

A ASSOCIAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES NO PROGRAMA NACIONAL DE BIODIESEL, UMA COMPARAÇÃO ENTRE QUATRO PROJETOS

THE ASSOCIATION OF SMALL FAMILY FARMERS IN THE NATIONAL PROGRAM BIOFUELS: COMPARISON OF FOUR PROJECTS

Claudia Magalhães Drouvot*

Hubert Drouvot**

RESUMO

O objetivo do Programa Nacional de Produção de Biodiesel lançado pelo Governo Federal brasileiro em 2004 foi de desenvolver a produção de biodiesel em parceria com os pequenos agricultores familiares como forma de inclusão social. Este trabalho aborda a questão da inserção da agricultura familiar na cadeia do biodiesel a partir de quatro estudos de casos realizados nas regiões Norte e Nordeste do Brasil. Mais especificamente, o objetivo é de caracterizar, sobre um conjunto de indicadores, quatro iniciativas locais de criação de associações ou de cooperativas rurais. A partir do modelo de Sérgio C. Buarque (2002), a pesquisa busca identificar as dimensões organizacionais e estratégicas que caracterizam cada projeto. Com este estudo exploratório baseado na comparação de quatro experiências, aponta-se vários fatores-chave de sucesso na formação dos padrões de inserção de agricultores de baixa renda nesta cadeia produtiva.

Palavras-chave: Agricultura familiar. Biodiesel. Cooperativa. Inclusão social.

ABSTRACT

The objective of the National Biodiesel Production Program released by Brazilian Federal Government in 2004 was to develop the production of biodiesel in partnership with small family farmers in the form of social inclusion. This paper addresses the issue of inclusion of family farming in the biodiesel chain from four case studies in the North and Northeast of Brazil. More specifically, the objective is to characterize, on a set of indicators, four local initiatives to create associations or rural cooperatives. From the model Sérgio C. Buarque (2002), the research seeks to identify the organizational and strategic dimensions that characterize each project. With this exploratory study based on the comparison of four experiments, one can formulate several key success factors in the formation of patterns of inclusion of low-income farmers in this chain.

Keywords: Family agriculture. Biodiesel. Cooperative. Social inclusion.

Manuscript first received/Recebido em: 01/08/2013/ Manuscript accepted/Aprovado em: 11/12/2013.

* PhD in Strategy, CRS and Development Sustainable pela Université Pierre Mèndes France/Grenoble/France. Professor Pesquisador à Universidade da Amazônia/UNAMA. Email: claudia.drouvot@netcourrier.com

** PhD in Strategy, CRS and Development Sustainable pela Université Pierre Mèndes France/Grenoble/France. Professor Pesquisador à Universidade da Amazônia/UNAMA. Email: hubertdrouvot@yahoo.fr

1 INTRODUÇÃO

Este estudo é centrado sobre o Programa Nacional de Biodiesel (PNPB). Com esta iniciativa, o governo federal brasileiro desejou, desde o ano 2004, privilegiar no âmbito da sua política energética, os pequenos produtores familiares, visando melhorar o destino e as condições destes, principalmente, para os que vivem na região semiárida da região Nordeste. Em 2009, com a promulgação do Programa Sustentável de Produção de Óleo de Palma, a região Norte foi incluída na política federal para os biocombustíveis.

Com objetivo de amparar o programa, a Lei 3368/03 que foi promulgada em 2003, concede isenções de impostos federais para as empresas de produção de biodiesel que trabalham em conjunto com estes agricultores familiares, recebendo o Selo Combustível Social. A lei ainda prevê para os pequenos produtores, empréstimos bonificados atribuídos pelo Programa de Apoio à Agricultura Familiar (PRONAF) e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) a fim de financiar a cultura de certas oleaginosas que entram na produção de biodiesel.

Para Abramovay e Magalhães (2007), este vínculo declarado entre a oferta de matérias primas para a produção de biocombustível e a geração de renda pela agricultura familiar sob o patrocínio do Estado, sob a operacionalização de empresas privadas e com a legitimação contratual por parte do sindicalismo parece inédito, no plano internacional.

Com base nesta premissa, este trabalho aborda a questão da inserção da agricultura familiar na cadeia do biodiesel a partir de quatro estudos de casos realizados nas regiões Norte e Nordeste do Brasil: em Pesqueira (Estado de Pernambuco), Ouro-lândia, (Estado da Bahia), João Câmara e Ceará-Mirim (Estado do Rio Grande do Norte) e Tailândia (Estado do Pará).

No plano organizacional, considerando a sua falta de recursos, de competências e o seu poder de negociação muito limitado na produção, a hipótese que se apresenta é de que estes pequenos agricultores devem se organizar para beneficiar de uma parte do valor criado por esta atividade e aumentar a cadeia de valor para melhor aproveitamento. O desenvolvimento sustentável do PNPB com base na agricultura familiar passa por modos de organização destes pequenos agricultores, ou seja, das associações ou das cooperativas, que não somente são criadas por razões fiscais, de acessos ao crédito ou acessos aos meios de distribuição ou de abastecimento, mas que permitem a inclusão social desta população pela melhoria das condições de vida e sua participação ativa aos projetos locais.

Apesar de que a participação das cooperativas na produção de biodiesel é ainda escassa, segundo o ex-diretor do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Arnaldo de Campos, ela é de extrema importância para a inserção dos pequenos produtores nesta cadeia produtiva. (SESCOOP, 2008).

Quanto à metodologia, neste artigo, o desempenho das associações e cooperativas implementadas nos quatro casos estudados foram avaliados a partir do modelo de Sérgio C. Buarque (2002), para tanto, realizou-se uma coleta de dados primários mediante pesquisa documental focada sobre o cooperativismo e a política de responsabilidade das empresas. Além disso, foi realizada coleta de dados secundários de campo com a aplicação de questionários com os atores envolvidos. Ao total, entre o mês de maio 2006 e o mês de dezembro 2009, as investigações foram efetuadas com onze viagens diferentes nas localidades.

Com a instauração do PNPB, a vontade do governo é de oferecer estímulos que possibilitem que as visões e interesses das indústrias e das organizações sindicais possam convergir numa estratégia comum para a formação do mercado de biodiesel. Contudo, os resultados indicam que, se a criação de associações e de cooperativas é um grande fator de inclusão social por os agricultores familiares, o sucesso deste tipo de projeto depende da adoção de modelos estratégicos de responsabilidade social por parte das empresas e da implicação dos movimentos sociais.

Observa-se que por um lado, as empresas devem ajudar os agricultores a se organizar e não se limitar a contratar individualmente cada produtor numa simples relação de fornecedor. Nesta perspectiva, as empresas devem se comprometer a apoiar os agricultores integrados a se organizar coletivamente para desenvolver culturas diversificadas, fatores de segurança, de autonomia e de inclusão social.

Por outro lado, no interior dos movimentos sociais existe um importante tema de discussão para saber se convém participar do PNPB com um apoio a criação unidades cooperativas geridas pelos próprios agricultores ou ao contrário, permanecer numa posição de resistência a este processo de integração dos agricultores em parceria aos grupos do setor de agronegócio.

2 OS OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

A intenção do trabalho é avaliar o impacto do Programa Nacional de Produção de Biodiesel (PNPB) na criação e o desempenho de associação e de cooperativa. Mais especificamente, o objetivo é caracterizar, sobre um conjunto de indicadores, quatro iniciativas locais de criação de associações ou de cooperativas rurais.

A partir do modelo de Sérgio C. Buarque (2002), a pesquisa busca identificar os aspectos organizacionais e estratégicos que caracterizam os projetos. Com este estudo exploratório baseado na comparação de quatro experiências, pode-se formular vários fatores-chaves de sucesso na formação dos padrões de inclusão de agricultores de baixa renda nesta cadeia produtiva.

Esta abordagem situada no campo das ciências de gestão é articulada sob quatro eixos de investigação: a dimensão organizacional com a constituição e a gestão de associações e das cooperativas de agricultores (RIBEIRO, 1997; SCHULTZ, 1965); a dimensão estratégica com a análise da cadeia de negócio em termos de integração dos pequenos produtores familiares no processo produtivo; a perspectiva de responsabilidade social e ambiental (ELKINGTON, 1998; SAVITZ, 2007; ROSÉ, 2003) com a aplicação de relações de parcerias das empresas com as comunidades rurais (MELO NETO e FROES, 1999); uma perspectiva territorial com o estudo das redes organizacionais, de associações e de instituições políticas mobilizadas sobre estes projetos locais. (VASCONCELLOS et al., 2009).

O artigo está organizado em quatro seções, sendo que a primeira trata do referencial teórico com um estudo dos conceitos de agricultura familiar, de inclusão social, de cooperativa e a apresentação do quadro de análise dos projetos (BUARQUE, 2002); a segunda seção é relativa à metodologia da pesquisa; a terceira descreve as características de cada um dos casos e a quarta seção se objetiva a fazer uma avaliação das associações e cooperativas a partir das dimensões e dos indicadores do modelo de Buarque.

3 AS VISÕES SOBRE A AGRICULTURA FAMILIAR

3.1 Uma população muitas vezes a margem das políticas de desenvolvimento

Em muitos países, os agricultores eram considerados como atrasados, constituindo a última parte do desenvolvimento econômico e social. Perante esta constatação, de acordo com Dupré e Griffon (2008, p.67), não é surpreendente constatar que os períodos da história durante os quais os poderes públicos fizeram confiança às agriculturas familiares e forneceram-lhes políticas de apoio são raríssimas e estas foram inicializadas essencialmente no mundo ocidental. (DUPRÉ; GRIFFON, 2008 p. 67).

Sylvie Brunel na sua obra *“Nourrir Le Monde”* (2009, p.22) constata que, por toda a parte através do mundo, existe uma segmentação que cresce entre uma agricultura moderna, ligada nos mercados mundiais, recorrendo às técnicas muito intensivas e que utilizam frequentemente de muito pouca mão de obra contrapondo a agricultura familiar campesina que é à base de pequenas explorações, vivendo dificilmente e que não chega a captar os mercados urbanos nacionais ou a vender no internacional.

O brasileiro José Graziano da Silva, diretor geral da Organização das Nações Unidas para a alimentação e a agricultura, a FAO, estimou que para solucionar os problemas da segurança alimentar, a solução a longo prazo seria a de apoiar a agricultura de subsistência, favorecer o acesso aos mercados locais e ajudar os pequenos agricultores a melhorar a produtividade e as capacidades de produção. Para ele, os pequenos agricultores não são um problema que é preciso eliminar, eles fazem parte da solução. (FAUJAS; VAN KOTE, 2012).

No Brasil, as políticas públicas destinadas exclusivamente à produção familiar começaram a ser aplicadas fortemente somente na década de 90. A exemplo disto, o Programa Nacional para Agricultura Familiar (Pronaf) foi criado em 1996 e é a principal linha de financiamento para o setor. Em 2009, foi assinada a Medida Provisória nº455/09 que garante que, no mínimo 30% dos gêneros alimentícios da merenda escolar comprados pela União, sejam adquiridos da agricultura familiar.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) publicou um balanço dos últimos seis anos do Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB). No período, uma média de 276 mil famílias foram incluídas no mesmo e o total de aquisições de matéria prima da agricultura familiar pelo setor produtivo entre os anos 2005-2010 foi de mais de R\$ 2 bilhões.

3.2 A definição da agricultura familiar

Como definir a agricultura familiar, em especial, quais são suas especificidades em termos de atividade produtiva? A primeira particularidade é a de que em uma unidade de produção familiar, as atividades são executadas sem que hajam assalariados. Não há distinção no nível dos membros desta organização entre o proprietário dos meios de produção e os empregados.

Para Ribeiro (1997), o termo agricultura familiar no Brasil tomou importância nos anos 90 a fim de caracterizar um segmento produtivo e social do mundo rural. Este segmento tem a especificidade de “estabelecer relações estreitas entre modo de vida, modo de produção, família, relações parentais e comunidade”. A agricultura familiar é constituída de pequenos produtores que dispõem de baixos rendimentos, mas com potencial de evoluir.

A agricultura familiar não pode seguir as mesmas diretrizes empregadas em políticas destinadas à agricultura de caráter empresarial de larga escala. Segundo Homma (2005), um dos caminhos para a agricultura familiar seria a ‘agricultura de jardinagem’, com alta tecnologia, em pequenas áreas. Nesta perspectiva, os mesmos são objetos de ações de assistência e formação de instituições que têm por vocação, facilitar a sua trajetória para uma agricultura mais eficiente e melhor integrada aos mercados.

Na realidade, é preciso considerar que dentro da categoria de agricultura familiar existe uma massa heterogênea de produtores e trabalhadores rurais. Para caracterizar a noção de agricultores familiares, Hurtienne (2005) retém como critério as unidades agrícolas inferiores a 200 hectares e onde ao menos 90% das pessoas ocupadas são membros de uma família, contudo para outros pesquisadores, o tamanho das propriedades deve ser limitado a 50 hectares.

3.3 A importância da agricultura familiar no setor agrícola brasileiro

A agricultura familiar brasileira é responsável por cultivar 70% do feijão e 46% do milho do país, e conforme o IBGE (2006), 1,2 milhão de pequenas propriedades produzem apenas para se alimentar e a renda média dos agricultores familiares é de apenas R\$ 13.600,00 por ano.

Segundo Amorim (2012), é um setor preso ao ambiente de pouco capital e tecnologia, enquanto o aumento de produtividade nas grandes fazendas fez do Brasil um dos líderes mundiais na produção de itens como soja, cana e carne. No país, a agricultura familiar conta com mais de 4,3 milhões de unidades produtivas de acordo com o Censo Agropecuário 2006 do IBGE, o que corresponde a 84% do número de estabelecimentos rurais.

Este segmento produtivo responde por 38% do valor bruto da produção agropecuária e 74,4% da ocupação de pessoal no meio rural, ou seja, 12,3 milhões de pessoas. No Nordeste, conforme Kato (2010), os estabelecimentos de agricultura familiar correspondem aproximadamente a 2 milhões (88% do total) dos quais 1,2 milhão encontra-se em situação de acentuada pobreza. Bastantes cooperativas ou associações formalmente instituídas só existem no papel.

3.4 As formas de organização dos agricultores familiares

A adesão a uma cooperativa é uma possibilidade para uma pessoa ou uma família desfavorecida constituir uma nova identidade individual e coletiva nesta estrutura, onde “os associados têm a possibilidade de lutar por os seus direitos e de fazer construir uma cidadania” (Da Silva, 1994). A aquisição de uma identidade coletiva é facilitada quando a cooperativa aparece como uma “grande família”, um lugar onde se estabelecem relações de solidariedade e de camaradagem (“companheirismo”) que seja no trabalho diário ou a vida diária.

De acordo com Carlos Teixeira, Engenheiro da Semear Ambiental (MAGALHÃES

DROUVOT et al., 2010), no Nordeste, a população pobre tem dificuldade para compreender o conteúdo de espírito cooperativo por falta de consciência coletiva. Além disso, ainda segundo Teixeira, a imagem de algumas cooperativas existentes é muito negativa, onde agricultores não têm confiança no funcionamento, pois as influências políticas e a corrupção têm desviado estas organizações das suas finalidades. Este contexto é bem diferente das regiões Sul e Sudeste do Brasil, onde a imigração europeia, em especial de origens alemã e italiana trouxe uma tradição forte de movimento cooperativo.

Outra forma de integração não exclusiva é a dos agricultores familiares participarem na cadeia de valor controlada por grupos industriais. Segundo Petersen (2009) aparece um novo modo de produção, onde “a agricultura familiar empresarial” que tem como principal característica de colocar a agricultura familiar em posição de permanente e crescente dependência em relação aos mercados de insumos e de produtos. Com esta modalidade de integração, os pequenos agricultores trazem uma garantia de abastecimento a baixo custo de produção.

Por outro lado, um grupo industrial, transformador de produtos agrícolas, fornece as sementes e a assistência técnica necessária para produzir em condições bem determinadas. Os grandes grupos brasileiros do setor da avicultura, como, por exemplo, a Brasil Foods, funcionam de acordo com este modelo de organização. O grupo Brasil Foods tem parceria com cerca de 10.000 granjas integradas de aves e de suínos.

O Programa Nacional de Biodiesel pode ser inserido neste tipo de parceria onde aparece a existência de interesses convergentes entre agricultores familiares e empresas agroindustriais. Ainda que a relação continue a ser geralmente assimétrica em detrimento dos camponeses, um consenso mínimo se estabelece para permitir uma relação duradoura entre estes dois tipos de atores. Esta integração permite as unidades familiares de se modernizarem no âmbito das relações capitalistas, mas as condições de inserção são muito diversas, podendo variar de acordo com as práticas de responsabilidade social nos grupos industriais. Para reduzir a assimetria das relações de parceria entre empresas e produtores rurais e construir níveis crescente de autonomia, uma modalidade para os agricultores é de se organizar com o apoio dos movimentos sociais.

1.5 A inclusão social

O Programa Nacional de Produção e Uso de Biodiesel (PNPB) é um programa interministerial do Governo Federal que objetiva a implementação de forma sustentável, tanto técnica, como economicamente, a produção e uso do Biodiesel, com enfoque na inclusão social e no desenvolvimento regional, via geração de emprego e renda.

Portanto, verifica-se nas orientações do programa federal, o objetivo da inclusão social claramente explicitado. Mesmo que não exista unanimidade para definir o termo de agricultura familiar, a expressão de inclusão social é o objeto de várias definições. Dentre elas, podemos reter os critérios propostos por Sposati (1996), que como características da inclusão social, o autor identifica quatro indícios de variáveis agregadas:

A autonomia: capacidades e possibilidades dos indivíduos de satisfazer suas necessidades vitais com o mínimo de possibilidades de acesso ao mercado e às ações sociais dos poderes públicos;

A qualidade de vida: possibilidade de se beneficiar de um conjunto de infraestrutura (proximidade de uma escola, de um serviço de saúde, qualidade dos transportes, condições de habitação, acesso a eletricidade e a uma rede de distribuição de água, existência de uma rede de saneamento etc.);

O desenvolvimento humano: capacidade dos cidadãos de desenvolver seus próprios potenciais dentro de um meio ambiente que oferece boas condições de formação, de saúde, de seguridade etc.;

O potencial de crescimento das rendas: no caso dos agricultores familiares este potencial depende do acesso à assistência técnica, aos financiamentos e à disponibilidade de infraestrutura para beneficiar, estocar e comercializar a produção sobre o mercado. Estas diversas condições para gerar renda implicam, muitas vezes, em uma organização coletiva dos produtores em forma de associações ou cooperativas.

1.6 As cooperativas

Para a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), uma cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer expectativas e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, ao meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente administrada. (CARDOSO CANÇADO et al., p 59).

Conforme o texto do Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) de 2004, os valores éticos de uma cooperativa se referem a uma ajuda mútua, com responsabilidade social, democracia, igualdade, equidade, solidariedade, honestidade e transparência. (LEWi e PERRi, 2009, p.42). As cooperativas se diferenciam das outras empresas porque elas são empresas de pessoas e não de capital e que, em relação ao capital, o trabalho deve ser valorizado em prioridade. O caráter democrático se incarna no princípio de “um membro, um voto”.

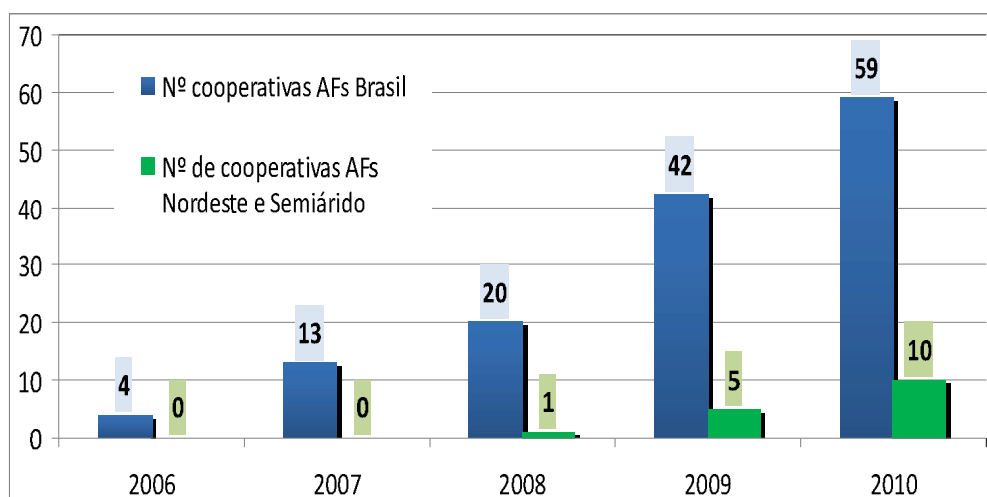
A eficiência administrativa das cooperativas aponta para realizar excedentes e aplicar uma estratégia de crescimento, em geral em mercados competitivos. A vocação deste tipo de sociedade necessita ao mesmo tempo de uma eficiência econômica e social. Em relação com a eficiência econômica, acontece que a cooperativa permite aos agricultores de evitarem a dependência em relação a um atravessador que determina o preço de compra. Muitas vezes, sem poder de barganha, ou o agricultor vendia ao preço que o atravessador estava disposto a pagar ou não tinha como escoar sua produção. (KAERCHER et al., 2010).

Rosa (1999) constatou que, no cooperativismo nordestino o poder e a autoridade foram preenchidos historicamente pelos dirigentes e não pelos seus associados nas assembleias. Por esses fatores, eis a razão pela qual, muitas vezes, o cooperativismo na região foi mais identificado como instrumento de controle do que mudança social.

Segundo o autor, assim sendo, cada vez mais as cooperativas terão que se capacitar e reformular suas práticas democráticas no processo de autogestão com a apropriação de ferramentas adequadas de gestão organizacional.

A tabela 1 indica a evolução do número de cooperativas de agricultores familiares (AF) participantes no Programa Nacional de Produção de Biodiesel (PNPB).

Tabela 1- Evolução do número de cooperativas da AF participantes do PNPB no Brasil e em particular no Nordeste e Semiárido



Fonte: SAF/ MDA(2011).

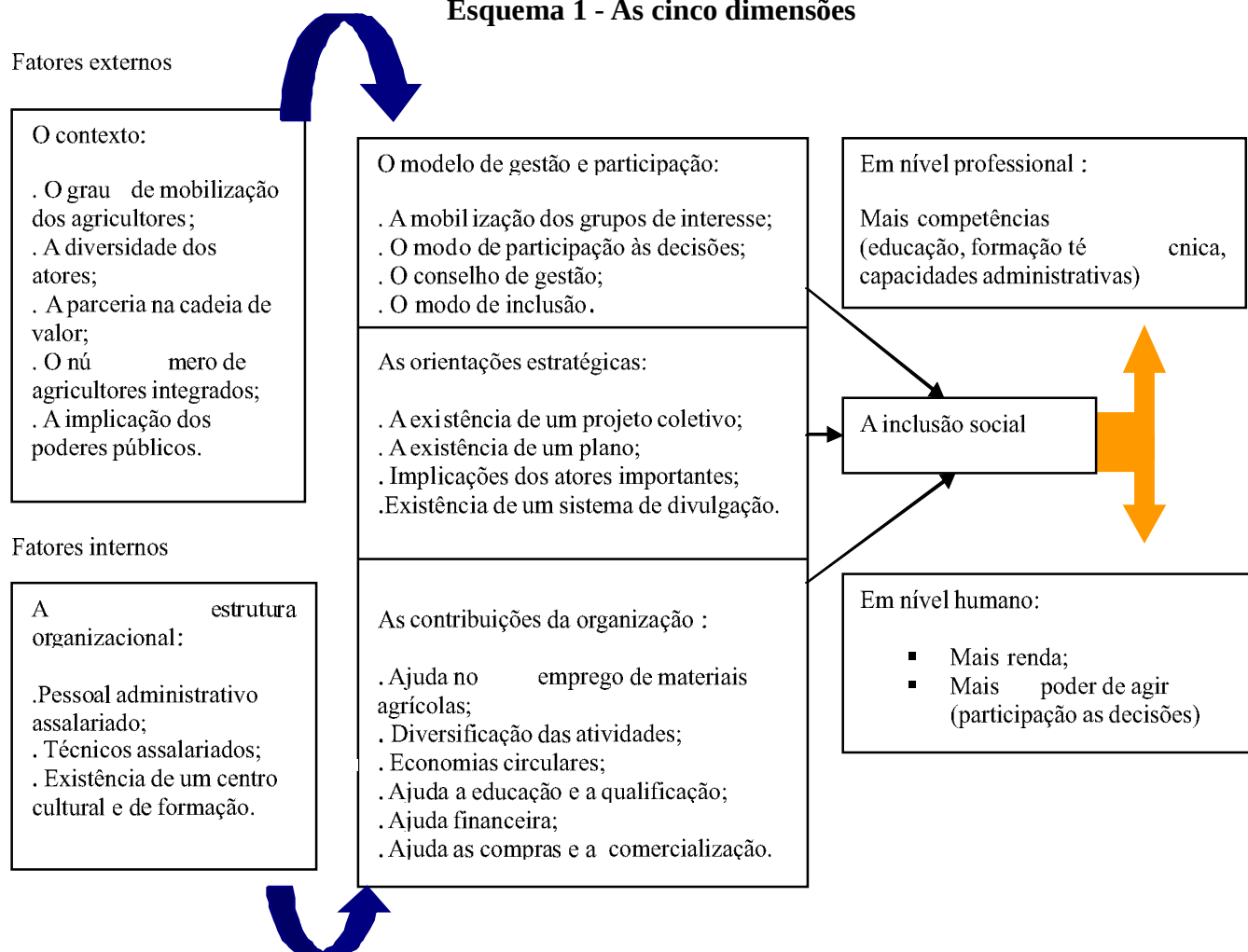
1.7 O Quadro de análise

Há vasta literatura sobre a identificação de indicadores que permitem avaliar o desempenho das associações e cooperativas de agricultores (CARDOSO CANÇADO, 2007). Nesta pesquisa adotou-se como referencial para a análise das particularidades dos quatro casos estudados, a obra

de Sérgio C. Buarque (2002), “Construindo o desenvolvimento local sustentável, metodologia de planejamento”. Tal referência tem o mérito de apresentar um método adequado a perspectiva do estudo proposto, relativa à implementação de projetos coletivos com a participação de agricultores familiares. O quadro de análise apresentado abaixo se articula com as cinco dimensões seguintes: O contexto (fatores externos), A estrutura administrativa (fatores internos). Os recursos externos e internos à organização estão mobilizados em níveis : Do modelo de gestão e de participação; Das orientações estratégicas. Em adição com estes quatros aspectos dos ambientes internos e externos e, da gestão organizacional e estratégica, Buarque (2006) colocou uma quinta dimensão ao respeito dos indicadores de resultados: As contribuições da organização.

O esquema 1 articula as cinco dimensões e indica por cada uma, os indicadores que caracterizam o conteúdo dos projetos.

Esquema 1 - As cinco dimensões



Fonte: Adaptação do modelo de Buarque, 2002.

3 METODOLOGIA

A abordagem é de natureza qualitativa, com informações variadas que foram recolhidas por uma investigação documental, contando ainda com observação *in loco* e entrevistas junto de diversos atores implicados neste programa de produção de biodiesel a partir da agricultura familiar (centros de pesquisa, pesquisadores universitários, ONGs, responsáveis políticos, organismos de apoio, organizações).

Trata-se de uma investigação exploratória e de acordo com Selltiz (1974), este tipo de abordagem refere-se à descoberta de ideias, de intuições, onde a pesquisa deve ser suficientemente flexível para poder considerar todos os aspectos de um fenómeno. Vergara (2004) justifica igualmente

esta escolha metodológica quando o objeto de estudo situa-se num domínio onde há poucos conhecimentos sistematizados.

No seguimento da recolha de dados secundários e encontros com diferentes atores, os estudos de campo foram baseados em entrevistas semiestruturadas que tem por objetivo conhecer a realidade, destacando os problemas e as potencialidades das comunidades rurais agrícolas estudadas, bem como a sua visão do futuro.

A partir do quadro referencial de Buarque (2002), os quatro programas que têm sido objetos do estudo exploratório apresentado neste artigo, foram avaliados com uma bateria de indicadores agrupados em cinco dimensões sendo estes o contexto; o modelo de gestão e de participação; a estrutura administrativa; as orientações estratégicas e as contribuições da organização.

Em função dos indicadores, os projetos foram avaliados com uma variável dicotômica (sim ou não) ou com uma escala de três pontos (fraco, médio, forte). Em nível de um indicador não se constatou nenhuma prática, o símbolo colocado foi (0), zero.

O cronograma das entrevistas no campo com o numero das pessoas entrevistadas figura em anexo, na tabela 2.

4 APRESENTAÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS

1.1 Ourolândia, Estado da Bahia

O município de Ourolândia é situado 60 km de Jacobina, região ocidental do Estado da Bahia. O clima é semiárido e as principais atividades são a agricultura (sisal, algodão, gergelim, etc.), a criação de cabras e a extração de mármore por pequenas empresas artesanais que degradam o ambiente (poeiras, resíduos abandonados.). Este município estende-se em 1.300 km² e é povoado com cerca de 17.000 habitantes.

A cooperativa COOMAC assiste aos pequenos agricultores produtores de mamona e para o seu funcionamento, cada membro paga um real sobre o preço de venda de cada saco de mamona. Além da assistência técnica fornecida aos quase 700 pequenos produtores, a mesma fornece as sementes e se ocupa da comercialização. A vocação é apenas prestar uma ajuda no nível da plantação e do escoamento da produção. Uma nova equipe municipal se esforça para melhorar o destino destes pequenos produtores.

Considerando o preço muito barato da terra, alguns investidores estrangeiros implantaram-se na comunidade, em especial para plantar a mamona e o pinhão manso destinado à fabricação de biodiesel. Uma empresa, IBR, beneficia desta região com uma situação quase monopolística na a produção deste biocombustível.

1.2 João Câmara e Ceará-Mirim, Estado do Rio Grande do Norte

O estudo na região de Mato Grande se passa neste território que um dia foi uma vasta fazenda de um milhão de hectares e que pertenceu à família Wanderley, que nos anos 90, foi desapropriada no âmbito da política de reforma agrária. Na área relativa à produção de girassol para o biodiesel, foram recenseadas cerca de 500 famílias de pequenos agricultores repartidas em 15 municípios criados quando da distribuição destas terras (assentamentos). Dois destes municípios são objetos de organizações coletivas, a associação ARCO situada a João Câmara e a cooperativa COPEC, situada a Ceará-Mirim que, considerando a grande vulnerabilidade destes agricultores familiares e por outro lado, a falta de coordenação das instituições de apoio, a Petrobras decidiu gerir diretamente um projeto, incitando os referidos a se organizarem enquanto associação, e em seguida, numa cooperativa.

Apoiando-se sobre a coletividade, a Petrobras lançou uma cultura de girassol para alimentar a sua produção de biodiesel, mas além desta, realizou um projeto integrado, que associa um conjunto de outras atividades visando à agregação de valor (mel, piscicultura com criação de Tilápia, mamão).

A cooperativa COPEC associa hoje, 16 famílias e as decisões são tomadas de maneira coletiva. Muito ativa, a ex-presidente e pioneira no cargo, Livânia Frizon, que é uma mulher de forte caráter

e pertencente ao mesmo meio social que os agricultores, passou o legado ao atual presidente para agir da mesma forma com que vem sendo conduzido o trabalho, mantendo-se esta, atualmente, no Conselho Administrativo da cooperativa e na SEAP (Secretaria Estadual de Agricultura e Pesca) do Estado do Rio Grande do Norte. (Magalhães Drouvot *et al.*, 2010).

1.3 Pesqueira, Estado de Pernambuco

A cidade de Pesqueira situa-se dentro do Estado de Pernambuco, estando três horas de carro da capital Recife. No início de 2006, uma primeira iniciativa de plantação de mamona tinha sido lançada no município. O prefeito, que estava no seu segundo mandato, instalou uma fábrica municipal de biodiesel no terreno da sua empresa de fertilizantes, comercializando em paralelo, adubos químicos. A falta de assistência técnica aos produtores familiares e a desconfiança para com este projeto explicam em especial, o desastre desta ação.

Este projeto tem a participação e o trabalho determinante de diversos atores como a Igreja católica e a Arquidiocese que é instalada nesta cidade e uma professora de Economia da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), Ana Navaes.

Com o aval universitário, esforça-se em evoluir o programa coordenando por um grupo de trabalho que reúne diferentes instituições implicadas, apoiando-se, principalmente, sobre as comunidades de bases, formando um grupo de gestão que visa criar uma cooperativa que agrupe mais de 1500 famílias de pequenos agricultores. Como produtores de mamona, estes estão associados diretamente às atividades da fábrica de biodiesel em Pesqueira.

1.4 Tailândia, Estado do Pará

O objeto de estudo no Estado do Pará, localizado na região de Tailândia, se trata de um lugar muito sensível, onde a maior atividade anteriormente desenvolvida foi o comércio ilegal da madeira. Em 2002, a empresa Agropalma desenvolveu sobre este terreno um projeto integrado, associando a agricultura familiar na sua atividade de cultura e produção de óleo de palma.

Esta política é destinada por um lado, em melhorar as condições econômicas e sociais da população implicada (185 famílias) e por outro lado, em respeitar os constrangimentos ambientais numa região particularmente sensível como é a floresta amazônica.

Sobre uma superfície total de 107.000 hectares, a Agropalma, primeiro produtor de óleo de dendê do Brasil, consagra 36.000 hectares ao cultivo de palmas. Sob o ponto de vista ecológico, o domínio dos biocombustíveis também é referido, pois a Agropalma criou uma unidade de produção de biodiesel, utilizando os resíduos da sua refinaria de óleo de palma situada em Belém.

O uso de resíduo de dendê foi uma prática utilizada pelo Grupo Agropalma com a implantação de uma refinaria que fabrica o biodiesel a partir dos 3% do produto tratado. (MAGALHÃES DROUVOT; DROUVOT, 2009).

Contudo, esta atividade não foi prioritária na estratégia da empresa e no início do ano de 2011, a Agropalma participou de um leilão na Agência Nacional do Petróleo em um contexto de forte concorrência sobre os preços. A oferta da empresa não foi aceita por causa de um preço superior àquele dos maiores fabricantes de biodiesel. Nesta situação, a direção tomou a decisão de parar a produção de biocombustíveis na espera de uma subida do preço no mercado.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 O contexto dos projetos

No nível do contexto, cinco pontos foram selecionados, sendo: 1) O grau de mobilização dos pequenos agricultores: em certos casos, a mobilização tem um papel limitado à cultura de plantas oleaginosas no âmbito de meios fornecidos por uma associação ou uma empresa do setor (política de compra, assistência técnica, garantia de comercialização) e em outros casos, como o de Mato

Grande, os pequenos agricultores membros da cooperativa participam totalmente na aplicação de um programa integrado que garante rendimentos que provem de um conjunto de atividades associadas; 2) A diversidade dos atores: os casos estudados revelam situações diversas sobre este ponto. O projeto Pesqueira implica uma pluralidade de atores que trabalham em rede (ONG, Universidade Federal de Pernambuco, municípios, organismos de assistência técnica ou financeira, igreja, poderes públicos). Ao contrário, as associações de agricultores familiares integradas à Agropalma têm uma relação simples e unilateral com a empresa que gera o conjunto da cadeia de valor, relacionada somente à organização. 3) A parceria na cadeia de valor: a engenheira agrônoma Cecília Bernardi enfatizou a necessidade de superar a visão da agricultura familiar apenas como uma produtora de matérias primas: “precisamos nos livrar desse rótulo de ser meramente produtores de matérias prima”. (WEISSHEIMER, 2008). Como indicado acima, no caso da Agropalma, constitui-se de uma integração das associações de agricultores à atividade desta empresa mais unicamente com um papel de fornecedor da matéria prima. A forte parceria entre a cooperativa de agricultores de Ceará-Mirim e o grupo Petrobras permite definir uma política coerente com a diversificação das atividades. Além disso, na cooperativa, a Petrobras implantou uma esmagadora de óleo de girassol que gera uma torta de resíduos, possuindo esta diversas utilidades. Consequentemente, em vez de vender as sementes de girassol, apenas o óleo bruto é vendido para a Petrobras. A vantagem da construção desta unidade de prensagem das sementes de girassol faz aumentar o valor criado na exploração com a utilização da massa residual, como torta para ração animal ou adubo natural. O projeto Pesqueira, que visa integrar os agricultores à fábrica de biodiesel, não implica, pelo menos de momento da pesquisa, uma relação de parceria com um grupo distribuidor. A cooperativa de Orolândia não estabeleceu relações de parceria com um industrial produtor de biocombustíveis. O município tinha o projeto de criar a sua própria unidade de fabricação de biodiesel; 4) O número de produtores inseridos: é um indício que demonstra o grau de participação efetiva destes. A implicação de cerca de 1000 famílias no projeto Pesqueira não permite encarar uma participação direta destes à gestão da cooperativa. No caso de criação de cooperativas com a iniciativa dos sindicatos, como o apoio de Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (FETRAF), o número de agricultores familiares vinculados pode ser muito alto. Por exemplo, os 9.000 no caso da COOPAF, cooperativa localizada em Morro do Chapéu, na Chapada Diamantina, Bahia. (KAERCHER, 2010). Pelo contrário, o número limitado de 16 famílias na cooperativa de Ceará-Mirim, região de Mato Grande, permite desenvolver um programa verdadeiramente coletivo. O número importante de famílias situadas sobre um vasto território, pode também influenciar favoravelmente os problemas logísticos e os custos de abastecimento para a unidade de transformação de biodiesel; 5) A implicação dos poderes públicos: é determinante no sucesso de um programa comunitário que necessita de diversos recursos ou diferentes apoios, seja no plano financeiro, como nos planos tecnológico, educacional, comercial. Em certos casos, os municípios desempenham um papel motor no programa (Orolândia, Pesqueira) e as contribuições das instâncias políticas são determinantes no sucesso ou insucesso das operações (Pesqueira). Contudo, certos responsáveis das sociedades civis ou industriais são os que mais desconfiam da participação política nestes projetos (riscos de incompetência, de corrupção ou de falta de continuidade nos compromissos).

O quadro 1 caracteriza os quatro casos estudados sobre os pontos acima que descrevem o contexto:

Quadro 1 - Os quatro casos avaliados sobre os indicadores do contexto

O contexto:	Mato Grande, RN	Pesqueira, PE	Orolândia, Bahia	Tailândia, Pará
Superfície Cultivo	600 ha girassol	Objetivo: 1.000 ha mamona	1.400 ha mamona	1.750 ha dendê
Grau de mobilização dos pequenos produtores.	Forte	Fraco	Fraco	Forte
Diversidade dos autores.	Fraca	Forte	Fraca	Fraca

continua...

continuação do Quadro 1

Parceria na cadeia de valor.	Forte Petrobras	Forte Usina integrada	Fraca	Forte Integração Total
Número de agricultores familiares.	16	1000	250	185
Implicação dos poderes públicos.	Forte	Forte: estado e municipalidade.	Médio, municipalidade.	Fraco

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Em dois casos, os de Mato Grande e Agropalma, apresentam-se condições suscetíveis de garantir uma forte mobilização dos pequenos produtores, porém uma fraca diversidade de atores, onde há um número limitado de famílias participantes e uma forte parceria na cadeia de valor com uma empresa que transforma as oleaginosas em biodiesel. A ausência da implicação dos poderes públicos ou outros atores no caso de Agropalma pode significar, contudo, uma demasiada dependência a empresa e um *déficit* de autonomia, como por exemplo, para se organizarem no desenvolvimento de atividades diversificadas.

5.2 A estrutura organizacional

No nível da estrutura organizacional se faz necessário identificar as pessoas e as suas funções na gestão direta das associações ou cooperativas. Três tipos de função foram destacados, sendo uma função administrativa, uma função técnica e eventualmente uma função de educação e de animação cultural.

1)O pessoal administrativo assalariado: mesmo em uma pequena organização e dispondo de fracos recursos econômicos, esta deve dispor de uma estrutura administrativa mínima que permita a aplicação e a gestão de atividades. Como notado previamente, uma das prioridades compartilhadas pelas diversas associações ou cooperativas agrícolas é agrupar um coletivo de produtores familiares para obter vantagens no nível das compras e para garantir uma boa comercialização dos produtos.

No entanto, uma estrutura mínima necessita do trabalho de pelo menos uma pessoa administrativa que seja responsável pela contabilidade, pelas relações com os fornecedores e os clientes. Esta pessoa deve deter um mínimo de competências em gestão e considerar o nível de educação de cada um dos produtores.

2)Técnicos assalariados: com o objetivo de atingir a produtividade não somente em volume, mas a partir da diversificação de atividade à presença destes é o indispensável. É mais eficaz quando esta assistência técnica se opera internamente, a tempo integral, assalariado. É crucial o financiamento da permanência destes técnicos no campo.

No caso de Mato Grande, dois jovens técnicos agrícolas levam o seu saber aos membros da cooperativa. Embora membros desta associação, os mesmos são assalariados da Petrobras temporariamente enquanto técnicos, para trabalharem diretamente sobre o projeto no âmbito da sua política de produção de biodiesel, baseada numa abordagem de responsabilidade social e ambiental. A Petrobras também deu como missão a um dos seus engenheiros, Francisco Evangelista, o lançamento deste programa no interesse conjunto do grupo petroleiro e a comunidade campesina.

No caso da Agropalma, o diretor da produção agrícola é quem assegura uma assistência técnica às famílias implicadas e é o diretor do programa de inclusão dos agricultores familiares quem se encarrega da parte administrativa. Ele remunera mensalmente as famílias a partir da sua produção, deduzindo um conjunto de despesas (adubos, transporte), estabelecendo um aporte estatístico para a empresa e tenta soluções face às eventuais dificuldades que surgem entre os membros das associações.

3. A existência de um centro cultural e de formação: esta modalidade apareceu no estudo da região de Mato Grande. O adiantamento do programa tem permitido gerar rendimentos procedentes da produção comum (girassol para o biodiesel, mel, piscicultura).

O sucesso do programa e as atividades da presidente da cooperativa na Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca do Estado do Rio Grande do Norte (SEAP) permitiram a construção de um local que servem ao mesmo tempo de escritório do responsável técnico e administrativo; uma sala

com alguns novos computadores destinados à aprendizagem da informática; refeitório e algumas salas destinadas às reuniões e à formação. Está previsto associar ainda a esta construção, um lugar de alojamento para receber grupos que desejam fazer formações mais longas.

Para Santos Silva (2010), uma das causas do êxodo da agricultura familiar provem da falta de escolas de ensino fundamental e médio nas regiões rurais e, de um modelo urbanizado e pouco valorizador da identidade dos jovens do campo. No sítio de Mato Grande, a criação de um programa de formação em técnicas agrícolas deve começar a ser oferecida às crianças das famílias do entorno. O objetivo, além de melhorar a produtividade será também de evitar que os adolescentes sejam tentados ao êxodo rural.

O quadro 2 mostra os quatro casos estudados sobre os pontos que se acabou de elucidar.

Quadro 2 - As características de cada caso a nível da estrutura administrativa

A estrutura administrativa	Mato Grande, RN	Pesqueira, PE	Ourolândia, Bahia	Tailândia, Pará
Pessoal administrativo assalariado.	Sim	Não	não	sim
Técnicos assalariados.	Sim Financiamento Petrobras	Não	não	sim Financiamento Agropalma
Existência de um centro cultural e de formação.	Sim	Não	não	não

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Sobre esta dimensão, o programa de cooperativa de agricultores familiares desenvolvido sob a iniciativa da Petrobras na região de Mato Grande aparece como o mais avançado e estruturado. As tarefas administrativas ligadas ao funcionamento das associações de pequenos produtores integrados à sociedade Agropalma são diretamente ligadas à responsabilidade de alguns executivos da empresa.

5.3 O modelo de gestão e participação

De acordo com Sérgio C. Buarque (2002, p.114), na perspectiva de um desenvolvimento local sustentável, o modelo de gestão é composto de “um sistema institucional, uma arquitetura organizacional adequada e ambos, necessários para implantar uma estratégia e um plano de desenvolvimento, que mobilizam e articulam os atores, distribuindo as diversas tarefas e atividades em uma situação de corresponsabilidades e de controle social do processo”.

A dimensão de controle social pode ser apreciada no nível do modo de participação. A arquitetura organizacional no caso de uma associação ou cooperativa de pequenos agricultores continua a ser muito simplificada, limitando-se geralmente à criação de um conselho de gestão. O modelo de gestão e de participação contem quatro indicadores:

1. A mobilização dos receptores: que pode se dar pela mobilização dos atores referentes a dois níveis, como no caso de um funcionamento em rede, tratando-se de criar dispositivos que implicam e fazem os receptores, por exemplo, participarem de reuniões periódicas. A mobilização dos atores externos pode ser considerada como um dos elementos do modelo de gestão. A mobilização deve se efetuar internamente, quando os pequenos agricultores devem aderir ao projeto da cooperativa, comprometendo-se a respeitar um conjunto de obrigações, por exemplo, nos trabalhos coletivos, aceitando certas responsabilidades administrativas ou de direção de uma equipe.

Geralmente, considerando os poucos recursos da organização, para o indivíduo que é encarregado, estas atividades são benévolas e tomam parte do seu tempo em detrimento do necessário às atividades agrícolas. Aceitar tais tarefas o torna adesão de um programa, comprometendo-se em um projeto coletivo de impacto de inclusão social. Esta mobilização dos pequenos produtores

familiares é um indicador que figura no quadro que descreve este contexto. A mesma é analisada mais concretamente no ponto seguinte, em relação aos seus modos de participação nas decisões.

2. O modo de participação: este pode ser avaliado objetivamente pela frequência das reuniões organizadas com os membros da cooperativa ou da associação e pelas pessoas convidadas a estes encontros. Em pequenas unidades, as reuniões podem ser mensais e todas as famílias são chamadas a participar das decisões (casos de Mato Grande e de Agropalma). Trata-se de um verdadeiro sistema de democracia que se manifesta com a eleição direta do presidente da organização.

Outra modalidade é a instauração de um sistema de participação representativa, como no caso Pesqueira que implica um grande número de pequenos produtores. Nestas condições, são sindicatos de organizações camponesas ou outras instituições da sociedade civil que são propostos a agir no interesse dos agricultores familiares.

3. O conselho de gestão: é a instância de decisão que pode ser homogênea na medida em que os participantes pertencem à mesma comunidade de interesse e o mesmo meio socioeconômico; ou pode ser heterogênea, que implica os atores que provêm de instâncias diversas (municípios, ONG, bancos, universidades).

As entrevistas mostraram que no contexto muito homogêneo, nas pequenas comunidades de agricultores familiares, aparecem poucos conflitos e divergências durante as reuniões periódicas. No caso de Mato Grande, os desacordos que se manifestam entre os membros do conselho são percebidos como oportunidades para fazer “avançar as coisas”. O desafio é mais o funcionamento interno da cooperativa que o de implicar novos pequenos produtores na organização, esforçando para que esta população reduza o seu ceticismo para com o projeto coletivo. A esperança é que uma sensível melhoria das condições de vida das famílias participantes seja exemplo para os outros camponeses que preferem permanecer no isolamento.

Outra dificuldade é implicar as esposas dos agricultores na organização. Estas, de acordo com um dos dois técnicos agrícolas dos municípios de Mato Grande, podem ter visões diferentes da realidade e trazer propostas construtivas.

No caso Pesqueira, o objetivo foi criar um conselho de gestão (grupo de gestão) heterogêneo. Neste quadro, os membros que vem de instituições diversas podem induzir às relações mais conflituosas e às segmentações que apareceram nas reuniões preparatórias. Estes indesejados do processo se manifestaram, sobretudo, entre os responsáveis políticos e os representantes da sociedade civil.

4. O modo de inclusão social dos membros de uma comunidade: pode seguir dois tipos de lógica, sendo o primeiro a lógica política que se baseia na “utopia realizável e plausível” (Buarque, 2002), uma representação do futuro que se deseja atingir. A dimensão política pode ser veiculada pelo discurso dos militantes sindicais, por exemplo, os do Movimento Sem Terra. Livânia Frizon, presidente da cooperativa COPEC, sítio João Câmara e Ceará-Mirim, região de Mato Grande, embora antiga militante do movimento MST lamenta que o mesmo, que mobiliza, sobretudo, os “sem terra” a nível ideológico, possui certos líderes que sugerem aos devedores que não reembolsem os bancos considerando a corrupção endêmica no país como exemplo. A lógica política visa também uma reestruturação do poder local, uma reorganização das hegemonias locais num sentido mais democrático. É um processo que constatamos no caso de Pesqueira.

A outra lógica como modo de inclusão social é a lógica técnica onde a intenção é se beneficiar das competências de técnicos agrícolas que permitem criar o máximo de valor para os produtores familiares. A lógica técnica visa estabelecer os limites e as possibilidades concretas de realização de um programa de ações. Nos casos estudados, pode tratar-se de consultores encarregados de uma missão ou assalariados que trabalham tempo integral para a organização.

Estas duas lógicas, políticas e técnicas, podem aparecer de maneiras exclusivas nas organizações, mas é possível que o modelo de gestão associe as lógicas políticas e técnicas num sistema de divisão dos papéis e negociação entre as duas entidades para orientar a organização para ações viáveis que correspondem às visões políticas.

O quadro 3 posiciona os casos estudados sobre estes diversos componentes do modelo de gestão.

Quadro 3 - As características do modelo de gestão e de participação

Modelo de Gestão	Mato Grande, RN	Pesqueira, PE	Ourolândia, Bahia	Tailândia, Pará
Mobilização das partes interessadas	sim	sim	não	não
Modo de participação - democracia direta - democracia representativa	sim -	sim -	sim -	sim -
Conselho de gestão - homogênea - heterogênea	sim -	- sim	sem	sim -
Modo de inclusão - lógica política - lógica tecnológica	sim sim	sim sim	não sim	não sim

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Este quadro indica que o projeto embrionário estudado em 2007 em Ourolândia, não comportava ainda, um conselho de gestão formalizado. A iniciativa do projeto no município, culminada com uma nova equipe que acabava de ser eleita. Somente o caso Pesqueira apresenta a implantação de um conselho de gestão heterogêneo.

5.4 As orientações estratégicas

No nível das orientações estratégicas são considerados quatro pontos sobre esta dimensão tais como a existência de um projeto coletivo, a existência de um plano de trabalho, a implicação direta de atores importantes na formulação da estratégia e a existência de um sistema de divulgação sobre as orientações tomadas e sobre as ações que são efetuadas.

1.A existência de um projeto coletivo: em entidades de pequena escala, como as comunidades de agricultores familiares que foram objetos de análise, a definição de um projeto coletivo não pode basear-se em estudos sofisticados. O procedimento deveria logicamente seguir um processo ascendente na medida em que o projeto deve ser elaborado quando das reuniões com a participação direta dos produtores.

Contudo a mobilização dos pequenos agricultores, frequentemente, necessitam de uma abordagem mais diretiva, onde o papel de um líder carismático é determinante.

Duas mulheres, Livânia Frizon, presidente da cooperativa COPEC (caso de Mato Grande) e Benedita Almeida do Nascimento, presidente de duas associações de agricultores sobre o sítio da Agropalma, preenchem plenamente esta função de mobilização dos agricultores no âmbito de um projeto coletivo.

Uma professora da Universidade Federal de Pernambuco, Ana Navaes, teve um papel determinante quando da instauração de um grupo de gestão que associa os diversos atores na administração da futura cooperativa de agricultores familiares da região Pesqueira.

2. A existência de um plano de trabalho estratégico: esta ferramenta é “um instrumento utilizado para tomar as decisões e organizar as ações de maneira lógica e racional a fim de garantir os melhores resultados e concretizar os objetivos de uma organização.” (BUARQUE, 2002, p.81). É a forma de uma comunidade exercer o poder sobre o seu futuro. É também a realização concreta de um

projeto coletivo que se opõe ao individualismo. Este plano visa se atribuir-se enquanto possibilidades de mudança, delimitando por escrito a realidade de um futuro desejável. Este documento, mais ou menos elaborado, existe nos casos de Pesqueira e de Mato Grande.

No caso da Agropalma, o projeto parece fechado em termos de desenvolvimento de atividades, o objetivo de cultura de palmas por duas comunidades de pequenos agricultores de maneira remuneradora é atingido. A evolução far-se-ia pela reaplicação desta experiência junto aos outros grupos de pequenos agricultores.

3. A implicação direta de atores importantes: onde o papel deles é de facilitar a abertura da organização tanto no nível municipal, quanto no estado ou mesmo no país, pela retransmissão de certas personalidades políticas. No âmbito de um funcionamento em rede, os objetivos e os interesses dos atores podem ser diversos. Contudo, podem aparecer divergências entre a vontade das políticas de controlar o projeto e a busca de autonomia de decisões no nível dos agricultores ou dos seus representantes.

A implicação de atores de pesos pode constituir uma garantia de sucessos pelo acesso facilitado a um conjunto de recursos. É também neste contexto de diversidade de atores que se confrontam as lógicas políticas e técnicas. As relações podem inscrever-se numa dialética de conflito-cooperação na medida em que existe uma vontade comum de desenvolver o projeto, onde cada um procura influenciar a sua evolução em função de interesses específicos.

Como já evocado anteriormente, no caso Pesqueira, esta pluralidade de atores pode conduzir a uma reconfiguração do sistema de hegemonia local num sentido mais democrático e mais igualitário.

4. A existência de um sistema de divulgação: com esta modalidade a organização pode se beneficiar dos apoios de atores importantes e indicar na opinião pública as realizações na comunidade. Estas informações podem ser tomadas em retransmissões por parceiros (empresas, bancos) no âmbito da sua própria comunicação que valorizam a sua política de responsabilidade social e ambiental.

No caso de Mato Grande, o Banco do Brasil que financiou com sucesso o projeto de piscicultura ofereceu uma caminhonete diesel à cooperativa e este acontecimento foi difundido largamente nos meios de comunicação social. A credibilidade das ações desta cooperativa foi assim reforçada junto dos outros atores.

No caso da Agropalma, o programa de inclusão dos agricultores familiares foi objeto de diversos artigos na imprensa brasileira. O Globo Rural publicou uma entrevista com a presidente da associação; a revista Exame, um processo desta sobre a Amazônia. (PIMENTA, 2008).

O quadro 4 situa os projetos estudados sobre as orientações estratégicas.

Quadro 4 - A natureza das orientações estratégicas de acordo com os quatro casos Estudados

Natureza das orientações estratégicas.	Mato Grande, RN	Pesqueira, PE	Ouroândia, Bahia	Tailândia, Pará
Existência de um projeto coletivo.	Sim	sim, mas limitada a uma atividade	não	sim, mas limitada a uma atividade.
Existência de um plano de trabalho.	Sim	sim	não	não, simples continuidade do programa atual.
Implicação dos atores importantes (bancos, empresas, estado).	sim Petrobras	sim	não	sim Agropalma
Existência de um sistema de divulgação.	Sim	não	não	sim Agropalma

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

Sobre esta dimensão estratégica, o projeto integrado Petrobras na região de Mato Grande atinge mais uma vez seus objetivos. O projeto de Orolândia não tinha o objetivo real de uma formulação estratégica desde o início deste estudo instaurado no campo, que foi realizado durante três anos, começando em maio de 2007.

Em Novembro de 2008, o Secretário da Prefeitura Macedo Filho, da jovem equipe municipal, indicou que “nos assentamentos, há alguns progressos, mas que o município necessita muito de mais recursos para melhorar sensivelmente as condições de vida dos agricultores. As plantações de mamona continuam a produzir na medida do possível, mas continuamos com os mesmos problemas: a falta de investimentos, assistência técnica e sementes de boa qualidade”.

5.5 As contribuições da organização

No nível das contribuições da organização às necessidades dos agricultores familiares, seis critérios caracterizam a natureza das prestações:

1. Uma ajuda no emprego de materiais agrícolas: uma vez que as rendas dos produtores familiares são baixas e não lhes permitem ter acesso aos meios mecanizados, esta ajuda é indispensável para produtividade. Certas culturas, em especial na produção de biodiesel não podem ser concebidas sem o emprego de máquinas agrícolas e estas podem ser compradas ou alugadas apenas no nível de uma comunidade organizada ou com o apoio de uma empresa (caso Petrobras nos municípios de Mato Grande). A não disponibilidade destes equipamentos quando preciso para plantação (início do curto período de chuva) e a colheita pode colocar em ‘xeque’ totalmente a produção de biodiesel.

2. Uma ajuda à diversificação das atividades: como no caso de Mato Grande, a cooperativa pode ter por vocação o desenvolvimento de um conjunto de atividades a fim de reduzir os riscos para com os seus membros (risco de especialização sobre uma planta suscetível de grandes quedas no decorrer do processo da cultura) e para fabricar produtos que agregam valor (mel, piscicultura, fruticultura).

3. A prática de economias circulares: trata-se de uma política integrada baseada na utilização sistemática de coprodutos e subprodutos a fim de maximizar a criação de valor e reduzir ao máximo, os desperdícios. (Sachs, 2007);

Ardoin e Favre (2006) preconizam o desenvolvimento de produtos eco concebidos que “se integram numa transformação essencial das cadeias de valor para passar da economia existente para a economia circular; passar de modos de produções lineares aos modos mais circulares e mais próximos da natureza: os desperdícios minimizados de uns são reutilizados, transformados em energia ou matéria para outros”.

Neste contexto, o caso de Mato Grande é exemplar. As folhas de girassol são utilizadas como rações animais; as flores de girassol permitem a produção do mel através das colmeias instaladas; as sementes de girassol também são utilizadas como ração para alimentar as tilápias de produção em média escala. As águas dos poços de piscicultura, quando trocadas são carregadas de elementos orgânicos naturais que servem à irrigação.

A fabricação do biodiesel com os resíduos da refinaria pode ser observado no caso do óleo de palma da empresa Agropalma que se insere também nesta perspectiva.

4. Ajuda a educação e a qualificação: considerando a participação no processo, de uma população de agricultores familiares frequentemente analfabetos, este aspecto é importante para desenvolvimento de competências e obter bons rendimentos. Sobre este ponto, igualmente, o caso de Mato Grande inicia com o projeto criando um centro de formação técnica na agricultura sobre o município de Ceará-Mirim.

5. Ajuda financeira: obter um empréstimo que permitam sair da situação de subsistência é uma condição para que os pequenos produtores possam criar uma cooperativa. Neste caso, se os

agricultores dispõem apenas de uma enxada para cultivar a terra que possuem (em média uma dezena de hectares), esta será pouquíssima ou parcialmente explorada e os rendimentos serão medíocres.

A Agropalma assegurou às famílias de pequenos produtores, um salário mínimo no período da plantação ao início da produção das palmas, dando assim, uma garantia do seu compromisso ao projeto (financiamento da BASA).

Sobre este indicador, insere-se o financiamento do Banco do Brasil que permitiu que a cooperativa de Ceará-Mirim em Mato Grande, COPEC, lançasse seu projeto de piscicultura. O sucesso desta atividade também reforçou a credibilidade desta organização no seu ambiente.

6. Ajuda as compras e a comercialização: são formas de contribuição necessárias quando da criação de associações ou de cooperativas. Os pequenos agricultores agrupam-se para se beneficiar de preços mais baixos no nível das compras (sementes, adubos.) ou para aceder mais facilmente aos circuitos de distribuição nos mercados.

Nota-se a iniciativa da COPEC que através de um contrato com a Secretaria da Saúde e da Educação do Estado do Rio Grande do Norte, distribui uma parte da sua cultura de legumes, frutos e peixes que são comprados para fornecimento das escolas e hospitais do estado.

No quadro 5, cada programa é avaliado sobre as diversas contribuições trazidas aos agricultores familiares implicados.

Quadro 5 - Os tipos de contribuições da organização

Contribuições	Mato Grande, RN	Pesqueira, PE	Ouro-lândia, Bahia	Tailândia, Pará
Ajuda no emprego de materiais agrícolas.	Forte	(0)	Média	(0)
Diversificação das atividades.	Forte	(0)	Média	(0)
Economias circulares.	Forte	(0)	(0)	Forte na empresa
Ajuda a educação e a qualificação.	Forte	(0)	Média	Média, só para o cultivo do dendê.
Ajuda financeira.	Forte	(0)	Média	Forte
Ajuda as compras e a comercialização	Forte	Média	Forte	Média

Fonte: elaborado pelos autores (2012).

No plano das contribuições, o projeto Petrobras na região de Mato Grande é o que aparece mais diversificado, pois as ações levam ao mesmo tempo a ajuda à nova cultura, o aluguel de máquinas agrícolas para as diversas culturas, à formação, o apoio financeiro (em especial pela remuneração indireta de dois técnicos assalariados da cooperativa) e a garantia de compra das sementes de girassol ao preço do mercado.

O símbolo zero (0) é muito frequente no caso de Pesqueira/PE e isto significa que este projeto só oferece uma contribuição, ajudando as compras e a comercialização.

7 CONCLUSÃO

Para Schaffel (2010) os ambiciosos objetivos sociais do PNPB não foram alcançados conforme planejado pelo governo Lula na medida que a participação da agricultura familiar não vem crescendo junto com a produção de biodiesel. No setor de produção de biodiesel, apesar dos incentivos do governo federal para promover a produção a partir de culturas ligadas à agricultura familiar (mamona,

pinhão manso, girassol), em 2009, a soja for ainda a matéria prima de biodiesel com cerca de 80 % de participação, a maior no setor, sendo também uma monocultura símbolo do agronegócio no Brasil.

Cerca de 15% da produção do biodiesel eram provenientes de gorduras animais (sebo bovino) e os 5% restantes foram obtidos das demais oleaginosas (FLEXOR, 2010). Apesar do objetivo de atenuação das disparidades regionais, as regiões do Nordeste e do Norte representaram respectivamente em 2009, só 19% e 5% das capacidades das plantas de biodiesel no Brasil. (FLEXOR, 2010).

Quais as chances de que esta política corresponda a um caminho durável de geração de renda para população que se encontram na base da pirâmide social dos agricultores? Após este estudo exploratório sobre quatro sítios e durante 4 anos seguidos, pode-se formular vários fatores-chaves de sucesso para projetos de inclusão de famílias de pequenos produtores na produção de biodiesel. Considerando que estes pequenos agricultores podem ser muito dependentes dos promotores de projetos que os ajudem, convém que estes se organizem da melhor forma coletiva e autônoma numa associação ou numa cooperativa.

Sabe-se que os sucessos dos projetos necessitam de: apoio financeiro e técnico dos industriais na elaboração e na implementação de projetos integrados que visam a organização de um grupo de agricultores familiares numa associação ou cooperativa (caso da Petrobras em Mato Grande); da presença de um líder, originário do meio dos pequenos produtores e da comunidade, que é capaz de mobilizar as famílias associadas a partir de um caráter forte e carismático (casos em Mato Grande e em Tailândia); a definição de objetivos compartilhados entre as empresas e as comunidades que ultrapassam a única cultura de oleaginosas para o biodiesel e que promovam um desenvolvimento autônomo baseado sobre a valorização de uma produção diversificada e a participação ativa aos projetos coletivos de desenvolvimento territorial (VASCONCELLOS e VASCONCELLOS, 2007). No caso da Agropalma, as contribuições da empresa se limitam ao cultivo do dendê e a direção se nega a ajudar as associações a desenvolver outras atividades. (DROUVOT et al., 2013);

Nesta perspectiva, as políticas de responsabilidade social das empresas devem ir além de um objetivo de “criação de valor compartilhado.” (Porter e Kramer, 2010).

Apesar da necessária participação na realização dos projetos de diversos atores (instituições de apoio, poderes públicos, bancos, ONGs, universidades), a implementação dos projetos deve ser efetuada democraticamente para um conselho gestor que toma as decisões com a participação direta e democrática dos agricultores. No entanto, observa-se que os projetos que visam um grande número de agricultores familiares e que são administrados por um conselho gestor muito heterogêneo, não apresentam condições de uma prática democrática baseada sobre a autogestão (caso de Pesqueira).

A vontade do governo é de oferecer estímulos que façam com que as visões e interesses das indústrias e das organizações sindicais pudessem convergir numa estratégia comum para a formação do mercado de biodiesel (ABRAMOVAY, 2007). Os arranjos estimulados pelo PNPB oferecem condições para a formação de novos padrões de inclusão social de agricultores de baixa renda, mas dependem, de um lado, da adoção de modelos estratégicos de responsabilidade social por parte das empresas, e de outro, da implicação, nos projetos, dos movimentos sociais. As empresas devem se comprometer a apoiar a organização dos agricultores em associações e cooperativas, e não se limitar a contratar individualmente os produtores dentro uma relação de simples fornecedores.

Do lado dos movimentos sociais, existe um importante tema de discussão a fim de se verificar o que é mais conveniente, participar do PNPB com uma assistência na criação de cooperativas geridas pelos próprios agricultores ou ao contrário, se eles devem ficar numa posição de resistência a este processo de integração dos agricultores aos grupos do setor de agronegócio. (PETERSEN, 2009).

O modelo de associação dos agricultores familiares deve ser reforçado, principalmente, por ser paralelo ao modelo concentrador de renda, onde a produção de biocombustíveis está centrada nas mãos dos grandes proprietários, grupos nacionais e estrangeiros (a partir da cana-de-açúcar e da soja).

Nesta perspectiva, as empresas devem ser socialmente responsáveis e apoiar os agricultores integrados a se organizarem coletivamente para desenvolver culturas diversificadas, fatores de segurança, de autonomia e de inclusão social, e, portanto, em relação aos quatro casos, o programa da Petrobras no site de João Câmara e Ceará-Mirim, Estado do Rio Grande do Norte nos parece representar este exemplo.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R., MAGALHÃES, R. O acesso dos agricultores familiares aos mercados de biodiesel: parcerias entre grandes empresas e movimentos sociais. In: CONFERÊNCIA DA ASSOCIAÇÃO INTERNACIONAL DE ECONOMIA ALIMENTAR E AGROINDUSTRIAL, AIEA2, Londrina, 22-27/07/2007. Disponível em: < www.fea.usp.br/feacon/fck/file/biodiesel_AIE2_portugues.pdt > Acesso em: 22 set. 2013.
- AMORIM L. Do Oiapoque ao tucupi , **Exame**, p.81-82, 13 jun.2012.
- ARDOIN, M. ; FAVRE-TAVIGNOT, B. Développement durable: changement ou rupture. In: **L'Art du Management**, les Echos, 29/05/2008. p. 4 - 5.
- BRUNEL S. **Nourrir le Monde**, Larousse, 2009.
- BUARQUE, S. **Construindo o desenvolvimento local sustentável, metodologia de planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.
- CARDOSO CANCADO A. C.; PEREIRA, Torres Silva Jr. **Economia solidária, cooperativismo popular e autogestão**: as experiências em Palma/TO. Palmas: NESOL, UFT, 2007.
- CARDOSO CANÇADO, A. **Incubação de cooperativas populares**: metodologia dos indicadores de desempenho. Núcleo de Economia Solidária, Palma: UFT, 2007.
- DA SILVA, A. Esfera pública e sociedade civil: uma reinvenção possível. **Revista da Fundação Seade**. São Paulo, v. 8, n.2, p 61-67, jun. 1994.
- DROUVOT, H. et al. L'influence de la culture organisationnelle sur la politique de responsabilité sociale envers des agriculteurs familiaux: Le cas d'une entreprise productrice d'huile de palme en Amazonie. In : 7º CONGRESSO IFBAE, IAE DE TOURS, França, 13 e 14 de maio 2013.
- DUPRE, D., GRIFFON, M. **La planète, ses crises et nous...**Economie et écologie d'un monde enviable, Biarritz: Planeteterre, Atlantica, 2008.
- ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks**: The Triple Boom Line of 21st Century Business. Chicago: New Society, 1998.
- FAUJAS, A. ; VAN KOTE G. Les prix agricoles vont rester élevés et volatils. **Le Monde**, 27/08/2012.
- FLEXOR, G. **O programa nacional de biodiesel**: avanços e limites. Carta Maior, p.1-3, 16 jun. 2010.
- HOMMA, K. O. A. **Amazônia**: como aproveitar os benefícios da destruição? São Paulo: Estudos Avançados, v.19, n. 54, maio/ago. 2005.
- HURTIENNE, T. Agricultura familiar e desenvolvimento rural sustentável na Amazônia. **Novos Cadernos NAEA**, Belém, v.8, n.1, p.19-71, jun. 2005.
- KAERCHER A. L.; AMORIM PIZZANI M.; SANTOS FILHO H. **Programa Nacional de Produção de Biodiesel x cooperativas**: um estudo de caso de cooperativa de produtores da agricultura familiar. **Diálogos & Ciências**. COOPAF, FTC, n.24, dez. 2010.
- KATO, K. **O biodiesel e o desenvolvimento regional**. Carta Maior, p.1-3, 17 mar. 2008.

- LEWI, G. ; PERRI, P. **Les défis du capitalisme coopératif**. Ce que les paysans nous apprennent de l'économie. Paris: Pearson, Village mondial, 2009.
- MAGALHAES DROUVOT, C.; DROUVOT, H. **Agropalma**: un exemple de politique de responsabilité sociale et environnementale associant des familles de petits de petits paysans. In: 6° Congresso da Aderse, ESC Pau, 22-23 janvier, 2009.
- MAGALHÃES DROUVOT, C., DROUVOT, H., PERLUSS P. **A coherent agro-energy policy to faster social inclusion for peasant families**: the role of Petrobras on the João Câmara and Ceará-Mirim sites (Brazil). In: 9° European IFSA (International Farming Systems Association), Viena, Áustria, julho 2010.
- MELO NETO, F. P.; FROES, C. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- PIMENTA, A. Capitalismo: a salvação para a Amazona. **Exame**, p.106-120, 30 set. 2008.
- PETERSEN, P. (Org.). **Agricultura familiar camponesa na construção do futuro**. Rio de Janeiro: Edição especial da Revista Agriculturas, AS-PTA, Agricultura e Agroecologia, 2009.
- PORTER, M. E., KRAMER M. R. Creating Shared Value. **Harvard Business Review**, v. 89, p.62-77, 2011.
- RADOIN, J-L. ; FAIVRE-TAVIGNOT, B. **Développement durable**: changement ou rupture ? L'Art du Management, Les Echos, 29/05/2008. p. 4-5.
- RIBEIRO, E. **Agricultura familiar**. Lavras: UFLA, pp. 18, 1997.
- ROSA, S. L. **Agricultura familiar e desenvolvimento local sustentável**. In: 37° Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Foz de Iguaçu, agosto, 1999.
- ROSE, J.J. **L'entreprise responsable**. Paris: Editions d'Organisation, 2003.
- SACHS, I. **Os desafios da integração dos agricultores familiares e dos empreendedores de pequeno porte na produção de biocombustíveis**. In: Seminário Agro Energia e o Desenvolvimento Incluyente e Sustentável, Sebrae, Salvador de Bahia, 13 de abril 2007.
- SANTOS SILVA, L. M. **Uma experiência com a formação de jovens agricultores (as)**: a construção coletiva de um projeto educacional para a agricultura familiar, no sudeste paraense. Núcleo de Estudos Integrados sobre Agricultura Familiar, NEAF, n. 19, Universidade Federal do Pará, 2010.
- SELLTIZ, Et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, p. 59, 1974.
- SAVITZ, A.W; WEBER, K. **A empresa sustentável**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.
- SCHAFFEL, S. B. **Em busca da eco-sócio eficiência no caso da agricultura familiar voltada a produção de biodiesel no Brasil**. Tese (Doutorado em Ciências em Planejamento Energético) - Programa de Planejamento Energético, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.
- SCHULTZ, T. **A transformação da agricultura tradicional**. Rio de Janeiro: Zahar, p. 207, 1965

SESCOOP. **A inserção das cooperativas no processo de produção de biodiesel.** Serie Desenvolvimento em cooperativa, 2008. Disponível em: < <http://www.brasilcooperativo.coop.br> > acesso em: 28 ou.2013.

SPOSATI, A. DE O. **Mapa da exclusão/inclusão social na cidade de São Paulo.** São Paulo: EDUC, 1996.

VASCONCELLOS, A. M; VASCONCELLOS SOBRINHO, M. **Alternativas de desenvolvimento e o modelo de sustentabilidade.** Belém: Unama, Fidesa, 2007.

VASCONCELLOS, M.; ROCHA, G.M.; VASCONCELLOS, A. M. Gestão participativa e parceira para o desenvolvimento local. In: ENCONTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS DO NORTE E NORDESTE, 14., 2009, Recife, **Anais...** Recife, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2004.

WEISSHEIMER, M. A. **Biocombustíveis e agricultura familiar, um casamento possível.** Carta Maior, 2008. Disponível em: < <http://www.cartamaior.com.br> >. Acessado em: 28/10/2013.