fazer diferente, referente a seu trabalho diário. Os autores Montana e Charnov (2005) corroboram tal ideia muito bem, quando afirmam sobre a ideia ou desejo de mudança, que é chamada de necessidade percebida; porém a comodidade faz com que a empresa não altere seu comportamento.

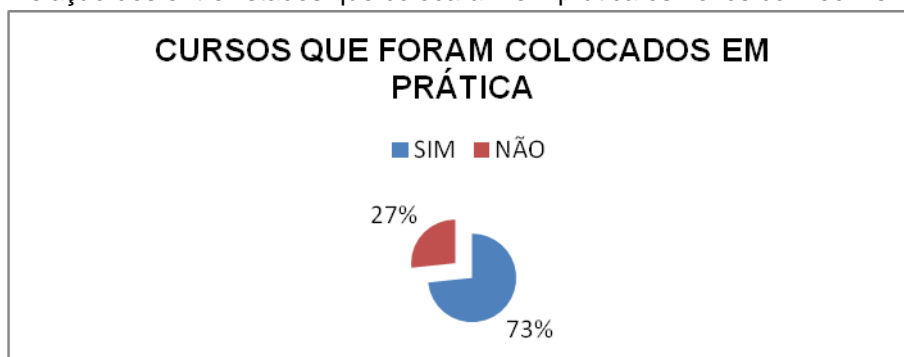
Durante as entrevistas, a maioria afirmou que participou de vários cursos oferecidos pelos órgãos de incentivo à agricultura familiar. Porém, na prática, constatou-se que a

maioria deles não colocava em prática o planejamento estratégico aprendido; e ainda relataram que seguiam os conhecimentos aprendidos de produção agrícola herdada dos avós ou pais.

Então, os dados deste gráfico, em vez de mostrarem que os entrevistados conheciam o que é planejamento estratégico, apontam a sua resistência em: adotar as mudanças, primeiro, na forma de preservar, conservar e explorar o solo; e, segundo, na venda dos seus produtos.

Isso pode ser exemplificado no Gráfico 13, que apresenta a seguir os resultados obtidos com a questão sobre os cursos mais recentemente feitos, especificamente se os conteúdos tinham sido postos em prática. Foi perceptível a diferença daqueles que colocavam em prática seus conhecimentos adquiridos. Assim, 73% dos entrevistados afirmam que a prática foi incorporada na empresa após terem adquiridos os conhecimentos técnicos recebidos pela EMATER, SEDAP, SENAR, entre outros órgãos em suas atividades de produção diárias. Porém, 27% deles responderam de forma negativa, isto é, que não colocaram em prática os conhecimentos recebidos. Esse número revela que bastantes pessoas não querem mudar suas práticas de produção tanto no quesito venda quanto de cultivo na Amazônia, em geral, e, em particular, no estado do Pará. Quanto ao tratamento do solo, esse número pode ser preocupante uma vez que quase a metade dos entrevistados não praticam novos conhecimentos sobre como preservar a natureza. E, se se multiplicar esse número no estado paraense ou na Amazônia como um todo, pode-se entender ainda, uma grande parcela de pequenos agricultores familiares ainda faz a agricultura migratória, como enfatiza Kitamura (1982, p. 5), já que “a agricultura migratória tem se constituído num dos principais sistemas de produção de culturas alimentares e outras espécies de ciclo curto em toda a Amazônia”.

**Gráfico 13:** Relação dos entrevistados que colocaram em prática os novos conhecimentos recebidos



Fonte: Elaborado pela autora.

Então, a partir deste gráfico, pode-se dizer que os entrevistados não praticavam o planejamento estratégico, não porque não o conhecessem, mas sim porque têm resistência em mudar suas práticas de produção em detrimento das aprendidas. Como pôde-se ver nos Gráficos 12 e 13, a porcentagem dos que afirmaram conhecer o que era planejamento estratégico é maior do que a dos que disseram que colocavam em prática os conhecimentos recebidos sobre o assunto.

Neste sentido, se o poder público quer mesmo obter mudanças nas práticas agrícolas dos pequenos agricultores familiares no estado paraense, portanto, na Amazônia, a melhor estratégia é participar ativamente no dia a dia dos pequenos produtores familiares, para conhecer as dificuldades que eles encontram a fim de aplicarem esses conhecimentos. Desta forma, constatou-se que é louvável a iniciativa do poder público brasileiro que, não somente oferece formação técnica para os pequenos produtores, mas também, como testifica o Gráfico 14, incentivam-nos a praticar os conhecimentos recebidos.

**Gráfico 14:** Relação da prática dos novos conhecimentos pelos entrevistados



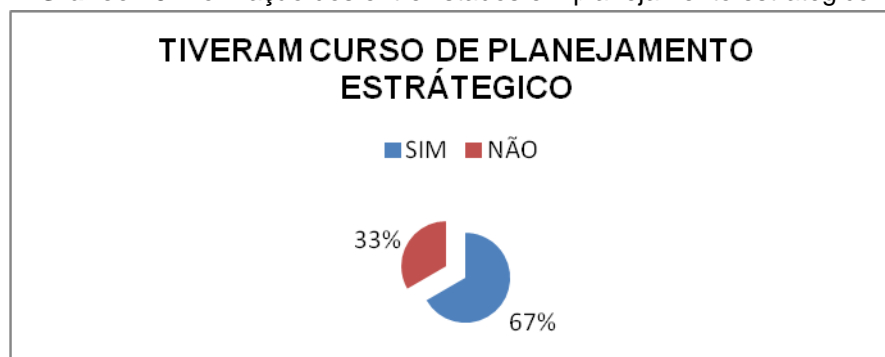
Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 14, a maioria dos entrevistados (80%) foi incentivada a pôr em prática os novos conhecimentos recebidos. No entanto, esse mero incentivo não resolve o problema de conciliar a produção e a preservação da natureza. Como visto anteriormente, agricultura familiar é uma prática de produção baseada na sucessão geracional, isto é, em uma transferência patrimonial tanto material quanto sociocultural e histórica. Então, precisa-se de muito trabalho de conscientização a fim de conseguir melhorar a forma de trabalho dos pequenos agricultores com relação à sustentabilidade da natureza.

Também durante as entrevistas, os pequenos agricultores alegaram a falta de acompanhamento de técnicos dos órgãos supracitados na pesquisa. Isto é, almejam por melhoras no atendimento (visitas) em suas propriedades no intuito de acompanhar de perto tecnicamente suas atividades agrícolas, prevendo maximizar a produção de trabalho e garantir também a preservação.

O Gráfico 15 mostra a relação dos participantes quanto à formação continuada oferecida pelos órgãos governamentais no curso de planejamento estratégico.

**Gráfico 15:** Formação dos entrevistados em planejamento estratégico



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao comparar os Gráficos 14 e 15, podemos constatar que no 14 encontra-se o equilíbrio com o Gráfico 15, isto é, o número de pessoas que não aplicaram os conhecimentos recebidos nas formações técnicas se iguala ao número dos pequenos agricultores que não tiveram uma formação sobre o planejamento estratégico; e, o número de agricultores que colocaram em prática os conhecimentos recebidos se iguala ao número dos agricultores que tiveram a formação sobre o planejamento estratégico.

Isso leva a entender que quem não teve a formação sobre o planejamento estratégico, logicamente, não tem como aplicá-lo, e quem teve normalmente aplicou o novo conhecimento sobre como administrar seu negócio. Assim, duas observações podem ser feitas: 1) que as políticas de incentivo à agricultura familiar foram implementadas por alguns pequenos agricultores, designadamente os que frequentaram os cursos técnicos; e 2) outros revelaram resistência dos pequenos agricultores em participar nas atividades que poderiam pôr em cheque seus conhecimentos herdados.

Esta última observação fica clara quando se observa o perfil socioeconômico designadamente, o grau de escolaridade dos entrevistados. Os dados sobre a escolaridade nos levam a relacionar essa suposta atitude de resistência à mudança e a não participação na formação técnica oferecida, pois quanto menor grau de escolaridade se tem, maior resistência se tem contra toda mudança. E quando se tem maior grau de escolaridade, menos se tem a resistência à mudança. Em, Boyett, J. H. e Boyett, J. T. (1999), que quanto menos grau de escolaridade se tem a mudança se torna mais complicada.

Neste sentido, fazer uma leitura isolada dos números do Gráfico 14 pode levar a pensar na eficácia das políticas públicas praticadas ou no aperfeiçoamento contínuo dos pequenos agricultores que estão dispostos a mudar sem resistência os seus hábitos de

produção. No entanto, fazer uma leitura destes dados considerando, por exemplo, a atitude de resistência à mudança observada durante as entrevistas, induz a pensar que a diferença mínima entre os que já tiveram o curso sobre o planejamento estratégico e os que nunca tiveram são a minoria dos entrevistados (como pôde ser visto no Gráfico 15), que não pratica o planejamento estratégico dentro de sua propriedade; e, se eles praticam, não o põem em prática como é conhecido na academia.

Assim, se o planejamento estratégico é entendido como ferramenta que possibilita que o gerente da empresa defina as metas gerais e prioritárias da empresa visando atingir a visão da empresa através de uma definição de um plano de marketing (Churchill & Peter, 2010; Kotler & Armstrong 2007; Slack et al, 2002; Sparemberger & Zamberlan, 2008; Maximiano, 2006; Kwasnicka, 2011; Dias, 2008; Serrano, 2012), constatou-se (apesar de o Gráfico 15 mostrar que 67% dos entrevistados já tiveram o curso de planejamento estratégico contra 33% que disseram não ter tido formação técnica sobre o planejamento estratégico) que 67% (Gráfico 15) não tinham uma ideia clara sobre suas missões, suas metas e o plano de marketing. No entanto, realizavam em certa medida, alguns desses elementos do planejamento estratégico.

Para os autores acima citados, o planejamento estratégico começa sempre com a definição da missão da empresa, depois as metas ou objetivos, visando atingir a missão definida pelo corpo empresarial. Neste sentido, o gerente tem que definir melhor o portfólio e o produto que será o *start* das atividades de produção. Depois, vem o momento de execução do plano de marketing definido durante o estabelecimento do planejamento estratégico de marketing entendido como ferramenta para conquistar o nicho de mercado visado.

Durante as entrevistas com os pequenos agricultores participantes na feira livre orgânica da CEASA/PA, todos tinham como missão a produção de produtos orgânicos sem agressão à natureza. Essa missão é importante por duas razões: a primeira razão, visa suprir a necessidade de produtos orgânicos, num momento em que existe uma procura destes produtos pela população que se preocupa cada vez mais com a qualidade de vida. Esta preocupação contrapõe-se, atualmente, ao grande capital aplicado no agronegócio, mais preocupado em duplicar lucros do que na qualidade de vida dos consumidores. Um exemplo, disso foi à operação policial deflagrada no Brasil neste ano de 2017, chamada “Carne Fraca” que mostrou que uma pequena parcela de empresários preocupados em manter seus lucros tinha práticas duvidosas na venda da carne<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> “A operação, batizada de “Carne Fraca”, apura o envolvimento de fiscais do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA) em um esquema de liberação de licenças e fiscalização irregular de frigoríficos [...] A operação envolve grandes empresas do setor, como a BRF Brasil, que controla marcas como Sadia e Perdigão, e também a JBS, que detém Friboi, Seara, Swift, entre outras marcas, mas também frigoríficos menores, como Mastercarnes,

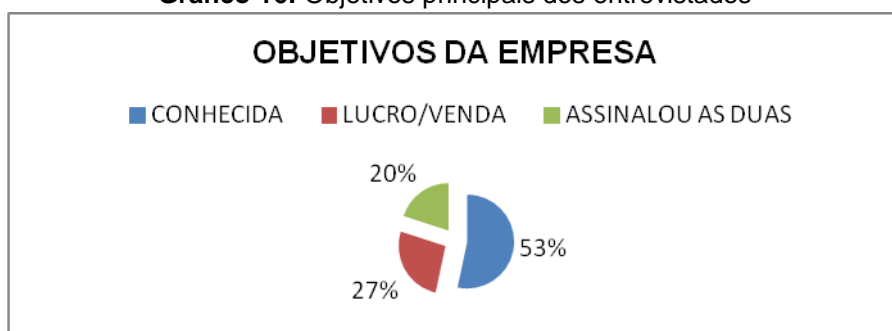
A segunda razão, a preservação do meio ambiente é uma preocupação mais importante para Região, pois a maioria dos pequenos produtores agrícolas ainda pratica uma agricultura migratória degradadora do solo (Dent & Young, 1993; Manzatto et al., 2002; ISO 11074- 1: 1996 citado por Sánchez, 2006).

Produzir sem agredir a natureza, o que seria óbvio para a agricultura familiar (Neves, 2002; Lamarche, 1993; Schneider, 2003; Costa, 2001; FAO, 1994; Malagodi & Quirino, 2002 citado em Duque, 2002; Sablayrolles & Rocha, 2003; entre outros), parece ser uma escolha estratégica por dois motivos: primeiro, sendo uma escolha em optar por uma atividade agrícola que não agrida a natureza no momento em que o consumidor almeja consumir produtos livres de pesticidas (Donaire, 1999), ou seja, o consumidor está cada vez mais consciente sobre a preservação ambiental. E, segundo, considerando a situação da região amazônica, já que a maioria dos pequenos agricultores ainda tem práticas maléficas com a natureza.

No entanto, apesar da grande extensão territorial da Amazônia a maior parte de seus solos não são cultiváveis; e, a não preservação e conservação da natureza implicam na degradação programada dos poucos solos cultiváveis desta região, o que coloca em risco as famílias que dependem desses solos para sobreviver. Neste sentido, foi defendido sempre neste trabalho que as políticas públicas de incentivos a agricultura familiar deveriam ter, de fato, sua efetividade na região, como se faz nas outras regiões do Brasil. Então, preservar o meio ambiente quando se produz sempre será algo bem-vindo na Amazônia.

Em relação a esta missão, percebe-se que os entrevistados tinham como objetivos ou metas, a expansão de suas atividades de produção e a regularização de suas terras como apresenta o Gráfico 16, seguinte.

**Gráfico 16:** Objetivos principais dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que, no Gráfico 16, a maior parte dos entrevistados objetiva tornar conhecidas as suas atividades de produção. Portanto, a expansão de suas atividades, que

---

Souza Ramos e Peccin, do Paraná, e Larissa, que tem unidades no Paraná e em São Paulo. [...] Segundo a polícia, a "Carne Fraca" é, em números, a maior operação já realizada pela PF no país. [...] Polícia Federal apontam que vários frigoríficos do país vendiam carne vencida tanto no mercado interno, quanto para exportação". (G1 Paraná, 2017).



passaria, por exemplo, pela conquista de mercado para venda de produtos ou da regularização de suas propriedades. O gráfico informa também que 27% dos entrevistados têm como objetivo obter lucro e outros 20% buscam lucrar e expandir seus negócios.

Pode-se perguntar por que a maioria dos entrevistados não falou de lucros? Na verdade, como visto acima, quando eles falaram em se tornar conhecidos, falavam de duas coisas ao mesmo tempo, que era em expandir suas atividades tanto no campo quanto no mercado. Mas, quando se analisa de perto a resposta, pode-se observar que os entrevistados politicamente optaram para esta resposta, visando mostrar a precariedade de suas atividades e falta de incentivos por parte do poder público.

Em geral, é preciso notar que a maioria, os 53% dos entrevistados que afirmaram ter como objetivo a expansão ou tornar conhecida suas atividades de produção, participavam de cooperativas ou associações supracitadas. Isso leva a entender a complexidade da resposta sobre seus objetivos.

As respostas dos entrevistados levam a pensar sobre uma tomada de consciência política desses pequenos produtores familiares sobre seus direitos e deveres regulamentados pela Constituição Brasileira. Neste sentido, comparando com as respostas dos restantes dos entrevistados, 47%, nas quais se encontra um grande grau de incerteza e hesitação, pode-se considerar que as associações ou cooperativas para esses pequenos agricultores se configuram, além de um lugar de aperfeiçoamento de seus conhecimentos sobre suas produções, como uma base para poderem enfrentar os órgãos políticos relativamente os seus direitos e afirmações do setor ao qual pertencem, designadamente a agricultura familiar, que há tempos está se tornando cada vez mais importante em nível nacional para a economia brasileira.

Então, afirmar que querem ser conhecidos, não significa que os entrevistados não se interessem em lucrar com suas atividades, mas sim que visam um conjunto de fatores que, inclusive constam na legislação nacional sobre a agricultura familiar, tais como a propriedade, a certificação de produtos, o apoio tanto técnico quanto financeiro, entre outros fatores, que, sendo aplicados, vão realmente fazer com que as atividades desses pequenos entrevistados se tornem lucrativas.

Neste sentido, durante as entrevistas, a pesquisa constatou que para atingir suas metas de expansão ou de se tornarem conhecidos, além de firmar a parceria com a EMATER e a CEASA/PA, entre outros órgãos, os entrevistados se organizavam em cooperativas ou associações.

Dentre as 15 pessoas entrevistadas, 14 produtores de localidades distintas afirmaram que todos participam em associações e cooperativas que estão fundamentadas em reuniões de pessoas e não no capital que elas possuem. Sendo as associações muito

importantes, pois cada uma tem dinâmicas de encontros (reuniões) que acontecem sempre, e além de estreitarem os laços de amizade e ajuda mútua entre vizinhos, unem-nos quando há necessidade de buscar algum tipo de apoio frente ao poder público municipal.

Porém, um agricultor de Marituba explicou que a Associação e Cooperativa tinham acabado, tendo-se optado para não parar os trabalhos pela contratação de um projetista que estudou a problemática e montou um projeto de captação de recursos junto ao Banco da Amazônia (BASA) com intenção de solicitação de linha de crédito, pois o Banco é um agente de fomento da região, responsável por uma parcela significativa de ações voltadas à geração de emprego e renda, fixação do homem no campo, principalmente através do PRONAF e também atua como indutor do desenvolvimento regional, gerando oportunidades de negócios sustentáveis no âmbito da agricultura familiar, elegendo prioridades nas políticas de Crédito Rural do Governo Federal junto ao MDA.

Esta intervenção do BASA faz parte das políticas públicas de incentivo à agricultura familiar nas atividades de produção dos pequenos agricultores familiares entrevistados. No entanto, como foi visto acima, essas políticas governamentais se limitavam à formação técnica que, em certa medida, é de grande valia para esses agricultores que têm como visão produzir produtos agrícolas. Portanto, ficar somente na formação técnica, pode frustrar essa visão, uma vez que sem recursos financeiros suficientes, os agricultores podem, como no caso de um deles visto acima, começar a praticar a agricultura migratória buscando maximizar seus lucros.

**Gráfico 17:** Relação da participação dos agricultores nas cooperativas/associações



Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 17 mostra como os pequenos agricultores participantes da pesquisa se organizam em cooperativas ou associações para conquistar o mercado de orgânico. Eles formavam o que o autor Karlof (1994) chama de “estratégia competitiva”, pois, através das cooperativas ou associações, os pequenos agricultores conseguem fazer frente à

concorrência dos outros pequenos agricultores não integrantes de suas cooperativas ou associações.

Além de possibilitar aos pequenos agricultores enfrentarem a questão da regularização de seus terrenos perante as autoridades. É importante dizer que a questão da reforma agrária<sup>33</sup> no Brasil ainda é um grande problema social.

**Gráfico 18:** Relação de terrenos dos entrevistados regularizados



Fonte: Elaborado pela autora.

Este gráfico apresenta que mesmo que 93% deles alegaram que plantavam na própria terra. Porém, ao questionar se eles detinham a titulação definitiva da terra na qual cultivavam, as respostas foram a seguinte: "... Não temos a titulação da terra, temos a cessão de uso pelo INCRA... uma vez, que o órgão não passou a ninguém ainda o título de propriedade definitiva". (Entrevistado de Santa Barbara, Marituba – Sta. Maria do Guarumá).

Dos entrevistados, somente 7% deles tinham, no momento das entrevistas, a terra arrendada. De acordo com o pequeno agricultor, o aluguel é pago com a parceria de produção. Ou seja, um pequeno percentual da produção fica com o dono da terra e as despesas ficam com o arrendatário.

Outra situação foi a questão da titulação de terras. Além de provar a problemática da reforma agrária no Brasil, testifica a intervenção mínima que o poder público brasileiro tem em relação aos pequenos agricultores da Amazônia, principalmente do estado paraense. Esta intervenção mínima do poder público na atividade agrícola de base familiar no estado do Pará aparece como uma contradição em relação à legislação nacional sobre a agricultura familiar.

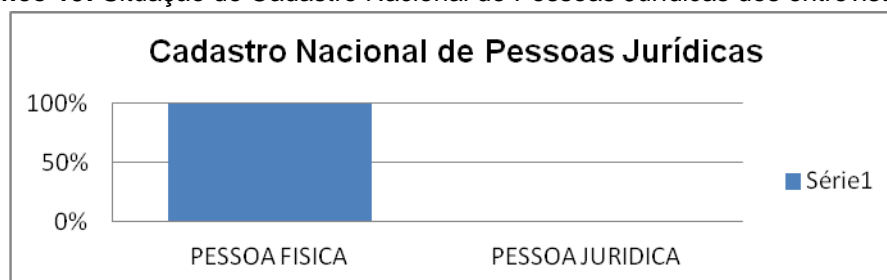
O Gráfico 19, abaixo, testifica que, por falta de conhecimento, muitos dos pequenos agricultores familiares somente têm o Cadastro de Pessoa Física na qual fica obrigado a recolher todos os tributos através da CEI.

<sup>33</sup> "A reforma agrária é o conjunto de medidas para promover a melhor distribuição da terra mediante modificações no regime de posse e uso, a fim de atender aos princípios de justiça social, desenvolvimento rural sustentável e aumento de produção" (Brasil, 1964, Art. 1º, § 1º).

Contudo, o produtor pode se inscrever como microempreendedor individual (MEI), sem perder benefícios previdenciários (Brasil, 2013) e não pode contratar pessoas que ajudem no trabalho de maneira permanente – com Carteira de trabalho e Previdência Social (CTPS), ou seja, precisa ser por meio contrato de trabalhos prestados. Entretanto, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa e, em particular a Lei Complementar Federal 123/2006 (Brasil, 2006b), traz benefícios para o produtor rural. No seu art. 3º equipara o produtor rural pessoa física e o agricultor familiar, que respeitem os limites de receita estabelecidos na Lei Geral às micro e pequenas empresas e, para complementar o art. 3º, está definida quais as partes da legislação se aplicam, como nos art. 6º e 7º, capit. V a X e XII e seção do capítulo XI.

Desta forma, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) mostra o passo a passo para tirar o CNPJ ou carteira de produtor rural. Porém, ficou explícito que os pequenos agricultores preferem não se inscrever e continuar como pessoa física uma vez que não possuem titulação da terra.

**Gráfico 19:** Situação de Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas dos entrevistados.



Fonte: Elaborado pela autora.

Um segundo fator se relaciona com a não mecanização da atividade agrícola de base familiar, no estado do Pará, como ateste o gráfico 20, que divide os pequenos agricultores entrevistados em dois grupos em relação ao uso da maquinaria nas suas atividades respectivas de produção.

**Gráfico 20:** Mecanização da atividade de produção dos entrevistados



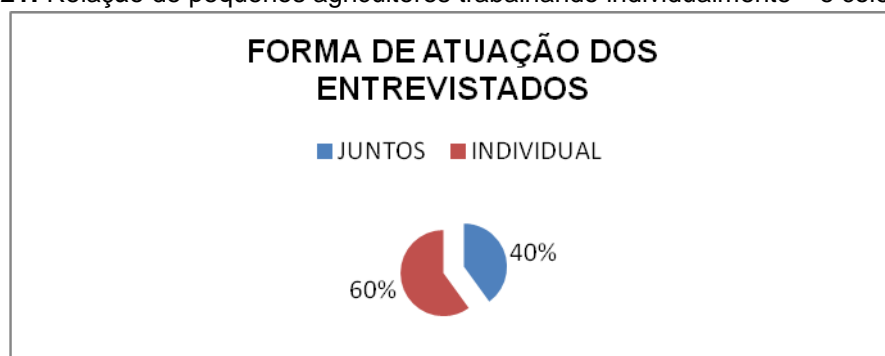
Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 20, acima mostra que dentre os entrevistados, nas suas atividades de produção agrícolas respectivas, 47%, menos de metade, responderam positivamente sobre uso de máquinas para o preparo do solo, e 53% deles responderam negativamente. É importante salientar que essas máquinas não são dos pequenos agricultores que foram entrevistados, mas sim, pertencem a prefeituras respectivas, cedidas por meio das cooperativas ou associações, que emprestavam roçadeira e trator para que fosse arada a terra.

Então, para os entrevistados, trabalhar em união nas cooperativas ou associações é a base de tudo. Nelas, eles acedem às máquinas de que necessitam para trabalhar na terra, conseguem construir as relações e laços sociais fortes entre eles, bem como as estratégias para conseguir apoio do poder público e conquistar seus direitos enquanto setor de produção.

Isso foi constatado nas entrevistas, nas quais os pequenos agricultores disseram que, para garantir a subsistência de sua própria terra, começaram a construir estratégias individual e coletivamente a partir da participação nas associações ou cooperativas. Mas mesmo assim, na prática, os pequenos agricultores ainda trabalham, na maioria, individualmente, como mostra o Gráfico 21 a seguir.

**Gráfico 21:** Relação de pequenos agricultores trabalhando individualmente<sup>34</sup> e coletivamente

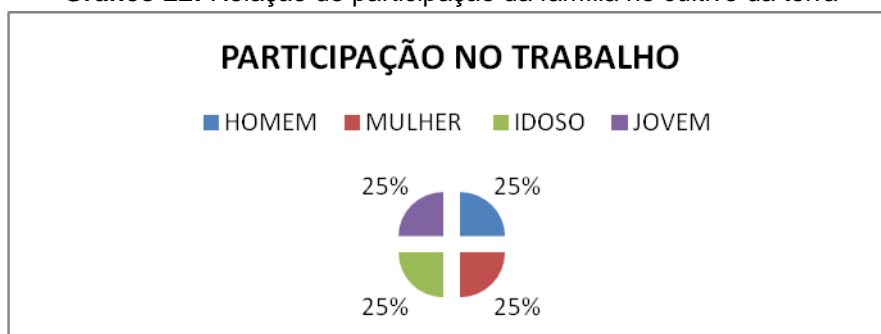


<sup>34</sup> É preciso ressaltar que quando se remete ao trabalho individual, refere-se à família no geral.

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste Gráfico 21, encontra-se que 60% dos pequenos agricultores trabalhavam individualmente, enquanto 40% deles trabalhavam juntos. Esse número confirma mais ainda que a agricultura familiar seja uma atividade de produção que se baseia na exploração da mão de obra familiar (FAO, 1994; Schneider, 2003), o que testifica o Gráfico 22, a seguir, no qual se encontra a relação de participação no trabalho no campo entre os homens, as mulheres, os idosos e jovens.

**Gráfico 22:** Relação de participação da família no cultivo da terra



Fonte: Elaborado pela autora.

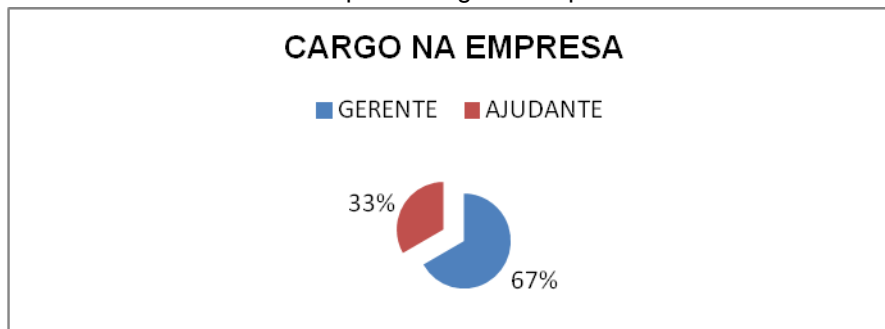
De acordo com este gráfico, pode-se dizer que na família, cada membro tem uma participação, de acordo com a sua disposição, nas atividades de produção. Pode-se ver a equidade na participação de trabalho, pois, encontra-se que os homens, as mulheres, os idosos e os jovens cada um desses membros tem a participação de 25% nas atividades de produções familiar. Lamarche (1993, p. 13) corrobora que a agricultura familiar é uma prática agrícola em que a família participa ativamente da produção.

As atividades de produção exercidas pelos jovens dentro das propriedades são geralmente de auxílio ou ajudante dos pais. Os idosos têm participação no aconselhamento. E por fim, as mulheres participam nas atividades de produção através de cuidado, de ajuda e na venda de produtos.

Foi também constatado nas entrevistas um dilema geralmente por parte de jovens e em certa medida, dos adultos rurais: suas permanências ou não no meio rural. De acordo com os entrevistados, cada vez mais, sem apoio financeiro suficiente e a fraqueza do mercado, a atividade agrícola de base familiar fica cada vez menos atraentes para eles, pois além de trabalhar duro para ganhar menos, foi constatado que os pequenos agricultores foram levados a participar em vários locais de venda, até mesmo vendendo mais barato seus produtos para não perder totalmente a produção do dia que não foi levada para a feira orgânica.

Durante as entrevistas, os pequenos agricultores disseram que nas suas empresas, tinham dois tipos de cargos: o gerente e o ajudante. Em geral, os homens ocupavam o cargo de gerência, e no caso dos casados, as mulheres e os filhos ou filhas, eram ajudantes. Sendo assim, como mostra o Gráfico 23, 67% são relativas aos gerentes. Como vimos antes a mulher, em geral, ficava em casa e nas atividades de produção na ausência do homem, o que justificará a sua ausência na feira durante a coleta dos dados.

**Gráfico 23:** Tipo de cargo na empresa familiar



Fonte: Elaborado pela autora.

Além da feira livre orgânica da CEASA/PA, os entrevistados disseram que participavam também de outros locais para venderem seus produtos tais, como: Secretaria de Estado de Administração (SEAD); Empresa de Tecnologia da Informação e Comunicação do Pará (Prodepa); Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA); CEASA/PA; Entroncamento; Universidade Federal do Pará (UFPA); Secretaria de Estado e Educação (SEDUC), EMATER-PARÁ; Bombeiros; Ver-o-Peso; Instituto de Colonização e Reforma Agrária (INCRA); Instituto de Desenvolvimento Florestal e da Biodiversidade do Estado do Pará (IDEFLOR); Museu Emilio Goeldi; feiras livres da cidade e de sua própria localidade.

Por fim, nas entrevistas, foi observado ainda que a geração de novos agricultores cada vez mais passa por um processo hereditário considerado como sucessão geracional. Isto é, um processo sucessório em que a geração mais velha é retirada paulatinamente das atividades produtivas para uma geração nova na agricultura familiar. Esse processo, além da transferência de patrimônio material, possibilita também, entre as gerações, a transferência do patrimônio sociocultural e histórico.

Neste sentido, percebeu-se durante as entrevistas, que este processo de transferência tanto material quanto sociocultural e histórico, dificulta em certa medida, a aplicação de novos hábitos adquiridos durante os cursos técnicos, por parte dos pequenos agricultores, nas suas práticas agrícolas. Esta não aplicação de novos conhecimentos foi visto acima, como resistência às mudanças, o que pode ser considerado como um dos fatores importantes para o sucesso de uma empresa que se quer se consolidar no mercado

e permanecer por muito tempo ativa. (Chiavenato, 2008; Robbins & Decenzo, 2004; Montana & Charnov, 2005; Megginson, 1998; Moraes, 2001 citado em Nascimento, 2004; Chiavenato, 1999).

Se as entrevistas mostraram que os pequenos agricultores familiares participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA trabalhavam os doze meses no ano e folgam, às vezes no fim de semana, o Gráfico 24, abaixo tende a confirmar esta observação quando mostra que 73% dos entrevistados sempre trabalharam na terra desde que nasceram, isto é, eles não tiveram outro trabalho.

No entanto, no mesmo gráfico, 27% dos 15 pequenos agricultores familiares entrevistados dizem que no passado realizavam outras atividades além da atividade agrícola para seu autossustento. Entre essas atividades pode-se citar, por exemplo: técnicos agropecuários que trabalhavam com manejo florestal, outro formado em técnico em informática e balconista de comércio.

**Gráfico 24:** Cultivo da terra como principal atividade dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

Depois da definição das metas ou objetivos chegou-se ao momento da definição do portfólio e determinação dos produtos que vão nortear as vendas. Em geral, durante as entrevistas, foi constatado que somente quatro (4) entrevistados usavam os meios digitais para divulgação de seus trabalhos nas plataformas digitais, como: WhatsApp, Facebook pessoais e das instituições, tais como a EMATER e CEASA. Enquanto, os outros utilizavam somente a confecção de banner de suas associações ou cooperativas.

Em relação aos produtos cultivados, todos os entrevistados tinham, como posto acima, um tipo de cultivo que pode ser considerado como 'carro-chefe' para a sua empresa (cheiro verde, couve, jambu, alface, coentro, tomate cereja, feijão caupi, ervas medicinais, frutas, polpa de frutas, farinha, temperos caseiros, pimenta, macaxeira, frutas, goma, galinha caipira, entre outros).



Nos entrevistados, foi constatado também que além dos cultivos principais, os agricultores cultivavam também produtos que se podem considerar como secundários que foram destinados a aumentar ou maximizar a renda familiar ou para a preservação e conservação de solos. Geralmente, como produtos de cultivos secundários, foram mencionados nas entrevistas os seguintes cultivos: cachaça de jambu, bolos de macaxeira, geleia de frutas, entre outros.

Além da venda ou comercialização, os pequenos agricultores familiares entrevistados asseguraram que também, mas não necessariamente, aqueles produtos eram para seu consumo. Mas, o foco de venda para a maioria, por exemplo, era o cultivo de hortaliças, legumes e frutas, enquanto outros além das hortaliças e frutas, acrescentaram produtos de origem animal, como ovos e galinhas.

Depois do portfólio e da determinação de produtos principais da empresa, o gerente tem como elaborar um plano de marketing que foi definido durante o planejamento estratégico de marketing. Nas entrevistas e observação feitas, foi constatado que o plano de marketing executado pelos entrevistados se concentrava no marketing tático destinado somente a venda de produtos.

Assim, foi observado que o plano de marketing foi definido, sem que os pequenos agricultores entrevistados o percebessem, no planejamento estratégico centrado no mix de marketing. O mix de marketing constitui um conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo (Kotler & Armstrong, 2003; Serrano, 2012; Las Casas, 1997; Kotler, 1999; Cobra, 1991, entre outros). Neste sentido, a seguir, será analisada a execução deste planejamento estratégico de marketing pelos pequenos agricultores nas suas respectivas atividades de produção, através do mix de marketing baseado, como mencionado mais acima, nos 4Ps: produto, preço, promoção e praça (Kotler & Armstrong, 2007, 2003; Kotler, 1999).

Primeiro, em relação ao produto. Aqui se falará do produto em relação a seu valor determinado pelo plano de marketing. Pois, como foi visto acima, a abordagem contemporânea de marketing não se preocupa somente em vender produtos, mas também valores, bem como satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores (Kotler & Armstrong, 2003; Churchill & Peter, 2010).

Os valores dos produtos vendidos pelos pequenos produtores familiares entrevistados eram orgânicos. Como expressa Donaire: “dada vez mais, a questão ambiental está-se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos da empresa” (Donaire, 1999). Este valor tende a responder a duas necessidades do novo consumidor uma vez que busca consumir de forma ecológica e ter uma boa qualidade de vida.

Esses dois valores induzem as pessoas a serem cuidadosas e seletivas com a alimentação. Isso levou em certa medida, à procura nestes últimos tempos pelos produtos orgânicos. Isto é, trata-se de um mercado em ascensão. Penteado (2001) corrobora isso quando diz que os produtos orgânicos são todos os alimentos isentos de adubos químicos, agrotóxicos, hormônios e antibióticos. Normalmente, são cultivados em terras familiares, como fazendas ou sítios.

No Brasil, os orgânicos tiveram o enfoque na legislação brasileira com leis e instruções normativas, as quais beneficiam o pequeno agricultor que cultiva e vende ao consumidor os produtos saudáveis com valor diferenciado devido ao teor nutricional, ao fato de os alimentos estarem *in natura*, frescos e sem nenhum processamento, o que facilita a venda devido à atratividade que causa no consumidor.

Então, os produtos orgânicos são atrativos visualmente e nutricionalmente ao consumidor. E, nos dias de hoje, adquirir estes produtos promove a agricultura familiar, fazendo com que o mercado esteja em ascensão devido à credibilidade que a mídia está promovendo com divulgação de estudos científicos e acadêmicos, tabelas nutricionais divulgadas e valores de produto.

O que se verifica é um mercado em que está se trabalhando bem o marketing devido aos produtos serem atraentes e os produtores são os primeiros beneficiários, pois eles conseguem vender seus produtos *face to face* ao consumidor, conhecer e criar vínculos de amizade e comércio.

A pesquisa observou que a estratégia de marketing dos entrevistados, como vista acima, mesmo que eles não o dissessem, era o marketing mix que utiliza os quatro Ps como parâmetros que permitam que o empreendedor controle e concentre esforços no mercado alvo, sendo também uma ferramenta de marketing tática, na qual a empresa tem como foco a produção em resposta ao mercado-alvo.

A seguir, analisa-se o primeiro P do marketing mix considerando o processo de produção dos produtos de acordo com a preservação do meio ambiente. Isso se justifica à medida em que o planejamento estratégico de marketing desses pequenos agricultores familiares, observado durante a pesquisa, sustentava-se sobre a afirmação de que suas atividades de produção respeitavam rigorosamente os princípios da sustentabilidade.

Também, como foi vista acima, por falta de certificação dos produtos vendidos, não há como verificar se esses pequenos agricultores realmente vendiam os produtos com o valor orgânico que eles alegavam. Contudo, a solução a esta situação foi questionar sobre o processo de venda na feira. Sendo assim, foi perguntado como era feita a cobertura de solo,

se faziam queimada em suas propriedades, correção de solo, análise de solo, preparação do solo, tipos de plantio, irrigação e por fim, a preservação de área protegida por lei<sup>35</sup>.

**Gráfico 25:** Relação dos entrevistados com área protegida por lei na propriedade



Fonte: Elaborado pela autora.

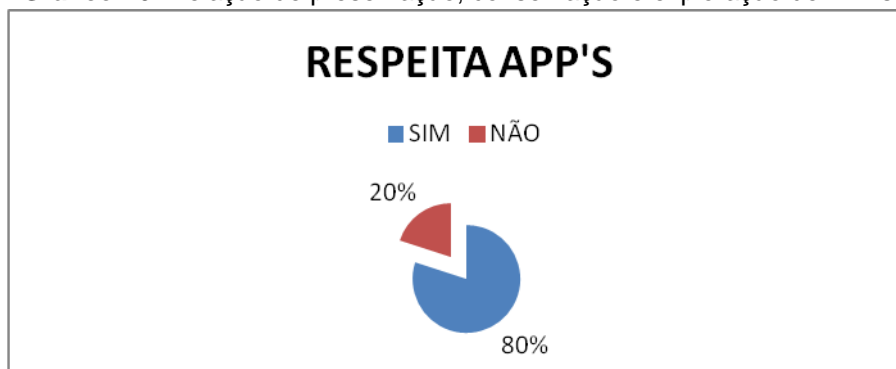
De acordo com o gráfico 25, 67% dos entrevistados tinham, nas suas respectivas propriedades, uma área protegida por lei. Enquanto, 13% não e outros 20% não souberam informar. Assim, ao analisarmos este gráfico têm-se duas preocupações: 1) a preservação, conservação e exploração dessas áreas; e 2) preocupação sobre o não reconhecimento de uma APP.

Em relação à primeira preocupação, a pesquisa constatou, de acordo com o gráfico 26, abaixo, que 80% dos entrevistados não só explorava de acordo com a lei esta área, mas também a preservava e conservava. E, que 20% não respeitavam as áreas protegidas. No entanto, os 20% aparentemente podem parecer pouco, mas quando se analisa uma população formada pelos pequenos agricultores familiares na Amazônia, em geral, e no estado paraense, em particular, a situação fica preocupante para essas áreas, sobretudo, quando se observa no gráfico 25, que 20% dos entrevistados nem sabiam se tinham ou não uma área de preservação permanente em suas respectivas propriedades.

Diante desses dados, reforça-se a necessidade do que pode parecer como repetição, a implementação de fato, para os pequenos agricultores familiares na Amazônia em geral e no Pará em particular, de políticas públicas de incentivo à agricultura familiar que não só se limitem só à formação técnica sem acompanhamento, mas que acompanhem as práticas e as fiscalizem.

<sup>35</sup> “De acordo com o Código Florestal (Lei nº 4.771/65), são consideradas áreas de preservação permanente (APP) aquelas protegidas nos termos da lei, cobertas ou não por vegetação nativa, com as funções ambientais de preservar os recursos hídricos, a paisagem, a estabilidade geológica, a biodiversidade e o fluxo gênico de fauna e flora, proteger o solo e assegurar o bem-estar das populações humanas. [...] São áreas de preservação permanente as florestas e demais formas de vegetação natural que estejam situadas ao longo dos rios ou de qualquer curso d’água desde o seu nível mais alto, em faixa marginal cuja largura mínima é de 30 m para os cursos d’água de menos de dez metros de largura”. (Senado Federal, 2009).

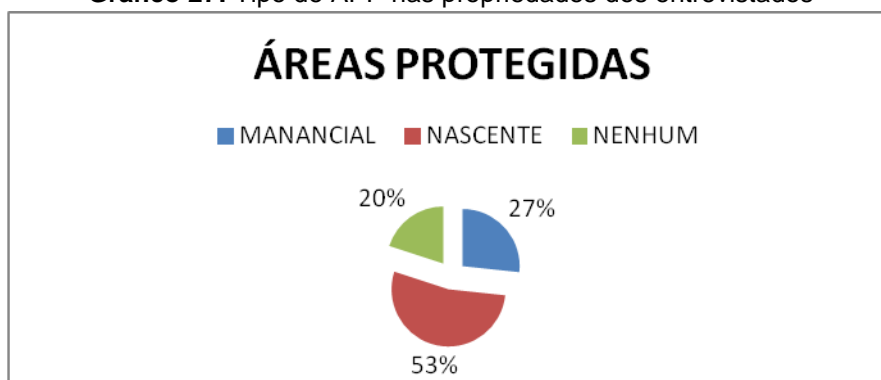
**Gráfico 26:** Relação de preservação, conservação e exploração de APPs



Fonte: Elaborado pela autora.

Durante as entrevistas, constatou-se, de acordo com gráfico 27, que 53% dos entrevistados tinham, no interior de suas terras, as nascentes; 27% deles tinham os mananciais e, por fim, 20% não tinham mananciais nem nascentes nas suas terras<sup>36</sup>. A presença dessas APP em 67% das terras dos entrevistados, de acordo com gráfico 25.

**Gráfico 27:** Tipo de APP nas propriedades dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o Gráfico 28, abaixo, 67% dos entrevistados faziam a cobertura do solo e 33% não. Apesar de uma pequena maioria dos entrevistados praticar a cobertura do solo, pode-se dizer que a situação da cobertura do solo é preocupante, uma vez que a porcentagem dos que não a praticava ainda é elevada.

<sup>36</sup> Nascente: "Definidas na lei como 'afloramentos naturais do lençol freático que apresentam perenidade e dão início a um curso d'água', as nascentes são de vital importância para qualquer propriedade" (Salles, 2016). Manancial: "é a fonte de água doce superficial ou subterrânea utilizada para consumo humano ou desenvolvimento de atividades econômicas. As áreas contendo os mananciais devem ser alvo de atenção específica, contemplando aspectos legais e gerenciais. Entre as situações que causam degradação das áreas de mananciais, podem ser destacadas: ocupação desordenada do solo, em especial áreas vulneráveis como as APP; práticas inadequadas de uso do solo e da água; falta de infraestrutura de saneamento (precariedade nos sistemas de esgotamento sanitário, manejo de águas pluviais e resíduos sólidos); superexploração dos recursos hídricos; remoção da cobertura vegetal; erosão e assoreamento de rios e córregos; e atividades industriais que se desenvolvem descumprindo a legislação ambiental" (Ministério do Meio Ambiente, s./d.).

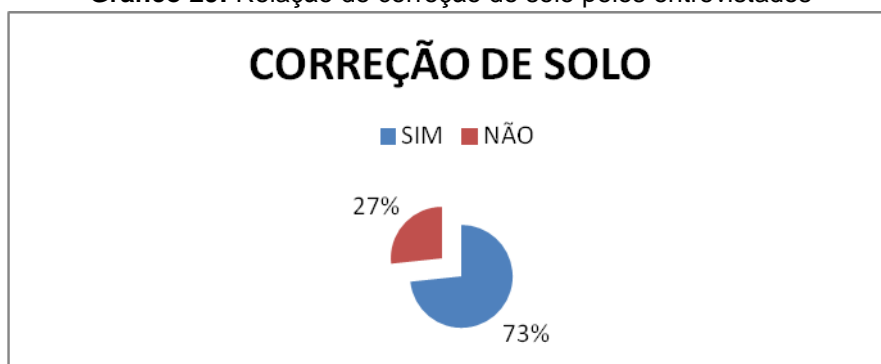
**Gráfico 28:** Relação da cobertura do solo



Fonte: Elaborado pela autora.

Nas entrevistas, constatou-se que a cobertura do solo tem a finalidade de proteger o solo diante das intempéries do clima. Este procedimento agrícola diminui o risco de erosão, o que impede a perda de nutrientes e facilita a manutenção devido a haver folhas. Os entrevistados fazem a adubação verde, cobertura morta – capim seco, cobertura viva – capim verde, serragem e palhas de anajás.

**Gráfico 29:** Relação de correção do solo pelos entrevistados



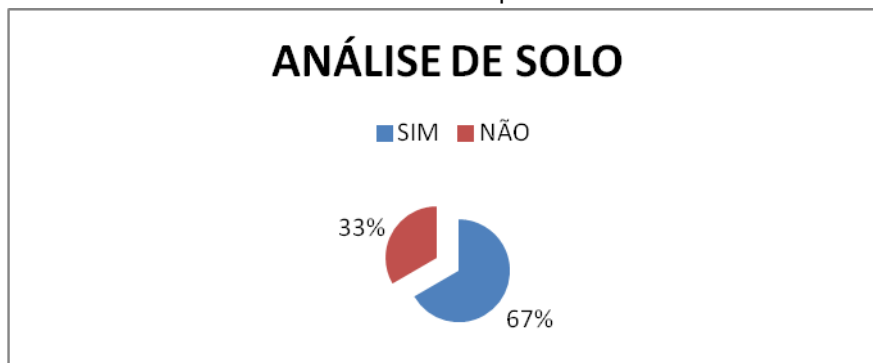
Fonte: Elaborado pela autora.

A correção do solo é um procedimento agrícola para corrigir a acidez. Ou seja, encontrar um pH baixo, entre 5 e 6 é a média ideal para cultivo. No Gráfico 29, acima, encontra-se que 73% dos entrevistados faziam a correção do solo antes da plantação, e 27% não. Os que não faziam a correção do solo alegavam que era desnecessário; ressalve-se, no entanto que, entre eles, havia uma pequena agricultora que trabalhava com a agricultura hidropônica.

Se a análise de solo, que é uma prática que consiste em fazer coletas das amostras e o envio destas para o laboratório, deve ser realizada pelo menos três a quatro meses antes do plantio, no Gráfico 30, abaixo, constata-se que 33% dos pequenos agricultores entrevistados não faziam esta análise antes de plantar por falta de recursos financeiros.

Porém, uma pequena agricultora que trabalhava com a agricultura hidropônica, não tinha necessidade de realizar esta análise.

**Gráfico 30:** Análise de solo pelos entrevistados

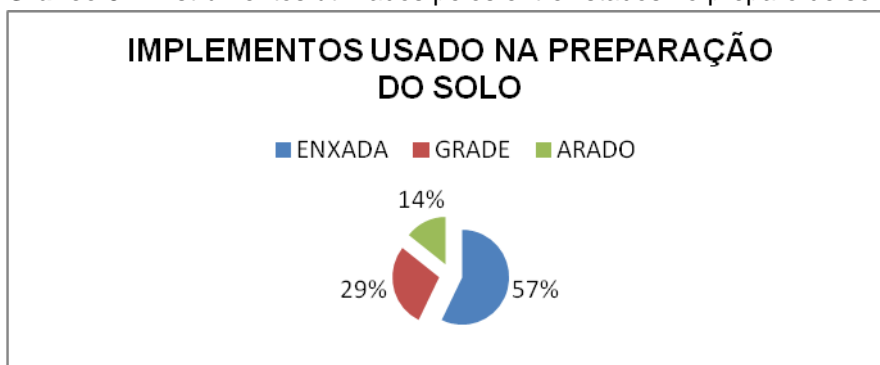


Fonte: Elaborado pela autora.

Além de análise de solo, durante as entrevistas, constatou-se que os pequenos agricultores faziam, antes de cultivo, o preparo de solo. Para Penteado (2001), como a agricultura orgânica visa à preservação do ambiente, o preparo de solo tem que se fazer com bastante cuidado, pois o cultivo que se planta vai interagir com: matéria orgânica do solo, a fauna, a flora e o ar atmosférico.

Sendo assim, para este autor, é preferível dar importância ao preparo do solo. Como instrumento de preparo de solo, encontra-se o arado, grade, enxada, entre outros instrumentos. No Gráfico 31, a seguir, encontram-se os instrumentos utilizados pelos entrevistados em suas práticas de preparo do solo.

**Gráfico 31:** Instrumentos utilizados pelos entrevistados no preparo de solo



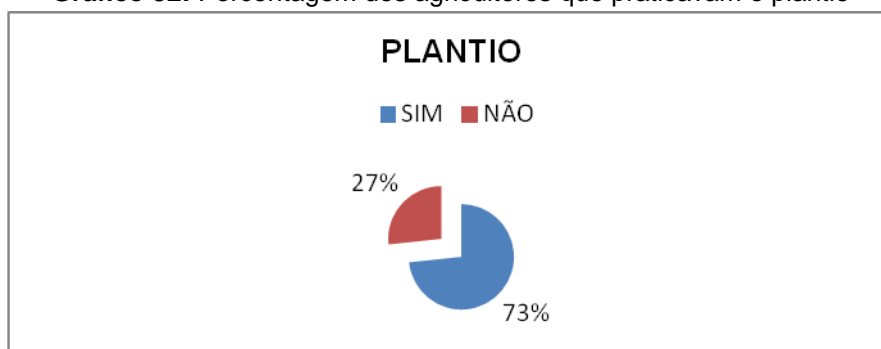
Fonte: Elaborado pela autora.

Neste gráfico, percebe-se que 57% dos entrevistados utilizavam técnica rudimentar artesanal, como a enxada na preparação do solo: 14% o arado e 29% a grade. Contudo, 1 (um) agricultor não utiliza nenhum dos métodos, pois seu sistema de cultivo é hidropônico<sup>37</sup>.

Dado que em outras regiões do Brasil a mecanização da agricultura é uma realidade concreta, a porcentagem alta (57%) na Amazônia brasileira de técnica rudimentar mostra como a agricultura familiar nesta parte do país é desvalorizada em relação às outras regiões.

O Gráfico 32, a seguir, representa a situação de plantio direto sem preparo de solo. Segundo Penteado (2001), isso é importante, por exemplo, no caso de plantação de cereais ou hortaliças.

**Gráfico 32:** Porcentagem dos agricultores que praticavam o plantio



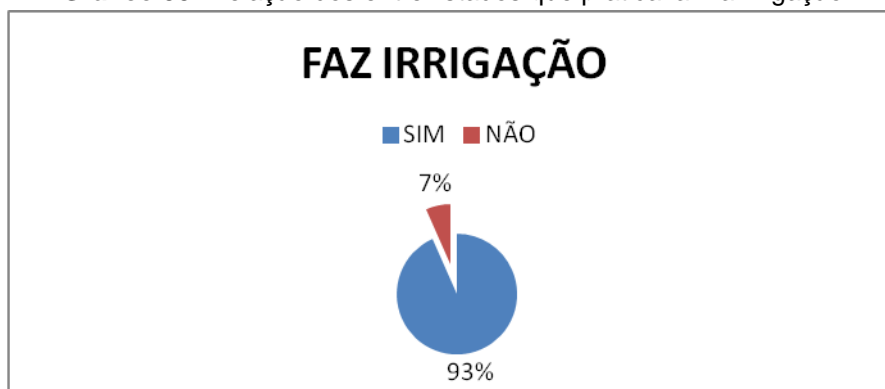
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico mostra que 73% dos entrevistados praticavam o plantio direto<sup>38</sup> no solo e 27% deles não praticavam o plantio. Isto é, o solo sempre se mantém coberto por plantas em desenvolvimento e por resíduos vegetais.

<sup>37</sup> Hidroponia: “sistema de cultivo em que as plantas são capazes de se desenvolver plenamente sem a utilização do solo. Neste sistema de cultivo, as plantas se desenvolvem sem a utilização de solo e são alimentadas por meio de uma solução nutritiva, ou seja, em água, onde são dissolvidos os sais contendo todos os nutrientes essenciais à sua sobrevivência e desenvolvimento” (Centro de Produções Técnicas, s.d.).

<sup>38</sup> Plantio direto: “consiste em um conjunto de tecnologias que promove a cobertura permanente do solo, por meio de rotação e sucessão de culturas e da movimentação e corte do solo, apenas na linha de plantio”. (Figueiroa, 2015).

**Gráfico 33:** Relação dos entrevistados que praticavam a irrigação

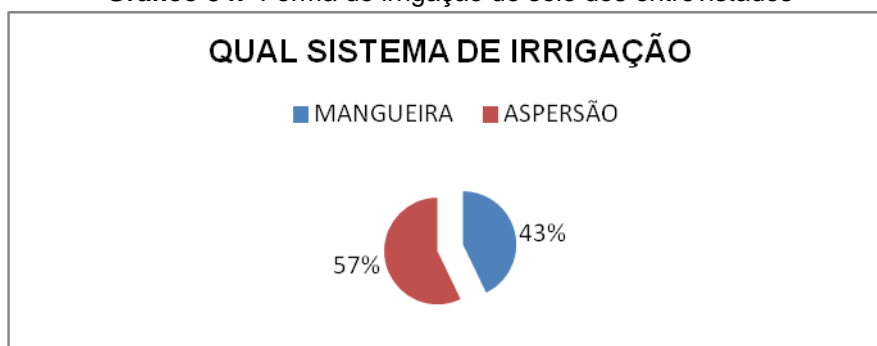


Fonte: Elaborado pela autora.

O Gráfico 33, acima, mostra que 93% dos entrevistados praticavam a irrigação de solo e 7% não. Estes 7% representam a agricultora que praticava a agricultura hidropônica.

O sistema de irrigação é considerado uma prática agrícola que tem por finalidade melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos, uma vez que são influenciadas pela umidade do solo. Contudo, essa prática eleva o custo devido aos materiais utilizados, que podem variar.

**Gráfico 34:** Forma de irrigação de solo dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora.

No Gráfico 34, acima, encontra-se que das 14 pessoas entrevistados (porque 1 agricultora familiar utilizava o método hidropônico), 43% deles usavam a mangueira como sistema de irrigação e 57% usavam o sistema de irrigação de aspersão que pode ser utilizado em áreas onde a irrigação por superfície é ineficiente. Esse método é uma maneira prática de aplicar água no solo, pois pode controlar a intensidade e a velocidade do aspersor, além da possibilidade de o agricultor manejar manualmente.

Tendo em vista as informações contidas nos gráficos acima, pode-se dizer que a prática agrícola dos entrevistados é orgânica. Portanto, a estratégia de marketing desses pequenos agricultores se refere aos valores dos produtos orgânicos. Neste sentido, o

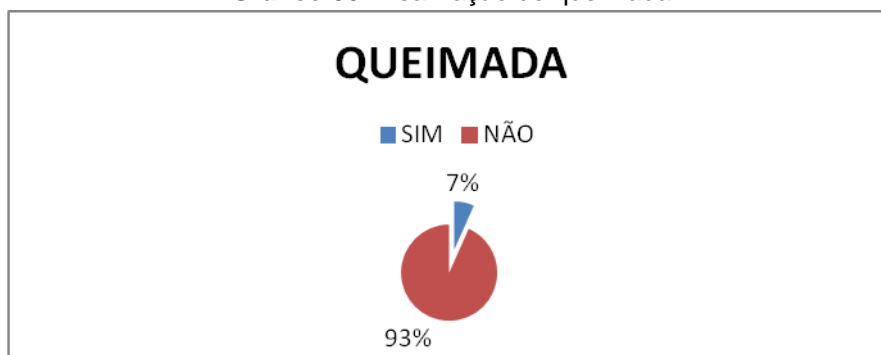


produto vendido pelos entrevistados corresponde às necessidades e desejos dos consumidores na compra dos produtos.

A segunda etapa de análise dos quatro Ps se foca no preço do produto. Como já foi visto acima, em relação ao preço dos produtos, observou-se que a fixação de valores dos produtos orgânicos na feira livre orgânica da CEASA/PA é fruto de consenso entre EMATER, CEASA/PA e reuniões com os agricultores a fim de adequarem os valores. Outro gargalo verificado: por serem produtos perecíveis, eles têm ciclo de vida curto, o que influi diretamente no preço de comercialização.

Sendo assim, no início do dia da feira, os produtos tinham um preço X fixados durante a reunião de planejamento. Na metade da manhã, os produtos tinham outro valor Y. Subentende-se que cada pequeno agricultor familiar reavalia o preço visando à venda e metas de seus produtos. Ou seja, objetiva venda total e os produtos que não vendeu eram levados para outros locais de venda e comercializados com valor inferior.

**Gráfico 35:** Realização de queimada



Fonte: Elaborado pela autora.

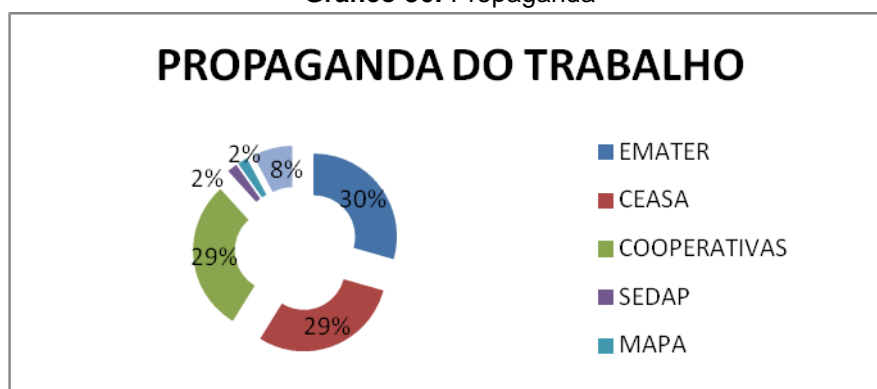
O Gráfico 35 mostra que 7%, ou seja, um dos 15 entrevistados ainda tem a prática da queimada, o que comparado com os 93% que não fazem a queimada revela que a situação parece não fugir do controle. No entanto, quando se pensa na Amazônia ou no estado do Pará, esse número pode representar um perigo para o meio ambiente de acordo com a discussão feita ao longo deste trabalho.

A terceira etapa de análise do plano estratégico de marketing dos pequenos agricultores participantes da feira livre orgânica da CEASA/PA, é a maneira como eles divulgavam seus produtos, ou seja, ao terceiro P relativo à propaganda.

Para não ser redundante no que foi já dito acima, durante o levantamento de dados, percebeu-se que as instituições tinham grande relevância na divulgação dos produtos dos entrevistados. Isso pode se explicar talvez pela falta de recursos necessários por parte dos pequenos agricultores em estabelecer um plano de comunicação, portanto, de marketing, ou

em situação extrema por falta de habilidade técnica para a divulgação de seus produtos no mercado.

**Gráfico 36:** Propaganda



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise do Gráfico 36 mostra que a EMATER, com 30%, ocupa o topo das instituições que divulgavam e faziam propaganda de produtos dos pequenos agricultores familiares na feira. Depois da EMATER, observa-se que a CEASA/PA, junto com as cooperativas, ocupam o segundo lugar, com 29% cada na divulgação dos produtos dos entrevistados.

O Gráfico 36 traz uma informação importante: somente 8% dos entrevistados faziam, além do auxílio das instituições na divulgação dos entrevistados, eles mesmos a divulgação dos seus produtos. Por fim, o gráfico mostra que SEDAP e MAPA ocupam o último lugar, 2% cada na divulgação dos produtos dos agricultores.

É importante informar que a pesquisadora percebeu que, em geral, tanto para as instituições quanto para os pequenos agricultores familiares, as redes sociais dominavam suas estratégias de divulgação.

No entanto, a rede social mais utilizada foi o Facebook, devido à facilidade de acesso e de uso dessa plataforma. Mas a fácil acessibilidade e uso não são exclusivos do Facebook, pois outras redes sociais também apresentam essas qualidades e facilidades. Pensa-se, portanto, que o Facebook foi o mais usado, sobretudo, pelos pequenos agricultores, por dois motivos: 1) o tipo de dispositivo de acesso à internet; e 2) qualidade da internet.

De acordo com os dados disponíveis do Suplemento de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), uma Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), publicada pelo IBGE em 2015, 92,1% dos domicílios brasileiros acessaram, em 2014, a internet por meio do telefone celular (IBGE, 2015).

Em relação à qualidade de conexão de Internet, geralmente, a banda larga usada pelos brasileiros geralmente apresenta um problema de conexão internet, dependendo da

região do Brasil. No contexto da pesquisa, a região amazônica, mesmo com 3G ou 4G, sempre apresenta problemas.

Então, com uma conexão internet de má qualidade, junto com smartphone, o Facebook se apresenta como uma opção natural dos entrevistados para a divulgação de seus produtos, uma vez que a plataforma oferece recursos de compartilhamento de informação menos pesados: textos, fotos e vídeos.

A pesquisa constatou também, o uso de outra rede social: YouTube, plataforma de compartilhamento de vídeos. Basta informar que somente, as instituições, durante a pesquisa, usavam essa plataforma para a divulgação de produtos dos pequenos agricultores. Além do YouTube, essas instituições utilizavam como meio de divulgação: cartões de visita, folhetim e banner.

Por fim, a análise se volta ao quarto P do marketing mix relativo à praça ou local em que os produtos são vendidos. Como se pode perceber, no contexto deste trabalho é a feira livre orgânica da CEASA/PA, chamada também do “Sábado Rural”.

Já foi dito acima que a feira acontecia no hall do prédio administrativo da CEASA/PA. No entanto, em abril, a Feira Sábado Rural passou a acontecer também no Entroncamento. Para não ser redundante sobre este aspecto, assinala-se que para os entrevistados, a feira livre orgânica da CEASA/PA era um local importante para o escoamento de seus produtos e para a divulgação de seus trabalhos.

Pois, como constatou a pesquisa, o Sábado Rural, quando acontecia na sede da CEASA/PA, era uma feira acontecendo dentro de uma grande feira do estado paraense. Neste sentido, a feira livre configurava-se como uma grande janela que se abriu na avenida principal de negócio do estado do Pará para os pequenos agricultores, que podiam entrar em contato com vários mundos de negócios para conquistar seu espaço neste universo de venda tão disputado.

Apesar de nem todos os produtos levados para a venda na feira serem comercializados, justificava-se que eles frequentassem outros locais de venda como visto acima. O Sábado Rural era importante para os entrevistados, uma vez que foi constatado que durante a coleta dos dados, a mídia se fez presente nas três idas ao campo. A televisão fez reportagens com os pequenos agricultores e com os consumidores. E, além disso, a feira não atraía somente aos consumidores, mas também, os turistas.

Neste sentido, pensa-se que a presença da mídia junto com a presença de turistas e consumidores, implicitamente respondia, pensa-se, a uma das metas ou objetivos dos entrevistados na divulgação de suas atividades de produção.

A feira também se configurava, de acordo com as observações feitas *in loco*, como ponto de encontro entre pequenos agricultores familiares participantes de diversas

cooperativas/associações; ponto de aperfeiçoamento de conhecimento e também de luta em conquistar seus direitos definidos na legislação brasileira. A feira dentro do composto de Marketing é definida como o local em que os produtos são ofertados e disponibilizados aos consumidores para a realização da compra.

Tendo em vista o que foi exposto acima sobre o planejamento estratégico, pode-se dizer que os pequenos agricultores entrevistados não planejavam, como a teoria preconiza o planejamento estratégico das atividades de produção; pois, não foi observado, durante as entrevistas, um documento detalhando esse planejamento, apesar de uma grande maioria deles ter participado de formações técnicas sobre como planejar estrategicamente uma atividade de produção.

No entanto, a pesquisa constatou que eles se apropriavam conscientemente ou inconscientemente de algumas etapas de elaboração do planejamento estratégico das suas atividades. A partir desta apropriação, a pesquisa determinou, como visto acima, as etapas do planejamento estratégico: missão, metas ou objetivos, portfólio e produtos.

Feito isso, a análise voltou-se a entender como eram vendidos os produtos pelos entrevistados. Ou seja, entender os seus planejamentos estratégicos de marketing. Nisto, foi percebido que os pequenos agricultores estrategicamente vendiam seus produtos através do marketing mix.

Observando as atividades de produção dos entrevistados, percebe-se que eles planejavam operacionalmente suas atividades, conseqüentemente, vendendo seus produtos através de um marketing tático. No entanto, como já foi visto, o planejamento operacional é um dos desdobramentos do planejamento estratégico; isso leva a afirmar que eles planejavam estrategicamente suas atividades de produção, embora esse planejamento não siga ao pé da letra a elaboração estabelecida do planejamento estratégico. Isto é, o canal “feira” se tornou uma ótima alternativa de aumento de ganhos através da venda direta ao consumidor final, sem necessidade de atravessadores de produtos.

## CONCLUSÃO

Chegando a este ponto do presente trabalho, cuja pesquisa teve por objetivo entender como era feito o planejamento estratégico de venda dos produtos na feira livre orgânica da CEASA/PA (chamado “Programa Sábado Rural”) pelos pequenos agricultores familiares na cidade de Belém, PA, Brasil; pode se afirmar que ele alcançou o seu objetivo geral.

Foi constatado, através da pesquisa bibliográfica; das observações *in loco*; do uso de questionários semiestruturados (cf. Apêndices II, III e IV); e dos registros fotográficos (cf. Apêndice V) no campo, que os pequenos agricultores entrevistados não elaboravam – ao menos não como academicamente se convencionou definir – o planejamento estratégico de suas atividades de produção. Isto é, foi constatado que os pequenos agricultores entrevistados não planejavam suas atividades de produção a partir de um modelo formal ou academicamente conhecido devido à resistência que eles opõem às mudanças que os novos conhecimentos trazem às atividades de produção herdadas dos pais.

Tal resistência foi ligada, de acordo com a pesquisa, ao grau de escolaridade, pois, a determinação do perfil socioeconômico dos entrevistados mostrou que a maioria deles tinha somente o 2º grau completo, já que, conforme Boyett e Boyett (1999), a falta de conhecimento é uma das causas de resistência nas organizações.

Isso implica dizer que os pequenos agricultores familiares não planejavam suas atividades de produção por falta de conhecimento, mas sim, resistiam em mudar suas formas de trabalhar, mesmo tendo, de acordo com a pesquisa, participado nos cursos técnicos, inclusive na área de planejamento estratégico, oferecidos pelas instituições públicas que incentivam a agricultura familiar no Brasil. Em parte, esta falta de planejamento das atividades de produção por parte dos entrevistados se explicaria também na base familiar da atividade agrícola.

Sendo assim, considerando em Resnik (1990) que as empresas familiares desempenham um papel importante na economia regional, advogou-se no âmbito deste trabalho que, através da parceria firmada entre órgãos públicos de incentivos, a agricultura familiar no Brasil e os pequenos agricultores familiares, é possível que esses produtores venham a ter um controle total sobre todos os aspectos de suas empresas, quer dizer, de todas as suas atividades de produção; visto que uma boa administração, que possibilita um bom planejamento é um fator determinante para sobrevivência e sucesso de todas as empresas ou organizações.

Tendo em vista os objetivos específicos da pesquisa, constatou-se a predominância do sexo masculino na feira (ponto de venda ou praça de acordo com a nomenclatura do mix

de marketing), pois o trabalho feminino compreendia, de acordo com a pesquisa, além de ajudar na propriedade (plantar, cultivar e cuidar dos animais), as atividades da casa como limpeza e arrumação, cuidados com os(as) filhos(as) menores, preparação de alimentos e etc. Assim, foi constatado que todos os membros da família se envolviam nas tarefas dentro da propriedade, o que corrobora a discussão teórica, uma vez que a agricultura familiar é uma atividade de produção que se baseia na exploração familiar ou nas relações de parentesco. Contudo, todos os entrevistados estão no período produtivo da vida, ou seja, atuam como força de trabalho, o que se torna uma vantagem para o desenvolvimento do setor no estado paraense, se realmente for planejado e incentivado através de políticas públicas.

Observou-se também, que os entrevistados procuravam por melhorias no âmbito educacional, ou seja, estavam estudando e aprendendo, além da prática, as teorias que podem ser utilizadas no campo. Por exemplo, referente à questão da preservação, recuperação e exploração de solo em relação à prática da atividade agrícola de base familiar no estado do Pará, verificou-se que os entrevistados através de políticas públicas de incentivo à agricultura familiar, aperfeiçoavam-se em cursos técnicos sobre como realizar adequadamente o uso do solo.

A pesquisa constatou que a principal fonte de renda dos agricultores entrevistados e suas respectivas famílias era o Sábado Rural (feira livre orgânica da CEASA/PA), sendo o ponto principal de escoamento de seus produtos. Com base nas entrevistas e conversas realizadas na feira, percebeu-se que a Prefeitura e as Associações ficam somente dão apoio quando os pequenos agricultores solicitam para a realização de algum trabalho em sua propriedade.

Em relação às parcerias feitas com Empresa de Assistência Técnica e Produção Rural (EMATER), Federação da Agricultura Pecuária do Pará (FAEPA), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), Secretária de Estado e Agricultura do Pará (SEDAP), SESI e PRONAF, os entrevistados foram unânimes quanto aos cursos ofertados em sua comunidade e às oportunidades por meio dessas parcerias, sobretudo, quanto a terem como objetivo incentivar a produção rural, além de facilitar o escoamento da produção, sendo uma peça fundamental para que a agricultura se desenvolva com técnicas e procedimentos gerenciais adequados à realidade da agricultura.

Os entrevistados afirmaram que vendem seus produtos na Feira sob alegação de serem orgânicos, mas sem certificação. Isso demonstra a necessidade de maiores informações sobre esses processos de certificação, por parte do produtor considerados orgânicos no estado do Pará. Foi constatado que os pequenos agricultores familiares que participaram da pesquisa receberam assistência de órgãos que incentivam a agricultura

familiar no Brasil e particularmente no estado do Pará, como: EMATER, SEDAP, entre outros, e contaram com o apoio logístico da CEASA/PA para comercialização dos produtos orgânicos.

Foi observado que os participantes da pesquisa, mesmo contando que planejavam estrategicamente suas atividades, no dia a dia, praticavam somente o planejamento operacional. Durante as entrevistas, a maioria afirmou que participou de vários cursos oferecidos pelos órgãos de incentivo à agricultura familiar, porém, na prática, constatou-se que a maioria deles não colocava em prática o aprendido, o planejamento estratégico. Relataram ainda que seguiam os conhecimentos aprendidos de produção agrícola, herdados dos avós ou pais.

Constatou-se que é louvável a iniciativa do poder público brasileiro, que não somente oferece formação técnica para os pequenos produtores, mas também, os incentiva a praticar os conhecimentos recebidos, embora não ainda de forma suficiente.

Durante as entrevistas, os pequenos agricultores alegaram a falta de acompanhamento de técnicos dos órgãos supracitados na pesquisa. Isto é, almejam por melhoras no atendimento (visitas) em suas propriedades, no intuito de acompanhar de perto. Ou seja, tecnicamente suas atividades agrícolas preveem maximizar a produção de trabalho e garantir também a preservação.

Foi observado ainda que durante as entrevistas sobre o que seria a importância da missão, das metas, entre outros elementos do planejamento estratégico, eles afirmaram ter como objetivos se tornar conhecidos e expandir suas atividades tanto no campo quanto no mercado.

Contudo, os pequenos agricultores enfrentam a questão da regularização de seus terrenos perante as autoridades, verificando-se que a questão da reforma agrária no Brasil ainda é um grande problema social que os afeta.

Por outro lado, trabalhar em união com as cooperativas ou associações é a base de tudo, ou seja, nelas eles conseguem construir, entre outros, as relações e laços sociais fortes entre eles, bem como estratégias para conseguir apoio do poder público e conquistar seus direitos enquanto setor de produção.

Foi observado ainda que a emergência de novos agricultores cada vez mais passa por um processo hereditário considerado como sucessão geracional. Isto é, um processo sucessório no qual a geração mais velha é retirada paulatinamente das atividades produtivas, para dar lugar a uma geração nova na agricultura familiar. Esse processo, além da transferência de patrimônio material, possibilita também, entre geração, a transferência do patrimônio sociocultural e histórico para a nova geração.

Além da venda ou comercialização, os pequenos agricultores familiares entrevistados asseguraram que também, mas não necessariamente, fazem os cultivos para o consumo próprio. Mas seu foco é a venda, pois, por exemplo, a maioria cultiva hortaliças, legumes e frutas, enquanto outros, além das hortaliças e frutas acrescentaram produtos de origem animal. Nas entrevistas e observação feitas, foi constatada que o plano de marketing executado pelos entrevistados se concentrava no marketing operacional, destinado somente à venda de produtos.

A estratégia de marketing, como eles disseram, era o marketing mix, que utiliza os quatro Ps como parâmetros que permitem ao empreendedor que controle e concentre esforços no mercado-alvo, sendo também uma ferramenta de marketing tático, na qual a empresa tem como foco a produção em resposta ao mercado-alvo. A estratégia de marketing desses pequenos agricultores se refere aos valores dos produtos orgânicos. Neste sentido, o produto vendido pelos entrevistados corresponde às necessidades e desejos dos consumidores na compra dos produtos.

Outro aspecto é o fato de a rede social mais utilizada ser o Facebook, devido à facilidade de acesso e de uso desta plataforma. Mas, a fácil acessibilidade e uso não são exclusivos do Facebook, pois, outras redes sociais também apresentam essas qualidades e facilidades. Pensa-se, portanto, que o Facebook foi o mais usado, sobretudo, pelos pequenos agricultores, por dois motivos: 1) o tipo de dispositivo de acesso à internet; e 2) qualidade da internet.

Constatou-se na pesquisa que o Sábado Rural, quando acontecia na sede da CEASA/PA, era uma feira acontecendo dentre de uma grande feira do estado paraense. Neste sentido, a Feira Livre configurava-se como uma grande janela que se abria na avenida principal de negócio do estado do Pará para os pequenos agricultores que podiam entrar em contato com vários mundos de negócios e para negociar seu espaço, neste universo de venda tão disputado. Para os entrevistados era uma abertura para este mundo de mercado, pois foi constatada durante a coleta dos dados que cada vez que acontecia a feira, havia algum veículo de mídia, principalmente, a televisão, fazendo reportagem com os pequenos agricultores. Além disso, a feira não atraía somente consumidores, mas também os turistas.

No intuito de fornecer condições para a continuidade da pesquisa iniciada com esta dissertação, recomenda-se o seguinte para uma pesquisa futura:

- Fazer um aprofundamento dos estudos efetuados neste trabalho para conhecer cada propriedade, uma vez que no total são de quinze famílias. Isto é, o universo de pesquisa é pequeno, o que torna interessante a possibilidade de conhecer os seus problemas *in loco* através de visitas;



- Fazer um comparativo da feira livre orgânica da CEASA/PA com outras feiras orgânicas espalhadas pela capital paraense.

## BIBLIOGRAFIA

- Abramovay, R. (2006). Agricultura Familiar e Reforma Agrária. In Brasil. *Estudo da Dimensão Territorial do PPA*. Brasília: CGEE.
- Abramovay, R., & Veiga, J. E. (1999). *Novas instituições para o desenvolvimento rural: o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)*. Brasília: IPEA.
- Abreu, L. S. (1994). *Impactos sociais e ambientais na agricultura: uma abordagem histórica de um estudo de caso*. Brasília: Embrapa, SPI.
- Abreu, L. S. (2005). *A construção da relação social com o meio ambiente entre agricultores familiares da Mata Atlântica brasileira*. Jaguariúna: Embrapa Meio Ambiente.
- Altieri, M. (2002) *Agroecologia: bases científicas para uma agricultura sustentável*. Guaíba: Agropecuária.
- Alves, E. R. A. (1985) *Pesquisa agropecuária: novos rumos*. Brasília: EMBRAPA, CPATU.
- Ambrósio, V. (1999). *Plano de marketing passo a passo*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores.
- Bain & Company. (2000). Quem tem medo das ferramentas gerenciais? Conheça 25 instrumentos de gestão e sua utilização pelos executivos. In *Bain & Company HSM Management*, n.19, mar./abr.2000, p.122-130.
- Banco da Amazônia [Basa]. (2007). *Fundo Constitucional de Financiamento do Norte: Plano de aplicação dos recursos para 2007*. Acessado em 07 abr. 2016, em [http://www.mi.gov.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=1a1749c9-1ac7-4008-8248-6d043789da35&groupId=407753](http://www.mi.gov.br/c/document_library/get_file?uuid=1a1749c9-1ac7-4008-8248-6d043789da35&groupId=407753)
- Banco da Amazônia [Basa]. (2015). *FNO Fundo Constitucional de Financiamento do Norte (Leis nº 7.827/1989, nº 9.126/1995 e nº 10.177/2001) Plano de Aplicação dos Recursos para 2015*. Belém, 2017. Acessado em 15 nov. 2016, em <http://www.mi.gov.br/documents/10157/3803295/Plano+FNO+2015+-+Reprograma%C3%A7%C3%A3o+Financeira+NOVO+21.12.2015.pdf/9a9b9720-2e99-44a5-89cc-b15d073a79e1>
- Bertol, O. J. (2011). *Conservação de Solos e Água*. Curitiba: CREA-PR.
- Bíblia da Mulher. Tradução Neyd V. Siqueira. Sociedade Bíblica do Brasil, São Paulo: 2003. Efésios 5:22.
- Bispo, P. (2009). As mudanças trazem ameaças e oportunidades? In *Rh.com.br*. Acessado em 02 de abril de 2017, em <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Entrevista/6065/as-mudancas-trazem-ameacas-e-oportunidades.html>
- Bittencourt, G. A. (2003). *Abrindo a caixa preta: o financiamento da agricultura familiar no Brasil*. Campinas: Universidade Estadual de Campinas. Tese de Doutorado.
- BNDES. (s./d.). *Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar*. Acessado em 15 nov. 2016, em: [http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf/!ut/p/z1/04\\_iUIDg4tKPAFJABpSA0fpReYllmemJJZn5eYk5-hH6kVFm8V4WP\\_s4eliYGPu5GwWYGjgGBhsYeQaFGFgGm-l5giQi9IBPw64iA6oAqh1P6kUZFvs6-6fpRBYklGbgZeWn5-hEFRUBnpOkXZEdFAgDBnS0U/](http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/pronaf/!ut/p/z1/04_iUIDg4tKPAFJABpSA0fpReYllmemJJZn5eYk5-hH6kVFm8V4WP_s4eliYGPu5GwWYGjgGBhsYeQaFGFgGm-l5giQi9IBPw64iA6oAqh1P6kUZFvs6-6fpRBYklGbgZeWn5-hEFRUBnpOkXZEdFAgDBnS0U/).
- Boyett, J. H., & Boyett, J. T. (1999). *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

- Brasil. (1988). *Constituição Federal de 1988*. Acessado em 12 fev de 2017, em [https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988\\_05.10.1988/art\\_225.asp](https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_225.asp)
- Brasil. (1989). *Lei nº 7.827, de 27 de Setembro de 1989. Lei dos Fundos Constitucionais*. Diário Oficial da [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. União - Seção 1 - 28/9/1989, Página 17361. Acessado em 12 fev. de 2017, em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1989/lei-7827-27-setembro-1989-365476-norma-pl.html>
- Brasil. (1996) Decreto nº 1.946, de 28 de junho de 1996. Cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, e dá outras providências. 1996. Acessado em 27 de junho de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1946.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1946.htm)
- Brasil. (1998). Ministério da Agricultura, do Abastecimento e da Reforma Agrária. Portaria nº 505, de 16 de outubro de 1998. Estabelece as normas de produção, envase, distribuição, identificação e de certificação de qualidade para produtos orgânicos de origem animal e vegetal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1998.
- Brasil. (1999). *Instrução Normativa nº 07 de 17/05/1999. Dispõe sobre normas para a produção de produtos orgânicos vegetais e animais*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, 19 dez. 2008b. Seção 1. p. 11-14. Acessado em 15 nov. 2016, em [http://ibd.com.br/Media/arquivo\\_digital/c40fe6c4-51f3-414a-9936-49ea814fd64c.pdf](http://ibd.com.br/Media/arquivo_digital/c40fe6c4-51f3-414a-9936-49ea814fd64c.pdf)
- Brasil. (2004). *Instrução Normativa nº 16, de 11 de junho de 2004. Estabelecer os procedimentos a serem adotados, até que se concluem os trabalhos de regulamentação da lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003, para registro de matérias primas e produtos de origem animal e vegetal, orgânicos, junto ao MAPA*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 2004b. página 3. Publicado em 14 de junho de 2004. Acessado em 15 nov. 2016, em <http://planetaorganico.com.br/site/index.php/instrucao-normativa-no-16-de-11-de-junho-de-2004/>
- Brasil. (2003). *Lei nº 10.831, de 23 de dezembro de 2003. Agricultura orgânica e dá outras providências*. Diário Oficial da [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. União - Seção 1 - 24/12/2003, página 8. Acessado em 12 fev. de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/L10.831.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.831.htm)
- Brasil. (2006a). *Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. União - Seção 1 - 25/7/2006, página 1. Acesso em 12 fev. de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/lei/111326.htm)
- Brasil. (2012). *Decreto nº 7.794, de 20 de agosto de 2012. Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica*. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. União - Seção 1 - 21/8/2012, página 4. Acessado em 12 fev. de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/decreto/d7794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/decreto/d7794.htm)
- Brasil. *Decreto-lei nº 2.400, de 21 de dezembro de 1989. Dispõe sobre transferência das ações representativas da participação federal nas entidades vinculadas ao Sistema Nacional de Centrais de Abastecimento (SINAC) e dá outras providências*. Diário Oficial da [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF. União - Seção 1 - 22/12/1987, Página 22232. Acessado em 12 fev. de 2017, em <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1980-1987/decreto-lei-2400-21-dezembro-1987-366916-norma-pe.html>

- Brasil. (2012). Decreto nº 7.794, de 20 de agosto de 2012. Institui a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica. 2012. Casa Civil da Presidência da República. Acessado em 27 de junho de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/decreto/d7794.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/decreto/d7794.htm)
- Brasil. (1964). Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Acessado em 05 de maio de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L4504.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm)
- Brasil. (2013). Câmara dos Deputados. Agricultor familiar que formar empresa poderá se manter como segurado especial. Acessado em 05 de maio de 2017, em <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/AGROPECUARIA/453073-AGRICULTOR-FAMILIAR-QUE-FORMAR-EMPRESA-PODERA-SE-MANTER-COMO-SEGURADO-ESPECIAL.html>
- Brasil. (2006b). Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Acessado em 05 de maio de 2017, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm)
- Brasil. Instrução normativa Nº 07 de 17/05/1999. Dispõe sobre normas para a produção de produtos orgânicos vegetais e animais. 1999. Acessado em 27 de junho de 2017, em [http://ibd.com.br/Media/arquivo\\_digital/c40fe6c4-51f3-414a-9936-49ea814fd64c.pdf](http://ibd.com.br/Media/arquivo_digital/c40fe6c4-51f3-414a-9936-49ea814fd64c.pdf)
- Brasil. Instrução normativa nº 16, de 11/06/2004. 2004b. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://planetaorganico.com.br/site/index.php/instrucao-normativa-no-16-de-11-de-junho-de-2004/>
- Brasil. Portaria MAPA nº 158 de 08/07/2004. 2004a. Dispõe sobre o assessoramento ao Programa de Desenvolvimento da Agricultura Orgânica - PRO-ORGÂNICO. Acessado em 27 de junho de 2017, em [http://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-158-2004\\_188308.html](http://www.normasbrasil.com.br/norma/portaria-158-2004_188308.html)
- Brumer, A. (1993). A exploração familiar no Brasil. In H. Lamarche (Org.). *A agricultura familiar: comparação internacional* (pp. 179-234). Campinas: Editora da UNICAMP.
- Buainain, A. M. (2006) *Agricultura Familiar, Agroecologia e Desenvolvimento Sustentável: questões para debate*. Brasília: IICA.
- Castello, D. (s./d.). *Como construir e executar seu planejamento estratégico: um guia de boas práticas para empreendedores*. S.l.: Endeavor Brasil.
- Ceasa/PA (s./d.). Sobre a Ceasa. In Ceasa/PA. Acessado em 27 jun. de 2017, em <http://www.ceasa.pa.gov.br/sobre-ceasa>
- Ceasa (s./d.). Prohort - Programa Brasileiro de Modernização do Mercado de Hortigranjeiro. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.ceasa.gov.br/precos.php?TIP=1&P01=6&P02=1>
- Ceasa/PA (2014). A Ceasa no contexto da segurança alimentar no estado do Pará. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.mppa.mp.br/upload/ceasa.pdf>.
- Ceasa/PA (2016). Sábado Rural atrai produtores e consumidores à Ceasa. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.ceasa.pa.gov.br/artigos/s%C3%A1bado-rural-atrai-produtores-e-consumidores-%C3%A0-ceasa>
- Ceasa/PA (2017). Programa Sábado Rural. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.ceasa.pa.gov.br/programa-s%C3%A1bado-rural>
- Centro de Produções Técnicas (s./d.). Hidroponia - tipos de sistema de cultivo sem solo. Acessado em 08 de maio de 2017, em <https://www.cpt.com.br/cursos-agricultura-hidroponia/artigos/hidroponia-tipos-de-sistema-de-cultivo-sem-solo>

- Cervo, A. L. (1983). *Metodologia científica: para uso dos estudantes universitários*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Cervo, A. L. (2002). *Metodologia científica*. 5 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Chatterjee, S. (2006). *Estratégias à prova de falhas: como lucrar e crescer correndo riscos que outros evitaram*. Porto Alegre: Bookman.
- Chiavenato, I. (1994). *Administração de empresas*. 3. ed. São Paulo: Makron.
- Chiavenato, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração estratégica*. São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008;
- Churchill, G. A. J., & Peter, J. P. (2010). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Cobra, M. (1991). *Sucessos em marketing: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.
- Costa, G. S. (2001). *Reprodução social da população camponesa na região das ilhas de Cametá*. Belém: Universidade Federal do Pará. Monografia de Especialização.
- Dent, D. & Young, A. (1993). *Soil survey and land evaluation*. London: E & FN Spon.
- Dias, R. (2008). *Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios*. São Paulo: Atlas
- Donaire, D. (1999). *Gestão Ambiental na Empresa*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- FAO. (1994). *Diretrizes de política agrária e desenvolvimento sustentável: Versão Resumida do Relatório Final do Projeto UTF/BRA/036*. Brasília: FAO/INCRA.
- FAO. *Relatório da FAO com participação da EMBRAPA revela que 33% dos solos do mundo estão degradados*. 2015. Acessado em 27 jun. de 2017, em <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/8104410/relatorio-da-fao-com-participacao-da-embrapa-revela-que-33-dos-solos-do-mundo-estao-degradados>.
- Federação da Agricultura e Pecuária do Pará [FAEPA]. (s./d.) A Faepa.in *Faepa*. Acessado em 27 jun. de 2017, em <http://www.faeapanet.com.br/index.php?s=faepa&m=>
- Ferrell, O. C. & Hartline, M. D. (2009). *Estratégia de marketing*. Cohen. São Paulo: Cengage Learning.
- Figueiroa, José. (2015). Embrapa demonstra vantagens do plantio direto, da subsolagem e da integração lavoura-pecuária. *Embrapa*. Acessado em 08 de maio de 2017, em <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/3162901/embrapa-demonstra-vantagens-do-plantio-direto-da-subsolagem-e-da-integracao-lavoura-pecuaria>
- Fonseca, M. F. A. C. (2009). *Agricultura orgânica: regulamentos técnicos para acesso aos mercados dos produtos orgânicos no Brasil*. Niterói: PESAGRO-RIO.
- Fontenele, R. E. S., & David, J. C. (2004) *Competitividade do Mercado Verde no Comércio Internacional: Ameaças e Oportunidades para o Brasil*. Acessado em 22 mar. de 2017, em <http://www.sober.org.br/palestra/12/03P198.pdf>
- G1 (2012). Mais de um terço de uniões no país é consensual sem-casamento, diz IBGE. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/10/mais-de-um-terco-de-unioes-no-pais-e-consensual-sem-casamento-diz-ibge.html>

- G1 Paraná (2017). Polícia Federal deflagra operação de combate a venda ilegal de carnes. Acessado em 05 de maio de 2017, em <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2017/03/policia-federal-deflagra-operacao-de-combate-venda-ilegal-de-carnes.html>
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Gliessman, S. R. (2001). *Agroecologia: processos ecológicos em agricultura sustentável*. 2. ed. Porto Alegre: UFRGS.
- Guanziroli, C. E. (2007). PRONAF dez anos depois: resultados e perspectivas para o desenvolvimento rural. In *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 45, n. 02.
- Guilhoto, J. J. M. et al, (2007). *PIB da agricultura familiar: Brasil-Estados*. Brasília: MDA.
- Halamska, M. (1993) Relação com a Sociedade Global. In H. Lamarche (Org.). *A agricultura familiar: comparação internacional* (pp. 233-337). Campinas: Editora da UNICAMP.
- Homma, A. K. O. (2006). Agricultura familiar na Amazônia: a modernização da agricultura itinerante. In S. F. Sousa. *Agricultura familiar na dinâmica da pesquisa agropecuária* (pp. 37-107). Brasília: Embrapa Informação Tecnológica.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2015). Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal 2015. Acessado em 08 de maio de 2017, em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet2015/default.shtm>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (2015). *População: taxa de Fecundidade Total – Brasil – 2000 a 2015*. 2015. Acessado em 5 de março de 2017, em <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-de-fecundidade-total.html>,
- INCRA/FAO. (2000). *Novo retrato da agricultura familiar: o Brasil Redescoberto*. Brasília: MDA.
- INCRA/FAO. “Análise diagnóstico de sistemas agrários”: guia metodológico. 2014. Acessado em 10 de março de 2017, em [http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/reforma-agraria/analise-balanco-e-diagnosticos/guia\\_metodologico.pdf](http://www.incra.gov.br/sites/default/files/uploads/reforma-agraria/analise-balanco-e-diagnosticos/guia_metodologico.pdf).
- Karlov, B. (1994). *Conceitos básicos em administração*. São Paulo: Nobel.
- Kitamura, P. C. (1982). *Agricultura migratória na Amazônia: um sistema de produção viável?* Belém: Embrapa, CPATU.
- Kotler, P. (2009). *Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo: Ediar.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1999). *Princípios de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Princípios de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kwasnicka, E. L. (2011). *Introdução à administração*. 6 ed. 7 reimp. São Paulo: Atlas.
- Lacombe, F. J. M., & Heilborn, G. L. J. (2008). *Administração: princípios e tendências*. 2 ed. São Paulo: Saraiva.
- Lafer, M. B. (1973). *Planejamento do Brasil*. São Paulo: Perspectiva.
- Lamarche, H. (1993) *A agricultura familiar: comparação internacional*. Campinas: Editora da UNICAMP.

- Las Casas, A.L (1997). *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 4 ed. São Paulo: Atlas;
- Luz Filho, F. (s./d.) *As cooperativas e os problemas da terra: aspectos socioeconômicos da estrutura agrária e política de desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Editora Melso Soc. Anônima.
- Malagodi, E. A., & Quirino, E. G. (2002). Mercado e consciência ambiental: dilemas da agricultura familiar. In: G. Duque. *Agricultura familiar, meio ambiente e desenvolvimento: ensaios e pesquisas em sociologia rural* (pp. 75-117). João Pessoa: Editora Universitária/UFBP.
- Manzatto, C. V. et. al. (2002). *Uso agrícola dos solos*. Rio de Janeiro: Embrapa Solos.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas;
- Martins, J. S. (1996). *Os camponeses da política do Brasil: as lutas sociais no seu lugar político*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- Matos Filho, A. M. (2004). *Agricultura orgânica sob a perspectiva da sustentabilidade: uma análise da região de Florianópolis - SC*, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado. Acessado em 12 mar. de 2017, em <http://wp.ufpel.edu.br/consagro/files/2010/03/MATOS-FILHO-Altamiro-Agricultura-Org%C3%A2nica-sob-a-perspectiva-da-Sustentabilidade.pdf>
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novo negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Megginson, L. C. (1998). *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed., São Paulo: Harbra.
- Miranda, A. A., & Ribeiro, H. A. (2011). A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, 4: 49-62. Acessado em 20 abr. de 2017, em <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/53/66>
- Mitchell, G. (1996). Problems and fundamentals of sustainable development. *Sustainable Development*, 4: 1-11. Acessado em 25 abr. de 2017, em [https://www.researchgate.net/profile/Gordon\\_Mitchell3/publication/227651004\\_Problems\\_and\\_Fundamentals\\_of\\_Sustainable\\_Development\\_Indicators/links/543c06cb0cf2d6698be362f6/Problems-and-Fundamentals-of-Sustainable-Development-Indicators.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Gordon_Mitchell3/publication/227651004_Problems_and_Fundamentals_of_Sustainable_Development_Indicators/links/543c06cb0cf2d6698be362f6/Problems-and-Fundamentals-of-Sustainable-Development-Indicators.pdf)
- Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AGRICULTURA FAMILIAR. 2013. Disponível em << [http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/ceazinepdf/politicas\\_publicas\\_baixa.pdf](http://www.mda.gov.br/sitemda/sites/sitemda/files/ceazinepdf/politicas_publicas_baixa.pdf)>>. Acesso em: 15 mar. 2017.
- Ministério do Meio Ambiente. (s./d.). Mananciais. Acessado em 07 de maio de 2017, em <http://www.mma.gov.br/cidades-sustentaveis/aguas-urbanas/mananciais?tmpl=component&print=1>
- Montana, P. J., & Charnov, B. H. (2005). *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva.
- Nascimento, A. C. D. (2004). *Mudanças organizacionais: um estudo de caso Hospital Naval de Belém - Hnbe/PA*. Belém: Instituto de Estudos Superiores da Amazônia. Monografia de Graduação.
- Neher, C. (2013). Políticas de agricultura familiar brasileira são exemplo mundial. In *Deutsche Welle*. Acessado em 16 mai de 2017, em

<http://www.dw.de/pol%C3%ADticas-de-agricultura-familiar-brasileiras-s%C3%A3o-exemplo-mundial/a-16978799>

- Neves, D. P. (2002) A agricultura familiar e o claudicante quadro institucional. In E. S. A. Lopes et. al. (Org.). *Ensaio: desenvolvimento rural e transformações na agricultura* (pp. 135-159). Sergipe: Embrapa Tabuleiros Costeiros, Universidade Federal de Sergipe.
- Neves, D. P. (2008). *Desenvolvimento social e mediadores políticos*. Porto Alegre: Ed.UFRGS.
- Pará (s/d). Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará. História. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.emater.pa.gov.br/menu/10>
- Paixão, M. V. (2012). *Administração Estratégica*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná.
- Pará. (s/d). Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará. História. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.emater.pa.gov.br/menu/10>
- Penteado, S. R. (2001). *Agricultura orgânica*. Piracicaba: ESALQ Divisão de Biblioteca e Documentação.
- Pereira, M. F. (2011). *Administração estratégica*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB.
- Picolotto, E. L. (2011). *As mãos que alimentam a nação: agricultura familiar, sindicalismo e política*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Tese de Doutorado.
- Pinheiro, R. M., Castro, G. C., Silva, H. H., & Nunes, J. M. G. (2006). *Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Pitteri, S. (2008). *Planejamento estratégico em comunicação empresarial*. São Paulo: Editora STS.
- Prochnow, L. I. (2014). *Avaliação e Manejo da Acidez do Solo*. Piracicaba: Internatinal Plant Nutrition Institute.
- RESNIK, P. (1990). *Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser bem-sucedido*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Rio Grande do Sul. (2011). Governo do estado do Rio Grande do Sul. *Manual operativo: programa da agricultura familiar*. Acessado em 16 mai de 2017, em <http://atividaderural.com.br/artigos/50856b94d150a.pdf>
- Robbins, S. P., & Decenzo, D. A. (2004). *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. Ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Roberts, J. (2005). *Teoria das organizações: resenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos*. Rio de Janeiro: Elsvier.
- Roveda, V. (2013). Como estabelecer o preço certo. In *Endeavour Brasil*. Acessado em 17 abr. de 2017, em <https://endeavor.org.br/como-estabelecer-o-preco-certo/>
- Sablayrolles, P., & Rocha, C. (2003). *Desenvolvimento sustentável da agricultura familiar na transamazônica*. Belém: AFATRA.
- Sachs, I. (2004). *Desenvolvimento: incluindo, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamound.



- Salles, Marina. (2016). Como preservar, proteger e recuperar nascentes; Portal DBO. Acessado em 07 de maio de 2017, em <http://www.portaldbo.com.br/Agro-DBO/Noticias/Como-preservar-protger-e-recuperar-nascentes/16652>
- Sánchez, L. E. (2006). *Recuperação de Áreas Degradadas: Um campo multidisciplinar de pesquisas*. Comunicação apresentada no Seminário Unesp Rio Claro.
- Schneider, S. (2003). A pluriatividade da agricultura familiar. Porto Alegre: UFRGS.
- Secretaria de Estado de Desenvolvimento Agropecuário e da Pesca (s./d.). Sobre a SEDAP. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://sedap.pa.gov.br/sobre.php>
- Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário [SEAD]. (2016). Agricultura familiar contratou R\$ 22 bilhões em crédito na safra 2015/2016. Ministério do Desenvolvimento Agrário. 06 jul. 2016. Acessado em 05 de fevereiro de 2017, em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/radio-mda/agricultura-familiar-contratou-r-22-bilh%C3%B5es-em-cr%C3%A9dito-na-safra-20152016>
- Senado Federal (2009). O que são as áreas de preservação permanente, Acessado em 05 de maio de 2017, em <http://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2009/04/29/o-que-sao-as-areas-de-preservacao-permanente>
- Serrano, D. P. (2012). Os 4 Ps do marketing. In *Portal do Marketing*. Acessado em 16 mai. de 2017, em [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4\\_Ps\\_do\\_Marketing.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_do_Marketing.htm)
- Silva, L. M. S. (1998). *Introdução ao Diagnóstico Agrônomo*. Documento de aula, Belém: NEAF-CAP-UFPA.
- Silva, W. R. (2008). A importância do planejamento. *Debates GVsaúde*, 5: 8-9. Acessado em 16 mai. de 2017, em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/debatesgvsauade/article/view/23462/2222>
- Silveira, R. A. (2005). *Michael Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Sistema Nacional de Aprendizagem Rural - Senar (s/da). Quem somos. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.senar.org.br/quem-somos>
- Sistema Nacional de Aprendizagem Rural - Senar (s/db). Missão do SENAR. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.senar.org.br/missao-do-senar>
- Sistema Nacional de Aprendizagem Rural - Senar (s/dc). Princípios. Acessado em 27 de junho de 2017, em <http://www.senar.org.br/principios>
- Slack, N. et al. (2002). *Administração da produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas.
- Smith, N. et al. (1998). *Experiências agroflorestais na Amazônia brasileira: restrições e oportunidade*. Brasília: PPG – 7.
- Sousa, I. S. F., & Silva, J. S. (2006) Agricultura familiar e tecnologia. In I. S. F. SOUSA et. al. *Agricultura Familiar na Dinâmica da Pesquisa Agropecuária*. (p. 25-36). Brasília: Embrapa Informação Tecnológica.
- Sousa. R. F., Barbosa, M. P., Sousa Júnior, S. P., & Guimarães, C. L. (2007) Estudo da degradação das terras do município de São Domingos do Cariri, Estado da Paraíba. *Caminhos da Geografia*, 8(22): pp. 130-136.
- Sparemberger, A., & Zamberlan, L. (2008). *Marketing estratégico*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- Veiga, J. E. (2001). *O Brasil precisa de uma estratégia de desenvolvimento*. Brasília: NEAD.
- Vieira, E. F., & Vieira, M. M. F. (2003). Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de

Janeiro, 37(4) : pp. 99-920. Acessado em 16 mai. de 2017, em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6506/5090>

Vieira, M. N. F. et al. (1996). *Levantamento e conservação do solo*. Belém: FCAP. Serviço de Documentação e Informação.

Wanderley, M. N. B. (1996). *Raízes históricas do campesinato brasileiro*. Comunicação apresentada no XX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu.

Wood, J. T. (2009). *Mudança organizacional*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE I. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante:

Sou estudante do curso de MESTRADO na Faculdade LUSOFONA. Estou realizando uma pesquisa sob supervisão da professora Dr<sup>a</sup> Ana Paula, cujo objetivo é suporte para tese de mestrado.

A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo(a).

Mesmo não tendo benefícios diretos em participar, indiretamente você estará contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Atenciosamente

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do(a) estudante  
Matrícula:

\_\_\_\_\_  
Local e data

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do(a) professor(a) supervisor(a)/orientador(a)  
Matrícula:

**Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.**

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Local e data

## APÊNDICE II. QUESTIONÁRIO 1 - PERFIL SÓCIO-ECONÔMICO

### 1. PERFIL SOCIO ECONÔMICO

1. Sexo	2. Idade	3. Escolaridade	3. Estado Civil	4. Filhos
Homem ( ) Mulher ( )	1 <18 2- > 18 3- 30 em diante	1- 1º grau incompleto ( ) 2- 1º grau completo ( ) 3- 2º grau incompleto ( ) 4- 2º grau completo ( )	1- Solteiro ( ) 2- Casado ( ) 3- Outros ( )	1. Sim 2. Não

### 2- ORGANIZAÇÃO DA COMUNIDADE

1. Qual o tipo de organização que existe na comunidade?	2. Você participa das reuniões desse grupo?	3. Como você avalia a atuação das pessoas neste grupo? ( 1- Sim ou 2- Não)	4. Você já participou de algum curso promovido por algum destes grupos? ( 1- Sim ou 2- Não)	5. Você participa de alguma destas organizações? ( 1- Sim ou 2- Não)	6. Existe a participação das mulheres?
Associação ( ) Cooperativa ( ) Grupo de mulheres ( ) Grupo de jovens ( ) Grupo de trabalho ( ) Grupo religioso ( ) Sindicato ( ) Outros _____ Nenhum ( )	1- Sempre 2- De vez em quando 3- Não ( )	1- Conseguem trabalhar juntas ( ) 2- Confiam umas nas outras ( ) 3- Conseguem um acordo quando discutem ( ) 4- Ajudam umas às outras ( )	1- Técnico ou produtivo ( ) 2- Noções de Associat ( ) 3- Curso profissionalizante ( ) 4- Outros ( ) _____	1- Sindicato ( ) 2- Associação ou Cooperativa ( ) 3- Organização religiosa ( ) 4- Partido político ( ) 5- Mutirão ( ) 6- Conselho Municipal ( )	1- Sim 2- Não <b>82. E dos jovens?</b> 1- Sim 2- Não <b>83. E dos Idosos?</b> 1- Sim 2- Não

### 3- FONTES DE RENDA FAMILIAR

1. Possui renda financeira regular?	2. Qual o valor da renda familiar total?	3. Recebe algum tipo de auxílio governamental?	4. Possui imóvel próprio? ( 1-Sim ou 2- Não)	5. Existe algum membro da família que recebe? ( 1- Sim ou 2- Não)	6. Recebeu algum tipo de crédito?	7. Qual? 1. Sim 2. Não
1- Sim 2- Não ( )	1- ( $\leq$ 1 Salár. Mínimo) 2- ( 1 a 3 Salár. Mínimo) 3- ( $>$ 3 Salár. Mínimo) ( )	1- Bolsa Família 2- Auxílio Gás 3- Bolsa Escola 4- Cesta Básica (outros org.) 5- Não ( )	Apenas este ( ) Imóvel Rural ( ) Terreno ( ) Em outro município ( )	Aposentadoria ( ) Pensão ( ) Ajuda de familiares distantes ( ) Outros ( )	1- Sim 2- Não ( )	Apoio ( ) Pronaf ( ) Habitação ( ) Outros ( ) _____

4- Possui Certificação ( ) SIM ( ) NÃO ORGÃO \_\_\_\_\_

### APÊNDICE III. QUESTIONÁRIO 2 - SOBRE RENDIMENTO FAMILIAR - AGRICULTOR

NOME: \_\_\_\_\_

LOCALIDADE: \_\_\_\_\_

1) QUAL O TAMANHO DA PROPRIEDADE EM QUE PRODUZ?  
\_\_\_\_\_HECTARES

2) HÁ QUANTO TEMPO TRABALHA NA AGRICULTURA?

A. ( ) SEMPRE FOI AGRICULTOR

B. ( ) TINHA OUTRAS ATIVIDADES

3) ASSINALE COM UM X QUAL ATIVIDADE ABAIXO RELACIONADA CONSTITUEM SUA FONTE DE RECEITA

a) Agricultura

b) Pesca

c) Pecuária

d) Comercio

4) SE A ATIVIDADE PRINCIPAL É A AGRICULTURA, INDIQUE:

A) OBTEM AS SUAS RECEITAS DO CULTIVO DE TERRAS:

a. - PROPRIAS ( )

b. - ARRENDADAS ( )

B) A RENDA ESTA DIRECIONADA:

a. GASTOS COM A TERRA ( )

b. FAMÍLIA ( )

c. OUTROS ( )

B) OS TRABALHOS AGRÍCOLAS SÃO FEITOS:

a. - PELOS PRÓPRIOS ( )

b. - MÁQUINAS PRÓPRIAS ( ) SIM ( ) NÃO

C) SE É TRABALHADOR A JORNADA:

a. QUANTOS MESES TRABALHAM NO ANO: \_\_\_\_\_

b. QUANTOS DIAS NA SEMANA: \_\_\_\_\_

c. QUE TIPO DE TRABALHO FAZ: \_\_\_\_\_

d. QUANTO GANHA POR MÊS: \_\_\_\_\_

D) QUAL PRODUTO CULTIVA? \_\_\_\_\_

a. - PARA CONSUMO PRÓPRIO ( ) SIM ( ) NÃO

b. - PARA VENDA ( ) SIM ( ) NÃO

E) COMO É FEITA A VENDA DOS PRODUTOS?

( ) PORTA ( ) MERCADO

F) QUAL LOCAL DE VENDA? \_\_\_\_\_

G) VOCE CONTABILIZA OS CONSUMOS PRÓPRIOS (NESTE CASO PARA ALIMENTAÇÃO DA FAMÍLIA) \_\_\_\_\_

F) VOCÊ TEM NOÇÃO DO SEU CONSUMO PRÓPRIO? MÊS OU ANO? QUANTO

---



#### APÊNDICE IV. QUESTIONÁRIO 3 - SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E USO DO SOLO

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

1. O agricultor é?  
☐ Pessoa Física  
☐ Pessoa Jurídica
2. Seu cargo na empresa:  
☐ gerencia  
☐ ajudante
3. Quais são os objetivos almejados pela empresa  
☐ conhecida  
☐ lucros/venda
4. Último curso que você participou foi posto em pratica:  
☐ sim  
☐ não
5. Tiveram curso sobre planejamento estratégico?  
☐ sim  
☐ não
6. Você é formalmente incentivado a aplicar o que você sabe (cursos ministrados)?  
☐ sim  
☐ não
7. Você tem conhecimento de seus concorrentes?  
☐ sim  
☐ não
8. Você tem conhecimento sobre planejamento estratégico?  
☐ sim  
☐ não
9. Quem faz a propaganda do trabalho de vcs? \_\_\_\_\_
10. Faz agricultura orgânica?  
☐ sim\* ☐ não  
☐ não sei o que é \* Há quanto tempo? \_\_\_\_\_
11. Utiliza cobertura para o solo? ☐ sim\* ☐ não \* De que formas? \_\_\_\_\_
12. Faz queimada? ☐ sim\* ☐ não \* Com que frequência? ☐ todo ano ☐ esporadicamente  
☐ outros: \_\_\_\_\_
13. Faz correção do solo? ☐ sim ☐ não
14. Faz análise de solo? ☐ sim ☐ não
15. Preparo do solo, quais operações e implementos são, normalmente, utilizados?  
Implementos: ☐ arado ☐ grade ☐ enxada rotativa ☐ outro: \_\_\_\_\_  
Operações: \_\_\_\_\_
16. Faz Plantio Direto / lavoura sem preparo do solo? ☐ sim\* ☐ não \* Há quantos anos?
17. Utiliza irrigação? ☐ sim\* ☐ não \* Qual sistema de irrigação utilizado? ☐ aspersão  
☐ gotejamento ☐ outros
18. Existem, dentro da propriedade, áreas protegidas por lei? ☐ sim ☐ não ☐ não sei 8.3.  
Respeita APP (Área de Preservação Permanente) ? ☐ Sim\* ☐ não ☐ não sei o que é \*  
Quais áreas? ☐ mananciais ☐ nascentes

**APÊNDICE V. REGISTROS FOTOGRÁFICOS DA FEIRA LIVRE ORGÂNICA NA CEASA/PA**























