



Programa de Agroindustrialização da Agricultura Familiar

Manual de Orientações para Concepção de Projetos Agroindustriais da Agricultura Familiar



**MANUAL DE ORIENTAÇÕES PARA CONCEPÇÃO DE
PROJETOS AGROINDUSTRIAIS DA AGRICULTURA
FAMILIAR**

Elaboração:

**Leomar Luiz Prezotto
Pedro Antônio Bavaresco
João Batista da Silva**

Brasília, março de 2005

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	4
2. PROCESSO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO	5
ETAPA 1. PROCEDIMENTOS PRELIMINARES	6
<i>a) Articulação do apoio institucional</i>	6
<i>b) Constituição da equipe técnica</i>	8
ETAPA 2. SENSIBILIZAÇÃO DOS AGRICULTORES E FORMALIZAÇÃO DAS AGROINDÚSTRIAS	8
<i>a) Sensibilização dos agricultores</i>	8
<i>b. Formalização jurídica das agroindústrias</i>	9
b.1. Formalização das agroindústrias individuais	9
b.2. Formalização das agroindústrias grupais	10
b.2.1. Sociedade Empresarial	10
b.2.2. Cooperativa	11
b.2.3. Associação	11
b.2.4. Condomínio	12
b.2.5. Organização de rede de agroindústria	13
b.3. Princípios e problemas mais freqüentes em formas associativas	15
ETAPA 3. REUNIÕES EM PEQUENAS COMUNIDADES	17
ETAPA 4. REUNIÕES COM CADA GRUPO DE AGRICULTORES OU AGRICULTOR INDIVIDUAL	19
ETAPA 5. SISTEMATIZAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DO PROJETO DE AGROINDÚSTRIA	23
ETAPA 6. APRESENTAÇÃO DA PRIMEIRA VERSÃO DO PROJETO AO(S) AGRICULTOR(ES)	24
ETAPA 7. ELABORAÇÃO DA VERSÃO FINAL DO PROJETO	24
ETAPA 8. APRESENTAÇÃO DA VERSÃO FINAL DO PROJETO AO(S) AGRICULTOR(ES) E AO AGENTE FINANCEIRO	25
ANEXO I: FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DO PROCESSO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO AGROINDUSTRIAL	26

1. INTRODUÇÃO

Este Manual faz parte das ações previstas no Programa de Agroindustrialização da Produção dos Agricultores Familiares (Programa de Agroindústria da SAF/MDA), especialmente da Linha de Ação “Capacitação de Multiplicadores, Elaboração de Manuais Técnicos e Documentos Orientadores”.

Neste documento não se adentra nas orientações específicas de elaboração de projeto agroindustrial (roteiro, software e instrumentos de consistência de viabilidade técnica e econômica), visto que o Programa de Agroindústria da SAF/MDA disponibilizará um manual específico para esta temática.

Ele contém orientações metodológicas que poderão auxiliar no trabalho de sensibilização e organização de agricultores e instituições, bem como na concepção de projetos agroindustriais ligados a agricultura familiar. Não se trata de um documento acabado, mas sim de algumas sugestões iniciais que devem ser complementadas pelos parceiros locais, de acordo com suas realidades.

A elaboração de um projeto para a implantação de uma agroindústria, em consonância com o Programa de Agroindústria da SAF/MDA, dentro de uma visão de desenvolvimento sustentável e de viabilidade econômica, envolve um conjunto de ações complexas. Isto porque, além do planejamento do setor secundário (a agroindústria propriamente dita), requer, também, a análise, o planejamento e a implementação de uma base produtiva primária, devidamente organizada, cujo objetivo é o de atender às necessidades da agroindústria quanto ao tipo, a qualidade e a quantidade de matéria-prima a ser processada. Além disso, há a necessidade do planejamento e da implementação de um conjunto de serviços de apoio ao gerenciamento e à comercialização.

Para que a agroindústria consiga resultados positivos é necessário que as produções, primária e agroindustrial, e a comercialização estejam ordenadas e sintonizadas. É indispensável, portanto, o planejamento e a execução de etapas preparatórias que antecedem a elaboração dos projetos, além de promover a sensibilização para o apoio das instituições como os municípios, as unidades da federação – Ufs, os movimentos sociais e outras, para participarem conjuntamente do desenvolvimento dessa atividade. Há necessidade de se criar um aparato institucional para desenvolver ações de infraestrutura e apoio aos projetos, onde essas instituições devem contribuir

disponibilizando os recursos materiais, humanos, financeiros e políticas públicas específicas.

Assim, para que se elabore um projeto de agroindústria é necessário que as instituições – municípios, Ufs, movimentos sociais e outras, representadas sob forma de consórcios, associações, pactos ou outras formas associativas, garantam o apoio institucional e executam um conjunto de etapas preparatórias consideradas essenciais à concepção e implementação das agroindústrias.

2. PROCESSO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO

A concepção de um projeto de agroindústria para agricultores familiares, deve ser compreendida como um processo, composto de várias etapas. Estas etapas são: Procedimentos preliminares; Sensibilização dos agricultores e formalização das agroindústrias; Reuniões em pequenas comunidades; Reuniões com cada grupo de agricultores ou agricultor individual; Sistematização da primeira versão do projeto de agroindústria; Apresentação da primeira versão do projeto ao(s) agricultor(es); Elaboração da versão final do projeto; e, por último, Apresentação do projeto ao(s) agricultor(es) e ao agente financeiro.

Durante o processo de elaboração, outras atividades devem ser desenvolvidas em paralelo ou simultaneamente, como, por exemplo, o estudo de mercado. É importante observar que não se trata de etapas separadas e rígidas. Ao contrário, muitas dessas etapas andam juntas e articuladas, onde não necessariamente se conclui uma etapa para depois iniciar a próxima.

Outro aspecto a ser destacado é a participação dos agricultores na elaboração do projeto. Parte-se do princípio de que a elaboração de um projeto de agroindústria, para agricultores familiares, deve representar muito mais do que a elaboração de um produto final (um relatório), apenas com o objetivo de obtenção de empréstimo bancário. É importante fazer desse processo de concepção, também um espaço de formação/capacitação para os agricultores familiares. É necessário promover a participação dos agricultores em todas as etapas do processo de concepção.

Em uma metodologia participativa e capacitadora, muitas vezes exige-se um pouco mais de tempo para que os agricultores possam **acompanhar, compreender, discutir, sugerir e decidir** sobre o seu projeto. Nesse processo os agricultores familiares, que são os donos do projeto, devem ter a compreensão de todo o processo e uma participação ativa e incisiva no seu rumo.

Para que esse processo seja participativo e formador/capacitador, necessariamente, deve-se prever espaços de discussão entre os integrantes da equipe técnica e os agricultores. Sobre as decisões finais, que cabem aos donos do projeto, os agricultores familiares, elas devem ser tomadas a partir do conhecimento das principais informações que se relacionam direta e indiretamente ao projeto e, também, às principais conseqüências, favoráveis ou desfavoráveis, geradas a partir dele.

Compreende-se, enfim, que um projeto não se resume a elaboração de um relatório, ou dos cálculos de viabilidade econômica, mas de um conjunto de ações, em especial, aquelas de discussão com os agricultores. Tem-se, portanto, como princípio geral, que o processo de concepção do projeto deve ser participativo e formativo/capacitador. Isto é fundamental para a tomada de decisão sobre os rumos do projeto, para que haja coerência na implantação da agroindústria e para um bom gerenciamento após a sua implantação.

A seguir serão apresentadas cada uma das etapas do processo de concepção do projeto (conforme fluxograma das etapas de concepção no anexo I).

Etapa 1. Procedimentos preliminares

O primeiro passo nesta etapa é identificar o tipo de demanda do(s) agricultor(es) e o contexto em que está inserida. Esta identificação é necessária para compreensão de qual estágio cada demanda se encontra e a partir de qual etapa deve-se iniciar o processo de concepção de cada projeto agroindustrial. Assim, é possível aparecer, nesse momento, realidade onde os agricultores ainda não estejam sensibilizados, sendo que, neste caso, o trabalho deve iniciar pela etapa de sensibilização (etapa 2). Quando aparecer demanda de projeto grupal ou vários projetos, individuais ou grupais, em que o(s) agricultor(es) já esteja(m) sensibilizado(s), o trabalho deve iniciar pela **etapa 3**. Quando se tratar de demanda de projeto de uma agroindústria individual, de uma família apenas, deve-se passar para a **etapa 4**. Outra situação é quando já existe a agroindústria e que seja necessário um projeto apenas para captação de recursos para capital de giro ou para a ampliação/adequação da unidade, neste caso o trabalho também deve ser iniciado na **etapa 4**.

a) Articulação do apoio institucional

O apoio institucional é fundamental para o início das atividades, pois as instituições públicas e privadas servirão de respaldo técnico e político para que se cumpra, com

eficiência, as etapas subseqüentes. Esses apoios correspondem, por exemplo, ao abastecimento de energia elétrica e de água às agroindústrias; à construção e manutenção das estradas; à estrutura de comunicação; à adequação das legislações sanitária; aos incentivos fiscal e tributária etc; ao acesso ao mercado institucional e ao crédito; ao apoio a estruturação de rede de agroindústrias; ao cadastro de agroindústrias existentes; à disponibilização e manutenção dos técnicos que deverão compor a equipe técnica para a concepção do projeto e do estudo de mercado e para a assistência técnica após a implantação.

A formalização do apoio institucional tem mais importância quando tratar-se de demanda de vários projetos agroindustriais, individuais ou grupais.

Quando tratar-se de apenas uma unidade agroindustrial, individual ou grupal, é importante que o técnico e/ou agente de desenvolvimento busque o apoio das instituições públicas para a implantação do projeto.

A iniciativa de elaborar um ou vários projetos para uma família ou um conjunto de famílias, pode partir de um agricultor; de uma organização de agricultores, formal ou informal (sindicato, associação etc); de uma organização não governamental – ONG; ou de algum órgão público local (prefeitura municipal, técnicos da Ater etc). Quando existir potencial para o surgimento de várias agroindústrias numa determinada microrregião ou município, cabe a instituição que tomou a iniciativa articular uma primeira reunião, entre todas as organizações (governamentais e não-governamentais) que potencialmente podem se envolver no projeto.

Para o caso de mais de um projeto, individuais ou grupais, no primeiro encontro discute-se a importância, as possibilidades, a disposição em participar e o papel de cada organização no processo de concepção e a abrangência do projeto (municípios, comunidades). Deve ser formada uma base operacional que se responsabilizará pela busca do apoio institucional em todas as etapas de concepção do projeto. Esse apoio institucional será caracterizado pela formação de um **fórum das organizações** e de uma **equipe técnica**. O fórum terá a missão de coordenar todo o processo e a equipe técnica, junto com os agricultores, a de elaborar os projetos. Esta equipe pode ser formada por membros cedidos por essas instituições participantes, estejam elas atuando nas esferas federal, estadual ou municipal, públicas ou privadas.

Portanto, é importante que as instituições que participarão do projeto de agroindústria, de forma direta ou indireta, estejam conscientizadas da necessidade de suas contrapartidas, seja apoiando com recursos humanos e materiais, seja legislando de

forma a que contribua com o êxito dos futuros empreendimentos. Quando for pertinente, pode-se formalizar as decisões tomadas pelas organizações participantes em uma espécie de **carta compromisso das instituições**. Na medida que surgirem dificuldades/problemas, de qualquer ordem, cabe ao fórum das organizações a responsabilidade primeira de buscar as soluções necessárias.

b) Constituição da equipe técnica

A concepção de projeto(s) agroindustrial(is), do ponto de vista ideal, deveria contar com o trabalho de uma equipe técnica interdisciplinar. Na prática, porém, muitas vezes o técnico/agente de desenvolvimento se encontra isolado. Quando esta situação ocorrer, sugere-se que o técnico tente suprir essa carência, buscando todos os apoios técnicos possíveis, seja em sua instituição seja em outras existentes na sua localidade.

Para o caso de contar com uma equipe técnica para trabalhar na concepção do projeto agroindustrial, é necessário definir claramente os papéis e as responsabilidades de cada um de seus componentes, a partir do perfil e da função que ocupam em suas instituições de origem. É importante ter profissionais que entendam de produção primária, animal e vegetal, de processamento de alimentos, de economia, de marketing e comercialização, de plantas das instalações e de tratamentos de efluentes etc. Isso não implica, entretanto, que cada técnico irá elaborar uma parte do projeto separadamente. Pelo contrário, todos devem participar/compreender todas as partes do projeto, aproveitando os conhecimentos, as experiências e as habilidades de cada um, ou seja, deve ser um trabalho interdisciplinar.

Uma vez constituída a equipe técnica, esta deverá passar por um processo de capacitação, devido à complexidade desse tipo de projeto, associativos ou não e, também, ao tipo de agroindústria. Esta capacitação pode compreender tanto os aspectos práticos de elaboração do projeto, teóricos sobre a concepção de agroindústria e desenvolvimento, de organização de agricultores familiares, quanto metodológicos, em especial para a discussão com os agricultores familiares.

Etapa 2. Sensibilização dos agricultores e formalização das agroindústrias

a) Sensibilização dos agricultores

Esta etapa deve ser iniciada quando se tratar de uma demanda de projeto grupal ou vários projetos, individuais ou grupais, de agricultores com potencial para a atividade

agroindustrial, mas que ainda não estejam sensibilizados para tal.

O objetivo desse momento é sensibilizar e mobilizar os agricultores para se organizarem com o propósito de participarem do projeto de agroindustrialização. O espaço de sensibilização, mobilização e organização, entretanto, não se encerra em um evento, devendo continuar nas demais etapas da concepção de projetos agroindustriais.

Para iniciar esse processo de sensibilização e organização, é fundamental apresentar aos agricultores que potencialmente podem vir a se inserir na atividade a importância social e econômica da agroindustrialização, como, por exemplo, a geração de postos de trabalho e de renda, a agregação de valor e a elevação do valor de venda dos produtos e outros (usar os perfis agroindustriais como apoio).

Durante o processo de sensibilização é importante esclarecer, também, o que se entende por agroindústria de agricultores familiares, o público que pode fazer parte do projeto, os requisitos/condições para participar, as possibilidades de financiamento etc.

Esta etapa poderá ocorrer por meio de visitas, seminários e reuniões. É importante a participação das instituições de apoio nessa etapa de sensibilização, especialmente nos eventos de maior abrangência, os quais poderão ser coordenados pelo fórum das organizações.

Se os agricultores manifestarem interesse, deve-se acertar os próximos passos para a seqüência dos trabalhos de sensibilização e organização e de concepção do projeto agroindustrial. Se for possível, pode ser feito, também, um primeiro levantamento das comunidades interessadas em participar, para dar seqüência ao trabalho, desencadeando na concepção do projeto.

b. Formalização jurídica das agroindústrias

Neste Manual trata-se da formalização das formas associativas, sendo que os demais aspectos da legalização das agroindústrias serão tratados em outros manuais específicos, conforme previsto no Programa de Agroindústria da SAF/MDA.

b.1. Formalização das agroindústrias individuais

Agroindústrias individuais são aquelas constituídas por apenas uma família de agricultor. Neste caso, a sua formalização jurídica será por meio da Empresa Individual. A formalização poderá, também, ser como pessoa física nas Ufs onde é permitida a comercialização de produtos industrializados com Nota de Produtor Rural-NPR.

b.2. Formalização das agroindústrias grupais

A agroindústria grupal é uma sociedade constituída por mais de uma família de agricultor familiar.

Para a formalização jurídica da forma associativa, existem várias opções, como associação, condomínio, cooperativa e sociedade empresarial. A escolha de uma delas é uma decisão importante a ser tomada pelos agricultores. Nesse momento, deve-se levar em conta principalmente os seguintes aspectos: a) econômicos, como a forma e os canais de comercialização e a carga de tributos que cada forma jurídica e cada produto estão sujeitos; b) os aspectos sócio-organizativos, como o número de associados no empreendimento, a participação de cada um na vida da agroindústria e a gestão social, onde as pessoas proprietárias são o centro do processo e responsáveis pelas decisões a serem tomadas democraticamente; e c) as implicações da legislação previdenciária.

As possibilidades de organização e legalização de uma forma associativa, serão explicitadas a seguir.

b.2.1. Sociedade Empresarial

A Sociedade Empresarial é um tipo de pessoa jurídica de direito privado, regulado pelo Novo Código Civil - NCC¹, que tem por objetivo a exploração de atividades comerciais. A Sociedade Empresarial, de acordo com sua receita bruta anual, pode ser enquadrada como uma Microempresa – ME, uma Empresa de Pequeno Porte – EPP ou uma empresa de grande porte.

Este tipo de sociedade é constituído por cotas, distribuídas entre os sócios, conforme o capital que cada um aportar. São sociedades de capital. Conseqüentemente cada sócio terá direito a voto de acordo com a quantidade de cotas que possui na empresa. O lucro, por sua vez, é distribuído de acordo com a participação de cada um no capital. Este tipo de figura jurídica segue todas as normas estabelecidas pelo Código Comercial e demais normas sobre tributação das empresas.

No caso dos agricultores familiares, quando associados à uma ME ou à uma EPP, perdem o direito de segurados especiais do INSS², passando a ter de recolher a sua contribuição à Seguridade Social, bem como a se aposentar, conforme as normas próprias para a condição de empresário.

¹ Criado pela Lei nº 10.406, em vigor a partir de 11 de janeiro de 2003.

² Está em discussão um Projeto de Lei que visa garantir a permanência do direito aos agricultores familiares à condição de seguridade especial do INSS.

b.2.2. Cooperativa

A Cooperativa, também identificada como Sociedade Simples pelo Novo Código Civil, é definida como sociedade civil, de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeita a falência. Esse tipo de sociedade é regulamentada pela Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

A Cooperativa é constituída para prestar serviços aos cooperados. Embora não tenha natureza comercial, pode praticar atos de comércio. Neste caso, as disposições do Código Comercial brasileiro se aplicam a esta forma jurídica. A Cooperativa poderá adotar, como objetivo, conforme os art. 4º e 5º da Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, qualquer tipo de serviço, operação ou atividade. Esses objetivos serão definidos em seu Contrato Social e devem ser direcionados a prestar serviços aos seus cooperados.

O registro da Cooperativa deve ocorrer no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, diferentemente das sociedades empresariais que ocorre na Junta Comercial. O principal instrumento para registro é o Contrato Social. Estas são mudanças introduzidas pelo Novo Código Civil, ao contrário do que determinavam o Antigo Código Civil e a Lei 5.674, onde constavam o Estatuto Social e registro em Junta Comercial.

A adesão é voluntária e, segundo a Lei 5.764, o número mínimo para a constituição da cooperativa é de 20 cooperados. O Novo Código Civil, entretanto, determina que o número mínimo é aquele suficiente para compor uma diretoria, ou seja, pressupõem-se a partir de 8 ou 9 pessoas. Porém há necessidade que isto seja regulamentado. Na Cooperativa, cada cooperado tem direito a um voto, independente do número de cotas-parte. O retorno das sobras líquidas do exercício ao cooperado é proporcional às suas operações realizadas com a sociedade, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral.

b.2.3. Associação

A Associação, segundo o Novo Código Civil, é constituída por pessoas organizadas com fins não econômicos. Nela, vários indivíduos podem se organizar para defesa de seus interesses, por exemplo. Não pode, portanto, desenvolver atividades comerciais, pois sairia de sua finalidade, passando a ser considerada uma Sociedade Empresarial, mesmo tendo sido registrada como Associação.

A Associação, no Novo Código Civil, compreende todas as antigas sociedades sem fins

lucrativos, com exceção da cooperativa.

A Associação tem existência distinta em relação aos seus membros. O patrimônio dos sócios não é atingido pelas dívidas contraídas pela Associação e esta tem patrimônio distinto da de seus membros (salvo disposição legal em contrário). O objetivo da Associação é definido no seu estatuto social, onde fica caracterizada a finalidade da sociedade, ou seja, o motivo para o qual é criada. Esse motivo pode ser de caráter social, filantrópico, científico e cultural.

Nos últimos anos, contudo, tem surgido associações de produtores rurais, que se diferenciam um pouco deste caráter originalmente concebido pelo Código Civil. Estas Associações têm por objetivo principalmente a industrialização e a comercialização dos seus produtos. Esses produtos, para serem comercializados, necessitam de nota fiscal, e a associação, em princípio, não tem autorização para usar este tipo de nota. Entretanto, em algumas Unidades da Federação - UFs, a Secretaria da Fazenda tem permitido que esse tipo de sociedade desenvolva a comercialização.

Antes de um grupo de agricultores se decidir por esse tipo de pessoa jurídica é recomendável uma consulta junto à Secretaria da Fazenda das UFs, para assegurar-se de que a associação poderá comercializar legalmente seus produtos. Relembrando que no caso de comercializar seus produtos, a associação será considerada uma Sociedade Empresarial e seguirá as normas mercantis estabelecidas pelo Código Comercial, sendo necessário, inclusive, recolher os tributos sobre a renda. Para manter-se imune aos tributos a associação não poderá remunerar seus dirigentes, não distribuir as sobras aos associados, elas devem ser aplicadas conforme os seus objetivos e em território nacional. Além disso, os agricultores passam a se enquadrar perante a Previdência Social como empresários, perdendo a condição de Segurados Especiais.

Esse tipo de sociedade não pode ter lucros, somente sobras. Estas sobras devem ser reaplicadas na própria associação, de acordo com seus objetivos, não podendo ser distribuídas entre os seus associados.

b.2.4. Condomínio

O Condomínio é regulado pelo Código Civil Brasileiro e deve ser registrado em Cartório. O funcionamento da sociedade é garantido pelo seu Contrato de Convenção (que equivale ao Estatuto Social na Associação) e demais documentos, conforme

decisão do grupo. Não há necessidade de registros no CNPJ/MF, Inscrição Estadual, Junta Comercial ou Livros Fiscais e Contábeis Legais. O Condomínio se caracteriza como uma sociedade de fato e não de direito. Ou seja, trata-se de forma legalmente constituída que se presta apenas para garantir a posse, o uso e a sucessão de bens.

Tem-se, desta forma, que por meio do condomínio não é possível a comercialização dos produtos. Caso esta organização realize a comercialização, com o uso da Nota Fiscal, ela passa a ser considerada uma Sociedade Empresarial, devendo obedecer às normas comerciais e de tributos de acordo com os Códigos Comercial e Tributário, respectivamente.

Em Santa Catarina, várias agroindústrias de pequenos grupos de agricultores familiares tem sido legalizadas em forma de condomínio (e de associação). Estes condomínios, no entanto, não realizam a comercialização. Para realizar o ato comercial foram constituídas rede de agroindústrias, com a criação de cooperativas microrregionais, que tem a função de prestar esse e outros serviços aos condomínios, conforme descrição no item a seguir.

b.2.5. Organização de rede de agroindústria

A rede de agroindústrias vem se tornando uma alternativa de organização para as pequenas unidades. Isto significa que várias agroindústrias, individuais e/ou coletivas, se articulam com outras, para que juntas possam resolver problemas, os quais, individualmente, seriam de difícil superação. Com isso, as pequenas agroindústrias, ao invés de concorrerem entre si, formam uma espécie de bloco, em torno de uma Unidade Central de Apoio Gerencial. O principal objetivo desta Unidade Central, que representa mais uma forma de organização dos agricultores familiares, é prestar um conjunto de serviços às agroindústrias. Ou seja, o apoio técnico, com técnicos contratados ou de órgãos públicos, na produção da matéria-prima, na industrialização e no planejamento e gestão. A rede de agroindústrias pode representar, ainda, uma forma de mediação com órgãos governamentais em relação às políticas e serviços públicos, com o mercado e com os fornecedores. É um instrumento, também, para facilitar o transporte dos produtos e para gerir a qualidade e a apresentação dos alimentos.

Essa organização das pequenas agroindústrias é uma forma de aumentar o seu poder de intervenção e permanência no mercado formal. Através da rede as pequenas agroindústrias conseguem oferecer uma "cesta" com vários tipos de produtos, em

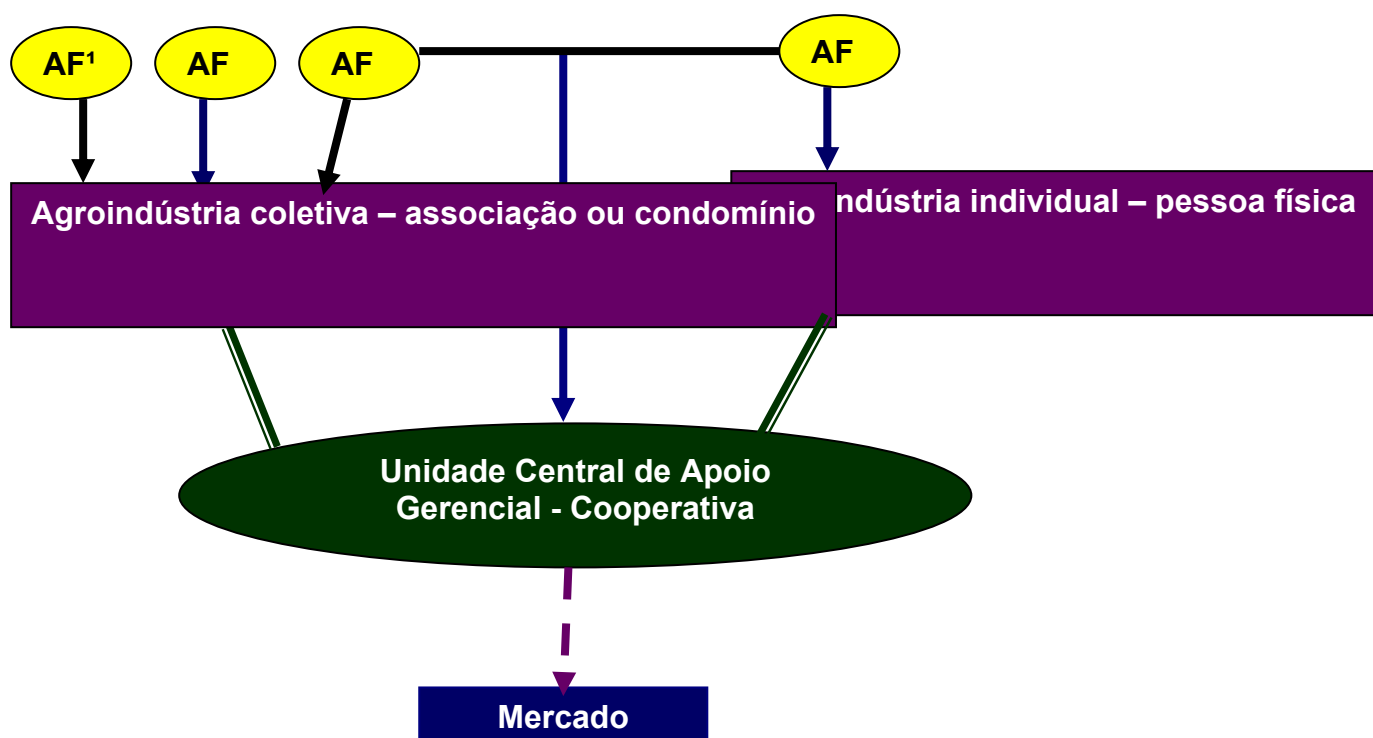
escala compatível, e negociá-la em condições mais favoráveis junto aos mercados local e regional e em médias e grandes redes de varejistas e atacadistas.

A importância está em obter a formalização jurídica/tributária dos empreendimentos, sem perder a condição de agricultor familiar junto a Previdência Social, que representa entrave de difícil solução às pequenas agroindústrias.

As pequenas agroindústrias, nessa estratégia organizacional, poderão se legalizar sob as formas de condomínio ou de associação, ou mesmo como pessoa física, enquanto que a Unidade Central de Apoio Gerencial poderá ser legalizada na forma de Cooperativa. A estrutura física da cooperativa pode ser a mínima possível, se aproximando de um modelo organizacional virtual, que busca o máximo de mediação e prestação de serviços às agroindústrias.

Na cooperativa, Unidade Central, que pode ter abrangência microrregional (vários municípios próximos), são cooperados todos os agricultores proprietários das pequenas agroindústrias, individuais ou coletivas. Cada agroindústria é uma parceira da cooperativa microrregional e legalmente pode ser compreendida como uma filial da mesma. A cooperativa pode fornecer a nota fiscal para fazer a comercialização da produção de cada agroindústria. A seguir descrevemos um modelo organizacional de rede de agroindústrias:

Fluxograma de rede de agroindústrias



1 – AF: agricultor(a) familiar.

b.3. Princípios e problemas mais frequentes em formas associativas

Antes de iniciar a constituição de uma forma associativa, o grupo de pessoas interessado deve refletir sobre o seu objetivo: porque a organização? Qual a sua finalidade? Etc.

Uma forma associativa deve ser criada na perspectiva de ser um instrumento para facilitar o grupo a alcançar seus objetivos, como, por exemplo, criar oportunidade de trabalho, gerar renda e melhorar as suas condições de vida. A organização por si só não resultará em melhorias aos associados, mas poderá ser um instrumento que ajudará a melhorar a vida de cada um. Portanto, a sociedade deve nascer de necessidades concretas.

A organização deve ser criada a partir do olhar do grupo de pessoas envolvidas, para atender os interesses e os objetivos comuns dos associados. Esses objetivos comuns devem ser resultado da conjugação dos interesses de cada um que compõe o grupo.

Os grupos de associativismo devem ser constituídos com a idéia de cooperação em um processo de construção permanente, numa continuidade de ações em busca de sustentabilidade, persistindo ao longo do tempo, enquanto for pertinente a esse desenvolvimento. A sociedade, legalizada com qualquer que seja o tipo de figura jurídica (cooperativa, associação, condomínio, empresa), deve ser constituída baseada em princípios que possam garantir o bom funcionamento, como a seguir:

- liberdade individual de adesão - cada pessoa deve decidir sobre a sua participação ou não na sociedade por sua própria vontade, sem nenhum tipo de interferência externa;
- participação e democracia - o funcionamento da sociedade deve se dar com a participação de cada cooperado nas decisões, na gestão etc, garantindo a democracia entre os envolvidos. Os cooperados devem acompanhar, compreender, discutir, sugerir, decidir e ter acesso às informações sobre tudo o que se relaciona com a organização.
- transparência nas ações e na gestão - todas as informações sobre tudo o que acontece na sociedade deve ser transmitido a todas as pessoas. A direção tem o dever de facilitar o fluxo das informações e os demais associados, por sua vez, devem buscar se informar;
- regras bem definidas por todos os participantes - as leis da organização como o estatuto, o contrato e o regimento interno, devem ser constituídas com a participação

de todos. Essas leis devem determinar em detalhes como deve funcionar a organização. Todos, portanto, devem decidir e estar cientes das regras.

- planejamento das atividades - todo o funcionamento e as atividades devem ser bem planejados para alcançar os objetivos propostos;
- formação e capacitação deve ser constante em todas as áreas - gestão, produção, tecnologias, envolvendo todos os cooperados.
- a organização do grupo deve ser orientada para que o resultado econômico beneficie diretamente os associados. No Brasil, tivemos muitos exemplos de cooperativas que cresceram e construíram grandes estrutura e patrimônio, ao mesmo tempo, assistiu-se os pequenos agricultores cooperados não usufruindo os resultados. O importante é que a razão de criar a organização seja transferir benefícios e capitalizar os associados. Ou seja, deve incorporar a idéia de que a cooperação por si só não garante o sucesso do empreendimento, mas que poderá, se bem conduzida, ser um instrumento de desenvolvimento das pessoas cooperadas.

Percebe-se, ao longo dos anos, que a constituição de grupos menores, tem viabilizado uma maior gestão social e maior capitalização dos agricultores. Tendo em vista que em pequenas formas associativas os agricultores familiares tem maior participação nas decisões, ao contrário do que tem ocorrido na maioria das grandes cooperativas.

É importante que o grupo, antes de se constituir, visite outras experiências similares a que desejam implementar. Isso poderá ajudar a evitar erros, ampliar acertos e novas possibilidades e caminhos para melhor desempenho da forma associativa.

Dentre os tipos de problemas que podem ocorrer com maior freqüência em uma forma associativa podemos destacar:

- espírito individualista de alguns cooperados, sobrepondo os objetivos da forma associativa;
- desconfiança, desconhecimento e desinformação entre os associados;
- relação de dependência da organização com pessoas externas;
- falta de participação dos associados, de democracia interna e de transparência nas ações da forma associativa;
- criação de regras inadequadas aos objetivos do grupo;
- inexistência de quadro técnico próprio ou de assistência técnica;
- pouca formação/capacitação dos associados para o desenvolvimento das atividades,

da gestão etc;

- falta de planejamento para a execução das atividades;
- resultados econômicos negativos.

Etapa 3. Reuniões em pequenas comunidades

Esta etapa deve ser realizada apenas para o caso de demanda de projeto grupal ou vários projetos, individuais ou grupais, em que o(s) agricultor(es) já esteja(m) sensibilizado(s). Lembre-se que em caso de demanda onde já existe a agroindústria e que seja necessário um projeto apenas para captação de recursos para capital de giro ou para a ampliação/adequação da unidade, neste caso o trabalho deve ser iniciado na **etapa 4**. Da mesma forma, quando se tratar de demanda de projeto de uma agroindústria individual, de uma família apenas, deve-se passar para a **etapa 4**.

Nesta etapa sugere-se que a equipe técnica busque identificar as comunidades interessadas, a partir da sensibilização e organização dos agricultores, e marcar a primeira reunião nesses locais (se ainda não estiver agendada). A **reunião em pequenas comunidades** deve envolver todos os agricultores existentes (de um vilarejo) e que decidiram entrar na atividade agroindustrial. São três os objetivos principais desta etapa, como a seguir.

a) O primeiro objetivo se refere à necessidade de dar seqüência à sensibilização e organização dos agricultores, se ainda for necessário, disponibilizando mais informações detalhadas sobre a atividade de agroindustrialização e, principalmente, esclarecer as dúvidas que possam surgir. Nesse momento, é importante deixar claro ao(s) interessado(s), quem pode fazer parte do projeto, os requisitos que devem ser cumpridos para participar, o nível de organização necessário quando for o caso de grupo agricultores e as alternativas de financiamento.

Para bem cumprir este objetivo, a título de sugestão, a equipe técnica poderá usar, como apoio, um álbum seriado que contenha também alguns desenhos/ilustrações sobre o tema do encontro. Poderá, ainda, deixar na comunidade algum tipo de material escrito sobre a temática (manual, cartilha, apostila etc), para que o(s) agricultor(es) possa(m) ler e refletir sobre o assunto. O uso de algum exemplo de agroindústria ou mesmo de um Perfil Agroindustrial pode também auxiliar nessa discussão.

b) O segundo objetivo dessa reunião é identificar o(s) agricultor(es) interessado(s), em grupo ou individualmente. Nesse momento é possível que apareçam tanto grupos já

formados, quanto pessoas interessadas mas sem nenhuma noção de com quem poderiam se associar, por exemplo.

No primeiro caso, grupo já constituído, o trabalho deve ser retomado de acordo com a **etapa 4**.

No caso de um grupo novo, de acordo com o que foi apresentado nos itens anteriores sobre cooperação, é importante considerar os fatores que interferem nas relações das pessoas dentro de um grupo associativo, como, por exemplo, a sua participação anterior em outras experiências de cooperação e na atividade proposta, a existência de grau de parentesco, a religiosidade e a etnia predominante.

Sugere-se que a equipe técnica auxilie os agricultores na reflexão para comporem o grupo, contando, inclusive, com o apoio de outros profissionais especializados em cooperação, bem como na legalização de formas associativas. A equipe técnica deverá compreender bem a realidade de cada grupo e oferecer informações suficientes para que, tanto em uma situação quanto em outra, se possa dar seqüência ao trabalho, estimulando a participação de todos.

Observação: caso surgir nesse momento a demanda de um agricultor individual recomenda-se agendar uma nova reunião com toda a sua família para dar andamento na elaboração do seu projeto, conforme a **etapa 4**.

c) O terceiro objetivo é iniciar uma coleta de informações para a elaboração de uma **carta consulta** (essa coleta de informações pode ser concluído na etapa 4). A carta consulta é necessária quando se tratar de vários projetos de agroindústrias, individuais ou grupais. Nesta carta deve-se fazer uma previsão inicial dos projetos, destacando o número de agroindústrias e de agricultores envolvidos, os tipos e a quantidade de produtos, o orçamento inicial de investimento e outros itens. Embora seja adequado buscar informações o mais próximo possível da realidade, entende-se que ainda não é o momento de obter dados exatos e permanentes. Ao contrário, durante o processo de elaboração do projeto muitas informações iniciais podem sofrer alterações. A carta consulta servirá como referência às organizações envolvidas nos projetos para estabelecer o primeiro contato com o agente financeiro e com outras instituições externas.

O próximo passo será as reuniões com cada grupo de agricultores organizados ou agricultores individuais sensibilizados.

Etapa 4. Reuniões com cada grupo de agricultores ou agricultor individual

A partir da sensibilização e identificação dos grupos de agricultores ou agricultor individual interessado, dar-se-á início à discussão do projeto específico de cada um deles (grupo por grupo ou agricultor por agricultor).

No caso de projeto grupal é necessário recuperar as experiências dos agricultores em associativismo e os aspectos culturais e sociais mais relevantes, positivos ou negativos, bem como analisar sua situação econômica e produtiva, destacando suas principais atividades e a relação destas com o tipo de agroindústria que desejam implantar.

A quantidade de reuniões necessárias em cada um dependerá da sua realidade, podendo variar de duas a seis ou até mais. O importante é não queimar etapas que possam ser decisivas para o prosseguimento do projeto, em etapas posteriores. Não basta, apenas, a equipe coletar algumas informações e elaborar um bom projeto sem a participação e a compreensão do(s) agricultor(es). A falta de participação do(s) agricultor(es) nesta etapa poderá implicar em dificuldades futuras, na implantação e na gestão do empreendimento.

Entende-se que, em um processo participativo e formativo, é nesse momento de discussão que se dá de fato a elaboração, ocorrendo posteriormente apenas etapas de sistematização do projeto, resultado deste momento de reflexão do(s) agricultor(es) com os técnicos.

Podem aparecer nesse momento algumas dúvidas sobre a atividade de agroindustrialização. O recomendável é que a equipe técnica perceba a situação do grupo ou do agricultor individual e a necessidade de detalhar melhor algum tipo de informação.

A equipe técnica deverá atuar como facilitadora para que a idéia inicial de projeto, que é um dos objetivos da primeira reunião dessa etapa com os interessados, surja do(s) próprio(s) agricultor(es) envolvido(s). O ideal é a construção de uma proposta de agroindústria baseada na vivência e no conhecimento do agricultor. Se, ao contrário, partirmos de um conjunto (“bombardeio”) de informações externas, técnicas e de legalidade, poderia “atropelar” o aprendizado do(s) agricultor(es), ou, ainda, acabar excluindo alguns deles.

Algumas perguntas básicas poderão ser trabalhadas na primeira reunião com o(s) agricultor(es), como, por exemplo, que tipo de agroindústria querem implantar ou quais

os produtos desejam industrializar, quanto de matéria prima podem produzir em cada ano, qual a expectativa do(s) agricultor(es) em relação aos resultados (nível de renda etc), onde pretendem vender os produtos e quem serão os sócios da agroindústria no caso de projeto grupal. Mesmo que a equipe técnica não faça perguntas diretas ao(s) agricultor(es), é importante anotar todas as informações que possam aparecer durante a discussão, sobre a qualidade da matéria prima e sobre a forma de produção primária (individual ou coletiva), por exemplo.

Nessa primeira reunião do grupo de agricultores ou com o agricultor individual interessado não é recomendável buscar todas as respostas detalhadamente, nem cercá-las por muitas informações técnicas (externas à sua realidade), que poderiam ocasionar uma certa limitação ou inibição aos agricultores.

A segunda reunião com cada um dos grupos de agricultores ou com o agricultor individual tem como objetivo fazer uma coleta de dados e informações dos interessados e de suas propriedades, além de trabalhar melhor as questões que ficaram pendentes no encontro anterior. No início desta reunião sugere-se que a equipe técnica apresente alguns cartazes com uma síntese da reunião anterior (**idéia inicial de projeto**). Após, para coletar os dados de uma maneira mais ordenada, sugere-se o uso de formulário específico.

Nesse momento, ainda, a equipe técnica deve ter a preocupação de ir agregando informações técnicas à idéia inicial dos agricultores. Isto possibilitará, aos poucos, uma certa “molduração”, ou seja, dar consistência técnica ao projeto, o que poderá facilitar o processo de maturação, sem perder, no entanto, a idéia original dos agricultores.

Na terceira reunião com o grupo de agricultores ou com o agricultor individual a equipe técnica procurará encaminhar a discussão com o objetivo de fechar o projeto da agroindústria. Deve-se trabalhar, então, uma concepção preliminar de todo o projeto. Para isso, com base no que foi discutido anteriormente e na idéia inicial do projeto sugerida pelo(s) agricultor(es), a equipe deverá apresentar, logo no início, alguns possíveis resultados. Para cada mudança que a equipe técnica propuser, deverá ser mostrada a justificativa técnica (positiva ou negativa), para que o(s) agricultor(es) possam compreender as alterações, amadurecer e ter referências consistentes para a tomada de decisão.

A decisão, entretanto, deverá ser tomada apenas quando os agricultores (em grupo ou individual) se sentirem seguros. Portanto, essa decisão poderá ocorrer na terceira

reunião, ou em outras subsequentes. Para essa apresentação a equipe técnica poderá preparar antecipadamente alguns cartazes, ou outro material que auxilie a compreensão do(s) agricultor(es) e que possam permanecer com eles após a reunião.

Deve-se ter o cuidado de levantar junto ao(s) agricultor(es) aquelas informações que ainda estão faltando para a sistematização final do projeto como, por exemplo, o tipo e a quantidade de recursos próprios disponíveis, o limite máximo de financiamento aceitável pelo(s) interessado(s) e a disponibilidade de mão-de-obra.

Entre uma e outra rodada de reuniões com o(s) agricultor(es) a equipe técnica deverá sistematizar os resultados do encontro anterior e preparar as informações/subsídios para serem apresentados no início do próximo.

Deve-se, também, discutir com os agricultores a necessidade dos registros junto ao serviço de inspeção sanitária e ao órgão ambiental. Sobre o serviço de inspeção sanitária, a equipe técnica deverá esclarecer ao(s) agricultor(es) as opções existentes: Serviço de Inspeção Federal (SIF), ou serviço de inspeção estadual (SIE), ou serviço de inspeção municipal (SIM), para os produtos de origem animal e para os de origem vegetal a Vigilância Sanitária ou Serviço de Inspeção Vegetal/MAPA, demonstrando as vantagens e as implicações de cada uma. Um bom álbum seriado poderá facilitar este tipo de discussão com o(s) agricultor(es). Poderá, ainda, ser elaborado um pequeno folheto sobre este tema, para ser distribuído aos agricultores.

Dois outros aspectos devem ser considerados ainda nessa etapa de concepção do projeto, que podem ocorrer em paralelo às reuniões com cada grupo de agricultores ou agricultor individual, de acordo com cada caso. Um deles se refere à formalização jurídica da agroindústria, conforme apresentamos anteriormente. Para essa discussão, caso exista demanda de mais de um projeto de agroindústria na região, pode ser organizada um ou mais seminários com os agricultores dos projetos de agroindústria que estão próximos, sobre “organização de agricultores e formalização jurídica de agroindústrias”. Nesses encontros deve-se oferecer informações aos participantes sobre as principais alternativas de figuras jurídicas para a formalização das agroindústrias. Sugere-se esclarecer as diferenças existentes entre as formas jurídicas, destacando as vantagens e desvantagens de cada uma e suas implicações.

A decisão sobre a melhor forma de legalização jurídica das agroindústrias deve ocorrer quando os agricultores se sentirem esclarecidos em relação a cada uma das possibilidades jurídicas. A fundação da organização, no caso dos grupos novos, poderá

ocorrer durante o processo de concepção do projeto. Já a sua formalização, ou seja, os devidos registros depende da realidade de cada um, podendo ser feita, até mesmo, após a sinalização positiva da disponibilidade dos recursos para investimento (financiamento).

O outro aspecto refere-se à necessidade de a equipe técnica buscar outras informações locais/regionais que subsidiarão a elaboração do projeto como, por exemplo, a situação geográfica da região em relação aos mercados consumidores e a disponibilidade de infra-estrutura.

Em relação à situação geográfica e à infra-estrutura, a equipe deverá encontrar a melhor forma e local para implantar a agroindústria. Deve-se considerar fatores como o mercado consumidor; a infra-estrutura pública e privada de apoio à produção primária, ao processamento e à distribuição; além da disponibilidade de energia elétrica, água, estradas, meios de comunicação e outros; quantificando e qualificando os itens.

Paralelamente ao trabalho de campo, recomenda-se, também, realizar o estudo de mercado. Este estudo deve se constituir em informações/subsídios relevantes à elaboração do projeto, para avaliar a sua viabilidade e, em especial, para definir os espaços e as estratégias de ocupação do mercado. Esse estudo de mercado poderá ser desenvolvido pela equipe técnica, ou mesmo por uma instituição ou um profissional especializado.

Por fim, a definição dos tipos de produtos a serem industrializados em cada agroindústria deverá ser resultante do cruzamento das condições edafo-climáticas, com o estudo de mercado, com a disponibilidade de Infra-estrutura básica, com tecnologia disponível (e adequada) e com a idéia inicial do(s) agricultor(es). Isto deverá ser debatido exaustivamente com o(s) agricultor(es), em tantas reuniões quantas forem necessárias.

O importante nesta etapa é considerar que o agricultor familiar é o centro da atenção e a sua realidade é o ponto de partida do projeto. Essa realidade compreende a sua unidade de produção, a constituição de sua família, suas aptidões, atividades, culturas, crenças, expectativas e necessidades.

A figura a seguir modela a maneira de se implementar esta etapa:

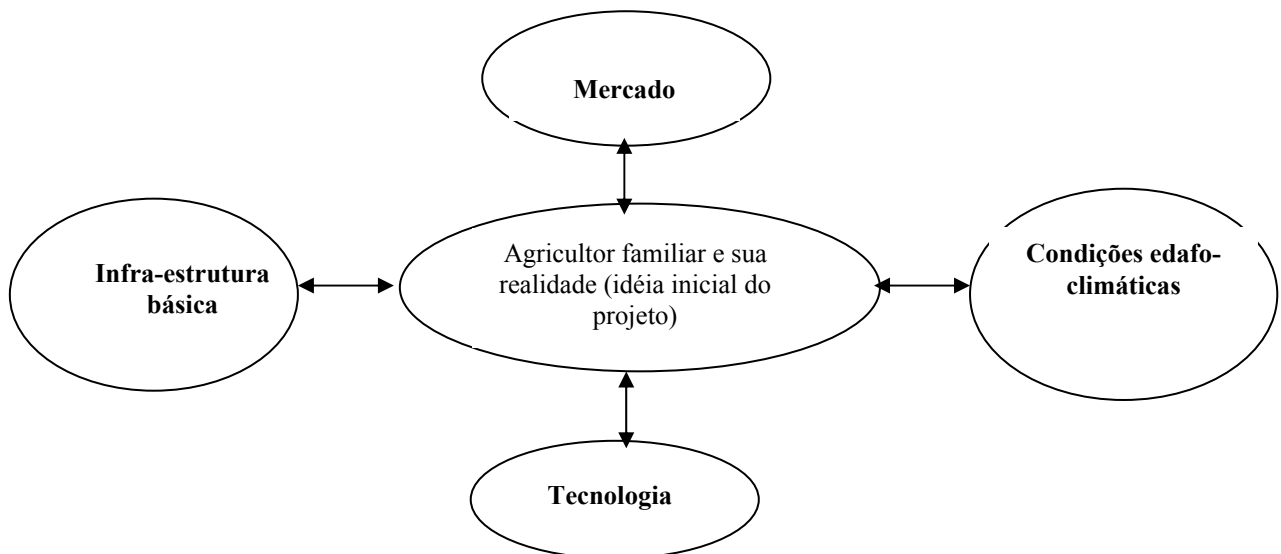


Figura 1 – Ilustração de macro-componentes que subsidiam a identificação das oportunidades de negócio pelos agricultores familiares.

A congruência dos fatores ilustrados na Figura 1 resulta num processo de formação dos agricultores e de acesso às informações necessárias para a tomada de decisões. A partir de seu contexto e de sua idéia de projeto é ampliada a visão da futura agroindústria, com informações dos macro-componentes, obtidos com o apoio da equipe técnica.

Pretende-se, ao levantar as informações regionais, obter um número máximo de dados, os quais serão auxiliares na decisão sobre como identificar as oportunidades de negócio e escolher aqueles em que os agricultores familiares irão investir, para posteriormente planejar a implantação do projeto agroindustrial. As informações regionais deverão conter: a) produção primária por produto; b) agroindústrias existentes; d) características da estrutura fundiária; e) mapeamento da situação geográfica; f) mapeamento da infra-estrutura de base, econômica e social; g) condições edafo-climáticas; e h) base tecnológica disponível. Esses dados permitirão relacionar: 1) os produtos de maior potencial para serem incluídos no estudo de mercado; e 2) os produtos dos agricultores familiares identificados como passíveis de industrialização.

Etapa 5. Sistematização da primeira versão do projeto de agroindústria

Após a etapa de discussão com o(s) agricultor(es) e de levantamento das informações locais/regionais, a equipe técnica deverá priorizar a sistematização da primeira versão do projeto da agroindústria. Nesse momento o trabalho deve se concentrar no escritório e deve representar uma sistematização do que foi debatido e definido pelo(s)

agricultor(es) na **etapa 4**.

Para esta etapa a equipe técnica deverá contar, além das informações descritas no item anterior, com o apoio de várias outras como, por exemplo, sobre mercado; tecnologias de industrialização; rendimentos de cada produto após o processamento (coeficientes técnicos); orçamentos de instalações, equipamentos e custos dos registros necessários (inspeção sanitária, licença ambiental, vigilância sanitária). Para isso é possível buscar subsídios nos perfis agroindustriais e outras fontes. Outras providências deverão ser encaminhadas pela equipe técnica como, por exemplo, a discussão dos modelos de plantas com o serviço de inspeção sanitária e com o órgão ambiental.

Etapa 6. Apresentação da primeira versão do projeto ao(s) agricultor(es)

Após a elaboração do projeto da agroindústria, é necessário fazer a apresentação e debater com o(s) respectivo(s) agricultor(es) (em grupo ou individual). Este é um espaço importante para o(s) agricultor(es) conhecerem os resultados do (seu) projeto e sugerirem algumas alterações, caso sejam necessárias.

No caso do projeto não apresentar viabilidade econômica, deverá ser discutido com o(s) agricultor(es) um conjunto de alternativas para torná-lo viável como, por exemplo, as possibilidades de mudanças da escala de produção ou dos tipos de produtos. Quando houver indicação de mudanças ou de ajustes (e feito estas alterações), a equipe técnica deverá apresentar a nova versão do projeto ao(s) agricultor(es).

Para esta etapa, é apropriado a equipe contar com o auxílio de cartazes para a apresentação, detalhando todas as informações do projeto, como os indicadores econômicos e sociais e todas as suas implicações, positivas e desfavoráveis. Uma cópia desses resultados deverá ficar com o(s) agricultor(es) no final da reunião.

Etapa 7. Elaboração da versão final do projeto

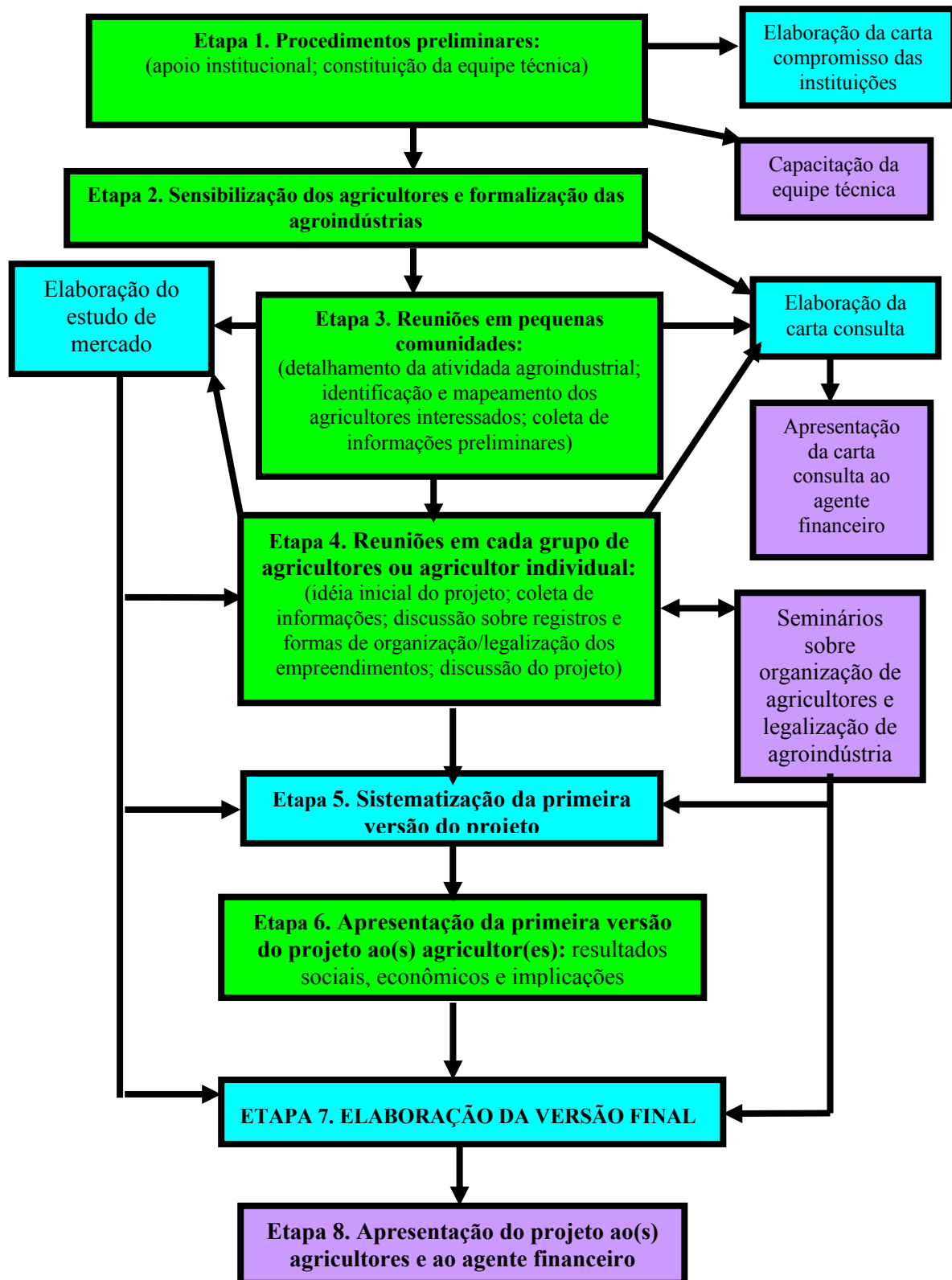
Após a apresentação dos resultados do projeto ao(s) agricultor(es), deverão ser feitas as devidas alterações, de acordo com as decisões do(s) proprietário(s). A partir dessas definições a equipe técnica deverá elaborar (sistematizar) a versão final do projeto.

Etapa 8. Apresentação da versão final do projeto ao(s) agricultor(es) e ao agente financeiro

Após a elaboração da versão final do projeto, este deverá ser apresentado ao(s) agricultor(es) envolvido(s) e às organizações parceiras. Na seqüência, deverá ser encaminhado ao agente financeiro para buscar o financiamento, ou iniciar a construção da agroindústria no caso de utilização de recursos próprios.

Por fim, esta pode ser considerada uma última etapa do processo de concepção do projeto. Entende-se, entretanto, que mesmo após intenso processo de discussão com o(s) agricultor(es), de estudos e de elaboração, o projeto poderá, ainda, necessitar de novas correções ou ajustes. Isto se faz necessário dada a complexidade deste tipo de projeto e a própria dinâmica da agricultura familiar, que implica em um processo contínuo e permanente de planejamento.

ANEXO I: FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DO PROCESSO DE CONCEPÇÃO DO PROJETO AGROINDUSTRIAL



**Secretaria da
Agricultura Familiar**

**Ministério do
Desenvolvimento Agrário**

