

## **Fábricas Artesanais: estratégia da agricultura familiar a ser interpretada e explorada com maior eficência**





*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Embrapa Cerrados  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1517-5111

Dezembro, 2002

## *Documentos 60*

# **Fábricas Artesanais: estratégia da agricultura familiar a ser interpretada e explorada com maior eficiência**

Suzana Sperry

Planaltina, DF  
2002

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

**Embrapa Cerrados**

BR 020, Km 18, Rod. Brasília/Fortaleza

Caixa Postal 08223

CEP 73301-970 Planaltina - DF

Fone: (61) 388-9898

Fax: (61) 388-9879

<http://www.cpac.embrapa.br>

[sac@cpac.embrapa.br](mailto:sac@cpac.embrapa.br)

Supervisão editorial: *Nilda Maria da Cunha Sette*

Revisão de texto: *Maria Helena Gonçalves Teixeira*

Normalização bibliográfica: *Shirley da Luz Soares*

Capa: *Chaile Cherne Soares Evangelista*

Editoração eletrônica: *Jussara Flores de Oliveira*

Impressão e acabamento: *Divino Batista de Souza /  
Jaime Arbués Carneiro*

**1ª edição**

1ª impressão (2002): tiragem 100 exemplares

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

CIP-Brasil. Catalogação-na-publicação.  
Embrapa Cerrados.

---

S571f Sperry, Suzana

Fábricas artesanais: estratégia da agricultura familiar a ser interpretada e explorada com maior eficiência / Suzana Sperry.

– Planaltina, DF : Embrapa Cerrados, 2002.

51 p.— (Documentos / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-5111; n.60)

1. Agricultura familiar. 2. Indústria caseira. I. Título. II. Série.

338.1 - CDD 21

---

© Embrapa 2002

# **Autora**

## **Suzana Sperry**

M.Sc., Sociologia Rural

Embrapa Cerrados

Chess Agronegócios, CDT – Unb, Faculdade de  
Tecnologia

Caixa Postal 04397 CEP 70.919-917 – Brasília-DF

Fone (61) 443-3214

[suzana.chess@cdt.unb.br](mailto:suzana.chess@cdt.unb.br)

# Agradecimentos

Agradeço e compartilho os resultados deste trabalho com os agricultores das Associações do Variado, Kilombo, Limeira, Santa Rita e João de Deus, com a Diretoria da Central das Associações de Pequenos Produtores Rurais de Silvânia-GO e com os colegas do Escritório Local da Emater-GO em Silvânia, amigos que sempre valorizaram e estimularam esta pesquisa.

Agradeço, também, à Socióloga Marie-Rose Mercoiret, Consultora do Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement - CIRAD, aos colegas da Embrapa Cerrados, Gerson Gonçalves e Neusa Alice dos Santos que acompanharam algumas fases da pesquisa e, em especial, ao Técnico Agrícola José Carlos Gonçalves, companheiro e amigo, sem o qual este trabalho, com certeza, não teria sido realizado.

# Apresentação

O conhecimento sobre a sociedade rural aumentou, nas últimas décadas, em decorrência do incremento na comunicação entre antropólogos, historiadores, economistas, sociólogos e educadores, tornando mais fluido o diálogo entre esses profissionais e os das ciências agrárias e, conseqüentemente, mais eficientes os resultados dos estudos executados pelas equipes multidisciplinares por eles constituídas. O acúmulo das pesquisas realizadas em diversas regiões do País e a proliferação dos eventos destinados a debater questões sobre a agricultura familiar tornaram cada vez mais precisos os saberes sobre a sociedade rural.

Às extrapolações dos agrônomos, juntaram-se as contribuições dos sociólogos e dos economistas. Sempre influenciados pela área agrônômica, os estudos transformaram-se em uma exigência para o progresso técnico e econômico desse grupo social. Essas pesquisas estabeleceram um ponto de ruptura com o sistema anterior. Nelas a liberdade do homem para tomar decisões e sua vontade política podem ser exercidas e devem ser respeitadas, ainda que as soluções sugeridas pelos agricultores possam, às vezes, parecer utópicas para os que as estudam, são analisadas e, em geral, aproveitadas.

Uma premissa foi estabelecida pelos que se dedicam a estudar a agricultura familiar: a eficiência de uma atividade praticada pelos agricultores pode ser alcançada com maior facilidade se for explicado e compreendido o que ocorreu na fase anterior à essa ação. Por essa razão, as pesquisas que vêm sendo

realizadas, nessa área, há mais de quinze anos pela Embrapa Cerrados acompanharam e avaliaram resultados para validar recomendações e torná-las acessíveis à população interessada.

No texto apresentado neste documento, mostra-se o resultado das observações que foram efetuadas por um dos projetos de pesquisa da Embrapa Cerrados sobre uma das estratégias de produção adotadas pela agricultura familiar – a fábrica artesanal. Para explicar a evolução dos empreendimentos e incentivar a criação de novas unidades de produção, o comportamento dos produtores de uma mesma região foi observado, durante dez anos, para avaliar os resultados das recomendações efetuadas pelos agentes de desenvolvimento e os correspondentes esforços empreendidos pelos agricultores em cinco fábricas artesanais.

À primeira vista, as fábricas artesanais podem parecer marginais à produção agropecuária, mas, na verdade, são relevantes para o contexto social em que são instaladas porque podem assegurar a sobrevivência da exploração agrícola, contribuir para melhorar o nível de vida das famílias, conservar os membros do grupo familiar no campo e evitar o êxodo rural e o desemprego. Por essa razão, o conteúdo deste documento é especialmente importante, não apenas para a agricultura familiar tradicional, mas, também, para os produtores rurais oriundos da Reforma Agrária que dependem da colocação eficiente de sua mão-de-obra e de informações para trabalhar.

*Carlos Magno Campos da Rocha*  
Chefe-Geral da Embrapa Cerrados

# Sumário

<b>Introdução</b> .....	11
<b>A Pesquisa sobre as Fábricas Artesanais</b> .....	14
<b>Alguns Resultados das Fábricas Artesanais de Silvânia</b> .....	16
Resgate dos conhecimentos tradicionais e valorização da cultura local .....	16
Funcionamento independente do setor externo .....	18
Incremento da produção agropecuária, do trabalho e da renda familiar .....	22
Elevação da auto-estima, do cosmopolitismo e da profissionalização .....	25
<b>Resultados</b> .....	28
<b>Conclusões</b> .....	30
<b>Recomendações</b> .....	32
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	33
<b>Anexo I: Fábrica de Doces da Associação dos Pequenos Produtores da Região do Variado</b> .....	35

<b>Anexo II:</b> Fábrica de doces de leite da Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de Limeira .....	40
<b>Anexo III:</b> Fábrica de farinha de mandioca e de polvilho da Associação dos Pequenos Produtores da Região do Kilombo .....	43
<b>Anexo IV:</b> Fábrica de açúcar mascavo da Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de Santa Rita .....	46
<b>Anexo V:</b> Fábrica de queijo do tipo mussarela da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de João de Deus Cabeceira ....	49
<b>Abstract</b> .....	51

# Fábricas Artesanais: estratégia da agricultura familiar a ser interpretada e explorada com maior eficiência

---

*Suzana Sperry*

## Introdução

O desenvolvimento sustentável da agricultura familiar busca soluções e alternativas para atender aos interesses da população, sempre procurando valorizar o espaço rural e sua cultura. Nesse contexto, as unidades de produção são estimuladas a incrementar as chamadas atividades rurais não agrícolas, também definidas como “agricultura de tempo parcial”, “emprego múltiplo”, “pluriatividade ou “poliatividade agrícola” ([Medeiros & Ribeiro 2001](#)). Segundo [Silva \(1995b\)](#), essas iniciativas caracterizam o “novo rural” no qual 45% da população economicamente ativa e que habita no campo pode encontrar espaço para desempenhar algum tipo de atividade, seja no turismo, em rodeios, nas músicas sertanejas e tradicionais, na preservação ambiental ou nas chamadas indústrias artesanais.

A agroindústria artesanal refere-se às atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários (de origem animal ou vegetal) realizadas em estabelecimentos próprios ou em instalações de terceiros ([IBGE 1998](#)). Minimiza os problemas de sazonalidade da produção e permite que o agricultor e sua família aumentem o tempo de dedicação ao trabalho, aumentando conseqüentemente a renda da família ([Fernandes Filho & Campos 2001](#)). Pesquisas recentes mostraram que desenvolvendo atividades paralelas às agrícolas, os agricultores alcançam renda superior a 43%, em relação aos que trabalham exclusivamente na agricultura ([Silva, 1998](#)).

Porque proporciona meios efetivos para a

*fixação do homem ao campo, agrega valor ao produto agrícola e utiliza tecnologias e equipamentos que independem do setor externo. Entre outros benefícios, a agroindústria é considerada pelo Ministério da Agricultura como um dos principais alicerces da política nacional de desenvolvimento rural (Silva, 1995a).*

Quando se pretende formar uma opinião sobre a importância das fábricas artesanais é interessante citar o resultado das pesquisas realizadas, em diversos países, por [Mendras, 1992](#) – o mais renomado sociólogo rural da atualidade. Segundo ele, quatro são as transformações que revolucionaram o mundo rural nos últimos quinze anos: o espetacular renascimento da sociedade rural; a valorização da unidade familiar de exploração; o poder adquirido pelas organizações criadas pelos agricultores familiares; e, as novas formas de pluriatividade por eles assumidas –, como as fábricas artesanais.

Por muitas razões, a agroindústria é um tema que merece ser estudado, não apenas por que trata de um fenômeno de ocupação da mão-de-obra e do aumento da renda familiar, mas também por que ao depender de matérias-primas para desenvolver-se, pode desencadear a produção das atividades agrícolas propriamente ditas (como, por exemplo, a cana-de-açúcar, a mandioca, as frutas, os legumes e o leite). Segundo [Fernandes Filho & Campos \(2001\)](#), a importância da indústria rural vai muito além das vantagens econômicas, pois, ao utilizar métodos e técnicas passados de geração em geração, resgata conhecimentos e promove a valorização da cultura do espaço rural. Por sua vez, trabalhando em uma agroindústria artesanal, o agricultor tem a oportunidade de especializar-se profissionalmente e de elevar seu nível de auto-estima e de relacionamento com o ambiente externo ([Sperry et al., 1997](#)).

Consultando os censos agropecuários do IBGE de 1985 e de 1995 a 1996 para analisar a importância da agroindústria e a geração de emprego e renda, promovidos por esse tipo de atividade, [Fernandes Filho & Campos 2001](#), identificaram que ela se encontrava presente em, pelo menos, 18,26% dos estabelecimentos agropecuários brasileiros nos quais os produtos mais representados eram a farinha de mandioca, produzida em 653.739 estabelecimentos e o queijo, produzido em 358.619 estabelecimentos. O percentual mais elevado de produção da farinha de mandioca concentrava-se nas Regiões Norte (40,04%) e Nordeste (18,01%), e o de queijo e requeijão nas Regiões Sul (18,82%), Centro-Oeste (12,73%) e Sudeste (8,47%).

A importância dessa atividade para o desenvolvimento rural pode ser medida pelo aumento gradativo do número de estabelecimentos. Tomando-se como exemplo a industrialização artesanal da farinha de mandioca, verifica-se que, enquanto em 1980 eram registradas 461.497 unidades de produção ([Silva, 1983](#)), em 1996, 653.739 casas de farinha foram identificadas por [Fernandes Filho & Campos 2001](#). Ou seja, o interesse pela atividade vem gradativamente aumentando no País.

Para [Mouchtouris, 1994](#), no entanto, o desenvolvimento rural não pode ser medido apenas por indicadores econômicos; seus resultados precisam ser analisados também em relação a indicadores sociais, pois esse tipo de atividade depende da participação de atores motivados, condição indispensável para a tomada democrática das decisões. [Toro & Werneck, 1997](#) denominam esse fenômeno de mobilização social. Segundo eles:

*a mobilização social ocorre quando um grupo de pessoas decide e age com um objetivo comum e busca, quotidianamente, resultados decididos e desejados por todos. Ou seja, mobilizar é convocar vontades para atuar em busca de um propósito comum, com uma interpretação e um sentido também compartilhados.*

Concordando com a posição desses autores, neste trabalho, a autora propõe-se a analisar os indicadores sociais apresentados por diferentes comunidades de agricultores familiares, com o objetivo de avaliar se os resultados alcançados pelas fábricas artesanais justificam sua criação e correspondem às expectativas que costumam ser criadas em torno delas. Pretende-se analisar e comentar os resultados alcançados, em um período cronológico de dez anos, por cinco unidades de produção criadas em uma mesma região.

Para desenvolver a reflexão, foram consideradas variáveis para análise alguns dos predicados atribuídos a essa forma coletiva de trabalho por alguns autores consultados. Isto é, a fábrica artesanal como instrumento capaz de: resgatar conhecimentos tradicionais e valorizar a cultura local; funcionar de forma independente em relação ao setor externo; incrementar a produção agropecuária, a dedicação ao trabalho e a renda familiar; elevar a auto-estima, o cosmopolitismo e a especialização profissional.

Supõe-se que os resultados do estudo poderão ser úteis aos que pretenderem incentivar a criação de fábricas artesanais como instrumento de desenvolvimento rural.

## A Pesquisa sobre as Fábricas Artesanais

Ao iniciar um estudo sobre as ações coletivas praticadas por 650 famílias de pequenos agricultores, filiados às associações criadas no Município de Silvânia-GO<sup>1</sup>, verificou-se que, além das fábricas artesanais, outras oito formas coletivas de trabalho haviam sido instituídas (lavouras comunitárias, administração de terras e gado adquiridos coletivamente, uso coletivo de tratores e veículos, uso coletivo de bujões de inseminação, compras e vendas em conjunto). Cada uma dessas formas de trabalho foi estudada isoladamente dando origem a documentos já publicados nos quais a evolução e o comportamento dos grupos e os resultados por eles alcançados foram analisados. Esses estudos realizaram-se no âmbito de um dos projetos de pesquisa conduzido pela Embrapa Cerrados – o “Projeto Silvânia”<sup>2</sup>.

Os resultados relatados neste documento referem-se às observações praticadas durante a vigência da última fase do Projeto Silvânia. Ou seja, de 1993 até 1998, e à coleta recente de dados, feita quatro anos depois da conclusão desse Projeto.

Neste documento serão transcritas e comentadas as observações registradas sobre as cinco fábricas artesanais criadas em Silvânia. Três delas inauguradas em 1991: duas de doces, a da Associação de Pequenos Produtores da região do Variado e da região de Limeira, e a de farinha de mandioca e polvilho (criada pela Associação de Pequenos Produtores Rurais da região do Kilombo). Em 1993, foi inaugurada outra para produzir açúcar mascavo pela Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de Santa Rita. E, a última, criada em 1996 pela Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de João de Deus Cabeceira, para produzir queijo do tipo mussarela ([Figura 1](#)).

<sup>1</sup> As associações de pequenos agricultores do Estado de Goiás começaram a ser criadas em 1989; em 1990, já haviam 27 no Estado, sendo quatro em Silvânia (João de Deus, Variado, Limeira e Kilombo). Entre 1991 e 1992, mais oito foram criadas nesse Município (Água Branca, Bom Jardim, Barrinha, Madeira, Mocambo, Lages e Santa Rita); entre 1993 e 1997, outras foram sendo incorporadas, constituindo um complexo de 35 associações. Em 1991, os agricultores conscientes da importância do movimento e preocupados em atuar com mais eficiência, instituíram um órgão encarregado de promover a coesão social entre as associações do município e de representá-las no ambiente externo ([Sperry et al., 1997](#)).

<sup>2</sup> O “Projeto Silvânia”, iniciado em 1987, foi desenvolvido por instituições de pesquisa e extensão rural, atuando em parceria com as organizações de produtores rurais. Até 1989, esse projeto desempenhou suas atividades sob o título “Pesquisa em sistemas integrados de produção em um município do agroambiente dos Cerrados”. De 1990 a 1992, atuou sob o título “Implantação do enfoque de pesquisa/desenvolvimento na transferência de tecnologias no Município de Silvânia-GO”. De 1993 a 1998, com a mudança do sistema de programação da Embrapa, o Projeto ficou subordinado ao Programa “Sistemas de Produção da Agricultura Familiar”, e seu título passou a ser “Uso do enfoque de P/D para o desenvolvimento da pequena agricultura na Região de Silvânia”. Nessa fase, os temas de pesquisa foram diversificados e seis Subprojetos propostos: “Adequação de métodos de gerenciamento técnico-econômico”, “Características sociológicas das organizações”, “Banco de dados georreferenciais”, “Zoneamento agroecológico como instrumento de racionalização da pequena agricultura”, “Análise dos canais de comercialização” e “Construção da demanda de apoio” ([Sperry et al., 1997](#)).

Associação	Anos						
	1991	1993	1995	1996/1997	1998	1999	2002
Região do Variado	Inaugura e inicia	-	-	Encerra	-	-	-
Região de Limeira	Inaugura e inicia	-	-	-	-	Encerra	-
Região do Kilombo							
Região de Santa Rita	Inaugura -	Inicia Inaugura	- Inicia	- -	- -	- -	Continua Continua
Região de João de Deus	-	-	-	Inaugura e inicia	Encerra	-	-

**Figura 1.** As fábricas artesanais criadas pelas associações de pequenos produtores rurais de Silvânia-GO, observadas e estudadas durante 10 anos.

A preocupação inicial da pesquisa foi a de identificar e registrar as situações favoráveis adotadas pelos agricultores em cada um desses empreendimentos, para permitir a divulgação de informações que possibilitassem a validação de resultados nas demais unidade existentes na região. O objetivo daquele estudo foi o de analisar as relações entre o planejado e o desejado pelos agricultores no desempenho das fábricas.

O primeiro levantamento de dados sobre essas agroindústrias foi efetuado no início de 1993, pelo Subprojeto “Características sociológicas das organizações”, quando foi construída a história de vida de algumas das comunidades de Silvânia. Nesse levantamento, mostrou-se como a ação coletiva havia sido introduzida e como as primeiras atividades haviam-se realizado. Posteriormente, ainda no âmbito da mesma pesquisa, foram desenvolvidas, em conjunto com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural, atividades de apoio e acompanhamento técnico que permitiram coletar informações sobre a evolução da lógica dos agricultores para produzir e para colocar a produção no mercado.

A explicação para a introdução simultânea dessas agroindústrias nas diferentes comunidades do município deve-se, em grande parte, ao incentivo do Fundo Constitucional do Centro-Oeste – FCO<sup>3</sup>.

De 1995 a 1997, depois da aprovação de outro Subprojeto (Construção da demanda de apoio), novos elementos foram agregados à pesquisa que vinha sendo realizada, passando a ser analisados também os efeitos do apoio técnico sobre as agroindústrias. Em 1996, por solicitação dos agricultores, foi efetuado um balanço geral da situação que deu origem a quatro relatórios, posteriormente, apresentados e discutidos pela equipe de pesquisa em reuniões ordinárias realizadas nas quatro das associações (ver a síntese desses relatórios nos [Anexos de I a IV](#)).

Em 2001, quatro anos depois do término das atividades do “Projeto Silvânia”, a equipe de pesquisa retornou a campo para levantar as informações que permitiriam apresentar a visão de dez anos de atividades dos agricultores de Silvânia junto às agroindústrias. No [Anexo V](#), foi incluída uma síntese sobre a agroindústria que começou a funcionar no ano de encerramento do Projeto, empreendimento esse acompanhado pela pesquisa apenas em suas ações de estabelecimento.

## **Alguns Resultados das Fábricas Artesanais de Silvânia**

### **Resgate dos conhecimentos tradicionais e valorização da cultura local**

No caso de Silvânia, pode-se questionar se as fábricas criadas funcionaram como estimuladoras para o resgate de conhecimentos tradicionais, pois, durante o processo de elaboração dos projetos, observou-se que, em apenas

---

<sup>3</sup> O FCO fazia parte do Programa de Desenvolvimento Rural e tinha o objetivo de financiar, mediante a abertura de crédito fixo, benfeitorias, acessões e reformas e aquisição de animais, máquinas e veículos. Foi repassado pelo Banco do Brasil e mantido com recursos da União, originados diretamente do Tesouro Nacional com juros mais baixos do que as taxas de crédito rural do mercado. Para terem acesso ao crédito, as associações davam garantia em terras. Era uma forma de empréstimo a ser quitado em seis anos. O FCO entrou em vigor depois da Constituição de 1988, com o objetivo de reduzir as desigualdades regionais e acelerar o desenvolvimento da Região Centro-Oeste. Durante o primeiro ano de operação desse financiamento, apenas grandes e médios produtores foram atendidos, porém, graças ao movimento promovido pelos produtores rurais do Estado de Goiás, esse crédito tornou-se acessível também aos pequenos agricultores ([Sperry et al., 1997](#)).

duas das associações, a escolha do produto a ser transformado recaiu sobre aqueles tradicionalmente produzidos em cada região. Em ambas, os conhecimentos repassados de geração a geração foram resgatados, utilizados e valorizados como o preconizado na literatura. Por coincidência ou não, essas são as únicas fábricas que persistiram até hoje. Em uma delas, os agricultores disseram: *“a técnica para fazer a farinha na fábrica é a mesma utilizada para produzir em casa, só que na fábrica a produção é muito maior”*.<sup>4</sup> E, na outra: *“a fábrica de açúcar mascavo começou porque já havia tradição na comunidade, só que antes fazíamos o “açúcar de forma” e hoje, o “açúcar turbinado”*.<sup>5</sup>

Esses relatos mostram que apesar das tentativas de introdução de tecnologias pelos técnicos, as tradicionais foram resgatadas e continuaram sendo utilizadas. Muitas dessas recomendações foram parcialmente adotadas ou, à medida que os empreendimentos evoluíram, deixaram de sê-lo porque não se adequavam à lógica dos produtores. Nas comunidades, onde as fábricas já encerraram suas atividades, presume-se que a escolha do produto a ser processado tenha sido induzida pelo setor externo. Tratava-se de produtos desconhecidos na região ou que não gozavam de tradição no local. Segundo o depoimento dos agricultores, os resultados teriam sido outros se a tradição do local e o desejo do grupo tivessem sido respeitados:

*Começamos a fazer doces nos anos 80, quando a Emater trouxe os primeiros professores, mas nossa idéia era criar uma fábrica de rapadura que estimularia o cultivo da cana-de-açúcar.*

*A idéia inicial era produzir cachaça, que já era feita aqui, mas nos sugeriram doces de leite. Como não tínhamos o hábito de fazer esse tipo de alimento e nem de consumi-lo, seria difícil que essa fábrica desse certo.*

*O queijo mussarela nunca havia sido feito na região, apenas uma das companheiras havia trabalhado em uma fábrica.*

<sup>4</sup> As mulheres que trabalham nessa fábrica apresentaram o seguinte resumo da técnica tradicional que utilizam: *“para fazer a farinha, descascamos a mandioca / colocamos no lavador / passamos no triturador / prensamos / passamos no ralador / assamos. Para fazer o polvilho, descascamos a mandioca / lavamos / ralamos / lavamos para tirar o polvilho / deixamos assentar / tiramos para repassar / lavamos em grande quantidade de água / deixamos repousar / depois de assentar, batemos o que ficou em cima e tiramos o que ficou em baixo para secar / colocamos fora a massa que ficou em cima e deixamos secar por um dia / passamos no ralador (“bolinete”) para moer e secar (o polvilho não pode ficar úmido mas, se ficar seco demais, voa)”*.

<sup>5</sup> Um dos agricultores contou como, no começo do século passado, o açúcar mascavo era produzido na região: *“para fazer o “açúcar de barro” (ou “açúcar de forma”), a cana era moída e colocada em formas de barro para açucarar, depois as formas eram tampadas e enterradas e o açúcar estava pronto, porque a parte líquida coava por baixo das formas, era só colocá-lo um pouco no sol para secar!”*.

## Funcionamento independente do setor externo

Ao menos no início, as fábricas, alvo dessa análise, mostraram-se absolutamente dependentes do setor externo, porque não se originaram de uma idéia ou de um desejo dos agricultores, foram praticamente impostas a eles como elementos mágicos que ocupariam a mão-de-obra da família, fariam aumentar sua renda e desenvolver a produção agropecuária da região.

O motivo da introdução das fábricas na região, nessas condições, pode ser atribuído ao primeiro financiamento bancário ao qual os agricultores tiveram acesso. A questão foi-lhes apresentada da seguinte forma: teriam prioridade no programa de liberação do crédito para a aquisição de máquinas, implementos, veículos ou gado, as associações que concordassem em criar uma pequena indústria (segundo os agricultores, isso "*contava pontos para a liberação do financiamento*"). Os projetos apresentados ao banco mostravam o caráter impositivo da ação, pois sua redação dava a impressão de que esse empreendimento não era o mais importante, o que importava era aumentar e melhorar a produção de leite.

Para planejar o financiamento das fábricas, os agricultores ficaram inteiramente dependentes do setor externo, pois não possuíam experiência na área. Passados dez anos, uma das agricultoras fez uma declaração que mostra a consciência sobre esse fato e a insatisfação com as ações praticadas na ocasião:

*Os pesquisadores e os técnicos que estão de fora têm muitas idéias, mas nós que precisamos delas não sabemos, até hoje, o que deveríamos ter feito ou o que deveremos fazer. Pode ser que o problema esteja nos que entendem do assunto, mas não sabem nos ensinar, pode ser também que eles não saibam nos escutar.*

Levados recentemente a rememorar as ações que antecederam à criação das fábricas, os agricultores de duas associações narraram os seguintes fatos:

*O projeto da fábrica de doces de Limeira veio para nós no escuro, meu filho e os outros que entendiam do assunto reuniram-se para conseguir o financiamento e para tomar as decisões.*

*Como as mulheres que trabalhariam na fábrica de farinha de Kilombo ainda não eram sócias, não foram convidadas a participar da elaboração dos projetos. Os homens visitaram outras*

*experiências e apelaram para os técnicos para fazerem os projetos.*<sup>6</sup>

Chegado o momento de construir os prédios e adquirir os equipamentos que fariam funcionar as fábricas, precisaram recorrer ao apoio externo, mas, nem sempre, essas orientações foram as mais adequadas, pois os próprios técnicos possuíam poucos conhecimentos sobre a questão. Prédios superdimensionados foram construídos em locais distantes das residências ou distantes das fontes de água; instalações inadequadas para a produção foram planejadas (em uma das fábricas, as mulheres eram obrigadas a subir em um muro para revolver a farinha que queriam torrar); não previram a colocação de telas (era difícil produzir os doces na época do ano em que havia invasão de moscas); adquiriram máquinas e motores com voltagem diferente da disponível no local.

Alguns dos equipamentos acabaram não sendo utilizados porque foram entregues com defeito e outros, porque contrariavam a lógica do grupo, simplesmente deixaram de ser adotados depois de adquiridos (*"não utilizamos o equipamento elétrico para descascar mandioca, porque preferimos descascá-la a mão para poder conversar!"*).

Por motivos diferentes, o prédio e toda a estrutura para fazer funcionar as duas fábricas de doces foram abandonados. Em uma delas, disseram: *"onde antes era a despensa da fábrica, hoje é a cozinha da minha nora"*. Hoje, em duas das fábricas desativadas, esse espaço apenas é utilizado nos dias de festa. À exceção das fábricas de açúcar mascavo e de queijo mussarela, as outras foram construídas muito distantes das residências. Segundo os agricultores, essa foi uma das razões para desmotivar o grupo a participar.

O desconhecimento sobre os mecanismos do mercado pode ser visto como outro fator de dependência dos agricultores. Nesse aspecto, é interessante chamar a atenção para a ausência de ações com o objetivo de planejar a colocação da produção das fábricas no mercado. Parece que, no momento de planejar e instalar as fábricas, era mais importante organizar-se para produzir do que para vender. Porém, à exceção de uma das fábricas de doces que não encontrou mercado para seus produtos, as demais não tiveram problema, apesar de haverem enfrentado duas outras barreiras: entregar a produção sistematicamente e em grandes quantidades (como o sugerido pelos técnicos) e conseguir que os compradores pagassem o que compravam.

---

<sup>6</sup> É interessante chamar a atenção para as manifestações de poder, no interior do grupo, dos homens sobre as mulheres que atuaram nas fábricas.

Enquanto venderam de uma forma diferente da que estavam acostumados, sofreram grandes perdas. Exemplos desses insucessos ocorreram quando da venda em toneladas, da farinha de mandioca, do polvilho e o açúcar mascavo ou do queijo em quantidades elevadas (parcelavam o pagamento, recebiam o primeiro cheque, mas não conseguiam resgatar os demais).

Em geral, os que atuaram nas fábricas, por não terem consciência de que estavam adotando práticas que escapavam às suas estratégias tradicionais, acreditam que o insucesso de suas investidas junto ao mercado tenha ocorrido por culpa sua e de compradores desonestos, não chegaram a cogitar que a situação poderia ser diferente caso tivessem adquirido conhecimentos por meio de treinamentos ou orientações técnicas. Apenas as mulheres que atuaram na fábrica de queijo apresentaram manifestações de desapontamento nesse sentido. Segundo elas:

*por falta de apoio e informação, não registramos a fábrica, por isso não tínhamos garantias para vender, vivíamos com medo dos fiscais e da apreensão da mercadoria. Vendíamos em pequenas quantidades em Silvânia, mas deu tudo errado quando aumentamos a produção e tentamos vender mais longe.*

Nos primeiros anos de funcionamento das fábricas, os agricultores tiveram resultados desastrosos em algumas das iniciativas que tomaram por conta própria, ou quando decidiram não aceitar ou contrariar as orientações técnicas que recebiam. Por exemplo, para constituir suas equipes e para organizar a forma de trabalhar, travaram verdadeiras batalhas entre si. Em uma das fábricas de doces elaborou-se um regulamento mas, mesmo assim, confessaram que *“nunca prestavam muita atenção a ele”*. Na fábrica de farinha, disseram:

*A desordem foi muito grande, o peso do trabalho quase nos matava porque trabalhávamos como na Idade da Pedra. Para não gastar dinheiro, o grupo não queria nem que contratássemos alguém para colher a mandioca na lavoura.*

*Uma fábrica de açúcar mascavo sempre dá certo mas, na nossa, faltou descobrir como é que se trabalha em conjunto. É muito difícil pensar com 22 cabeças, se ela fosse ‘um particular meu’ produziria sem parar, porque mercado não falta!*

*Mercado para os doces nunca faltou, mas não conseguimos aproveitar direito porque não estávamos organizadas para produzir!*

Em geral, os agricultores tinham consciência de que precisavam criar uma estrutura de pessoal hierarquizada para produzir, porém em quaisquer das fábricas, era freqüente escutar:

*Sabemos que precisamos de um gerente para administrar a produção, mas não gostamos de mandar e nem de sermos mandados!, ou: Somos iguais, não queremos ninguém mandando aqui!*

Os comentários apresentados, até o momento, sobre a dependência dos empreendimentos em relação ao apoio do setor externo, referiram-se aos primeiros anos de atuação das cinco fábricas, quando a região estava com um contingente significativo de técnicos dispostos a apoiá-los. À medida que os técnicos dos projetos de pesquisa começaram a afastar-se (por conclusão do projeto) e que os da assistência técnica e da extensão rural tiveram seus quadros enfraquecidos, pode-se afirmar que as fábricas que ainda persistiram começaram a apresentar alguns dos predicados preconizados pelo Ministério da Agricultura, isto é, a utilizar tecnologias e equipamentos que independiam do setor externo.

Ao instalar as fábricas, esses agricultores passaram a conviver com duas lógicas contraditórias: em alguns momentos sentiram-se ligados ao sistema tradicional e, em outros, ao jogo econômico moderno. Aplicaram lógicas modernas em áreas não adequadas, interpretando-as pela lógica tradicional (reconhecida por eles como eterna e confiável). Porém, ao enfrentar situações difíceis, descobriram recursos novos, soluções que pareciam impossíveis de imaginar no início e objetivos muito mais interessantes do que os originais. [Crozier & Friedberg 1991](#) afirmam que esse é um fenômeno natural porque, em geral, quando iniciam um empreendimento os que tomam decisões ainda não sabem muito bem aonde querem chegar, é a prática e o acúmulo das decisões, o que os leva a atingir os seus verdadeiros fins.

Exemplos de tomada de decisão, independente do setor externo, foram registrados recentemente (depois de dez anos de acúmulo de experiências): na fábrica de farinha, quando decidiram voltar a comercializar individualmente e, em uma das fábricas de doces, quando decidiram voltar a produzir em casa e continuar comercializando coletivamente. Além dessas manifestações, demonstraram ainda outras lógicas interessantes:

*Paramos de fabricar farinha de mandioca. O polvilho vende melhor e é mais fácil de produzir. Produzimos “na meia”, dividindo as despesas e o lucro com quem planta.*

*Hoje, entendemos o nosso freguês, ele dá preferência para os produtos da roça. Por isso, levamos frangos, ovos, biscoitos doces e salgados. Só três companheiras fazem doces de leite e de frutas. Na feira de domingo, vendemos bolo de mandioca (tem fila para comprar!). Trabalhamos todas juntas só quando recebemos alguma encomenda. Quando não temos frangos em casa, compramos para revender.*

*Estamos fazendo investimentos na fábrica, construímos um poço novo e, com o nosso dinheiro, compramos azulejos, cimento e quatro motores. Abandonamos o motor a óleo diesel. Estamos planejando abrir uma padaria, queremos explorá-la e utilizar o polvilho que produzimos.*

No entanto, na fábrica de açúcar mascavo prevalece a lógica tradicional, destacando-se os hábitos adquiridos desde o início. Apesar de não manifestarem desgosto com o empreendimento, também não nutrem grande esperança em relação a ele. Recentemente, declararam:

*não sei qual será o futuro da fábrica, espero que não acabe e que continue pagando a dívida. Continuamos pagando três sócios para produzirem o açúcar e um para fazer a cachaça.*

Nas outras duas fábricas as opiniões são absolutamente negativas:

*não vejo futuro para a produção de doces nesta comunidade, nem para o uso do prédio da fábrica e nem para qualquer trabalho coletivo. E, na outra: A fábrica de queijo serviu, ao menos, para mostrar o que não se deve fazer!*

## **Incremento da produção agropecuária, do trabalho e da renda familiar**

Analisando o texto dos projetos que deram origem às fábricas, os relatórios técnicos, as atas das associações e, com base nas observações realizadas durante a pesquisa de campo, fica clara a intenção do setor externo quando recomendou a criação desse tipo de empreendimento. O objetivo principal era incrementar a produção agropecuária coletiva. Acreditavam os técnicos que a fábrica funcionaria como elemento promotor de coesão social em cada associação (forma coletiva de trabalho que também havia sido recentemente introduzida nas comunidades). Pretendiam produzir coletivamente a matéria-prima e, na fábrica agregar valor a ela para depois, em conjunto, pagar o compromisso bancário assumido pela associação em nome de todos (para construir a sede e a fábrica e adquirir tratores, implementos e gado).

Logo no começo, a idéia tomou forma e conquistou a confiança de todos, pois os primeiros lucros alcançados com as fábricas ajudaram a pagar as primeiras parcelas da dívida bancária. Passados os dois primeiros anos, no entanto, a matéria-prima fornecida pelas lavouras comunitárias começou a escassear, até parar de ser fornecida. Ao quebrar o compromisso de entrega da matéria-prima, os que trabalhavam nas fábricas sentiram-se liberados da obrigação de dividir os lucros com a associação.

Para a fábrica de farinha, foram plantados 20 hectares de mandioca em 1993 e 1994, depois os associados começaram a vender para fora, *“porque dava mais lucro”*. O leite, para as fábricas de doces, foi fornecido pelos associados apenas no início, depois começou a ser adquirido de terceiros. Na outra fábrica de doces, uma quantidade tão pequena era produzida, que pouca ou nenhuma contribuição era solicitada aos sócios. A fábrica de queijo nunca contou com a colaboração dos sócios para o fornecimento do leite. Para a fábrica de açúcar mascavo, os sócios plantaram um canavial entre 1993 e 1994, porém, segundo eles, logo depois *“se acomodaram e pararam de plantar”* e passaram a adquirir a cana-de-açúcar na vizinhança. Em uma das fábricas de doces de leite, decidiu-se diversificar e, além do leite passou-se a comprar ovos e frutas, geralmente, fora da comunidade.

Analisando a questão das fábricas como estimuladoras da produção agropecuária da região, observa-se que apesar de não haver sido dada continuidade à produção coletiva (sugerida pelo setor externo), de alguma forma, a demanda na região por alguns produtos aumentou. No entanto, além de pequena, essa demanda representou um saldo negativo porque, deixando de cultivar a matéria-prima, ou cultivando alguns produtos em escala inferior à necessária para o processamento, os que trabalharam nas fábricas obtiveram menores lucros porque pagaram preços elevados pelas compras que efetuaram e pelo transporte que eram obrigados a pagar.

Uma das razões para incentivar a criação de agroindústrias, segundo [Fernandes Filho & Campos 2001](#), é o desenvolvimento que elas provocam nas regiões onde se instalam. No entanto, as cinco agroindústrias criadas em Silvânia, apesar de haverem contribuído para o aumento da renda de algumas famílias e aumentado a auto-estima, o cosmopolitismo e a especialização profissional de um pequeno grupo de pessoas, não estimularam (ou pouco estimularam) a produção agropecuária da região, apresentaram baixo índice de colocação de

mão-de-obra e não foram capazes de pagar a dívida bancária que assumiram (três fatores que fundamentaram os projetos iniciais).

Os que atuaram ou que continuam trabalhando nas fábricas, confessaram que essa foi uma oportunidade excelente para eles, porque assim, não tiveram de procurar trabalho na cidade. Porém, foram unânimes em reconhecer que poucas oportunidades foram criadas: uma das fábricas de doces empregou cinco mulheres e a outra, duas; na fábrica de farinha, seis mulheres continuam atuando; na fábrica de açúcar, quatro homens trabalham esporadicamente; e, na de queijo, seis mulheres revezaram-se durante um curto lapso de tempo.

Parece que, na ilusão de ganhar mais, dividindo os lucros em um pequeno grupo, as primeiras mulheres que entraram em cada uma das fábricas mantiveram-se em suas posições, apresentando inúmeras razões para isso:

*Não é bom trazer gente nova, porque só pensam em lucrar, não querem dividir as despesas;*

*As moças não querem trabalhar, só pensam em ir para a cidade;*

*É perigoso colocar gente nova, porque podem não cuidar bem do patrimônio;*

*Não podemos convidar gente de fora, porque temos poucas vasilhas;*

*Temos medo de gente sem experiência.*

Um dos objetivos das primeiras quatro fábricas criadas em Silvânia era pagar a dívida assumida no banco, por isso, a proposta era trabalharem sem remuneração. Provavelmente, essa determinação tenha sido a responsável por grande parte dos desentendimentos que comprometeram o funcionamento inicial dos empreendimentos porque, ao mesmo tempo em que ajudavam a pagar a dívida bancária do grupo, os que concordavam em participar sentiam-se injustiçados e sobrecarregados:

*o que provocou a 'paração' da fábrica de Limeira foi a falta de consciência dos sócios, era difícil convencê-los a trabalhar sem ganhar nada!*

*O regulamento da fábrica dizia que teríamos de trabalhar de graça porque estávamos ajudando a pagar a dívida, depois acharam que trabalharíamos e produziríamos mais se ganhássemos um salário*

*e, um pouco antes de fechar a fábrica, resolveram que podíamos ficar com o lucro.*

A subordinação das fábricas às associações apresentou resultados que merecem um estudo à parte, pois, ao mesmo tempo em que uma associação é capaz de aglutinar esforços para criar grupos de interesse entre os sócios, pode também inibir iniciativas e criar conflitos quase impossíveis de se resolver:

*a fábrica de queijo estava no nome da associação, mas faltou apoio e entendimento entre os sócios, eles atrapalharam em vez de ajudar!*

*a única coisa que a associação faz por nós é transportar nossos produtos até a feira, mediante o pagamento de um frete, mesmo assim, nos domingos precisamos pagar para terceiros.*

Talvez o depoimento mais significativo tenha sido o recolhido recentemente na fábrica de farinha:

*Nós e a associação nos separamos! Não entregamos mais a metade da produção como fazíamos antes porque os homens, além de não saberem vender não se interessam por nossos problemas. Agora, pagam a eletricidade e nós, com o nosso trabalho, mantemos o nome da associação lá fora!*

Ou seja, as mulheres que trabalharam nessa fábrica tomaram uma decisão complexa e sofisticada, que reproduz o modelo da sociedade capitalista urbana – atribuindo um valor à sua imagem, sentem-se no direito de cobrar sobre ela.

## **Elevação da auto-estima, do cosmopolitismo e da profissionalização**

Com certeza, a elevação da auto-estima do grupo foi o resultado mais importante alcançado pelas fábricas, principalmente, em relação às mulheres que nelas trabalharam:

*ganhamos muito com a fábrica, ficamos mais espertas, temos emprego e um lugar para bater papo.*

*mostramos que somos mais organizadas do que os homens e isso fez com que eles nos respeitassem mais!*

O acesso aos pequenos projetos de produção proporcionado pelas associações abriu oportunidades para que as mulheres saíssem de casa pela primeira vez

para participar de uma organização profissional. Por meio deles, mostraram eficiência e capacidade de trabalho e tiveram sua representação modificada perante a comunidade ([Sperry et al., 1997](#)).

O período de tempo que cobre dez anos de observações e a coleta de depoimentos permite fazer uma idéia do ambiente no qual essa auto-estima foi gerada – espaço social em que homens e mulheres, preocupados em manter a ordem e a coesão do grupo, deram exemplos de coragem e abnegação diante de um processo de desenvolvimento que chegou para ficar e para mudar os hábitos das comunidades. Para avaliar a amplitude desse quadro, faz-se necessário lembrar a teoria que explica o comportamento desses indivíduos:

*na agricultura familiar tradicional, o homem é o chefe, apesar de não ser o único a tomar as decisões. A divisão do trabalho entre os sexos é claramente definida e, mesmo que a mulher contribua para a renda familiar, isso não é visto pelo homem como se duas empresas coexistissem, pois esse ganho é alcançado com os meios de produção da família ([Mendras, 1992](#)).*

Rememorando os fatos, observa-se que, à exceção do projeto de produção da fábrica de queijo, os outros três que aproveitaram a mão-de-obra da mulher foram organizados pelos homens. No início, as quatro fábricas funcionaram com os meios de produção disponibilizados pelos homens de cada comunidade. No entanto, por diferentes razões, à medida que o processo evoluiu, as fábricas deixaram de contar com essa colaboração e passaram a produzir com meios próprios.

Segundo a teoria, no momento em que as fábricas deixaram de contar com a colaboração dos homens, poderia parecer que as mulheres haviam criado uma empresa no interior da outra criada pelos homens (a associação), pois começaram a comprar matéria-prima, a pagar o transporte dos produtos, a adquirir material para construção e reforma, máquinas, motores e equipamentos, a vender a produção e a fazer poupança de forma independente. Posteriormente, essas decisões foram reconhecidas pelos homens e consolidadas no interior do grupo, mas alcançadas a duras penas.

Porém, ainda que se pretenda sugerir que a lógica da agricultura familiar tenha sido quebrada, não se pode deixar de reconhecer que prevaleceu a lógica tradicional: o homem continua sendo o chefe mesmo que, em alguns casos, a

mulher tenha se tornado responsável pela maior parte da renda familiar. A intenção de preservar a posição dos maridos ficou clara durante os depoimentos: sempre que um marido estava presente, a questão de ganhos econômicos era abordada de forma evasiva, porém, quando o marido se distanciava, relatos eram feitos sempre em voz baixa, quase com vergonha (para evitar que os familiares escutassem). Sussurrando, uma delas contou:

*Não sei quanto ganhei, mas paguei a reforma da casa e consegui comprar muita coisa para a família. Uma das minhas companheiras está sustentando a família com esse dinheiro, até a roupa do marido é ela quem compra!*

Em outra associação (em frente ao marido) uma das mulheres disse que não ganhou muito, *o dinheiro só deu para comprar os móveis da casa ...* e fez um gesto amplo mostrando tudo. A agricultora que lidera outro grupo de produção, disse:

*compramos coisas para a fábrica, mantemos o marido e os filhos e não sobra nada. Nossa vida é difícil porque ainda não estamos recebendo a pensão de aposentadoria!*

Outro ganho significativo das fábricas foi o de haverem contribuído para fazer aumentar o grau de cosmopolitismo do grupo, questão também bastante ligada à da auto-estima. Os contatos com o ambiente externo foram ampliados, não apenas para efetuar trâmites de compra e venda, mas também em termos de divulgação de resultados na imprensa e da recepção de visitas. Os depoimentos refletem o orgulho de haverem participado desses eventos:

*Foram muitas notícias. Muita gente veio aqui. Também vieram agricultores de outros lugares e de outros estados para aprender a fabricar farinha conosco!*

*Veio gente de toda a parte aprender a fazer açúcar mascavo, os que vieram do Rio Grande do Sul já estão até exportando!*

Para analisar os efeitos da especialização profissional dos que participaram das cinco fábricas, seria necessário dispor de mais informações do que as recuperadas até agora sobre a questão. Os agricultores foram unânimes em declarar que o principal resultado das fábricas foi o de permitir que se especializassem no que faziam.

É interessante registrar, no entanto, que não costumam referir-se a conhecimentos adquiridos com os técnicos, preferem resguardar-se, mencionando apenas as ações de elaboração de projetos, apoio, compreensão e solidariedade. No discurso dos entrevistados, destacam-se as referências sobre os conhecimentos herdados dos antepassados e o esforço autodidata para descobrir a melhor forma para produzir. As mulheres da fábrica de doces de Limeira, por exemplo, disseram que tudo o que aprenderam foi ensinado pelas mulheres da fábrica de Variado, enquanto estas disseram que aprenderam em cursos oferecidos há mais de 20 anos pela Emater, e que:

*Às vezes, as coisas que os técnicos tentaram nos ensinar nestes últimos dez anos não se adaptavam à nossa comunidade.*

*Tudo o que fazemos na fábrica de farinha é antiquado porque nunca ninguém nos ensinou a fazer de um jeito mais moderno.*

## Resultados

Os resultados comentados neste documento despertam a curiosidade do pesquisador para a busca de explicações para o fenômeno social ocorrido nas fábricas artesanais de uma das regiões do Estado de Goiás. Mais relevantes, ainda, poderiam tornar-se essas ações se fosse considerada a hipótese de que esse comportamento pode repetir-se nas unidades de produção criadas em condições semelhantes em outras regiões do País.

O fenômeno social observado conduz a questionamentos já discutidos na literatura especializada. Por exemplo, [Nicole-Drancourt \(1989\)](#) sugere que o sucesso parcial desse tipo de ação possa estar vinculado ao individualismo dos agricultores e a um modelo familiar de produção no qual os homens e as mulheres se opõem. [Teixeira \(1994\)](#) acredita que o comportamento demonstrado pelos que participam desse tipo de atividade seja influenciado pelo setor externo. Segundo ele, mesmo que o governo apóie a mulher, mão-de-obra mais presente nesse tipo de atividade, as interferências têm sido bastante reduzidas – não são repressivas nem participativas.

[Basco \(1999\)](#), apresenta um terceiro questionamento: acredita que o problema poderia estar no tipo dos programas sugeridos e coordenados pelo governo nos quais a preocupação de evitar os tradicionais confrontos entre os homens e as mulheres das comunidades rurais leva à recomendação de estratégias de

trabalho diferenciadas para os dois sexos, o que enfraquece a cooperação do grupo.

Talvez o aspecto mais relevante para explicar a causa da disfunção das fábricas artesanais tenha sido o levantado por [Mendras, 1992](#). Para ele, as pluriatividades agrícolas têm sido tratadas como uma exceção em programas de desenvolvimento agropecuário. Por essa razão, os agricultores minimizam sua importância, encaram-na como uma atividade transitória e não garantem sua continuidade. Faz-se necessário, portanto, mostrar seu potencial e revisar o conceito. A pluriatividade agrícola pode ser marginal à produção agropecuária e até minúscula em relação ao desenvolvimento de uma região, mas é importante para gerar empregos e ocupar a mão-de-obra ociosa, pode assegurar a sobrevivência das famílias, melhorar seu nível de vida e evitar o êxodo rural.

Mesmo que a ocupação da mão-de-obra não tenha sido o objetivo principal desta pesquisa, as observações mostraram que o êxodo, causado pelo desemprego, preocupa os moradores da região. Mais da metade dos membros das famílias não ocupam todo seu tempo no trabalho. Em geral, porque a área da unidade familiar de produção é reduzida ou o trabalho é sazonal. Em ambos os casos, esses indivíduos podem ser considerados desempregados em tempo parcial. Outros, exercem, em tempo parcial, alguma ocupação próxima da agricultura (venda de mão-de-obra na época da colheita ou venda de serviços como tratorista ou como operário rural). Outros, ainda, assumem um vínculo empregatício permanente fora da propriedade ou recebem pensão por aposentadoria ou invalidez.

Neste estudo, mostrou-se, ainda, que a ausência de resultados ou os resultados negativos a que chegaram os agricultores que trabalharam nas fábricas artesanais ocorreram não apenas por problemas de individualismo, continuidade do modelo familiar de produção, omissão do setor externo ou pelas estratégias que separam os homens e das mulheres. Sem dúvida, são elementos relevantes, mas a formação profissional para tratar o empreendimento que é fundamental tanto para os agricultores quanto para os técnicos não foi considerada o fator mais importante.

No estudo de caso utilizado pela pesquisa, observou-se que os agricultores e os técnicos, imbuídos de boas intenções, ficaram, muitas vezes, impotentes diante de eventos que escapavam à sua capacidade de resolução. Por exemplo, quando uma agricultora disse que não administraram bem a fábrica por que os

que entendiam do assunto não souberam ensinar; e a outra que confessou ter levado dez anos para compreender o que é o lucro pois os técnicos complicavam muito para explicar, percebe-se que não foram questões de “não saber ensinar” mas, de “não poder ensinar” porque não se sabia ensinar ou porque a lógica de ambos os atores era incompatível.

Em quaisquer dos pontos analisados neste estudo, ficou claro que os agricultores têm consciência de que lhes falta especialização profissional e que apenas mostrarão mais eficiência depois que participarem de novos cursos e treinamentos. Essa é uma realidade consolidada pela literatura especializada. [Mouchtouris \(1994\)](#) por exemplo, afirma que a formação é fundamental para os agricultores tanto para se organizarem quanto para acompanharem o desenvolvimento rural; [Mercoiret & Mercoiret \(1994\)](#) observaram que essa necessidade é cada vez expressa com mais frequência por técnicos e agricultores e que a falta de especialização profissional é o que leva os técnicos a se improvisarem como formadores. [Lacki \(1996\)](#) verificou que o agricultor nunca se tornará protagonista do desenvolvimento rural pela geração espontânea de comportamentos, precisa do estímulo do setor externo representado pela formação profissional ministrada por pessoal qualificado para essa finalidade.

## Conclusões

A proposta da pesquisa foi avaliar se as fábricas artesanais, criadas pelos agricultores familiares, são uma estratégia válida e se seus ganhos correspondem às expectativas que costumam gerar. Analisando-se os resultados verifica-se que, conforme a estrutura adotada pelos agricultores, as expectativas e os ganhos são parcialmente alcançados, porque:

- as fábricas artesanais apenas são capazes de resgatar conhecimentos e valorizar a cultura quando adotam produtos com tradição no local;
- as fábricas artesanais não são capazes de utilizar, desde o início, todos os equipamentos e tecnologias recomendados, pois seus integrantes dependem de formação profissional e de um tempo para adaptar sua lógica à nova modalidade de trabalho;
- as fábricas artesanais apenas minimizam os problemas de sazonalidade da produção; de dedicação ao trabalho e de renda familiar se forem antecedidas

por estudos de viabilidade econômica e social e se o produto a ser produzido for o desejado pelos agricultores;

- as fábricas artesanais apenas são capazes de motivar, atrair o interesse e conservar os participantes se adotarem mecanismos diretos de participação nos lucros.

A fábrica artesanal contribui para especializar profissionalmente os que dela participa e para elevar o grau de auto-estima e de cosmopolitismo do grupo. É uma estratégia de produção válida e faz jus à grande parte dos predicados a ela atribuídos, porém, para alcançá-los, precisa ser explorada e interpretada de forma eficiente. Mas, para assegurar a eficiência do empreendimento, a formação profissional é o elemento básico. A ausência, a insuficiência ou a precariedade de informações são as principais causas do insucesso das investidas praticadas por técnicos e agricultores em um contexto no qual a fábrica artesanal ainda é um elemento novo para ambas as partes.

Neste estudo, conclui-se, também, que o insucesso de uma fábrica é um fenômeno até certo ponto esperado pelos agricultores. Como uma estratégia nova sugerida pelos agentes de desenvolvimento, a fábrica é internalizada pelos produtores como um elemento estranho à comunidade que, quando desaparece, faz retornar à situação inicial considerada, por eles, a vida normal.

## Recomendações

Neste estudo, identificou-se que os agricultores têm a tendência de encarar a fábrica artesanal como uma pluriatividade transitória que permite à comunidade voltar à situação inicial, no caso de insucesso do empreendimento. Essa maneira de minimizar os fatos é errônea, principalmente, no momento em que as energias do País se mobilizam para melhorar a vida quotidiana da agricultura familiar e dos produtores rurais oriundos da reforma agrária. Constatada essa realidade, recomenda-se que as pluriatividades agrícolas (entre elas, as fábricas artesanais) deixem de ser tratadas como uma exceção ao padrão de trabalho agrícola; que essa noção seja revista e concebida uma política para estimular sua criação, não apenas objetivando financiar o empreendimento, mas para recomendar, planejar, acompanhar e cobrar resultados duradouros.

Como o saber e a lógica do homem do campo são ricos em ensinamentos, as recomendações práticas, ditadas pela experiência dos que foram objeto deste estudo, serão registradas a seguir:

*Antes de comprar o material para construir e fazer o alicerce do prédio de uma fábrica de doces, é preciso 'alicerçar as idéias' sobre como produzir e comercializar a produção e avaliar se as pessoas irão se dar bem trabalhando juntas, porque estão acostumadas a trabalhar sozinhas. Depois de descobrir quem comprará os doces, é interessante fazer um contrato. (Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de Limeira).*

*É preciso pensar muito antes de começar uma fábrica. Começamos sem experiência e fizemos tudo errado. É preciso fazer um projeto para ver se o grupo 'vai dar conta' e, depois, organizar-se para trabalhar, isso pode ser feito antes de ver se tem mercado. Ver se tem mercado também não é o suficiente. Havia mercado para os nossos produtos, mas não demos conta dele porque nos faltou organização! (Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região do Variado).*

*Para abrir uma fábrica de farinha é preciso ter um bom projeto porque senão, dá tudo errado. Não tivemos um projeto bom. Por isso, o nosso forno para torrar a farinha nunca funcionou; descobrimos que arrendar terra para plantar a mandioca dá prejuízo, que o motor a óleo diesel não dá certo, que comercializar coletivamente e em grandes quantidades não dá certo e que, começar a trabalhar sem treinamento também não dá! (Associação dos Produtores Rurais da Região do Kilombo).*

*Uma fábrica de açúcar mascavo sempre dá certo, mas quando está subordinada a uma associação é preciso pensar nela duas vezes, porque é difícil dar certo no coletivo. Como a nossa associação está 'fraqueando' acho que isso irá refletir na fábrica. No coletivo, a gente fica muito dependente dos outros e, em geral, cada um só pensa em si!* (Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de Santa Rita).

## Referências Bibliográficas

- BASCO, M. **El enfoque de genero en el desarrollo rural sostenible**. Brasília: CONTAG: IICA: FAO-PNUD, 1999. 5 p. Trabalho apresentado no Forum Contag de Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável, 10 a 12 ago. 1999.
- CROZIER, M; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**. Paris: Seuil, 1991. 500 p.
- FERNANDES FILHO, J. F.; CAMPOS, F. R. A Indústria rural no Brasil. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 4., 2001 Belém. [Anais]. Belém: SBSP, 2001. 1 CD-ROOM.
- IBGE (Rio de Janeiro, RJ). **Censo agropecuário 1995-1996**. Rio de Janeiro, 1998.
- LACKI, P. **Desenvolvimento agropecuário**: da dependência ao protagonismo do agricultor. Brasília: Ministério da Agricultura e do Abastecimento: PNUD, 1996.
- MEDEIROS, R. M.; RIBEIRO, E. M. Trabalho feminino e pluriatividade na agricultura familiar. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 4., 2001, Belém. [Anais]. Belém: SBSP, 2001. 1 CD-ROOM.
- MENDRAS, H. **La fin des paysans**. Arlés: Babel, 1992.
- MERCOIRET, J.; MERCOIRET, M.-R. La formation des producteurs. In: MERCOIRET, M.-R. **L'appui aux producteurs ruraux**. Paris: Karthala, 1994. p.161-199.
- MOUCHTOURIS, A. **Le féminin rural**: aspirations sociales e culturelles. Paris: L'Harmattan, 1994.
- NICOLE-DRANCOURT, C. Stratégies professionnelles et organisation des familles. **Revue Française de Sociologie**, Paris, v. 30, p. 57-80, 1989.
- SILVA, C. A. B. (Coord.). **Produção de farinha de mandioca**. Brasília: Ministério da Agricultura e Abastecimento, 1995a.

SILVA, J. G. da. **Agropecuária e agroindústria no Brasil**: ajuste, situação e perspectivas. Campinas: Abra, 1995b.

SILVA, J. G. da. Projeto urbano: Fundação de Apoio à Pesquisa de São Paulo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, mar. 1998.

SILVA, J. R. **Casa de farinha**. Brasília: Embrater, 1983. 63 p. (Embrater. Série Didática, 10).

SPERRY, S.; MERCOIRET, M.-R.; FERRARIS, F. **A organização dos pequenos agricultores de Silvânia-GO**: origem, estrutura e impactos sociais. Planaltina: Embrapa Cerrados, 1997. 86 p. (Embrapa Cerrados. Documentos, 68).

TEIXEIRA, Z. A. (Coord.) **Perspectivas de gênero na produção rural**. Brasília: IPEA: PNUD-FAO, 1994. 85 p.

TORO, J. B.; WERNECK, N. M. **Mobilização social**. Brasília: Ministério do Meio Ambiente dos Recursos Hídricos e da Amazônia Legal: ABEAS, 1997.

## **ANEXO I - Fábrica de Doces da Associação dos Pequenos Produtores da Região do Variado\***

---

### **Antecedentes**

A fábrica foi inaugurada em 13 de abril de 1991. A idéia de fazer doces para vender foi trazida, na década de 80, por dois técnicos da Emater de Silvânia que reuniram um grupo de mulheres para participar de cursos de culinária, costura e pintura em tecido, oferecidos por professores de fora. Nessa ocasião, foram convidadas a visitar outros municípios onde já se faziam doces para vender. Até esse momento, não tinham o costume de vender nada e compravam muito poucas coisas, porque faziam quase tudo em casa. Os primeiros doces que venderam foram os de pêssego. Faziam doces de leite para festas e casamentos. Muito raramente, vendiam frangos.

Em 1987, uma técnica da Emater organizou o Primeiro Encontro das Mulheres Rurais do município. Aproveitaram a oportunidade para redigir e encaminhar um documento ao prefeito, solicitando a instalação de uma feira. A feira municipal foi instalada e é nela que os doces continuam a ser vendidos.

Quando a associação foi criada e o projeto para o Fundo Constitucional do Centro-Oeste - FCO elaborado, decidiu-se que uma fábrica artesanal faria parte do programa, pois isso ajudaria na aprovação do financiamento. A fábrica surgiu porque já havia o costume de trabalhar com a Emater. No início, a proposta não era a da fábrica de doces, mas de rapadura, pois todos participariam, uns produzindo cana-de-açúcar e outros, trabalhando na fábrica.

---

\* Relatório discutido com os agricultores em 17 de agosto de 1996.

Quando foi liberado o recurso do financiamento, construíram um espaço aberto para fabricar os doces, próximo à sala de reuniões da associação e ao galpão de máquinas. Adquiriram móveis e utensílios (liquidificador; batedeira; tachos e caldeirões de cobre, ferro e alumínio; latas; bacias; copos; talheres e tabuleiros). Naquela ocasião, dois sócios vendiam o leite para a fábrica ao mesmo preço do laticínio, a Associação transportava o produto sem cobrar o frete e emprestava dinheiro para a compra do açúcar.

## Gerenciamento

Iniciaram, sem acreditar muito que a fábrica fosse dar certo. Não fizeram planejamento. Cada uma começou com a experiência que possuía. Fizeram um regulamento logo no começo, mas *"nunca prestamos muita atenção a ele"*. Duas das sócias encarregavam-se de anotar os resultados, mas muito raramente faziam prestações de contas nas reuniões da Associação. Um dos pesquisadores da Embrapa começou a ensinar técnicas para acompanhar a produção, o material e o lucro, *"mas, era difícil fazer o que ele recomendava porque não tínhamos recibo de nada e nem controle sobre a conta do Banco"*.

Em 1993, revisaram os regulamentos e elegeram uma comissão para estudar a situação. Concluíram que, para aumentar a produção precisariam melhorar as instalações, contratar pessoas e colocar os homens para ajudar. Na ata da reunião em que o estudo da comissão foi registrado, constou: *"a fábrica deverá sustentar-se sozinha e está autorizada pela Associação a fazer investimentos e a movimentar a conta bancária"*.

## Divisão do trabalho

Em 1991, quando a fábrica começou a funcionar, sete mulheres participavam. Todas trabalhavam uma vez por semana e no mesmo dia. O grupo subdividiu-se em dois, quando a Prefeitura de Silvânia-GO instalou a segunda Feira Municipal, um grupo trabalhava no início da semana e outro no final. Quando começaram, ficou combinado que não ganhariam salário, mas depois concluíram que, se ganhassem alguma coisa poderiam dedicar-se mais e ficar mais interessadas. O dia de trabalho começou a ser remunerado, entretanto, isso não deu certo, porque algumas podiam ficar apenas meio turno ou não podiam vir todas as semanas. Passaram, então, a ser remuneradas pela hora trabalhada.

Em 1993, surgiu a polêmica: continuar ou fechar a fábrica? Foi decidido que, se continuasse, a fábrica precisaria de uma reforma. Decidiram continuar, fizeram a reforma. Havia apenas um fogão, construíram outro. Adquiram dois freezers e o espaço da fábrica foi ampliado. Segundo a opinião de alguns, essas medidas foram apenas um pretexto para os que queriam reformar a Sede da Associação. Nessa ocasião, foi feita uma reunião para decidir quem continuaria trabalhando e quem gostaria de começar. Constituiu-se um grupo de onze pessoas. Porém, pouco depois, ficou claro que apenas quatro trabalhavam e os outros, além de não trabalhar, não ajudavam a resolver os problemas. Isso durou um ano.

Depositavam o dinheiro do lucro da venda dos doces no banco, com isso, criaram um fundo. Depois, sacaram a importância poupada e a dividiram entre as quatro que trabalhavam. Essa divisão fortaleceu o desentendimento com o grande grupo que se achava no direito de também ganhar uma parte. Em uma das reuniões, as quatro mulheres que realmente trabalhavam decidiram separar-se dos demais. Os que permaneceram, assumiram a produção e a venda dos doces. A partir desse momento, a Associação parou de pagar salário, pois a remuneração saíria da venda dos doces. As quatro que saíram, continuaram fabricando os doces em suas casas, mas vendendo-os coletivamente.

Essa decisão foi tomada pelas mulheres para acalmar os ânimos e para não se desentenderem com os maridos. Havia um confronto sério entre eles, chegando ao ponto de constituírem dois grupos: os do sul e os do norte da Associação. As razões eram muitas e vinham de longa data, mas supõe-se que a principal deva ter sido gerada pelo desconforto dos homens ao verem os resultados da fábrica de doces muito comentados fora da comunidade e amplamente divulgados pela imprensa.

Fizeram diversos tipo de doces, depois foram diminuindo e continuaram com os mais fáceis de fazer e de vender. Pararam de fabricar os de frutas cristalizadas, porque davam muito trabalho, eram pouco vendidos e sobravam. As quatro mulheres que continuaram, dividiram as tarefas para melhor produzir: uma fazia doce de ovos, outra os de queijo, outra os de leite e a última, os de frutas.

Nesse momento, começaram a ter lucro. Além da parte que cabia a cada uma, decidiram abrir uma poupança conjunta. Com essa economia, resolveram realizar um sonho alimentado desde a infância: o de conhecer o mar e fizeram uma viagem de lazer a uma das praias do Nordeste.

## Resultados

No início, tudo o que era ganho na fábrica ia para a Associação, o que era complicado, porque o lucro desaparecia. Por isso, enquanto alguns achavam que ela ajudava a pagar a dívida, outros diziam que ela dava prejuízo. As mulheres diziam que não podiam provar nada, porque não tinham comprovantes das importâncias que entregavam para os homens.

Quando começaram a produzir, os doces tinham muita procura porque eram vendidos para restaurantes, entregavam 120 quilos de doces por semana. Depois, passaram a vender apenas 50 quilos em cada uma das feiras semanais. Os filhos começaram a ajudá-las na venda, mas os fregueses preferiam ser atendidos por elas, porque já as conheciam. Quando se separaram dos outros para vender, descobriram que o peso do produto não conferia: quando pesado em casa, o total era diferente do pesado na feira.

Além dos doces, começaram a levar para vender produtos produzidos por outros sócios, cada um pagava 10% sobre o peso do que fosse entregue (para pagar o frete e a embalagem). Acreditavam que os lucros eram baixos, pois dependiam do transporte da Associação pelo qual pagavam uma taxa.

## Crítica dos agricultores sobre o funcionamento da fábrica

Disseram que as mulheres sempre foram vítimas na fábrica, porque depositavam o dinheiro no banco corretamente, pagavam o que deviam, vendiam muito, mas não ficavam com nada.

Apontaram quatro grandes problemas que, se resolvidos, fariam a fábrica funcionar novamente: um gerente exigente poderia tê-las feito seguir o regulamento e prestar contas da forma correta, “o problema é que aqui ninguém gosta de gerenciar nem de ser gerenciado. Para dar certo, todos precisariam respeitar-se”.

*Não estamos preparados para trabalhar em grupo, cada um tem seus problemas e não sabe escutar os dos outros, todos precisavam falar o que pensavam, mas os outros não deixavam.*

As mulheres sentiram-se sobrecarregadas, acreditavam que se tivessem contratado pessoas de fora, uma parte dos problemas estaria resolvida. Quando trabalhavam na fábrica, faziam tudo ligeiro, para poderem voltar, por isso, às vezes, faziam coisas malfeitas, saíam sem pesar o que havia produzido e sem anotar o que gastavam.

A falta de um transporte próprio prejudicou o deslocamento das mulheres para a fábrica, perdiam muito tempo caminhando, chegavam atrasadas e tinham medo de voltar quando ficava tarde; deixavam de vender doces em outros lugares e tinham de pagar um frete elevado para levar os doces até a feira; para ampliar a produção e alcançar maiores lucros, deveriam ter descoberto onde e como melhorar a venda, mas não sabiam como isso poderia ter sido feito.

Segundo os associados homens, para que a Associação tivesse obtido êxito com a fábrica, precisariam tê-la administrado como um empreendimento mais arrojado que funcionasse como uma empresa e ter contratando empregados. Todos admiram e respeitam o trabalho que as mulheres executaram na fábrica, porque:

*elas falam a mesma língua e são mais unidas e organizadas que nós. Se a fábrica foi instituída pela associação, todos deveríamos ter dado mais apoio às mulheres que nela trabalharam.*

## ANEXO II - Fábrica de doces de leite da Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de Limeira\*

---

### Antecedentes

A idéia de criação da fábrica de doces surgiu das normas do Fundo Institucional do Centro-Oeste - FCO de 1990, segundo as quais, teriam prioridade as associações que incluíssem em seu projeto uma unidade para a transformação de produtos agropecuários, (“todos estavam interessados nesse financiamento”). Porém, ao criar esse empreendimento, o objetivo específico do grupo era o de obter algum lucro para ajudar a pagar a dívida assumida com o financiamento e, ao mesmo tempo, funcionar como uma fonte de trabalho para os associados. Posteriormente, essa última determinação foi bastante questionada pelos sócios, pois foi decidido que o trabalho na fábrica não seria remunerado.

O produto a ser fabricado foi discutido nas primeiras reuniões.

*Se tivéssemos podido escolher alguma coisa mais fácil, teríamos optado pela cachaça, porque um dos sócios havia feito mais de mil litros dessa bebida entre os meses de maio e junho. Aqui, muitos plantam cana-de-açúcar tanto que, no ano passado, sobrou tanta, que ninguém sabia o que fazer com ela.*

Supõe-se que a escolha do produto a ser transformado tenha influído negativamente em todas as decisões tomadas a partir desse ponto. Pelos depoimentos dos agricultores, parece que o doce seria o produto menos indicado, pois havia outras matérias-primas abundantes na região que permitiriam produzir outros produtos, até mais fáceis de vender como as vassouras, por exemplo.

---

\* Relatório discutido com os agricultores em 22 de agosto de 1996.

Segundo os agricultores, quem ajudou a organizar o plano da fábrica foram os técnicos da Emater da cidade vizinha, *" discutíamos com eles e depois, se as idéias fossem boas, eram levadas para as reuniões da Associação"*.

Essa fase marcou o destino do empreendimento, quando um pequeno grupo investiu-se no direito de efetuar a triagem das informações e de colocar em dúvida a competência dos técnicos. Pouco depois, após um desentendimento entre as partes, esses técnicos deixaram de prestar assistência a essa fábrica.

O prédio da fábrica foi construído pelos próprios sócios e inaugurado em 1991. Tratava-se de uma construção sólida e agradável, com ambientes amplos e bem equipados, situada ao lado da sala de reuniões da Associação.

## Gerenciamento

Segundo o plano de trabalho, feito antes de construírem a fábrica, duas mulheres deveriam trabalhar o dia todo, uma vez por semana. *"Todas as esposas dos sócios foram incluídas na escala"*, isto é, quatorze mulheres participariam, duas em cada dia de trabalho. Quando o projeto da fábrica ficou pronto, fizeram uma reunião na qual quase todas as esposas dos sócios estiveram presentes. Nesse plano, não foi prevista remuneração, o trabalho deveria ser prestado como colaboração.

Logo no início, em uma das reuniões, foi decidido que uma assumiria as funções de coordenação e não trabalharia na produção de doces, apenas na contabilidade. Quando começaram, todas vinham trabalhar, mas apenas duas continuaram *" ficamos, porque ninguém mais queria vir"*. Uma delas tinha um caderno no qual registrava quanto gastavam de açúcar e de leite e quanto produziam por dia. Quando faltava material, ela era a encarregada de fazer os contatos com a diretoria da associação.

Um dos sócios tirava o leite e entregava-o na fábrica, a associação pagava-lhe para ele o mesmo preço de venda para o laticínio *" a vantagem é que não precisávamos pagar o frete"*. Trabalhavam com 50 litros de leite de cada vez e produziam de 60 a 70 quilos de doces por semana. As duas mulheres faziam a limpeza da fábrica e do fogão. Depois que o doce ficava pronto, deixavam-no esfriar e colocavam-no em potes plásticos para vender:

*o ponto do doce cremoso era calculado 'no olho', isso era difícil de fazer por causa do calor do fogo, se fosse fogão a gás seria mais fácil, porém, muito mais caro!*

Fizeram doces de frutas (manga, banana e goiaba), com matéria-prima produzida pelos sócios. Depois, tentaram formar um pomar, seguindo a orientação de uma das empresas de pesquisa, mas abandonaram-no e pararam de fazer os doces de frutas porque as duas mulheres que trabalhavam na fábrica estavam sobrecarregadas e não podiam arcar com mais essa tarefa. Mais tarde e para atender às reivindicações dos que não estavam satisfeitos decidiram, em reunião da associação, pagar R\$ 5,00 por dia de trabalho na fábrica. Segundo a opinião de alguns, a fábrica começou a dar certo nesse momento, porque as que compareciam, trabalhavam, praticamente, obrigadas.

## Resultados

Na região de Limeira, não havia a tradição de produzir doces para comercializar. Um pouco era feito em casa, mas apenas para o consumo da família “Achamos que seria fácil vender porque ninguém fazia doce nas comunidades vizinhas”. Começaram sem saber se teriam mercado para o que seria produzido. As primeiras tentativas para identificar mercado para os doces foram efetuadas “com os doces na mão”, nos diferentes povoados da região (nas “corruptelas” mais próximas).

Mudaram a embalagem dos doces e começaram a vender em festas, mas isso não deu resultado. Não vendiam em Silvânia porque os doces produzidos na Associação do Variado eram mais baratos do que os deles. Apesar de terem comprado freezers não conseguiam estocar a produção porque o doce mudava de gosto depois de gelado. Disseram que, se tivessem mercado, gostariam de haver produzido mais. Quando entrevistadas em 1993, as mulheres disseram:

*não é legal o jeito que a fábrica funciona, só faz doce de leite, trabalha um dia por semana e não remunera o pessoal. Mercado existe, o que faltou foi diversificar e aumentar a produção. Não é vantagem ir lá longe para trabalhar só com 30 litros de leite, estão produzindo apenas 15 quilos de doces por semana.*

Os homens disseram que a forma de relacionamento das mulheres não mudou depois da instalação da fábrica e que, para melhorar, precisariam incrementar a produção. Mas, para aumentar essa produção teriam de ter mais mercado, conhecimento, treinamento e gente trabalhando. Concluíram que o doce não era um produto bom para vender porque é supérfluo.

## **ANEXO III - Fábrica de farinha de mandioca e de polvilho da Associação dos Pequenos Produtores da Região do Kilombo\***

---

### **Antecedentes**

A idéia para o pedido de financiamento de uma fábrica de farinha não foi dos associados, mas uma sugestão da Emater, porque o Fundo Constitucional do Cento-Oeste - FCO dava prioridade para esse tipo de projeto e para as associações que comprovassem a existência de solos pobres nas propriedades de seus associados, como era o caso da região do Kilombo.

Foi decidido que seria uma fábrica de farinha de mandioca, porque essa cultura era muito disseminada na região e porque já havia tradição de produção de farinha e de polvilho. Não havia sido previsto que as mulheres poderiam ser sócias, por isso, não foram convidadas a participar da comissão que elaborou o projeto. Antes de elaborá-lo, a comissão foi conhecer outras fábricas de farinha, visitaram dois municípios vizinhos e, como não sabiam elaborar o projeto, ele foi feito pelos técnicos da Emater.

A fábrica foi inaugurada em 26 de abril de 1991, mas só começou a funcionar em abril de 1993, depois de um trabalho de incentivo realizado por um dos pesquisadores do Projeto Silvânia. Outro pesquisador da Embrapa, trouxe a cultivar de mandioca que foi adotada pela associação e orientou a formação de sua primeira lavoura comunitária. Foi decidido que a associação ficaria responsável pelo fornecimento da matéria-prima, das dependências da fábrica e da eletricidade e que, em contrapartida, ficaria com a metade do que fosse produzido.

---

\* Relatório discutido com os agricultores em agosto de 1996.

Ao instalar a fábrica, o objetivo era cultivar um mandiocal que, ao mesmo tempo, a sustentasse e permitisse a venda de excedentes. Foi decidido que nela, trabalhariam dois homens e seis mulheres para produzir 600 quilos de farinha por semana.

## Gerenciamento

A fábrica nunca teve um gerente. As mulheres que nela trabalhavam, dividiam democraticamente entre si as responsabilidades, o trabalho e o lucro, demonstrando companheirismo e desejo de ganhar sempre mais. Na busca por maiores lucros, trabalhavam em jornadas cada vez mais longas, não se preocupando com o aumento progressivo da carga de trabalho (usavam manualmente equipamentos que poderiam ser substituídos por similares elétricos e cumpriam as tarefas sem o apoio dos homens, mesmo a de arrancar a mandioca).

A tendência de obterem lucros maiores, levou-as a desejar diminuir o grupo, sem se preocupar com o desconforto ou com o desgaste físico. Não elaboraram, nem seguiam regulamentos, tampouco, um livro-caixa. Concordavam que a fábrica estava pouco organizada e que necessitavam de um gerente ou de uma comissão que a administrasse, mas mostravam receio de subordinar-se a um chefe, porque isso poderia desunir o grupo “somos iguais, não queremos uma mandando na outra”. A represa construída para fornecer água nunca funcionou, a água chegava suja e com barro, pois havia sido construída em uma área de pastagem.

Calcularam que seria necessário o plantio de 20 hectares de mandioca por ano para manter a fábrica provida de matéria-prima, porém a mandioca só foi plantada e fornecida em 1993 e 1994. Em 1995, a associação parou de plantar e a matéria-prima foi comprada fora, porque os homens decidiram vender o produto da lavoura comunitária para a CEASA “o preço oferecido por eles naquele ano foi muito bom”. As mulheres decidiram, então, comprar um mandiocal em pé e foram elas mesmas arrancá-las “era pouco menos de uma carreta”. Contaram que isso até foi melhor, porque assim não precisariam repartir os lucros. Mesmo assim, ofereceram uma parte da produção para a associação, como pagamento pelo uso da eletricidade e do óleo diesel.

Conseguiram o empréstimo do trator da associação e formaram uma lavoura comunitária feminina, utilizando as manivas que sobraram da lavoura que haviam comprado em pé e cederam as que sobraram para os homens.

Contaram que não conseguiam manter um padrão de qualidade para a farinha, porque a única forma que conheciam para controlar o padrão era a visual: o polvilho sempre ficava igual, mas a farinha variava conforme a época do ano,

*“a mandioca colhida em abril e maio é boa, bonita e sem defeito, mas de junho em diante ocorrem diferenças porque ela começa a brotar. De agosto em diante, a mandioca fica azul três dias depois de colhida, a farinha fica pesada, não tem a mesma qualidade da outra e demanda mais mão-de-obra para trabalhar porque tudo tem de ser feito muito rapidamente.”*

## Resultados

Pela falta de água, produziam mais farinha de mandioca do que polvilho, ainda que fosse muito mais fácil fabricar e vender o polvilho. No primeiro ano, a associação vendeu sua parte da produção em Silvânia. Em 1994, três das mulheres compraram a parte que cabia à associação e revenderam-na, disseram que o mercado externo pagava melhor, mas que preferiam vender para os vizinhos porque a venda era mais rápida. A cota da associação, em 1994 e 1995, foi vendida, mas nunca foi paga.

As mulheres contaram que sempre foi muito fácil vender o que produziam, mas que a associação não conseguia vender direito porque “não sabia correr atrás dos fregueses”. Enquanto isso, um dos homens relatou que as mulheres monopolizavam a venda e dificultavam as coisas para eles, porque ofereciam preços muito baixos. Elas disseram, ainda, que haviam recebido propostas de fora, mas que não as aceitaram, porque era para entregar toneladas e elas não tinham condições de produzir quantidades tão elevadas.

## Críticas do grupo sobre a fábrica

Todos concordaram que o trabalho na fábrica foi muito pesado e que estava além da força de trabalho das mulheres e que os homens pecaram em não ajudá-las. Achavam que, para vender mais barato, tinham de tornar o trabalho mais leve, porque trabalhar na fábrica (como elas o faziam) é muito mais pesado do que trabalhar na lavoura. Uma das mulheres disse que a desordem era muito grande e que tudo precisaria ser modernizado; talvez se fossem visitar outras fábricas, poderiam aprender técnicas melhores. Disseram que ganharam muito com a fábrica; *“ficamos mais espertas, já temos nosso dinheiro, temos emprego e um lugar para bate-papos”*.

## **ANEXO IV - Fábrica de açúcar mascavo da Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de Santa Rita\***

---

### **Antecedentes**

Não houve planejamento para a instalação da fábrica. No início, o objetivo era, oferecer aos sócios um produto e vender os excedentes para ajudar a pagar a dívida que haviam assumido no FCO. A fábrica foi construída em 1993, mas começou a funcionar em 1994, ainda em ritmo de teste, iniciou seus trabalhos efetivos em 1995. Não elaboraram regulamentos escritos, mas antes de iniciar cada nova etapa, os detalhes para a produção do açúcar e da cachaça eram discutidos nas reuniões da associação. Nenhuma dessas decisões, no entanto, foi anotada.

Existia uma comissão responsável pela fábrica, mas “o problema é que essa comissão era muito pouco operacional, diagnosticava os problemas e os enviava para a diretoria para resolvê-los”. O presidente da associação reclamava desse tipo de atitude e dizia que ia propor mudanças. Por decisão da Assembléia-Geral, o presidente da associação também era o gerente da fábrica.

Para dar início às atividades da fábrica os sócios-empregados não receberam nenhum tipo de treinamento para administrá-la nem para fabricar o açúcar mascavo ou a cachaça, “por isso temos todo o tipo de problema por aqui.”

---

\* Este relatório foi elaborado pela Economista Neusa Alice dos Santos, uma das pesquisadoras do Projeto Silvânia; e discutido com os agricultores em agosto de 1996.

## Divisão do trabalho

Três pessoas trabalhavam para produzir o açúcar mascavo e uma, a cachaça. A responsável pela produção da cachaça recebia um salário mínimo por mês e trabalhava menos de oito horas por dia.

Os sócios decidiram que, a partir de 1996, os que trabalhassem na fábrica receberiam R\$ 10,00 por oito horas diárias durante 60 dias. Nos anos anteriores, como o trabalho havia sido praticamente experimental, apenas duas pessoas executaram a tarefa de moer a cana em dezessete dias (essa produção renderia uma tonelada e meia de açúcar mascavo), essas duas pessoas receberam R\$ 10,00 cada uma, por dia de trabalho.

Quem trabalhava na fábrica eram sempre os sócios, o presidente explicou que isso ocorria porque eles conheciam o ofício, por isso, os escolhidos eram sempre os mesmos. O corte da cana no canavial, era efetuado, em mutirão, por todos os sócios.

## Sistema produtivo

A matéria-prima utilizada na fábrica era fornecida pela própria associação que adquirira um terreno, e a cana-de-açúcar era cultivada pelos sócios em um canavial comunitário. Existia um acordo entre eles: cada um trabalhava quatro dias na lavoura sem remuneração. Não existia um plano formal de produção, pois a capacidade produtiva não havia sido preestabelecida para depois projetarem a fábrica, apenas desejavam produzir cada vez mais. Pretendiam chegar a sete toneladas, (chegaram a essa definição em função da quantidade de cana que plantaram). Em 1995, como dispunham de pouca matéria-prima, produziram apenas uma tonelada e meia de açúcar mascavo e 700 litros de cachaça.

Nada foi modificado em relação ao patrimônio inicial. Pretendiam fazê-lo em médio prazo. A fábrica possuía um turbinador, um tacho e um secador de folhas. Na concepção dos sócios, o rendimento da fábrica era bom, apesar de precisarem ajustar a centrífuga e treinar o pessoal que a operava. Não haviam conseguido uma produção uniforme (o açúcar algumas vezes ficava mais claro, outras vezes, mais escuro). Tinham problemas para avaliar o teor alcoólico da cachaça, mas compraram um densímetro para tornar o produto

mais homogêneo. Não trabalhavam com um padrão, mas com receitas que haviam recebido dos mais velhos.

Os resultados financeiros da fábrica sempre revertiam para a associação. Tentaram vender o açúcar na feira do produtor, em Goiânia, mas não foram bem-sucedidos: na primeira semana, venderam vinte quilos, na segunda trinta e na terceira, vinte e cinco quilos, por isso desistiram desse tipo de venda. Vendiam o açúcar ao preço de R\$ 1,00 o quilo. Produziam, em média, de 35 a 41 litros de cachaça por dia. Em 1995, vendiam o litro de cachaça por R\$ 2,00.

## **ANEXO V - Fábrica de queijo do tipo mussarela da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de João de Deus Cabeceira\***

---

### **Antecedentes**

A fábrica foi instituída por causa do estímulo e do apoio oferecido por um Bispo da Igreja Católica o qual fez uma doação em dinheiro, mas estabeleceu determinadas condições: os recursos deveriam ser alocados na conta da associação que deveria responsabilizar-se pela entrega de relatórios periódicos sobre os resultados do empreendimento. A fábrica ficou, então, em nome da associação, pois esses recursos foram repassados em seu nome. Liberados os recursos, fez-se uma reforma no prédio da associação: onde havia um galpão, construíram mais uma peça, mas não colocaram azulejos nas paredes. Ganharam um fogão e adquiriram outro e compraram dois freezers de 500 litros cada um.

O queijo do tipo mussarela nunca havia sido produzido na região, porém uma das mulheres que fazia parte do grupo já havia trabalhado em uma fábrica e encarregou-se de ensinar às outras. Solicitaram a um dos pesquisadores do Projeto Silvânia um curso sobre como organizar-se para trabalhar na fábrica e, para a Emater, um curso sobre a tecnologia da produção do queijo.

### **Gerenciamento**

As tarefas eram executadas, conforme revezamento preestabelecido. A cada dia duas mulheres trabalhavam durante dois turnos; duas administravam o grupo. Não tiveram nenhuma dificuldade para produzir, porque nunca faltavam ao trabalho e porque sempre havia leite suficiente. O leite era comprado de três produtores externos. Os sócios não gostavam de vender para elas (apenas no início, vendiam o leite que sobrava da ordenha da tarde, por isso, elas diziam

\* Relatório efetuado em 31 de maio de 2001.

que “nunca ganhamos nada de graça”). Os homens disseram que, apesar de nunca terem ajudado em nada, quando a fábrica quebrou, pagaram o que elas ficaram devendo para os fornecedores de leite.

Enquanto produziram pouco e venderam nas localidades mais próximas, contaram que deu certo, mas tudo se tornou difícil para elas quando decidiram produzir mais e vender fora do município. Os intermediários vinham buscar o produto na fábrica (elas não conseguiam vender mais longe, porque o produto não tinha o selo de qualidade exigido pela fiscalização, o SIF). Isso também criava problema para os compradores. Todos eles viviam com medo de terem a mercadoria apreendida “só que, quando eram os intermediários que carregavam o queijo, o problema era deles e não nosso”.

Um dos compradores, depois de ganhar a confiança das mulheres, começou a demorar para pagar; deu dois cheques sem fundos e desapareceu. Os compradores começaram a ficar cada vez mais raros, e os freezers já não comportavam a produção. Como não vendiam, começaram a ficar sem recursos para pagar os que lhes vendiam o leite e, por isso, acabaram fechando a fábrica.

A fábrica foi inaugurada entre 1996 e 1997 e encerrou suas atividades em 1998. O patrimônio adquirido ficou no local, sendo utilizado apenas em dias de festas, duas das mulheres ficaram responsáveis por sua guarda e pelos documentos da fábrica.

Uma das entrevistadas disse que teve alguma vantagem com a fábrica, conseguiu ganhar R\$ 200,00 e comprar um sofá, um guarda-roupa e um armário.

## **Crítica dos agricultores sobre a fábrica**

*“A fábrica de queijo mussarela serviu para nos mostrar que não devemos cair em outro erro como esse”.* Segundo os entrevistados, o maior problema esteve no próprio grupo que trabalhou, pois algumas se sentiam superiores às outras, também faltou entrosamento das mulheres com os homens da associação.

Disseram que o apoio técnico que receberam para produzir o queijo “não deu certo e foi falho porque não nos ensinaram como é que se faz para registrar uma fábrica de queijo e para vender a produção”. Disseram também que poderiam haver produzido mais do que produziram, mas se o tivessem feito, não encontrariam mercado porque ele já estava todo ocupado pelos grandes produtores. Perguntaram: *“e, se tivéssemos atuado através de uma cooperativa, poderíamos haver acertado?”*

# Micro-agroindutries: collective strategies for small scale producers

---

**Abstract** - *This paper describes the evolution of five micro-agroindustries and identifies the difficulties of the collective work in the process. Moreover, the professional formation of the staff members and the local agroindustry directors is discussed as an imperative necessity to the success of such enterprises.*

*Index terms: small farmers – agroindustry – agricultural collective work.*