

# SUGESTÕES PARA A AGRICULTURA FAMILIAR SOBRE ASSOCIAÇÕES, TRATORES, VEÍCULOS E EQUIPAMENTOS, PEQUENAS INDÚSTRIAS E LAVOURAS COMUNITÁRIAS



CPAC  
S751s  
2000

LV-2005.00108

Sugestões para a agricultura  
2000 LV-2005.00108



29814-1

 **Embrapa**



---

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

**SUGESTÕES PARA A AGRICULTURA  
FAMILIAR SOBRE: ASSOCIAÇÕES, TRATORES,  
VEÍCULOS E EQUIPAMENTOS, PEQUENAS  
INDÚSTRIAS E LAVOURAS COMUNITÁRIAS**

Suzana Sperry  
Carlos Henrique T. de Carvalho Júnior

ISSN 1517-0187

Circ. téc. - Embrapa Cerrados	Planaltina	n. 11	p.1-74	ago. 2000
-------------------------------	------------	-------	--------	-----------

Copyright © Embrapa – 2000  
Embrapa Cerrados. Circular técnica, 11

Exemplares desta publicação podem ser solicitados a:  
Embrapa Cerrados  
BR 020, Km 18, Rodovia Brasília/Fortaleza  
Caixa Postal 08223  
CEP 73301-970 – Planaltina, DF  
Telefone (61) 388-9898 – Fax (61) 388-9879

Tiragem: 100 exemplares

**Comitê de Publicações:**

Ronaldo Pereira de Andrade (Presidente), Maria Alice Bianchi, Leide Rovênia Miranda de Andrade, Carlos Roberto Spehar, José Luiz Fernandes Zoby e Nilda Maria da Cunha Sette (Secretária-Executiva).

**Supervisão editorial:** Nilda Maria da Cunha Sette

**Revisão de texto:** Maria Helena Gonçalves Teixeira e Nilda Maria da Cunha Sette

**Normalização bibliográfica:** Maria Alice Bianchi e Dauf A. Corrêa

**Editoração eletrônica:** Jussara Flores de Oliveira

**Capa:** Chaile Cherne Soares Evangelista

**Impressão e acabamento:** Embrapa Cerrados

<b>Embrapa</b>	
Unidade:	AI-Sede
Valor aquisição:	
Data aquisição:	16/03/05
N.º N. Fiscal/Fatura:	
Fornecedor:	
N.º OCS:	
Origem:	Decios
N.º Registro:	108/05

Dados internacionais de catalogação na publicação (CIP)  
Embrapa Cerrados

S751 Sperry, Suzana  
Sugestões para a agricultura familiar sobre: associações, tratores, veículos e equipamentos, pequenas indústrias e lavouras comunitárias / Suzana Sperry, Carlos Henrique T. de Carvalho Júnior. - Planaltina : Embrapa Cerrados, 2000.  
74p. - (Circular técnica / Embrapa Cerrados, ISSN 1517-0187; n.11)

1. Agricultura familiar. I. Carvalho Júnior, Carlos Henrique T. de.  
II. Título. III. Série.

338.1 - CDD 21

## SUMÁRIO

RESUMO .....	5
ABSTRACT .....	5
INTRODUÇÃO .....	6
COMO CRIAR UMA ASSOCIAÇÃO .....	9
Instrumentos legais .....	9
Exemplo de estatuto .....	10
Modelo de ata da assembléia de fundação .....	17
REGULAMENTO PARA AS AÇÕES COLETIVAS .....	21
Por que é necessário regulamentar as ações coletivas? .....	21
Alguns exemplos de regulamentos que podem ser adotados por uma associação .....	22
Regulamento para administrar o uso coletivo de um caminhão	22
Regulamento para administrar uma fábrica de doces .....	24
Regulamento para administrar o uso coletivo do botijão de nitrogênio para estoque de sêmen .....	26
A importância das comissões criadas pelas associações .....	28
AS LAVOURAS COMUNITÁRIAS DA ASSOCIAÇÃO .....	31
Por que criar uma lavoura comunitária? .....	31
Vantagens de uma lavoura comunitária .....	32
Problemas que podem ocorrer com a lavoura comunitária .....	33
Critérios para administrar a lavoura comunitária .....	35
Regulamento para administrar uma lavoura comunitária .....	36
Projeto para instalar e conduzir uma lavoura comunitária .....	38
Observações gerais sobre as lavouras comunitárias .....	40

AQUISIÇÃO E USO COLETIVO DO TRATOR NAS ASSOCIAÇÕES ..	45
Por que adquirir um trator para uso coletivo? .....	45
Problemas que podem ocorrer com o uso coletivo do trator .....	47
Roteiro para prestação de serviços .....	48
Regulamento para uso coletivo do trator .....	50
Controle administrativo do trator .....	52
<i>Sustentabilidade da prestação de serviços</i> .....	56
<i>Caixa reserva para amortizar a dívida e repor o trator</i> .....	57
AS FÁBRICAS ARTESANAIS CRIADAS PELAS ASSOCIAÇÕES .....	59
Por que criar uma unidade artesanal de produção? .....	59
Planejamento da unidade de produção .....	60
Análise socioeconômica e identificação de apoios externos .....	63
Organização da unidade de produção .....	64
Processo de organização do trabalho .....	66
Processo de organização do material .....	68
CONCLUSÃO .....	70
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA .....	73

# **SUGESTÕES PARA A AGRICULTURA FAMILIAR SOBRE: ASSOCIAÇÕES, TRATORES, VEÍCULOS E EQUIPAMENTOS, PEQUENAS INDÚSTRIAS, E LAVOURAS COMUNITÁRIAS**

Suzana Sperry<sup>1</sup> e Carlos Henrique T. de Carvalho Júnior<sup>2</sup>

**RESUMO** – O objetivo da publicação é colocar à disposição dos agricultores que se reúnem em associações ou em qualquer outra forma de organização, elementos que facilitem a participação em ações coletivas e, ao mesmo tempo, a administração dessas atividades. Partiu-se do pressuposto de que, conhecendo e adotando procedimentos específicos para cada uma das atividades propostas pela associação, a participação nos resultados tornar-se-ia mais eficiente e, portanto, mais efetiva a coesão social do grupo, porque cada um compreenderia melhor o papel que deveria desempenhar. Os recursos sugeridos foram construídos no dia-a-dia das pesquisas realizadas por especialistas em organização de produtores rurais junto aos agricultores, principalmente em municípios do Estado de Goiás. São apresentadas sugestões sobre como proceder para criar uma associação e para elaborar os regulamentos destinados a administrá-la. Foram dados exemplos sobre a administração do uso coletivo de veículos, de máquinas e de equipamentos, e sobre a participação em lavouras comunitárias e em fábricas artesanais que costumam ser criadas pelas associações.

**Palavras-chave:** agricultura familiar - associações - tratores - agroindústrias - veículos - lavouras comunitárias.

## **SMALL FARMERS COLLECTIVE WORK: ASSOCIATIONS, TRACTORS AND AGROINDUSTRIES**

**ABSTRACT** – In this paper we present contributions for the small farmers organisation. The sociological spirit of the text give informations and suggestions about the associations organisation; the collective use of farm tractors and veicules, the collective work in small farm industries and the agricultural collective practices.

**Key-words:** small farmers - associations - farm tractors - agroindustry - agricultural collective work.

---

M.Sc. em Sociologia Rural, Embrapa Cerrados.

Eng. Agrôn., Técnico do Instituto Novas Fronteiras da Cooperação – INFC. Caixa Postal 70001-970 Brasília-DF.

## INTRODUÇÃO

A união faz a força. Mas, a forma como as discussões acontecem no interior das associações, criadas pelos pequenos agricultores, dificulta o entendimento geral e, muitas vezes, provoca a desunião do grupo.

O agricultor familiar, tradicionalmente isolado e carente de recursos para adquirir bens de produção para produzir e para comercializar, encontrou na organização coletiva a figura jurídica de que necessitava para ser reconhecido pela sociedade. Para organizar-se coletivamente deu preferência a grupos pequenos que se reúnem em torno de associações – estratégia que tornou possível a prática de ações coletivas de compra e venda e que, ao mesmo tempo, favorece o desenvolvimento econômico e social das famílias que integram o movimento.

O comportamento desses agricultores, segundo a opinião de especialistas, mudou radicalmente. Enquanto nos anos 1960 e 1970, obedecendo a programas governamentais, criavam cooperativas e associações, hoje, “organizam-se em vez de serem organizados” (Mendras, 1991; Lacki, 1996; Mercoiret, 1994), realidade confirmada onde quer que agricultores familiares optem por essa forma do trabalho. Não restam dúvidas de que a organização em associações representa uma iniciativa independente, promovida por indivíduos democraticamente livres de interferências externas. Como também não restam dúvidas de que os recursos técnicos, fornecidos por pessoal com especialização na área, foram o marco decisivo para integrá-los ao mercado e para levá-los a criar o complexo sistema de organização que apresentam atualmente.

No entanto, essa organização, após breve período de euforia geral, começa a apresentar um clima de desilusão coletiva que dificulta o cumprimento de boa parte dos objetivos definidos inicialmente. O resultado das pesquisas, destinadas a avaliar as razões desse fenômeno, mostraram que os efeitos da influência do grupo

sobre o indivíduo têm sido mais nocivos do que a própria falta de conhecimentos para administrar essas organizações. O grupo exerce pressão sobre cada um, especialmente, no caso desse tipo de agricultor: indivíduo habituado, há gerações, a tomar decisões isoladamente. Pressão essa que assume diferentes formas que vão desde a pressão de conformidade (quando cada membro do grupo, motivado pelos demais, assume uma posição de desinteresse), até a pressão pela sobrevivência ou a pressão afetiva: eu gosto e confio nos meus companheiros, portanto quero pensar como eles.

Conduzir, organizar, manter e administrar uma associação não são termos adequados para definir o objetivo que se pretende alcançar com essa publicação, pois supõe-se que se o agricultor dominar conhecimentos sobre as estratégias para lidar com diferentes formas de trabalho e exercer papel mais de “animador” e de observador do que apenas de administrador, poderá garantir seu desempenho pessoal, a união e a produção do grupo. Provavelmente, essa atitude contribuirá para produzir o “clima” e o “ambiente” fundamentais para tornar mais eficiente a ação das associações. Ou seja: o objetivo da publicação não é apenas fornecer subsídios para tornar o agricultor um bom administrador, mas para torná-lo um indivíduo capaz de avaliar criticamente o que está sendo feito e contar com elementos que lhe permitam agir com criatividade e inteligência.

Neste documento, foram reunidas algumas recomendações que pretendem colocar facilidades para o grupo em sua ação para tomar decisões. Conhecer as “regras do jogo”, além de torná-lo mais interessante, permite que todos compreendam qual é o papel que devem desempenhar durante as partidas. Compreendendo esse papel, cada um terá mais clareza sobre o que esperam dele (e o que pode esperar dos outros...).

As sugestões apresentadas neste documento foram construídas, em conjunto com os agricultores, no dia-a-dia das pesquisas realizadas pela Embrapa Cerrados, inicialmente, nas 30 associações criadas por 650 famílias de pequenos produtores rurais do Município de Silvânia-GO; depois, junto ao Projeto Novas Fronteiras da

Cooperação para o Desenvolvimento Sustentável (MA-PNFC/PNUD FAO), envolvendo mais de 80 associações, criadas por aproximadamente 1650 famílias nos Municípios de Luziânia, Vianópolis, Orizona e Cristalina (também no Estado de Goiás); e, mais recentemente, junto aos assentamentos de reforma agrária ligados à Superintendência Regional do INCRA-SR 28/DFE.

Aos agricultores, grandes companheiros de jornada e de pesquisa, os autores agradecem e, como sempre, deixam o espaço aberto para críticas, comentários e sugestões.

## COMO CRIAR UMA ASSOCIAÇÃO

*“Ao assumir responsabilidades econômicas, os pequenos produtores rurais atraem para si um papel cada vez mais significativo nas funções de interesse geral. Porém, é importante lembrar que esse papel sempre esteve ligado à melhoria do nível de organização profissional e à negociação com outros setores econômicos (comércio, indústria, mercado) e outras instituições (serviços técnicos, coletividades locais). Por isso, se diz que esses agricultores não podem “fazer tudo” sozinhos, precisam organizar-se coletivamente para vencer” (Marie-Rose Mercoiret, 1994, p.14).*

### Instrumentos legais

Para criar uma associação é necessário cumprir determinadas disposições legais. As associações são administradas por uma diretoria eleita cujas funções estão subordinadas à vontade coletiva dos associados e são representadas em um estatuto, aprovado pela Assembléia-Geral, constituída pelo grupo de sócios. Para existir como uma sociedade civil, a associação precisa registrar oficialmente o ato de sua constituição e seu estatuto, obedecendo ao que recomenda a Lei 6.015, de dezembro de 1973. Segundo essa Lei, os que pretendem constituir uma associação devem observar os seguintes passos:

- a) reunir-se para elaborar um estatuto no qual devem constar: a denominação da associação, os fins a que se destina, sua localização e tempo de duração, o modo como será administrada e representada, os procedimentos para reformar o estatuto, as obrigações dos sócios, as condições para a extinção e os nomes dos sócios fundadores;
- b) realizar uma reunião (denominada “assembléia de fundação”) na qual todos os futuros sócios devem estar presentes e escolher entre si quem será o presidente e o secretário dessa assembléia (o secretário ficará encarregado de registrar, no livro de atas, os resultados da reunião);

- c) avaliar e aprovar o estatuto durante essa reunião (já discutido e preparado em reuniões anteriores);
- d) eleger a primeira diretoria e o primeiro conselho fiscal da associação durante essa assembléia.

Para o registro público do estatuto da associação no Cartório de Registros de Pessoas Jurídicas, os sócios devem providenciar um requerimento, assinado pelo presidente eleito (com firma reconhecida). Ao requerimento, devem ser anexados o original e duas cópias do estatuto, três cópias da ata de fundação e duas vias dos documentos de identidade dos membros eleitos para a primeira diretoria.

Para inscrever a associação na Receita Federal, devem ser entregues, na unidade local do Ministério da Fazenda, os seguintes documentos: o estatuto já registrado, a ata de constituição da associação, o formulário de requisição preenchido (em três vias), a ficha de inscrição no CPJ e o CPF do presidente eleito.

### **Exemplo de estatuto<sup>3</sup>**

## ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO DE "X"

### ESTATUTO

#### CAPÍTULO I – DENOMINAÇÃO, SEDE, OBJETIVOS, AÇÕES E DURAÇÃO

**Art. 1º – Denominação, sede e objetivos** – a Associação X, fundada em X é uma organização civil sem fins lucrativos, com sede na cidade de X. Tem o objetivo de viabilizar as iniciativas dos asso-

---

<sup>3</sup> Este modelo detalha muitas questões que costumam ser incluídas no estatuto de uma associação, porém como cada organização estabelece objetivos e características específicas, algumas sugestões apresentadas no exemplo poderão ser aproveitadas enquanto outras, não.

ciados para transformá-las em ações de estímulo à produção e à comercialização; à difusão, à capacitação e à educação para melhorar os padrões técnicos das atividades e desenvolver de forma técnica, econômica, social, política e humana os associados, bem como seus familiares e a comunidade como um todo.

**Art. 2º – Ações** – para cumprir seus objetivos, a Associação orientará suas ações para:

I – Pesquisar, organizar, sistematizar e difundir, no âmbito social, métodos e técnicas, bem como apoiar a realização de estudos que contribuam para fortalecer as atividades de produção e comercialização;

II – Promover atividades de apoio técnico e financeiro, especialmente no que se refere às ações coletivas praticadas pelos sócios e promover a educação associativa, a capacitação profissional e a informação geral;

III – Viabilizar, por conta própria ou de terceiros, a comercialização da produção dos associados;

IV – Promover cursos, oficinas, seminários e outros eventos de interesse do quadro social;

V – Estimular, apoiar e implantar projetos de desenvolvimento socioeconômico;

VI – Representar os interesses e defender os direitos dos associados.

**Art. 3º – Prazo de duração** – O prazo de duração da Associação será indeterminado.

## CAPÍTULO II – ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO DA ASSOCIAÇÃO

**Art. 4º – Estrutura** – a estrutura da Associação compreende os seguintes Órgãos: Assembléia-Geral, Conselho Diretor e Conselho Fiscal.

**Art. 5º – A Assembléia-Geral** – é o Órgão máximo normativo deliberativo, composto por todos os sócios da Associação.

Parágrafo 1º – a Assembléia-Geral reunir-se-á uma vez por ano – por ocasião do exame e da aprovação das contas do exercício – no máximo até 31 de março e, mensalmente, no primeiro sábado de cada mês, às 15 horas, por convocação do Presidente da Associação.

Parágrafo 2º – a Assembléia-Geral deverá ser convocada, com antecedência mínimo de 15 (quinze) dias, por um meio que garanta a eficácia de sua comunicação a todos os membros, constando da convocação a pauta da reunião.

Parágrafo 3º – à Assembléia-Geral compete fixar as diretrizes e as normas básicas de funcionamento da Entidade e decidir, em instância final, todos os assuntos que afetam o desempenho da Associação na consecução de seus objetivos e, em especial:

- a) eleger o Conselho-Diretor e o Conselho-Fiscal entre seus integrantes e deliberar sobre a admissão de novos sócios;
- b) aprovar os planos de trabalho e os respectivos orçamentos, deliberar sobre a aquisição de bens imóveis integrantes ou a integrar ao patrimônio da Associação e deliberar sobre empréstimos externos, termos de cooperação, convênios, acordos e contratos;
- c) examinar e, julgando pertinente, aprovar os relatórios e prestações de contas do Conselho-Diretor, a cada exercício social e deliberar sobre as normas gerais de organização, contabilidade, administração de pessoal, financeira e de material;
- d) determinar os valores máximos de remuneração de funcionários e serviços de terceiros e as condições de sua contratação e determinar o valor máximo em que o Presidente terá autonomia para, sem consulta prévia à Assembléia-Geral, emitir cheques e ordens de pagamento em nome da Associação;
- e) deliberar quanto às alterações deste Estatuto, com a aprovação mínima de 2/3 de seus integrantes.

**Art. 6º – A Diretoria** – a Assembléia-Geral elegerá, entre seus membros, uma Diretoria, composta por: um Presidente, um Vice-Presidente, um Secretário e um Tesoureiro, todos com mandatos de dois anos, admitindo apenas uma reeleição.

Parágrafo 1º – o exercício de quaisquer funções requeridas para o funcionamento dos órgãos referidos nesse artigo não será remunerado. Serão remuneradas apenas as despesas de viagem e representação em favor da Associação, desde que comprovadas.

Parágrafo 2º – ao Presidente compete:

- a) convocar e presidir as reuniões, administrar e garantir o cumprimento das diretrizes, metas e normas gerais de funcionamento da Associação;
- b) informar, com os demais membros da Diretoria, sobre as atividades da Associação e os níveis de sua execução;
- c) assinar cheques e ordens de pagamento em nome da Associação, observadas as disposições da Assembléia-Geral e termos de cooperação, convênios, acordos, contratos e ajustes;
- d) articular as relações da Associação com as demais entidades;
- e) contratar funcionários e serviços de terceiros, nos moldes fixados pela Assembléia-Geral, e estabelecer diretrizes de trabalho;
- f) representar a Associação em juízo e fora dele.

Parágrafo 3º – ao Vice-Presidente compete:

- a) substituir o Presidente em suas ausências e impedimentos;
- b) coordenar as atividades relativas à educação, à capacitação e à informação do quadro social, zelando pela ética das ações da Diretoria;
- c) coordenar as atividades de pesquisa, coleta e difusão de informações referentes aos objetivos da Associação.

Parágrafo 4º – ao Secretário compete:

- a) registrar em Atas próprias todos os atos administrativos, acontecimentos e deliberações das reuniões da Diretoria e da Assembléia-Geral e zelar pela manutenção dos livros e registro de sócios e demais escriturações de caráter social da Associação;
- b) coordenar todos os aspectos referentes ao cumprimento de rotinas sociais de comunicação com os associados e a memória institucional da entidade e assessorar o Presidente na condução e no desenvolvimento das atividades sociais e na realização das reuniões do Conselho-Diretor.

Parágrafo 5º – Ao Tesoureiro compete:

- a) responsabilizar-se pela manutenção e integridade do patrimônio da Associação e pela administração das contas da Associação desde seu registro apropriado até a relação formal dos serviços de contabilidade;
- b) assinar, com o Presidente, os cheques e ordens de pagamento, emitidos pela Associação, observadas as determinações da Assembléia-Geral.

**Art. 7º – O Conselho-Fiscal** – é composto por três membros titulares e três suplentes, todos eles eleitos, anualmente, entre os integrantes da Assembléia-Geral. É o Órgão de fiscalização interna da Associação, a ele compete:

- a) verificar a veracidade, a propriedade e a concordância dos atos da Diretoria com as diretrizes fixadas na Assembléia-Geral e a propriedade dos atos e a ética dos integrantes da Diretoria no trato com os interesses sociais da Associação;
- b) elogiar, perante a Assembléia-Geral, os resultados eficientes que constatar e denunciar todo e qualquer ato da Diretoria que seja considerado prejudicial ou conflitante com os interesses da Associação e emitir parecer sobre a prestação de contas da Diretoria por ocasião da assembléia anual.

**Art. 8º – Das eleições** – a eleição para os membros da Diretoria-Executiva e do Conselho-Fiscal dar-se-á por votação direta e secreta. Será considerado eleito o candidato que obtiver a maioria dos votos dos sócios.

**Art. 9º – O voto e sua representação** – Para votar, o sócio deve apresentar-se diante da Assembléia-Geral, munido dos instrumentos legais e ao assinar o livro de presenças, colocando seu nome e número da matrícula.

Parágrafo único – O sócio que não estiver em dia com o pagamento da mensalidade não terá o direito de votar.

### CAPÍTULO III – SÓCIOS, ADMISSÃO, DIREITOS E DEVERES

**Art. 10º – Sócios** – poderá associar-se toda pessoa física que, sendo maior de idade ou emancipada legalmente, dedique-se ou pretenda dedicar-se à produção agropecuária; que concorde em adequar sua produção aos padrões da Associação e que esteja de acordo com as disposições deste Estatuto.

**Art. 11º – Admissão** – para associar-se, o interessado deve preencher e assinar uma proposta de admissão. Aprovada a proposta em Assembléia, os dados sobre o novo sócio são registrados no cadastro de sócios da Associação. Após o cumprimento dessa exigência, o novo sócio adquire todos os direitos e as obrigações decorrentes deste Estatuto.

Parágrafo 1º – o número de associados é ilimitado, quanto ao máximo, não podendo ser inferior a dez.

**Art. 12º – Direitos** – são direitos dos sócios: utilizar o espaço físico da Associação e dispor dos bens, serviços e eventos por ela oferecidos, de acordo com as normas estabelecidas; votar e ser votado, salvo impedimento legal, para a composição dos Conselhos Diretor e Fiscal; participar das assembleias; solicitar apoio da Associação para a defesa de seus direitos e interesses; demitir-se quando lhe convier, desde que esteja em dia com a contribuição mensal; propor a admissão de novos sócios.

Parágrafo único – O esposo da sócia ou a esposa do sócio e seus filhos entre 14 e 17 anos poderão participar dos mesmos direitos e obrigações dos sócios, salvo os de votar e de serem votados.

**Art. 13º – Deveres** – são deveres dos sócios: realizar com a Associação todas as operações que constituem seus objetivos econômicos e sociais; respeitar a individualidade, as crenças e ideologias de todos os membros da Associação; zelar pelo patrimônio da Associação; manter-se em dia com a contribuição mensal para manutenção da Associação; ser pontual nas reuniões marcadas pela Associação; garantir que sua produção atenda aos padrões de qualidade definidos pela Associação; honrar seus compromissos de produção, de participação e de comercialização com a Associação; desempenhar com dedicação os cargos para os quais forem eleitos ou nomeados.

**Art. 14º – Demissão, eliminação, exclusão**

- a) A demissão do associado, que não lhe pode ser negada, ocorre quando for requerida ao Presidente, julgada em Assembléia, averbada no livro de matrícula e comunicada ao requerente. A eliminação do associado, por infração deste Estatuto, é julgada pela Assembléia e executada pelo Presidente, depois de haver comunicado por escrito as razões. Serão demitidos os sócios que exercerem atividades consideradas prejudiciais à Associação e opostas a seus objetivos e os que deixarem de pagar as mensalidades;
- b) A exclusão do associado é feita por ocasião de sua morte ou por incapacidade civil. Sua exclusão é feita por decisão da Assembléia e registrada no livro de matrícula.

Em quaisquer casos (demissão, eliminação ou exclusão) o associado não tem direito à restituição de colaboração financeira de qualquer espécie, bem como dos fundos existentes, perdendo todos os direitos.

**Art. 15º – Contabilidade da Associação** – os serviços de contabilidade devem ser organizados segundo as normas gerais e disposições deste Estatuto.

**Art. 16º – Os livros da Associação** – a Associação deve possuir os seguintes livros: de matrícula, das atas das assembléias, de presenças e o livro-caixa.

**Art. 17º – Patrimônio e fundos** – os recursos da Associação serão constituídos por contribuições de manutenção periódicas feitas pelos sócios; dotações orçamentárias recebidas por ocasião da celebração de termos de cooperação, convênios, acordos e ajustes; receitas da venda de produtos e realização de eventos; por bens e direitos doados ou legados; por receitas diversas e próprias.

Os saldos apurados no final de cada exercício deverão ser aplicados na formação de patrimônio, pela aquisição de bens móveis, títulos. A mensalidade, no valor de 3% do salário mínimo, tem a finalidade de cobrir as despesas mensais de manutenção da Associação. Essa mensalidade deve ser paga na reunião mensal, isto é, no primeiro sábado de cada mês.

**Art. 18º – Disposições gerais e transitórias** – em caso de dissolução, atendidos os encargos e responsabilidades assumidos, os bens remanescentes serão repassados, nos moldes da lei, a entidades similares, indicadas pela Assembléia-Geral que deliberou pela dissolução.

## Modelo de ata da assembléia de fundação

### ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO DE "X"

#### Ata de Fundação

Aos \_\_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_, do ano de \_\_\_\_\_, às \_\_\_\_\_ horas, em \_\_\_\_\_ (nome do município), no Estado de \_\_\_\_\_, com o propósito de criar uma associação nos termos da legislação vigente, reuniram-se as seguintes pessoas (nome de cada uma por extenso, nacionalidade, idade, estado civil, RG, CPF e endereço). Foi eleito para coordenar os trabalhos \_\_\_\_\_ (nome por extenso), que convidou \_\_\_\_\_ (nome, por extenso) para secretariar a reunião e lavrar a presente Ata.

Assumindo a coordenação da reunião, o Presidente da assembléia de fundação leu, explicou e promoveu um debate sobre o projeto de estatuto para a associação. O estatuto foi aprovado pelo voto dos sócios fundadores acima indicados. A seguir, o Presidente da sessão determinou que fosse procedida a eleição dos membros da primeira diretoria da associação, conforme dispõe o estatuto recém-aprovado. Apurados os votos, foram considerados eleitos os seguintes associados: \_\_\_\_\_ (indicar o nome de cada um dos ocupantes dos cargos e seus substitutos). O presidente, recém-eleito, assumiu a direção da sessão, agradecendo a colaboração de seu antecessor nessa tarefa e declarou que a partir daquele momento a Associação dos Pequenos Produtores Rurais da Região de \_\_\_\_\_ encontrava-se oficialmente constituída, com o objetivo de viabilizar as iniciativas de desenvolvimento dos produtores para transformá-las em ações de estímulo à produção e à comercialização, à difusão, capacitação e educação para melhorar o padrão técnico das atividades e desenvolver, técnica, econômica e socialmente os associados, bem como seus familiares e a comunidade como um todo. Nada mais havendo a tratar, o presidente deu por encerrados os trabalhos e eu \_\_\_\_\_ (nome do secretário), lavrei a presente Ata que, lida e aprovada, foi assinada por todos os sócios fundadores.

(local e data) \_\_\_\_\_

(assinatura do Presidente e do Secretário da  
Assembléia de Fundação e de todos os sócios fundadores)

#### Observações:

- A ata da assembléia de fundação é registrada em um Livro próprio que deve ter suas páginas previamente numeradas. Na primeira página desse Livro, deve constar um "termo de abertura", isto é, uma frase explicando a sua finalidade, após o que devem ser colocadas as assinaturas do Secretário e do Presidente da Associação, o nome do local e a data de fundação da Associação.
- O texto do estatuto pode ser registrado no próprio Livro de Registro de Atas ou registrado em um documento à parte (e depois transcrito no Livro de Atas).

- Ao mesmo tempo em que for criado o Livro de Atas, também deve ser instituído um Livro para o registro dos sócios. Esse Livro deve, igualmente, ter as folhas numeradas e um termo de abertura, explicando sua finalidade, nele deve ser reservado um número exclusivo para cada um dos sócios. Nesse livro, são registradas as ocorrências referentes a cada um dos sócios (pedidos de licença, infrações, premiações, notificações, desligamento, exclusão).

Ata é o documento no qual se relata o que aconteceu nas reuniões que a associação realizou. O estatuto, os relatórios e as atas são os documentos mais importantes de uma associação de agricultores: o estatuto, por que regula a forma como o grupo deve atuar e por que define os objetivos que os sócios pretendem alcançar, os relatórios e as atas, por que mostram o desempenho do grupo, as facilidades as dificuldades que enfrentaram, as formas que utilizaram para cumprir suas atividades e os resultados alcançados – as atas e os relatórios contam a vida da associação.

O relatório expõe as atividades realizadas pela associação dentro de determinados períodos de tempo e pode ser bem feito se a diretoria da associação tiver em mãos as atas das reuniões realizadas em cada período. Em determinados casos, a ata assume um papel tão importante como o do estatuto pois, quando os sócios votam e aprovam alguma decisão em reunião e a registram em uma ata, esse registro transforma-a em um apêndice do estatuto. Ou seja, as regras definidas nessa ata, passam a ter a mesma força legal das incluídas no estatuto que regulamenta a associação.

Para cada reunião, pode ser feita uma ata completa ou uma síntese do que foi discutido. São três as finalidades de uma ata: não perder as idéias discutidas, tornar visíveis a todos as decisões assumidas e facilitar a redação dos relatórios. Para atender a essas três finalidades, é importante que ela seja bem redigida, que não registre detalhes supérfluos e que seja lida no final de cada reunião pelo secretário (para completar e corrigir o que foi dito) e no início da reunião que se seguir (para lembrar o que foi dito).

Razões para que a ata da reunião anterior seja lida na reunião que se segue: lembrando o que foi discutido e decidido, será mais fácil retomar o assunto e definir se o que foi decidido há 30 dias é

realmente o mais adequado e retificar o que se fizer necessário, facilitará também a compreensão do assunto para os que não estiveram presentes à reunião anterior e permitir que opinem e contribuam.

Em geral, os sócios não querem aceitar o cargo de secretário da associação por receio de não saberem fazer as atas, conhecidas como um documento muito difícil de ser compreendido e redigido. É fácil derrubar essa lenda, se for adotada uma forma simplificada para a sua redação:

### **Abertura**

“Aos \_\_\_\_\_ dias do mês de \_\_\_\_\_ do ano de \_\_\_\_\_, às \_\_\_\_\_ horas, na Sede da Associação de Pequenos Produtores da Região de \_\_\_\_\_, sob a Presidência do Sr. \_\_\_\_\_, tendo como secretário o Sr. \_\_\_\_\_, realizou-se mais uma reunião ordinária da Associação.

### **Registro das presenças**

Estiveram presentes os seguintes sócios — \_\_\_\_\_

### **Corpo da ata**

Após a leitura da ata da reunião anterior pelo Secretário, o Presidente comunicou os itens da agenda planejada para discussão na presente reunião (relacionar os assuntos; relacionar o que foi discutido sobre cada um dos assuntos e o que foi decidido).

### **Fechamento**

A seguir, o Presidente declarou encerrada a sessão e convidou os presentes para a próxima reunião, a realizar-se no dia \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_, às \_\_\_\_\_ horas.

## REGULAMENTO PARA AS AÇÕES COLETIVAS

*“Pode-se dizer que os regulamentos instituídos pelas associações são importantes, também, para mostrar à sociedade a expressão da capacidade humana, individual e coletiva dos agricultores e, ainda, para que o próprio grupo que os institui sinta a importância que o “fazer” tem sobre “as coisas” que se pretende alcançar” (Suzana Sperry).*

### Por que é necessário regulamentar as ações coletivas?

Prevendo que ocorrerão situações de conflito em seu interior, a associação precisa instituir regulamentos para desenvolver suas atividades, porque não existe ação coletiva sem conflito (cada associado possui objetivos particulares e quer retirar aquilo de que necessita da organização que pode ser diferente do que os outros ou a associação desejam). Por essa razão, o estatuto e os regulamentos são tão importantes, pois são os argumentos mais fortes nas situações de oposição, atrito ou desentendimento entre os sócios. São importantes, também, para prever e evitar essas situações.

Os regulamentos são proposições, votadas em assembléia e registradas no livro de atas da organização. Determinam como uma ação deve ser executada em situação específica. São planos permanentes traçados pelos associados nos quais podem ser abertas exceções conforme o caso.

Entre os regulamentos de uma associação, o estatuto é o mais importante, pois estabelece os objetivos, as estratégias, a estrutura e o funcionamento da organização e determina a forma como devem relacionar-se os associados. É o documento básico, a lei da associação. Os regulamentos servem para detalhar o que o estatuto determina. Nas grandes associações, o conjunto de regulamento é consolidado no “regulamento interno”, mas nas menores, costuma-se elaborar um regulamento individual para cada uma das ações coletivas introduzidas na organização. Assim, se a primeira atividade coletiva for uma lavoura comunitária, um regulamento é definido para orientar as ações do grupo.

Podem ser elaborados regulamentos para o uso coletivo do patrimônio da associação, como por exemplo: do caminhão, do botijão de nitrogênio para estoque de sêmen, do trator, do tanque para resfriar leite, do galpão para armazenar grãos, da sede e das terras da associação, como também, regulamentos para administrar formas coletivas de trabalho, como as compras e as vendas coletivas, as lavouras comunitárias ou a criação coletiva de abelhas. Algumas associações fazem regulamentos para outros tipos de atividades, como por exemplo, a participação e a administração de reuniões.

Para elaborar regulamentos, é importante observar determinados procedimentos:

- os objetivos devem ser claramente definidos para que sejam conhecidos os limites da atividade;
- a autoridade da comissão a ser instituída deve ser especificada;
- a atribuição da comissão responsável deve ser determinada;
- as atribuições do coordenador e dos membros da comissão responsável pelas atividades devem ser definidas;
- as atividades a serem executadas devem ser esclarecidas.

**Alguns exemplos de regulamentos que podem ser adotados por uma associação**

**Regulamento para administrar o uso coletivo de um caminhão**

### **ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES RURIS DA REGIÃO DE "X"**

Este regulamento tem o objetivo de garantir a eficiência dos serviços oferecidos pelo caminhão da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de "X"; garantir o melhor aproveitamento do veículo como meio de transporte do leite e de outros produtos dos associados e como fonte de renda (vendendo serviços a terceiros); e contribuir para o melhor rendimento do veículo e para sua conservação.

**Compete à comissão coordenadora** – a prestação de serviços do caminhão será coordenada por uma comissão constituída de dois sócios eleitos pela Assembléia-Geral para um mandato de um ano (sujeito à renovação): o “supervisor do caminhão” e o “responsável pela prestação de serviços”. Essa comissão terá liberdade para pesquisar, aconselhar e executar decisões, desde que aprovadas pela Assembléia-Geral. Compete à comissão fazer cumprir o presente Regulamento.

**Ao supervisor do caminhão compete:** gerenciar e supervisionar a prestação de serviços; conservar em dia a documentação do caminhão; verificar os danos ocorridos com o veículo em serviço e providenciar seu reparo; buscar acordo entre as partes quando ocorrerem desentendimentos; receber sugestões, críticas e reclamações e encaminhá-las à Assembléia-Geral; depositar, mensalmente, na conta corrente da Associação o total arrecadado e apresentar à assembléia um relatório sobre os serviços prestados.

**Ao responsável pela prestação de serviços compete:** acompanhar o motorista; observar o cumprimento dos horários; conservar os comprovantes de entrega do leite à cooperativa; repassá-los mensalmente, ao supervisor do caminhão; emitir recibos de venda de serviços internos e para terceiros e restituí-los ao supervisor junto com as importâncias arrecadadas; anotar, diariamente, a quilometragem percorrida e comunicar ao supervisor as irregularidades ocorridas na prestação de serviços ou no funcionamento do caminhão.

**Ao motorista compete:** efetuar treinamentos sobre o uso e a mecânica do veículo; dirigir com prudência e evitar excesso de velocidade; obedecer às regras de trânsito; atender às requisições de serviços; efetuar a manutenção do veículo, procurando mantê-lo em bom estado de conservação. O motorista será contratado pela Associação, recebendo um salário mínimo por mês.

**Prestação de serviços:** os serviços do caminhão destinam-se a atender prioritariamente às atividades de compra e venda coletiva, promovidas pela Associação; os sócios poderão utilizar os serviços individuais do veículo às terças e sextas-feiras; a Associação e os associados terão preferência no atendimento, apenas será efetuada

a venda de serviços a terceiros quando for decidido, em Assembléia-Geral, que existe sobra de espaço no veículo. Como a carga máxima do veículo é de 1000 kg, não será permitido excesso de carga além desse peso; o caminhão terá como ponto de partida e de chegada a casa de um dos sócios, definido em assembléia e obedecerá a um roteiro pré-definido; o veículo partirá para a cidade às 8 horas e retornará à Associação às 16 horas; apenas serão transmitidos os recados que forem apresentados ao motorista na forma escrita. O valor do frete para os sócios será calculado com base no combustível gasto no percurso (o dobro do custo do litro de combustível), podendo a dívida ser paga em 30 dias; o valor do frete para os não-sócios será igual ao do mercado, exigindo-se pagamento a vista.

## **Regulamento para administrar uma fábrica de doces**

### **ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO DE "X"**

A fábrica artesanal de doces da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de "X" tem o objetivo de viabilizar as iniciativas dos associados que pretendam agregar valor a produtos de origem vegetal e animal, transformando-os em doces, para estimular a produção de matéria-prima, a comercialização e a especialização profissional dos associados e de seus familiares.

**Ações da Associação** – para apoiar a fábrica artesanal de doces, a Associação orientará suas ações para estimular estudos e projetos que contribuam para fortalecer a produção e a comercialização de doces de frutas, de leite e de ovos; oferecer facilidades para a produção, o transporte e a comercialização da produção; favorecer a participação dos interessados em cursos, visitas e eventos que busquem melhorar os conhecimentos dos produtores; providenciar espaço para a instalação da fábrica em sua sede; repre-

sentar os interesses e defender os direitos da fábrica e dos que nela atuarem.

**À comissão coordenadora compete:** coordenar a produção de doces. Essa Comissão será composta por onze sócios, eleitos para um mandato de um ano: um coordenador-geral, três supervisores (de produção, de pessoal, de estoque e patrimônio e de compras e comercialização) e um encarregado da contabilidade. A comissão terá a liberdade para pesquisar, aconselhar, recomendar e executar decisões, desde que aprovadas pela Assembléia-Geral.

**Ao coordenador-geral compete:** gerenciar e supervisionar todas as atividades de produção, visando a alcançar eficiência no desempenho; pesquisar, aconselhar e fazer recomendações; manter a Assembléia-Geral informada sobre o andamento da fábrica; apresentar aos sócios, a cada dois meses, um relatório completo sobre os resultados da produção, do pessoal, do patrimônio, da comercialização e sobre a contabilidade da fábrica; cumprir e fazer cumprir este Regulamento.

**Ao supervisor de produção compete:** gerenciar a produção (controlar a qualidade e a quantidade dos produtos, a higiene da produção e a embalagem); calcular a quantidade de matéria-prima necessária para a quantidade e tipo de produto a ser industrializado; providenciar as informações necessárias ao bom funcionamento da fábrica (assistência técnica, publicações, visitas a outras fábricas, cursos, treinamentos); elaborar o calendário de atividades (a ser organizado em conjunto com o coordenador-geral e com supervisor de pessoal).

**Ao supervisor de pessoal, estoque e patrimônio compete:** efetuar o cadastro do pessoal interessado em trabalhar na fábrica, em fornecer matéria-prima e em comercializar os subprodutos; manter fichas para o controle diário, mensal e bimestral dos cadastros; manter fichas para controlar estoques (de embalagens, de matéria-prima e de produtos utilizados na fabricação de doces e de seus subprodutos); manter fichas para controle dos bens patrimoniais (nas quais devem constar a especificação do bem, o número de registro e o estado de conservação).

**Ao supervisor de compras e comercialização compete:** registrar as compras, as despesas e as vendas efetuadas (registro em livro, especificando as quantidades, as receitas e as despesas); efetuar relatório mensal do movimento contábil da fábrica no qual devem constar as quantias comercializadas e arrecadadas e os gastos com material de consumo (embalagens, açúcar, frutas, temperos, gás, lenha) e com manutenção de máquinas e a remuneração de pessoal.

**Ao encarregado da contabilidade compete:** registrar as importâncias pagas e recebidas, bem como manter em dia os livros da movimentação contábil da fábrica.

Observação:

- Da importância total arrecadada com a venda dos produtos fabricados, deverão ser abatidas as despesas de produção e de manutenção da fábrica. Da importância líquida arrecadada, deverá ser definida pela Assembléia-Geral a parcela que caberá à Associação e a correspondente à prestação de serviços dos que atuaram na produção e na comercialização.

**Regulamento para administrar o uso coletivo do botijão de nitrogênio para estoque de sêmen**

## ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES RURALS DA REGIÃO DE "X"

Ao proporcionar o uso coletivo de um bujão de inseminação artificial, a Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de "X" busca colocar à disposição dos sócios sêmen com alto padrão genético para que os associados, com maior eficiência e menores custos, possam melhorar seus rebanhos e, conseqüentemente, aumentar sua produção e produtividade.

**À comissão coordenadora compete:** coordenar a prestação de serviços de inseminação artificial. Essa comissão será constituída por dois sócios eleitos em Assembléia-Geral para um mandato de um ano. Um deles será o responsável pelo serviço de inseminação artificial e, o outro, encarregado de substituí-lo em seus impedimentos ou faltas.

**Ao responsável pelo serviço de inseminação artificial compete:** gerenciar e supervisionar as atividades de prestação de serviços de inseminação artificial; pesquisar, aconselhar, fazer recomendações e tomar iniciativas, desde que autorizado pela Assembléia-Geral; propor treinamentos para os sócios, com o apoio de especialistas, calcular a quantidade de material necessário e informar à Assembléia-Geral sobre a necessidade e os custos de aquisição; cumprir e fazer cumprir as normas estabelecidas pela Associação para o uso do botijão de nitrogênio para estoque de sêmen.

**Controle da prestação de serviços:** compete ao responsável pelo serviço: efetuar o cadastro dos interessados; organizar o roteiro para a prestação de serviços; guardar os equipamentos e efetuar sua manutenção (abastecimento / nitrogênio / sêmen e demais complementos); efetuar o controle da localização e da utilização do botijão de nitrogênio para estoque de sêmen por meio de fichas apropriadas; verificar os danos ocorridos com os equipamentos e providenciar seu reparo por conta da Associação (exceto nos casos em que for constatada negligência do usuário); efetuar os registros e as cobranças e emitir recibos; depositar, mensalmente, em favor da Associação o total arrecadado com a venda de serviços, em conta conjunta aberta em nome da Associação e do responsável pelo serviço de inseminação artificial; apresentar à Assembléia-Geral, a cada dois meses, um relatório completo sobre o uso e a situação dos equipamentos, o número de solicitações e respectivas datas de prestação de serviços, o nome dos usuários, o número de animais inseminados e a importância arrecadada.

**Uso do serviço de inseminação artificial** – o serviço será prestado exclusivamente para os sócios; terão prioridade os cadastrados que solicitarem o material em primeiro lugar e que obedecerem

aos critérios técnicos estabelecidos; após o uso, o equipamento deverá ser imediatamente devolvido; o pagamento deverá ser efetuado quinze dias após o recebimento dos serviços; os sócios deverão colaborar na elaboração do cadastro de interessados, no roteiro para a prestação de serviços e na preservação dos equipamentos; o custo para o uso do botijão de nitrogênio para estoque de sêmen será fixado pela Assembléia-Geral; os que não efetuarem o pagamento no prazo estipulado ficarão sujeitos à cobrança de juros e correção monetária segundo os índices oficiais ou deliberados pela Assembléia-Geral; não serão prestados serviços aos sócios que não houverem quitado as dívidas anteriores.

**Condições para a prática da inseminação artificial** – os animais a serem inseminados deverão ser vistoriados inicialmente por um médico-veterinário, observando-se os aspectos sanitários para a realização da prática; é obrigatória a sangria para o teste anual de sorogutinação rápida para o diagnóstico da brucelose em todos os animais a serem inseminados; o animal que apresentar sinais de cio, no período da manhã, deverá ser inseminado à tarde e para o que apresentar esses sinais no período da tarde, a inseminação deverá ocorrer na manhã do dia seguinte. As questões omissas neste Regulamento Interno serão decididas, por votação, pela Assembléia-Geral.

## **A importância das comissões criadas pelas asso ações**

Para atingir seus objetivos, a associação precisa criar áreas específicas de trabalho, como as cinco mostradas como exemplo neste documento. Para poder combinar as tarefas que serão executadas pelos sócios, facilitar sua coordenação e permitir que todos participem, cada uma dessas áreas precisa ser regida por um regulamento interno e gerenciada por uma comissão. No interior de cada uma delas, as funções desempenhadas pelos sócios são divididas e combinadas de uma forma lógica. Subdividindo as atividades dos sócios, a associação mantém a estabilidade do grupo e pode cumprir seu programa de trabalho com mais facilidade. Como a diretoria da associação não pode, pessoalmente, executar e supervisionar

todos os trabalhos, a divisão das atividades em áreas é a estratégia utilizada para descentralizar e “delegar responsabilidades” (atribuição de responsabilidade para outras pessoas). Aceitando as responsabilidades, os que concordam em participar dessas comissões, tornam-se “assessores” da diretoria, acompanhando a execução de atividades, ao passo que a diretoria continua responsável, mas exercendo uma coordenação-geral.

No entanto, essa delegação, por área, enfrenta duas dificuldades: a falta de vontade de algumas diretorias de associação em abrir mão da coordenação direta das atividades; e a falta de vontade de alguns associados para assumir essas responsabilidades. Muitas vezes, o presidente da associação acredita que poderia fazer melhor sozinho ou que os companheiros podem não ser suficientemente competentes ou pode sentir insegurança em delegar, ou ter medo de perder espaços de poder, ou, ainda, não demonstrar muita confiança nos companheiros. Quaisquer dessas razões prejudicam a associação e podem limitar a liberdade do grupo.

A insegurança pode levar os sócios a eximirem-se da responsabilidade ou omitirem-se, deixando para a diretoria o encargo da tomada de decisões. Os sócios podem, também, não se sentirem estimulados para assumir responsabilidades, uma vez que participar de comissões, além de aumentar a carga de dedicação, faz com que trabalhem sob pressão e, como não são remunerados, sentem-se à vontade para dizer que não querem colaborar.

Apesar de a associação adotar procedimentos empresariais de administração, é uma organização instituída por indivíduos interessados em atingir determinados objetivos particulares, por isso deve preocupar-se em derrubar barreiras que possam impedir sua eficiência, delegando responsabilidades, disposição que deve obrigatoriamente ser exercida pelos que ocupam cargos de diretoria. Da mesma forma, o direito ao erro (dos que aceitarem assumir a responsabilidade das comissões) deve ser respeitado e aceito com naturalidade pela diretoria. A solução não é delegar menos, mas treinar e apoiar os companheiros que, sentindo-se apoiados, aceitarão com mais facilidade as responsabilidades. Melhorar a comunicação

entre a diretoria e os associados é uma solução eficiente. Aumentar gradativamente a complexidade das atividades das comissões e o grau de delegação de responsabilidades, também, pode ser uma solução.

A diretoria, porém, não pode simplesmente “atirar” todas as responsabilidades sobre os sócios, precisa supervisionar aquelas que estão sendo cumpridas pelas comissões, o que pode ser feito por meio de uma análise minuciosa das prestações de contas e dos relatórios apresentados na Assembléia-Geral.

## AS LAVOURAS COMUNITÁRIAS DA ASSOCIAÇÃO

*“... além da reforma agrária que estamos fazendo através da transferência de terras para quem não as tem, há outra reforma agrária silenciosa, a que une trabalhadores sem terra, proprietários rurais, sindicatos, igrejas, prefeituras, Governo Federal e governos estaduais, é o Programa Lavouras Comunitárias”.* (Fernando Henrique Cardoso, Presidente da República. In: MPAS-SAS. **Programa Lavouras Comunitárias**, 1997.p.7).

### Por que criar uma lavoura comunitária?

Há bastante tempo, as hortas ou lavouras comunitárias vêm sendo utilizadas pelos movimentos de assistência social com o objetivo de melhorar as condições de alimentação da população de baixa renda, sua produção não costuma ser comercializada, destina-se à distribuição gratuita à população.

Após a organização dos pequenos agricultores em torno de associações, esse tipo de lavoura passou a mostrar outras possibilidades muito mais amplas, pois pode ser utilizada como fonte de renda e experimentação tecnológica para gerar: matéria-prima a ser transformada; recursos destinados a tornar sustentáveis determinadas atividades coletivas; e/ou recursos destinados a adquirir meios de produção.

Mais recentemente, a Secretaria de Assistência Social, do Ministério da Previdência e Assistência Social – MPAS adotou o Programa Lavouras Comunitárias em suas ações de combate à pobreza, com o objetivo de garantir recursos e meios para aumentar a capacidade produtiva e de gestão de grupos comunitários, visando a melhorar as condições gerais de subsistência, de produção, de qualidade de vida e de organização social.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Segundo esse Programa, podem ser objeto de apoio financeiro: a aquisição de máquinas e equipamentos agrícolas, insumos, construção de galpões comunitários, assessoramento e assistência técnica. Sob a orientação da prefeitura municipal, o resultado da produção das lavouras comunitárias que recebem essas doações pode ser dividido da seguinte forma: 80% ficam com as famílias que trabalharam; 10% são divididos entre entidades de assistência social; e, 10% representam reservas de sementes. In: MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL. Secretaria de Assistência Social. **Programa Lavouras Comunitárias**. 2.ed. Brasília: 1997. 32p.

Acredita-se que a lavoura comunitária, dentre outros recursos e outras vantagens que ela própria pode oferecer aos agricultores e suas famílias, tenha sido uma das estratégias mais eficientes para proporcionar-lhes o espaço coletivo de aprendizado e experimentação de novas técnicas, pois ao ser utilizada como um tipo de unidade demonstrativa, permite a experimentação de técnicas de planejamento administrativo, de planejamento para a demanda e a condução de financiamentos bancários e de execução de atividades como o preparo do solo, plantio, tratos culturais, colheita e comercialização da produção.

### **Vantagens de uma lavoura comunitária**

A lavoura comunitária, adaptada pelos agricultores para uso nas associações, começou a apresentar vantagens cada vez mais diversificadas e criativas. Os que adotaram essa forma coletiva de trabalho vêm, dia-a-dia, identificando melhores estratégias para explorá-la, superar os problemas e melhorar a forma de administração e de participação em suas atividades:

- ↳ integrar as famílias de uma associação;
- ↳ produzir alimentos para o consumo familiar e/ou dos animais,
- ↳ constituir um fundo de reserva para tornar outras atividades sustentáveis,
- ↳ adquirir bens de produção e saldar dívidas coletivas,
- ↳ produzir matéria-prima para a fábrica artesanal criada pela associação;
- ↳ facilitar a prestação de serviços de assistência técnica e a adoção de tecnologias que também poderão ser adotadas nas lavouras individuais;
- ↳ aproximar sócios e associações com interesses comuns;
- ↳ estimular a criatividade e a busca conjunta de soluções para problemas comuns;
- ↳ expandir a área cultivada pelos associados.

## **Problemas que podem ocorrer com a lavoura comunitária**

Como a lavoura comunitária é uma ação conjunta, realizada por uma pluralidade de indivíduos com saberes e expectativas diferentes, funciona como um espaço para a promoção de trocas entre os agricultores e entre eles e sua comunidade ou com o ambiente externo, o que facilita a execução das atividades e a construção de soluções para os problemas que lhes são colocados. Diz-se que, no interior desse processo, os indivíduos podem alcançar os seus fins (ou não alcançá-los ...), aproximar-se (ou distanciar-se) uns dos outros, e que esse é o local onde as tensões e os atritos são constituídos, o que pode afetar a coesão social de todo o grupo (Bourricaud, 1977).

A lavoura comunitária é um recurso valioso que não deve ser desprezado pelas associações de pequenos produtores rurais, pois facilita o alcance de muitos dos objetivos do grupo. Suas vantagens são muito mais numerosas e significativas do que os problemas e as dificuldades que costumam acarretar. É interessante salientar que a maioria dos fatores negativos que costuma ocorrer com a adoção dessa forma coletiva de trabalho está ligada à falta de competência para administrar a atividade ou à falta de conhecimento sobre como fazê-lo ou a problemas de relacionamento interno.

Portanto, a chave para o sucesso de uma lavoura comunitária está na eficiência não só da administração dos trabalhos como também da assistência técnica. É importante, no entanto, não esquecer que, como em qualquer outra atividade agrícola, a lavoura comunitária depende de condições climáticas e está exposta a fatores de risco (como doenças e pragas e a falta ou o excesso de chuvas) que podem colocar em cheque qualquer ação de gerenciamento ou de assistência técnica.

A lavoura comunitária é uma forma coletiva de trabalho que pode, entre outros, criar os seguintes problemas: desencadear atrito entre os sócios, sentimentos de desconfiança e de desânimo; fazer com que os associados contraiam dívidas maiores do que os lucros e maiores do que sua capacidade de pagamento; sobrecarregar a associação com responsabilidades muito pesadas, contribuindo para diminuir sua credibilidade junto aos sócios; sobrecarregar a mão-de-

obra familiar, com respectivo reflexo nas propriedades individuais; acarretar dificuldades para comercializar uma produção maior do que a que o grupo está acostumado a administrar; criar expectativas que poderão não ser atendidas. Os fatores que podem ocasionar esses problemas são:

- Conhecimentos insuficientes para administrar os trabalhos,
- Falta de regras para executar as atividades e avaliar os resultados,
- Falta de previsão para comercializar a produção.

O funcionamento eficiente de uma lavoura comunitária está essencialmente ligado a dois aspectos: aos conhecimentos tecnológicos e administrativos que permitam tratá-la como uma empresa e a possibilidade de contar com um apoio técnico competente. Em geral, a maioria dos problemas e dos obstáculos que se colocam às formas coletivas de trabalho de uma associação originam-se na falta de uma reflexão inicial mais profunda, na ausência de negociações entre os participantes, na falta de planejamento participativo inicial. O aparecimento dos primeiros obstáculos, sua não-resolução e o acúmulo de dificuldades podem levar o grupo a desconfiar dos resultados que a iniciativa pretende alcançar, a provocar o desânimo generalizado, ao abandono das atividades e até mesmo ao desinteresse em repetir a experiência.

Portanto, quando se pensa em criar uma lavoura comunitária é fundamental reunir conhecimentos, discutir possibilidades, negociar com os participantes e prever os problemas que poderão ocorrer (bem como a forma como poderão ser resolvidos). Quando os objetivos de uma lavoura comunitária atenderem às necessidades de todos os associados e corresponderem às prioridades da associação, essa atividade costuma ser conduzida com eficiência e dar bons resultados. Sabendo disso, é importante definir, com precisão, o que o grupo espera da lavoura que está sendo planejada e qual o problema que pretende resolver com ela.

A definição do objetivo de cada lavoura comunitária está intimamente ligada ao poder de investimento dos associados, tanto para custear as despesas quanto para prestar mão-de-obra. Refletir

sobre essas questões é ponto fundamental para evitar os problemas que fatalmente ocorrerão.

### **Critérios para administrar a lavoura comunitária**

Se cada uma das lavouras coletivas da associação possuir uma natureza diferente, terá de adotar também diferentes formas de controle e de administração. A administração dessa forma coletiva de trabalho, segundo Gentil & Mercoiret (1994) pode ser classificada segundo três critérios:

#### **a) a natureza da lavoura comunitária**

Uma lavoura comunitária pode tratar-se de uma atividade coletiva com fins produtivos (comercializar a produção ou produzir matéria-prima, por exemplo). O primeiro caso visa ao retorno imediato do capital investido e ao lucro, pois nessa lavoura foram efetuados investimentos em termos de tempo, dinheiro e mão-de-obra. O objetivo foi, portanto, o da rentabilidade econômica onde os ganhos sempre devem ser superiores aos investimentos efetuados. No segundo caso, os "proprietários" da lavoura arcam com os custos, pagam todas as despesas (ou buscam fontes doadoras que ajudem a diminuir essa responsabilidade). Nesse caso, os lucros e as vantagens são mais fáceis de avaliar.

#### **b) a forma de constituição da lavoura**

Segundo a forma, varia a responsabilidade da associação e do grupo de sócios em relação à lavoura comunitária. Algumas ficam sob a inteira responsabilidade da associação (quando buscam gerar fundos para a associação); outras dividem as responsabilidades entre a associação e os associados; outras são autônomas e ficam sob a inteira responsabilidade de um pequeno grupo de associados (com os quais a associação pode colaborar, mas não interferir) e, em outras, a associação e os associados podem co-participar e dividir custos, lucros e responsabilidades com outra associação (ou associações).

### **c) o número de participantes**

Quanto mais elevado for o número de participantes mais complexa será a administração da lavoura comunitária. Ou seja, é mais fácil para um pequeno grupo de associados entender-se e trabalhar, do que para um grupo grande e heterogêneo fazê-lo (como ocorre quando todos os sócios de uma associação decidem trabalhar juntos). Nesse caso, torna-se muito mais difícil definir regras, dividir atribuições, controlar a mão-de-obra e, principalmente, dividir os resultados. Nas lavouras comunitárias onde muitos participam, também costuma ser maior a quantidade de desentendimentos e descontentamento entre os participantes.

### **Regulamento para administrar uma lavoura comunitária**

#### **ASSOCIAÇÃO DE PEQUENOS PRODUTORES RURIS DA REGIÃO DE "X"**

A lavoura comunitária da Associação de Pequenos Produtores Rurais da Região de X, instalada no ano de 1999, tem um objetivo social e democrático, pretende produzir alimentos para as famílias dos associados e capitalizar a associação.

**Comissão coordenadora** – os serviços serão coordenados por uma Comissão composta por dois sócios eleitos em Assembléia-Geral. Essa Comissão terá a liberdade para pesquisar, aconselhar e executar decisões, desde que não sejam contrárias ao projeto para a implantação e a condução da lavoura comunitária e que sejam aprovadas pela Assembléia-Geral. Compete à essa Comissão: gerenciar e supervisionar as atividades ligadas à lavoura comunitária e zelar pelo cumprimento das etapas definidas no seu projeto de implantação e condução; responsabilizar-se pelas decisões técnicas, financeiras e econômicas necessárias ao bom funcionamento dos trabalhos; responsabilizar-se pelos contatos e negociações exter-

nas que se fizerem necessários (com instituições afins, assistência técnica, estabelecimentos comerciais, compradores e vendedores); verificar as necessidades dos participantes e atendê-las, na medida do possível; buscar um acordo quando ocorrerem desentendimentos entre os participantes; registrar as importâncias recebidas em dinheiro, a doação de insumos, as despesas e os pagamentos efetuados, bem como, a presença e as horas de trabalho prestadas pelos participantes; apresentar prestações de contas e relatórios à Assembléia-Geral, obedecendo à frequência por ela definida.

**À Associação** – compete prestar serviços relacionados à mecanização da lavoura, colocar à disposição da lavoura comunitária o galpão para o armazenamento da produção; discutir e votar o presente Regulamento em Assembléia-Geral; promover oportunidades para a discussão e a tomada de decisões, bem como para a apresentação de relatórios.

**Aos associados** – compete cumprir as decisões tomadas em assembléia; responsabilizar-se pelo cumprimento das atividades da lavoura comunitária para as quais forem indicados ou nomeados; seguir o cronograma, cumprir e fazer cumprir as atividades previstas pelo projeto de implantação e condução da lavoura comunitária; prestar serviços, sempre que necessário para cumprir o cronograma previsto pelo projeto; arcar com as despesas individuais de transporte e alimentação durante os dias de trabalho.

**Divisão do produto da lavoura comunitária** – após a colheita, o produto será dividido da seguinte forma: depois de cumprir os compromissos assumidos relativos às despesas de implantação e de condução da lavoura, 50% das sobras serão destinadas a capitalizar a associação e 50%, distribuídas entre os associados.

**Disposições gerais** – no caso de ocorrerem despesas não-previstas neste Regulamento, elas deverão ser divididas em partes iguais entre os participantes.

No caso de perda total ou parcial da lavoura, o grupo ficará responsável pelo cumprimento dos compromissos assumidos pela Associação, bem como por outras dívidas decorrentes da atividade.

Esse Regulamento deverá ser apresentado na Assembléia-Geral da Associação, votado, aprovado e registrado na Livro de Atas.

### **Projeto para instalar e conduzir uma lavoura comunitária**

Após a tomada de decisão do grupo de implementar uma lavoura comunitária, é importante realizar um diagnóstico da situação e definir determinadas questões:

- a) seleção da área – decidir sobre o local onde será implantada a lavoura (área cedida, arrendada ou própria). No caso de terras arrendadas, definir as regras que deverão nortear o relacionamento com o proprietário (prazo do contrato e condições de pagamento, por exemplo, se após a colheita devem deixar a área preparada para outro cultivo, formar pastagem ou relacionar o pagamento a uma porcentagem do produto a ser colhido);
- b) preparo da área – avaliar as necessidade de desmatamento e/ou de limpeza da área; construção e/ou reforma de cercas; manejo e de conservação de solos;
- c) análise do solo – a análise do solo onde será implementada a lavoura deve apresentar informações detalhadas sobre o tipo de solo e sobre a necessidade de calagem e adubação e permitir a recomendação das espécies e/ou das variedades mais adequadas para o cultivo desejado, bem como o potencial de produção. A elaboração do projeto técnico apenas torna-se possível depois de reunidas essas informações.

Com base nas informações geradas pelo diagnóstico sugerido acima, um “projeto técnico” pode ser elaborado (ou, no caso de haver sido decidido em Assembléia-Geral, demandar um financiamento bancário, um “projeto de custeio agrícola”). O projeto apresentará a expectativa de custos dessa lavoura, o que permitirá ao grupo avaliar a viabilidade econômica de implantar a atividade. Nesse projeto, deverão constar as informações gerais sobre a lavoura, tais

como: dados sobre a associação (quem é o proponente, no caso de um projeto de custeio), a cultura e a área da lavoura. No caso de lavoura financiada, a data da liberação do crédito; a data do vencimento e os juros a serem cobrados; a localização da lavoura e a produtividade esperada. O projeto para implantação e condução da lavoura comunitária subdivide-se em três partes: operações e serviços, insumos recomendados e análise financeira.

**Operações e serviços** – deve ser mostrada a expectativa de despesas que essa lavoura terá com mão-de-obra e hora-máquina, para atender aos serviços de implantação da lavoura, por exemplo: distribuição de calcário, aração, grade niveladora, plantio, adubação de cobertura e aplicação de inseticida e colheita. Cada item discriminado deverá ser especificado (por exemplo, no caso do plantio, deve ser indicado o tipo de plantadeira que será adotado, o valor da hora-máquina e a quantidade de horas que serão necessárias; a quantidade de mão-de-obra e o custo). O conjunto dessas informações permitirá totalizar os custos relacionados a cada item discriminado (no caso do “plantio”, tomado como exemplo na Figura 1, a despesa será de R\$ 460,00).

**Insumos recomendados** – deve ser mostrada a expectativa de despesas que a lavoura terá com os insumos para atender às necessidades de implantação (sementes, defensivos, adubação e correção do solo). Cada item discriminado deverá ser especificado (por exemplo, no caso da adubação de plantio, informar a fórmula do adubo). A necessidade do adubo deve ser quantificada e feito o orçamento, o que permite totalizar os custos relacionados a cada item discriminado.

**Análise financeira** – deve ser mostrada a expectativa dos resultados da lavoura, indicando-se a produtividade esperada, a produção total da área e a expectativa de preço de venda do produto.

A receita bruta é estimada (valor total da venda), bem como a estimativa do custo direto de produção, a estimativa de juros a serem pagos e outras despesas (arrendamento, assistência técnica, armazenamento e secagem) e o custo total da lavoura. Também podem ser acrescentados outros índices, como por exemplo, o ponto de nivelamento (quantidade de produto necessária para cobrir todas as

despesas por hectare); a renda líquida ou saldo líquido da lavoura (ou seja, receitas menos despesas); o saldo da produção (produto que sobra depois de abatidas as despesas) e a rentabilidade esperada com a implantação da lavoura.

O exemplo apresentado na Figura 1 mostra uma expectativa de despesas com uma lavoura de 25 ha de milho, cujos desembolsos, com serviços, atingem um total de R\$ 3.852,50 e, com os insumos, R\$ 10.925,00. A análise financeira da cultura que nesse caso tem uma produtividade estimada em 85 sacas de milho por ha, com o produto vendido a R\$ 7,50, resultará em uma renda líquida provável de R\$ 3.047,43, o que representa 406,32 sacas de milho com uma rentabilidade de 26,74%.

Se fosse considerado o regulamento para administrar uma lavoura comunitária, sugerido neste documento, na divisão final do produto, caberiam 203,16 sacas de milho para a associação e a mesma quantidade seria dividida entre os associados.

**Acompanhamento da lavoura comunitária** – depois de aprovado o projeto, a lavoura comunitária poderá ser implantada. Faz-se necessário então, registrar a execução das atividades para que à medida que cada uma for cumprida, possa ser descrita. Essa medida tem o objetivo de permitir a visualização dos passos já dados e os que faltam executar. Esse registro facilita tanto a elaboração dos relatórios a serem apresentados à Assembléia-Geral da Associação, quanto o gerenciamento da própria lavoura.

A Figura 2 apresenta o modelo de formulário planejado para efetuar o acompanhamento técnico de uma lavoura. Esse formulário pode ser adotado por associações ou por produtores individuais, pois é de fácil preenchimento e interpretação. É um instrumento imprescindível para controlar, acompanhar e registrar os resultados das atividades das lavouras.

## Observações gerais sobre as lavouras comunitárias

Os agricultores que se engajam nos grupos de interesse das lavouras comunitárias promovidas pelas associações são os que têm

objetivos mais ambiciosos e que dispõem de recursos próprios. Justamente os menos providos de meios de produção e que mais necessitariam participar desse tipo de atividade coletiva (seja para aumentar ganhos ou para adquirir conhecimentos) são os que não participam ou que pouco participam. Esse fenômeno poderia ser explicado pela modernização da agricultura: atualmente, uma lavoura comunitária demanda menos mão-de-obra, admitindo, portanto, poucos participantes. Outra explicação poderia ser a de que os produtores não estão aderindo às lavouras comunitárias por falta de interesse nessa ação ou porque desejam utilizar os recursos da associação de outra maneira, ou porque possuem interesses diferentes.

O desinteresse em participar das lavouras comunitárias é uma questão que deve preocupar não só as associações de pequenos produtores rurais, mas também os técnicos que lhes prestam apoio. Devem ser buscadas, em conjunto, alternativas para aproximar o grupo desse tipo de ação, pois é um dos mais eficientes espaços para a aprendizagem coletiva de novas técnicas e para exercitar o planejamento, a administração e o acompanhamento de atividades, como: o preparo do solo, o plantio, os tratamentos culturais e a comercialização da produção. Para engajar os sócios afastados, podem ser sugeridas outras formas de praticar a lavoura comunitária ou identificadas e propostas formas coletivas de trabalho que poderiam contribuir para diversificar a produção e para angariar recursos tanto para a associação quanto para os associados.

Ainda que a maioria das lavouras comunitárias esteja sendo conduzida pelos agricultores mais bem providos de meios de produção, isso não significa, de forma alguma, que essa não seja uma atividade acessível aos demais membros de uma associação de pequenos produtores. Talvez, a conclusão a que se possa chegar é a de que essa forma coletiva de trabalho poderá transformar-se em uma lavoura comunitária diferente das anteriores, mais adequada às características dos menos providos de recursos, atividade essa que poderia até mudar de denominação: de lavoura comunitária para "lavoura solidária da associação".

PLANILHA DE CUSTEIO DE UMA LAVOURA COMUNITÁRIA						
PROPONENTE: Associação de Boa União CGC: 23.016.235/0001-15			CULTURA: Milho			
ÁREA DO PROJETO: 25,000 hectares			Data da liberação do crédito:			
Produtividade estimada: 85,00 sacas por hectare			Data do vencimento:			
Localização da lavoura: Rodovia GO-139 Km 46, à direita mais 5 Km			JUROS: 5,75% ao ano			
1) OPERAÇÕES E SERVIÇOS						
Dia de serviço: R\$ 7,00						
DISCRIMINAÇÃO	Especificação	Dias homem por hectare	Hora máq. R\$	Horas por Hectare	Valor R\$ / hectare	TOTAL R\$
Distribuição do calcário	Carreta 4 t.	0,20	17,00	1,00	18,40	460,00
Aração	3 discos		17,00	2,50	42,50	1.062,50
Grade niveladora	18 discos		17,00	1,00	17,00	425,00
Plantio	Plant. 4 linhas	0,20	17,00	1,00	18,40	460,00
Adução de cobertura	Aduç./Carpideira	0,20	17,00	1,00	18,40	460,00
Aplicação de inseticida	Pulverizador 400 l	0,20	17,00	1,00	18,40	460,00
Colheita	Manual	3,00			21,00	525,00
<b>SUBTOTAL I</b>		<b>3,80</b>			<b>154,10</b>	<b>3.852,50</b>
2) INSUMOS RECOMENDADOS						
DISCRIMINAÇÃO	Especificação	Reais por unidade	Dosagem unid./hectare	TOTAL Unidades	Valor R\$ / hectare	TOTAL R\$
Sementes/variedade	BR 106 (sc)	16,000	1,00	25,00	16,00	400,00
Tratamento das sementes	Semervin (l)	12,000	0,20	5,00	2,40	60,00
Adução de plantio	5-25-15 (sc)	15,000	7,00	175,00	105,00	2.625,00
Adução de cobertura	S.de Amônio(sc)	16,00	4,00	100,00	64,00	1.600,00
Inseticida		14,00	2,00	50,00	28,00	700,00
Calcário	Dolomítico (ton)	27,00	2,50	62,50	67,50	1.687,50
<b>SUBTOTAL II</b>					<b>282,90</b>	<b>7.072,50</b>
<b>TOTAL GERAL (I + II)</b>					<b>437,00</b>	<b>10.925,00</b>
3) ANÁLISE FINANCEIRA						
				Unidades		
Produtividade estimada	85,00			Sacas por hectare		
Produção estimada	2.125,00			Sacas		
Preço de venda do produto	7,50			Reais por Sacas		
<b>Receita Bruta Estimada</b>	<b>R\$ 15.937,50</b>					
<b>Custo de produção</b>	<b>R\$ 10.925,00</b>					
Estimativa de juros	R\$ 471,57		5,75 % ao ano			
Arrendamento	R\$ 796,88		5,00 % R. Bruta			
Assistência técnica	R\$ 218,50		2,00 % Orçam.			
Armazenam. e secagem	R\$ 478,13		3,00 % R. Bruta			
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 12.890,07</b>					
Ponto de nivelamento	68,75			Sacas por hectare		
<b>Renda líquida</b>	<b>R\$ 3.047,43</b>					
<b>Saldo da produção</b>	<b>406,32</b>			Sacas de milho		
<b>Rentabilidade esperada</b>	<b>26,74 %</b>					

FIG. 1. Exemplo de custeio de uma lavoura comunitária de milho com 25 ha, de uma associação que decidiu fazer financiamento.

FORMULÁRIO PARA ACOMPANHAMENTO DA LAVOURA*									
ASSOCIAÇÃO: .....			CULTURA: .....				Área: .....		
Data	Atividades	horas	R\$ Mecanização	M.O. familiar	M.O. Contratada	R\$ mão-de-obra	Tipo	Quant. e unid.	R\$ Insumos
<b>PREPARO DO SOLO</b>									
	Aração								
	Grade pesada								
<b>PLANTIO</b>									
	Plantio								
	Tratamento sementes								
	Adubação								
<b>TRATOS CULTURAIS</b>									
	Cobertura								
	Defensivos								
	Capina								
<b>COLHEITA</b>									
<b>TOTAL GERAL</b>							—	—	
* Foram deixadas linhas em branco para permitir a inclusão de outras atividades julgadas necessárias.									
<b>RESULTADO DA LAVOURA</b>		<b>PRODUTO</b>				<b>R\$</b>			
Receita									
Total das despesas									
<b>SALDO DA PRODUÇÃO</b>									

FIG.2. Formulário de acompanhamento de lavoura.

## AQUISIÇÃO E USO COLETIVO DO TRATOR NAS ASSOCIAÇÕES

*“A eficiência do uso coletivo do trator está ligada à aquisição de competências técnicas que apenas os cursos e os treinamentos adaptados podem oferecer” (Dominique Gentil & Marie-Rose Mercoiret, 1994).*

### Por que adquirir um trator para uso coletivo?

Os tratores são comprados coletivamente porque um pequeno agricultor não dispõe de recursos para adquiri-los nem de garantias suficientes para financiá-lo.

Em geral, a iniciativa de propor a aquisição de um trator para uso coletivo parte de agricultores que já têm um bom nível de conhecimentos sobre o assunto (por haverem participado de experiências anteriores ou efetuado cursos ou treinamentos na área). A proposta pode partir, também, de técnicos empenhados em introduzir estratégias para modernizar a produção agrícola de uma comunidade. Em quaisquer dos casos, as discussões que antecedem à aquisição coletiva do trator demandam apoio e orientação técnica, devem tornar claras as razões da proposta, identificar o interesse do grupo e analisar se a proposta é viável.

O investimento em mecanização agrícola pode transformar-se em um capital imóvel elevado. Por essa razão, e dependendo do retorno do investimento efetuado em outras áreas, pode valer mais a pena contratar serviços do que comprar um trator. Segundo Yassu (1998) um trator médio (75 HP), equipado com os principais implementos, demanda um investimento de cerca de 48 mil reais que, caso a mecanização fosse terceirizada, poderiam ser investidos em outras áreas.

O diálogo que antecede à aquisição do trator supõe a apresentação clara e objetiva das possibilidades técnicas, das vantagens, dos inconvenientes e das dificuldades ligadas às diferentes alternativas e modalidades de uso da máquina. As discussões iniciais com o grupo devem girar em torno de duas questões: a certeza de que o uso coletivo do trator corresponde a uma necessidade real e priori-

tária para o grupo e a existência de um suporte financeiro para adquirir, manter e usar o trator. A participação dos futuros usuários no planejamento da compra é um bom critério para avaliar o interesse que terão sobre o trator.

O agricultor precisa adquirir conhecimentos específicos sobre as máquinas para poder usá-las; não se pode esperar que as adote só porque ouviu falar que isso é bom, pois é um ser humano que não se contenta em associar estímulos e respostas, tem de construir as competências necessárias para agir e compreender as vantagens de adotá-las (Padiolau, 1986). Alguns autores, como Folle & Franz (1990) quando explicam a importância dos fatores que influem na seleção de um trator, colocam essa máquina como um “alvo” que apenas será atingido se todos os aspectos de seu uso forem compreendidos, alcançados e conjugados pelos que a utilizam.

a) Sugestões para as discussões sobre os serviços que o trator poderá prestar:

- Fornecer esclarecimentos sobre as funções que o trator poderá cumprir;
- Não criar expectativas que não poderão ser cumpridas;
- Negociar a forma de circulação do trator;
- Discutir a constituição de uma comissão administrativa para o trator;
- Definir as funções de cada um dos membros dessa comissão;
- Discutir como será efetuada a prestação de serviços.

b) Sugestões para discutir o suporte financeiro para o trator:

- Apresentar uma análise sobre os custos para o investimento e o funcionamento;
- Analisar as formas que poderão ser adotadas para cobrir esses custos;
- Escolher quais seriam os meios mais adequados para cobrir os custos;
- Avaliar os resultados econômicos do empreendimento (será possível cobrir os custos?);

- Avaliar os resultados sociais do empreendimento (todos serão incluídos? Todos serão beneficiados da mesma forma?).

Ao tornar-se coletivamente proprietário da máquina, o agricultor tem acesso aos serviços do trator a preços mais reduzidos do que os de mercado, além de ter a preferência e a garantia de atendimento no momento em que necessitar dos serviços. No entanto, como o grupo de usuários é, em geral, numeroso e apresenta necessidades diferentes, cada um dos beneficiários da máquina precisa adaptar-se às condições de uso que for de interesse comum do grupo. O uso coletivo dos serviços do trator tem um efeito indireto na produção, pois contribui para aumentá-la e melhorá-la porém, é importante lembrar que os serviços por ele prestados não produzem ganhos diretos, principalmente, quando ocorrerem subsídios elevados na hora/máquina cobrada aos associados.

### **Problemas que podem ocorrer com o uso coletivo do trator**

Antes de decidir sobre a aquisição de um trator para uso coletivo, convém esclarecer os problemas que ele poderá criar e definir, com o grupo, como evitá-los ou resolvê-los. Em geral, concentram-se nas seguintes áreas:

- a) falta de rentabilidade econômica** – a prestação de serviços do trator pode deixar de ser sustentável quando a importância arrecadada tornar-se insuficiente para cobrir os gastos e a reposição da máquina. Isso pode ocorrer quando:
- a forma para prestar e efetuar a cobrança dos serviços não for a mais adequada;
  - os debates anteriores à implantação dos serviços não forem suficientes para prever todas as eventualidades;
  - o preço cobrado pelos serviços não for compatível com os gastos;
  - a mecanização for mal planejada (o que contribuirá para aumentar os custos) ou quando for utilizada uma frota agrícola superdimensionada (ou subdimensionada).

- b) **competência insuficiente para administrar serviços** – esse tipo de problema pode ser atribuído aos efeitos causados por treinamentos insuficientes dos membros da comissão eleita para administrar o trator e/ou pela ineficiência dessa comissão para exercer o cargo (indivíduos com dificuldades naturais, incompatíveis entre si ou que costumam impor suas opiniões aos companheiros);
- c) **instrumentos inadequados para administrar o trator** – a administração do trator poderá tornar-se ineficiente quando o grupo desconhecer os instrumentos para efetuar o controle administrativo do trator ou não souber utilizá-los, ou possuir esses instrumentos mas, por comodidade, preferir não utilizá-los, ou quando os instrumentos não forem compatíveis com a realidade da comunidade ou do grupo;
- d) **relacionamento externo não satisfatório** – poderão surgir problemas, caso não seja bom o relacionamento da comissão com agências bancárias, empresas de contabilidade, oficinas mecânicas, empresas de reposição de peças, empresas fornecedoras de combustível e outras organizações de produtores;
- e) **conflitos entre os usuários** – o trator pode transformar-se em um pretexto para disputas e conflitos entre os usuários, o que pode tornar inviável ou até paralisar a prestação dos serviços. Por essa razão, se o trator corresponder a uma realidade expressa por todos e se a forma exata para seu uso tiver sido bem definida, as soluções serão encontradas com facilidade. Caso contrário, qualquer tipo de solução sugerida não surtirá efeito.

### **Roteiro para prestação de serviços**

Em geral, os usuários do trator coletivo são numerosos, apresentam necessidades diferentes (áreas grandes ou muito pequenas; áreas próximas ou muito distantes) e interesses semelhantes

(todos querem receber os serviços na mesma época do ano). Essas características exigem o estabelecimento de regras específicas e a adaptação dos usuários às condições definidas pelo grupo.

Para elaborar o roteiro e prever a demanda, é necessário efetuar um cadastro dos usuários no qual deverão ser incluídas as seguintes informações: localização das propriedades, distância entre elas, e de cada uma até o galpão onde a máquina será abrigada, a área provável a ser trabalhada em cada propriedade e a época do ano em que os serviços provavelmente serão demandados. Essas informações, além de permitirem a construção de um mapa das demandas, facilitam o cálculo do tempo necessário para atender cada um dos beneficiários e identificam a possibilidade e a época do ano em que os serviços poderão ser vendidos a terceiros sem prejudicar os interesses do grupo.

A movimentação do trator pode ser definida conforme o esquema demonstrado pela Figura 3, obedecendo o sentido dos ponteiros do relógio (modelo testado com êxito em associações dos Municípios de Silvânia, Luziânia, Cristalina, Orizona e Vianópolis, no Estado de Goiás). No início de cada ano, deve ser decidido o local onde se dará início à circulação do trator por meio de sorteio promovido pelos usuários.

A economia dos percursos do trator contribui para aumentar a eficiência na administração dos serviços, para diminuir o desgaste da máquina e para ampliar o tempo de prestação de serviços aos usuários. Para reduzir o deslocamento, deve ser evitado o retorno diário do trator para o galpão; é preferível fazer acertos com os usuários para que o trator e o tratorista pernoitem no local do serviço ou o tratorista deve deslocar-se de sua residência, utilizando outro meio de transporte. Em algumas organizações, utilizam-se motos para buscar e levar o tratorista (Sperry et al., 1997).

O planejamento da prestação dos serviços deve seguir uma lógica, com prioridades estabelecidas anteriormente (por exemplo: preparo do solo nas propriedades de todos os sócios).

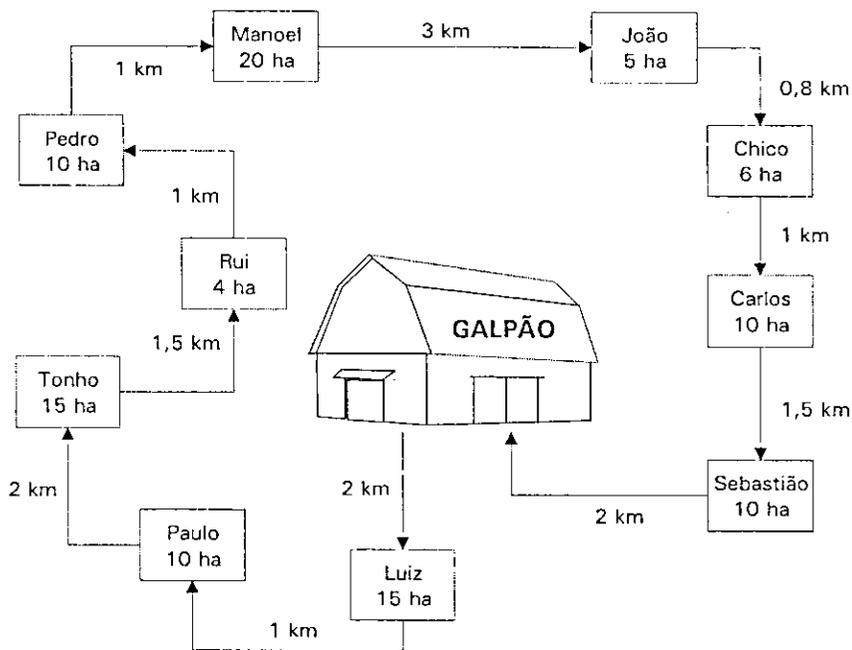


FIG. 3. Esquema que pode ser utilizado para demonstrar e planejar a movimentação de um trator usado coletivamente.

## Regulamento para uso coletivo do trator

### ASSOCIAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES RURAIS DA REGIÃO DE "X"

Este regulamento tem o objetivo de garantir a eficiência no oferecimento de serviços do trator; aproveitar a máquina como fonte de renda (vendendo serviços a terceiros); e contribuir para alcançar o melhor rendimento da máquina e para sua conservação.

**Comissão coordenadora** – os serviços do trator serão coordenados por uma comissão constituída por dois sócios eleitos em Assembléia-Geral para um mandato de um ano: o supervisor e o

responsável pelo uso do trator. Essa Comissão terá liberdade para pesquisar, aconselhar e executar decisões, desde que aprovadas pela Assembléia-Geral da associação. Compete a ela fazer cumprir as normas estabelecidas para o uso do trator.

**Ao supervisor do trator** – compete gerenciar e supervisionar a prestação de serviços e a manutenção do trator; verificar os danos ocorridos durante a execução do serviço e providenciar seu reparo; buscar um acordo entre as partes, quando mais de um sócio requisitar os serviços para o mesmo período; depositar mensalmente o total arrecadado na conta corrente da associação; receber do responsável pelo uso do trator as fichas de controle administrativo, controle de despesas com a manutenção e abastecimento do trator e cobrança da prestação de serviços; apresentar prestações de contas para a Assembléia-Geral.

**Ao responsável pelo uso do trator** – compete efetuar um cadastro sócio/área; receber as requisições dos serviços e vistoriar as áreas execução, vetando o trabalho em terrenos que apresentarem riscos para a máquina; organizar o roteiro para a prestação de serviços; fiscalizar o registro das informações e repassá-las, mensalmente, ao supervisor; efetuar a cobrança dos serviços e encaminhar as fichas e as importâncias arrecadadas mensalmente ao supervisor; controlar os implementos do trator.

**Ao tratorista** – compete efetuar treinamentos sobre o uso e a mecânica do trator; obedecer às regras básicas de segurança (ver “Manual de Prevenção de Acidentes para Tratoristas” (Fundacentro, 1980); o “Manual do Tratorista” (Emater-MT, s.d.); o “Manual de Operação e Manutenção de Maquinaria Agrícolas” (Connil, 1976); o “Manual do Operador de Tratores Agrícolas” (Correa, 1965); o “Operador de Máquinas Agrícolas” (Hermely, 1979). Compete também ao tratorista atender às requisições de serviço e registrar informações sobre elas; efetuar a manutenção da máquina conforme as recomendações do fabricante e registrar as despesas.

**Prestação de serviços aos sócios** – os serviços podem ser prestados em terras arrendadas (fora dos limites da associação); o sócio deve fiscalizar os serviços que recebe e conferir o horímetro inicial e final; o custo dos serviços corresponde a xxx litros de óleo diesel por hora; a forma de pagamento deve ser definida em Assembléia-Geral. Os pagamentos não-efetuados nos prazos estipulados ficam sujeitos à cobrança de juros e à correção monetária, segundo os índices oficiais. Não serão prestados serviços aos que não quitarem a dívida anterior. Os serviços podem ser utilizados para carreto, em um limite máximo de x km além da área de abrangência da associação, sendo cobrado o valor da hora gasta no percurso. O tratorista receberá o equivalente a um salário mínimo por mês, acrescido de uma gratificação por hora trabalhada.

**Prestação de serviços a terceiros** – esse tipo de serviço poderá ser prestado desde que o trator não esteja sendo solicitado pelos sócios, cobrando-se o mesmo valor da hora de mercado.

### **Observação**

– é vetado o uso do trator para serviços que depreciem a máquina, tais como a derrubada de árvores, tarefas que requeiram a instalação de lâmina dianteira ou esforços além da capacidade da máquina.

### **Controle administrativo do trator**

Para administrar a prestação de serviços dos tratores adquiridos coletivamente, o ideal é adotar formulários padronizados. É recomendável que o controle da requisição e da prestação de serviços seja efetuado com o apoio de um formulário específico, que deve ser impresso em um bloco com pelo menos duas vias (Figura 4). A requisição deve ser preenchida com antecedência pelo beneficiário.

REQUISIÇÃO DE SERVIÇOS	
Nº de ordem: .....	
Nome do produtor: ..... Sócio: (    )	
Carteira de Identidade Nº .....	CPF nº .....
Endereço: .....	
Máquinas e equipamentos requisitados: .....	
Tempo/hora de serviço previsto: .....	
Data do início do serviço: ..... / ..... / .....	
Observações: .....	
Local e data: .....	
.....	.....
Assinatura do usuário	Assinatura do responsável
Observação: a primeira via do formulário deve permanecer com o usuário e a segunda, com a comissão responsável pelo uso do trator.	

**FIG. 4.** Modelo de formulário para controlar a requisição e a prestação de serviços do trator.

Com a finalidade de acompanhar os serviços prestados pelo trator, usado coletivamente, deve-se adotar um controle o mais simples possível para facilitar seu preenchimento pelo tratorista no final de cada serviço (Figura 5). O acompanhamento mensal do horímetro do trator possibilita o estudo dos serviços prestados pelo trator no final de cada atendimento, de cada mês ou ano, é um instrumento fundamental para organizar e tabular os dados, uma vez que presta informações sobre o total das horas trabalhadas, deslocadas e a distribuição dos serviços. O formulário faz parte de um bloco que deve ser impresso com folhas numeradas progressivamente (número de ordem) e em duas vias. Uma das vias fica em poder do usuário; e a outra, permanece no bloco do tratorista para controle e prestação de contas. O tratorista deverá entregar, ao responsável pelo uso do trator, o bloco correspondente aos serviços prestados, obedecendo a períodos acertados anteriormente (por semana, quinzena ou mês).

<b>ACOMPANHAMENTO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS</b> (Nome da instituição proprietária do trator)	
N° de ordem: .....	
Serviço da máquina: .....	
(aração, gradagem, plantio, carreto)	
Nome do usuário: ..... Sócio?: {    }	
Início: ..... horas (horímetro inicial)	Final: ..... horas (horímetro final)
Total de horas: .....	
Custo da hora: R\$ .....	Valor total: R\$ .....
Data: ..... / ..... / .....	
..... Assinatura do usuário	..... Assinatura do operador

**FIG. 5.** Modelo de formulário para acompanhamento da prestação de serviços do trator.

O acompanhamento das despesas, realizadas para abastecer o trator e para efetuar sua manutenção rotineira, deve ser apresentado aos usuários nas assembléias da associação (Figura 6).

O controle da venda de serviços (Figura 7) deve ser efetuado mensalmente pelo responsável pelo uso do trator, o formulário é preenchido transferindo-se os dados que haviam sido registrados pelo tratorista no bloco de Acompanhamento da Prestação de Serviços.

O formulário para acompanhamento mensal e anual do trabalho do trator permite efetuar um resumo geral das atividades desenvolvidas pela trator, pois unifica as informações sobre a prestação de serviços e permite analisar detalhadamente as atividades executadas durante todo o ano (Figura 8).

O inventário anual dos implementos de propriedade da associação tem a finalidade de organizar e discriminar os equipamentos disponíveis, bem como a de chamar a atenção para a necessidade de reparo desses equipamentos (Figura 9).

MANUTENÇÃO E ABASTECIMENTO DO TRATOR (Nome da instituição proprietária do trator)					
Data	Horímetro	Abastecimento (litros)	Tipo dos serviços de oficina ou de manutenção	Valor pago R\$	Observações
TOTAL	--		--		--

FIG. 6. Acompanhamento das despesas realizadas para abastecer o trator e para efetuar sua manutenção rotineira.

VENDA DE SERVIÇOS DO TRATOR (Nome da instituição proprietária do trator)										
Data	Usuário	Sócio (S/N)	Serviço (tipo)	Horas de deslocamento	Horas de trabalho	Valor da hora	Total R\$	Prazos para pagamento	Taxas	Data do pagamento

FIG. 7. Controle da venda de serviços do trator.

ACOMPANHAMENTO MENSAL E ANUAL DO TRABALHO DO TRATOR													
Instituição:.....	Ano do trator: .....												
Dados do trator:.....	Ano do acompanhamento:.....												
Hora p/ sócios: R\$.....	Hora p/ particular: R\$.....												
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Horímetro inicial													
Horas para sócios													
Horas para a associação													
Horas para particulares													
Valor recebido dos sócios													
Valor recebido da associação													
Valor recebido dos particulares													
Combustível - R\$													
Lubrificante - R\$													
Manutenção - R\$													
Tratorista - R\$													

FIG. 8. Acompanhamento mensal e anual do trabalho do trator.

INVENTÁRIO DOS IMPLEMENTOS						
(Nome da instituição proprietária do trator e data do inventário)						
Equipamentos	Quantidade	Marca	Modelo	Ano	Estado de conservação	Necessidades de manutenção
Plantadeira						
Discos						
Engrenagens						
Copos						
Plantadeira tração animal						
Semeadeira						
Engrenagens						
Mangueiras						
Caixas de adubo e semente						
Arado 3 discos						
Arado 4 discos						
Grade aradora						
Grade leve						
Adubador cultivador						
Pulverizador						
Carreta						
Batedeira cereais						
Distribuidor de calcário						
Colhedeira						

FIG. 9. Modelo de formulário para o inventário dos implementos.

### ***Sustentabilidade da prestação de serviços***

Como o objetivo do trator é alcançar uma sustentabilidade na qual as despesas na prestação de serviços não podem ser mais elevadas do que as receitas, ao planejar sua aquisição para uso coletivo, faz-se necessário pensar nas fontes que assegurarão a sustentabilidade dos serviços.

#### **Sugestões:**

- ☞ Criar atividades coletivas geradoras de renda – como por exemplo, lavouras comunitárias nas quais os beneficiários do trator participem voluntariamente e atuaem, sem remuneração, com a finalidade de gerar recursos para tornar sustentável a prestação de serviços e pagar o financiamento.
- ☞ Inserir taxas no valor da hora máquina – importâncias previamente calculadas de acordo com determinadas variáveis podem ser agregadas ao valor da hora/máquina cobrada aos associados.

- ☞ Pagar o custo direto da hora/máquina subsidiada – quando o valor cobrado pela hora de prestação de serviços do trator considerar somente os custos diretos (combustível e manutenção) a amortização poderá ser dividida proporcionalmente entre os beneficiários, conforme o número de horas trabalhadas para cada um (essa é a sugestão menos recomendada).
- ☞ Outra possibilidade poderia ser a de tentar conciliar as três alternativas acima.

### ***Caixa reserva para amortizar a dívida e repor o trator***

Ao adquirir um trator, é necessário decidir como será pago o seu financiamento bancário (caso tenha sido adquirido dessa forma) e como será garantida a sustentabilidade dos serviços e a reposição da máquina. Para calcular o montante anual necessário para constituir a caixa reserva, destinada a repor a máquina, basta dividir seu preço total pelo número de anos de vida previsível do trator (estima-se que a vida útil de um trator seja de aproximadamente dez anos).

Não é fácil, no entanto, manter uma reserva para repor a máquina e amortizar a dívida bancária e, ao mesmo tempo, garantir a sustentabilidade da prestação dos serviços. Segundo Gentil & Mercoiret (1994) é mais fácil reunir esse capital quando o trator for adquirido por doação, pois a dívida do grupo fica restrita à necessidade de constituição de reserva apenas para repor a máquina e cuidar de sua manutenção (o que pode ser garantido com a venda de serviços). No caso de máquinas adquiridas por financiamento bancário, o procedimento torna-se mais complexo, pois são necessários recursos para amortizar a dívida, elevando o preço a ser cobrado para a venda dos serviços.

Como qualquer outro equipamento, o trator adquirido pela associação é rapidamente superado por novas marcas e modelos, essa realidade além de tornar mais curta a vida útil do trator, invalida os cálculos para reposição, pois inflaciona seu preço. De qualquer forma, a poupança é importante, porque pode servir como garantia bancária, se for decidido adquirir outro trator por meio de financiamento bancário.

## AS FÁBRICAS ARTESANAIS CRIADAS PELAS ASSOCIAÇÕES

*“Não é possível negar que está em andamento um processo dinâmico de feminilização da agricultura, uma tendência que leva à participação crescente das mulheres nas atividades produtivas rurais. A produção agrícola se torna cada vez mais uma ocupação feminina. A mulher se revela não apenas como trabalhadora nas múltiplas tarefas agrícolas, mas também, na esfera da tomada de decisões. Esta realidade determina mudanças nos conteúdos dos programas de desenvolvimento, nas percepções e nos valores que orientam as intervenções externas” (Carlos Jara, 2001, p.20).*

### Por que criar uma unidade artesanal de produção?

As pequenas indústrias rurais, também conhecidas como “fábricas artesanais rurais” ou “unidades para transformações de produtos agrícolas”, são pequenos projetos de produção que praticam atividades complementares às estratégias de desenvolvimento rural promovidas pelas associações de agricultores. Essas unidades não se encontram isoladas das condições econômicas e sociais da comunidade, dependem delas para ter sucesso e representam uma das peças da engrenagem da associação. Têm o objetivo de gerar ingressos e/ou de melhorar, com menos custos, a alimentação da família.

As pequenas fábricas possuem um caráter social. Destinam-se a solucionar problemas econômicos e funcionam como ferramenta de trabalho, representada pelo próprio processo produtivo ou pela tecnologia usada. Pode-se dizer, também, que essas pequenas indústrias rurais têm o objetivo de criar condições para transformar os produtos beneficiados pelos associados e para colocá-los no mercado visando a auto-sustentar o grupo e remunerar os que fornecem a matéria-prima e os que participam das atividades de produção, transformação ou comercialização.

Esse tipo de projeto de produção visa a criar atividades para aproveitar a mão-de-obra dos membros das famílias associadas mas, em geral, destina-se a absorver a mão-de-obra feminina em suas ações. Ao planejar atividades agrícolas, pecuárias, artesanais ou de prestação de serviços, uma associação de pequenos produtores

rurais procura facilitar a colocação no mercado da matéria-prima produzida pelo grupo.

As associações criam diferentes tipos de pequenas indústrias que podem, por exemplo, dedicar-se à fabricação de produtos alimentícios: queijos, embutidos, farinha de mandioca, polvilho, açúcar mascavo, doces de leite ou de frutas, cachaça, mel, melado, legumes em conserva, temperos. Ou dedicar-se à fabricação de outros tipos de produtos, como tecelagem, vassouras, bordados, sabão, artesanato em couro ou cerâmica.

É fundamental compreender que uma indústria rural é um pequeno projeto de produção inserido em um processo maior, ligado às estratégias produtivas da associação; é uma experiência educativa e de organização que tem um caráter participativo em todas as suas etapas e fases e que, por isso, precisa estabelecer os elos com a associação, o que pode favorecer outras iniciativas para o desenvolvimento da organização.

### **Planejamento da unidade de produção**

Os conhecimentos e o interesse dos associados são fundamentais para o sucesso do planejamento de uma pequena indústria. A iniciativa pode partir dos próprios associados. Em geral, isso ocorre quando alguns membros do grupo possuem um bom nível de informação sobre o assunto (por conhecerem outras experiências ou haverem feito algum curso). Nesses casos, o grupo solicita apoio e orientação a órgãos externos ou a proposta pode vir do exterior, quando técnicos de órgãos externos (bancos, pesquisa ou extensão rural) assumem a iniciativa de propor a discussão de um projeto dessa natureza. Em quaisquer dos casos, o planejamento não terá validade se a análise inicial não for efetuada em conjunto com os que pretendem atuar ou apoiar a pequena indústria.

Perguntas que podem ajudar a começar as discussões: Quem deseja a fábrica? Qual é a posição do grupo? Quais foram as razões da demanda? Todos estão interessados ou apenas alguns? A resposta a essas perguntas facilitará a identificação daqueles que estão (ou

estarão) interessados em participar no planejamento e na execução do projeto; medir o nível de interesse (os que se preocupam com ações em curto e longo prazos e os que estão preocupados em agir imediatamente); e avaliar se o projeto poderá contar com todos ou com apenas alguns dos associados.

É importante procurar atrair o interesse do maior número de famílias, sem marginalizar grupos (como o das mulheres ou dos sócios mais jovens). Os interessados devem participar ativamente em todas as etapas do planejamento porque isso desencadeará sua integração nas ações posteriores. Os outros sócios que não pretenderem atuar na fábrica também devem participar das discussões para valorizar o trabalho do grupo e criar facilidades para a execução do plano.

O espaço que uma associação de pequenos agricultores ocupa em uma comunidade é o ideal para instalar e administrar uma pequena indústria com sucesso. Mas, para que possa ser planejada e administrada com eficiência, seu objetivo precisa ser bem compreendido por todos, pois conhecendo as facilidades e as barreiras que terão de enfrentar ficará mais fácil conduzir o empreendimento.

Para que a pequena indústria rural alcance uma produção rentável e competitiva a decisão sobre o que produzir deve basear-se nos objetivos do projeto e não depender apenas dos recursos que já existem e dos conhecimentos dos agricultores. Isto é, será necessário criar novos recursos (por exemplo, experimentar novas variedades de plantas, ampliar a área cultivada, construir instalações e capacitar os associados).

O financiamento da unidade deverá considerar recursos para a assistência técnica e a capacitação para o trabalho; permitir um retorno razoável do capital e a capitalização dos recursos investidos; uma produção de escala rentável para o grupo; garantir um estoque de tecnologias, máquinas e equipamentos adequados para a execução dos trabalhos.

O cálculo da rentabilidade deverá prever se a fábrica é viável; qual será o tempo necessário para produzir; e quais serão as expectativas reais de benefício para os que participarem. Os benefícios a serem alcançados deverão ser calculados em dois níveis: o econô-

mico (em termos de qualidade e quantidade de produção e especialização profissional) e o social (capacitação e outros aspectos sociais). O cálculo da rentabilidade deve incluir os riscos da produção agrícola e a possibilidade de inverter capital quando as circunstâncias assim o exigirem.

A base empresarial e a organização do trabalho devem ser constituídas pela capacidade de organização, pela divisão e pela distribuição do trabalho no grupo. A forma de organização deve permitir atuar de uma forma simples, para isso, uma das alternativas mais utilizadas são as comissões. Nelas, cada membro desenvolve o trabalho de acordo com regras previamente estabelecidas, ou seja, enquanto alguns ficam encarregados de receber e distribuir materiais outros produzem e supervisionam a qualidade do produto fabricado e outros, ainda, encarregam-se da comercialização.

Quando a pequena indústria rural depender da associação deve prestar contas a ela, porém é muito importante que trabalhe de forma independente, mantendo, sempre, canais de comunicação bem definidos com a associação. É importante, também, não esquecer que um projeto de produção para autoconsumo é muito diferente de um que visa à produção para venda e que a divisão do trabalho está muito ligada à **capacidade** dos agricultores que vierem a trabalhar na fábrica, à sua habilidade para desempenhar as tarefas, ao gosto pelo trabalho, ao treinamento que receberem e à atitude empresarial para trabalhar em grupo.

Para serem conhecidas as necessidades, as possibilidades, as habilidades e a experiência do grupo interessado em participar, é necessário efetuar um diagnóstico da situação. Essa é a primeira etapa para o planejamento de um projeto, quando são estabelecidas as prioridades e definidas as características, os problemas e as necessidades do grupo. Os associados devem ser preparados para a discussão e levados a refletir sobre os objetivos e as metas que pretendem alcançar ao criar essa unidade de produção. Na segunda fase dessa etapa, são convidados a identificar e priorizar os problemas. Essa técnica permite que o grupo reflita sobre a situação e eleve seu nível de consciência sobre a questão, o que facilita a tomada de decisão.

## **Análise socioeconômica e identificação de apoios externos**

A associação deve designar uma comissão de associados para levantar informações sobre o interesse em participar; o provável mercado para os produtos da fábrica; as necessidades de apoio e formação técnica (cursos, visitas, estágios, treinamentos); e as necessidades de informação (pessoas, instituições e documentos).

Para definir as linhas básicas de organização para a produção e as tarefas necessárias para fazer funcionar a pequena indústria, deverá ser definido quem ficará responsável pelas tarefas (ou conjunto de tarefas) e quem deverá executá-las.

Perguntas que poderão ser incluídas no levantamento inicial que dará origem ao diagnóstico necessário para efetuar o planejamento: Qual é o objetivo do grupo? Quem produzirá a matéria-prima? Onde será cultivada a matéria-prima? Quem trabalhará na fábrica? Como serão remunerados os que trabalharem na fábrica? O que é necessário para instalar a fábrica? Onde ela será construída? Que tecnologias serão necessárias? Qual será a necessidade de apoio externo e de treinamento? O que precisará ser adquirido e que recursos já existem na associação? Quem fará a colheita da matéria-prima? Como ela será transportada até a fábrica? Como e onde o produto será comercializado? Como o produto será transportado? Como será aplicada a importância arrecadada?

Para calcular a quantidade de matéria-prima necessária para fazer funcionar uma pequena fábrica, pode ser desenvolvido um raciocínio como o apresentado na Figura 10.

Após efetuar o diagnóstico da situação e os cálculos básicos para avaliar a instalação da pequena indústria, o grupo terá em mãos a maior parte das informações necessárias para a elaboração do Projeto de financiamento que dará origem à fábrica (caso tenha sido decidido financiar o empreendimento). Essas informações devem, então, ser apresentadas e discutidas com os técnicos que prestam apoio à associação que se ocuparão de transformar esses dados em um Projeto Técnico, conforme os moldes recomendados pela agência financiadora.

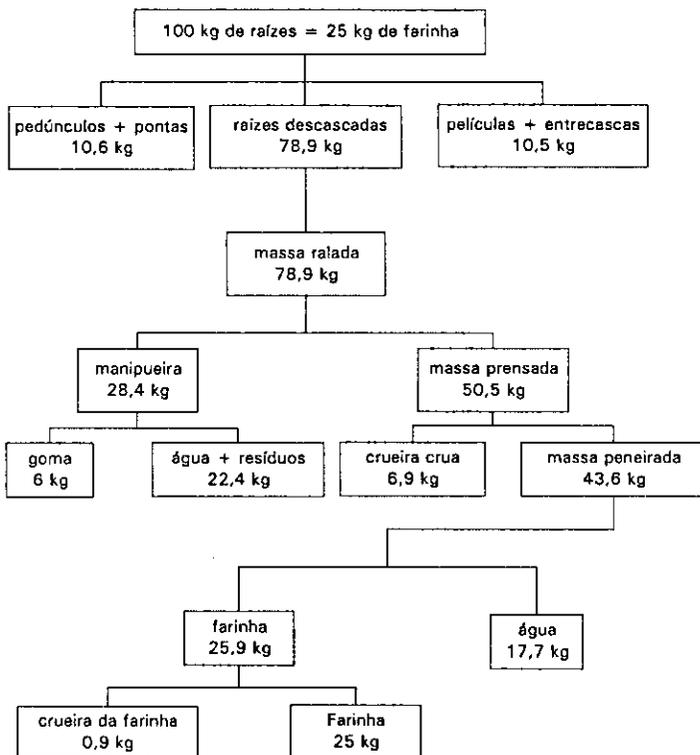


FIG. 10. Cálculo da quantidade de matéria-prima necessária para fazer funcionar uma fábrica de farinha de mandioca.  
Fonte: Silva, 1983.

## Organização da unidade de produção

Geralmente, quando a organização de uma fábrica artesanal é planejada, todos participam das discussões, as decisões são assumidas com facilidade e começam a surgir as primeiras lideranças. Mas, passada a fase inicial, aparecem os primeiros sinais de desmotivação. Isso acontece quando os membros do grupo não estão suficientemente envolvidos ou entrosados ou quando o grupo ainda não internalizou a importância (e as vantagens) do trabalho coletivo.

Para alcançar o comprometimento dos que se dispõem a trabalhar, é necessário que os interessados superem a desconfiança e aprendam a relacionar-se uns com os outros, a trabalhar em equipe, a manejar conflitos e a representar seu grupo em outros locais. Desenvolvendo lideranças e respeitando os membros do grupo, melhorarão sua capacidade profissional e a auto-estima de cada um, aumentando o sentimento de responsabilidade e de segurança do grupo. As necessidades, as debilidades e a experiência do grupo que pretende trabalhar na fábrica devem ser conhecidas antecipadamente para evitar problemas posteriores.

Em geral, as pequenas indústrias rurais que aproveitam a mão-de-obra das mulheres, partem do princípio de que elas devem dispor de muito tempo livre e que as atividades que desempenham em casa poderão ser facilmente abandonadas, pois são apenas tarefas de apoio, mas as mulheres que participam desse tipo de atividade aceitam as novas responsabilidades sem abandonar o trabalho doméstico. Esse tipo de comportamento gera um sobreesforço e uma divisão de tempo que podem ser vistos como uma auto-sobreexploração. Ou seja, elas concordam voluntariamente em dobrar sua carga de trabalho com o objetivo de aumentar os ingressos da família. Essa realidade explica a dificuldade para atrair interessadas em aderir a esse tipo de projeto e os altos índices de desistência das mulheres que, inicialmente, demonstravam muito interesse pelo trabalho.

Para facilitar a participação das mulheres nas atividades que vierem a ser programadas, a associação deve, em primeiro lugar, analisar as dificuldades e implementar recursos que ajudem a economizar o tempo e a facilitar algumas das tarefas domésticas, visando a liberar a mulher para as outras atividades produtivas. Por exemplo, facilitando o transporte da residência à fábrica, contratando auxiliares; estimulando a participação dos filhos na comercialização; improvisando creches; e, introduzindo tecnologias facilitadoras do trabalho doméstico e da fábrica (Pereira, 1993).

As pequenas indústrias rurais costumam atuar de forma bastante isolada, não convidam os que trabalham em unidades de produção semelhantes para visitá-las, tampouco saem para conhecer

outras experiências. Para motivar os que desempenham atividades nas pequenas indústrias rurais a “visita-intercâmbio”, para a discussão de questões técnicas entre duas ou mais associações, é uma das estratégias mais eficientes.

Para cumprir o que foi planejado, a associação deverá definir os recursos financeiros, humanos e materiais de que necessita, e para colocar a fábrica em funcionamento, precisará estabelecer o processo de organização de seu trabalho. A diretoria da associação, por meio de uma organização eficiente, conseguirá integrar o objetivo pretendido pelo grupo com o resultado do trabalho dos sócios que produzem a matéria-prima, dos que trabalham na fábrica e dos que comercializam os produtos.

### **Processo de organização do trabalho**

Esse processo pode ser dividido em cinco partes: detalhamento do trabalho (o que será feito?); divisão do trabalho (quem fará o que?); combinação do trabalho (como farão?); coordenação e acompanhamento das atividades (quem serão os responsáveis?).

Na elaboração do projeto, deverá ser definido o pessoal necessário para fazer funcionar a fábrica, isso facilitará a identificação das pessoas mais adequadas para o desempenho das funções. Para selecionar os que irão trabalhar na fábrica, é necessário apresentar aos associados as funções e as tarefas que deverão desempenhar e discutir detalhadamente a importância e a forma como as atividades deverão ser cumpridas. Por exemplo, para uma fábrica artesanal de doces, serão necessários os seguintes elementos:

- um coordenador-geral, encarregado da gerência, supervisão-geral, aconselhamento e execução de relatórios;
- um supervisor de pessoal, estoque e patrimônio, encarregado de controlar a qualidade da produção e de fazer cumprir o calendário de atividades;
- três supervisores de compras e comercialização que ficarão responsáveis pelas compras e pagamentos, contatos externos/mercado e controle da comercialização;

- um encarregado da contabilidade, responsável pelo registro das compras, despesas, vendas e relatórios;
- quatro responsáveis pela produção de doces de leite, encarregados de produzir doces em pedaços e em creme, bem como de pesar e embalar os produtos;
- quatro responsáveis pela produção de doces de frutas, encarregados de produzir doces em pasta e em pedaços, compotas de figo, laranja, limão e mamão, bem como de pesar e embalar os produtos;
- quatro responsáveis pela produção de doces de ovos e de queijo, encarregados de produzir doces em calda, roscas, bolos e de embalar e pesar os produtos.

Além da forma como as atividades serão cumpridas, o grupo precisará discutir outros três aspectos: a remuneração, a organização do dia-a-dia e o treinamento do pessoal. Decidido o processo de organização do trabalho, deve ser elaborado um regulamento interno. Esse regulamento deverá ser discutido com os associados e votado em Assembléia-Geral da associação.

Em geral, as pessoas começam a trabalhar em uma fábrica artesanal apenas com os conhecimentos que já possuem e com a boa vontade de fazê-lo. Os treinamentos buscarão transmitir e desenvolver nessas pessoas os conhecimentos específicos relacionados com os objetivos do projeto. Pelo treinamento, o grupo será informado sobre inovações; aumentará seus conhecimentos e habilidades; receberá respostas para suas dificuldades e dúvidas e identificará as formas para produzir com maiores facilidades e com maior economia. O treinamento inicial é imprescindível, como também o é a realização de reciclagens periódicas à medida que a fábrica desempenhar suas atividades ou implantar novas rotinas.

Geralmente, após os treinamentos, grande parte das dificuldades e dos problemas costumam ser resolvidos ou minimizados. Para prever custos, determinar interesses, número de participantes e datas, é necessário planejar quem deverá ser treinado; quem treinará; onde o treinamento será realizado; como e quando treinarão; para que treinarão e quais serão as despesas decorrentes do treinamento.

## Processo de organização do material

Denominam-se recursos materiais os vários tipos de objetos utilizados na fábrica (máquinas, equipamentos, utensílios, alimentos, etc). Esses recursos devem ser organizados e administrados para controlar as perdas, as faltas e as compras, para zelar pelo patrimônio e evitar desperdícios. O material adquirido para a fábrica representa um investimento e é indispensável para cumprir os objetivos previstos pelo projeto; compete, portanto, aos responsáveis pela administração da fábrica controlar sua entrada, consumo e saída do material e garantir sua reposição conforme a necessidade da produção.

Para controlar e organizar a administração do material da fábrica é necessário reconhecer o que é material de consumo e o que é material permanente. Material de consumo é o que se gasta diariamente, devendo ser repostos sistematicamente (leite, ovos, açúcar, papel, lápis e lâmpadas). Permanente é o material usado no dia-a-dia e substituído apenas quando estiver avariado e não puder ser consertado. Para controlar o material permanente e o de consumo, são utilizadas planilhas muito fáceis de preencher e de controlar, como os exemplos mostrados nas Figuras 11 e 12.

Tipo de material	Quantidade inicial	Data da entrada	Quantidade adquirida	Data de entrada	Total
Cadeiras	10	out/1995	20	set/1998	30
Mesas	1	out/1995	2	set/1998	3
Arquivos	-	-	1	set/1998	1
Quadro-negro	-	-	1	set/1998	1

FIG. 11. Mapa para o controle do material permanente da fábrica de uma associação (recomendado por Tenório, 1994, p.55).

Tipo do material	Mês de agosto (dias)									
	1	3	8	10	15	17	22	24	28	30
Leite (litros)	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ovos (dúzias)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Frutas (kg)	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Açúcar (kg)	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

FIG. 12. Mapa para o controle do material de consumo de uma fábrica de doces (Tenório, 1998, p.50).

Efetuando o controle do material de consumo, utilizado pela fábrica, é possível determinar quando será preciso comprar novamente. Após alguns meses de funcionamento da fábrica, será possível ter uma noção do material necessário nos períodos mensais, trimestrais, semestrais e anuais e saber quanto a fábrica gastou em quaisquer desses períodos (no exemplo mostrado na Figura 12, observa-se que essa fábrica, durante o mês de agosto, teve o consumo de 200 litros de leite, 20 dúzias de ovos, 100 kg de frutas e 150 kg de açúcar).

A fábrica deverá fazer estoque do material de consumo que utiliza para produzir. Esse material deverá ser guardado em lugar apropriado e efetuado o controle de sua aquisição e utilização. Para calcular o material de consumo a ser estocado, para uso durante um semestre, basta multiplicar por seis o consumo de um dos primeiros meses de trabalho da fábrica.

A vantagem de manter um estoque é que além de tê-lo à mão, sempre que necessário, pode-se obter preços melhores dos fornecedores (comprando em quantias maiores) e garantir a qualidade do material a ser produzido, usando produtos da mesma marca. Ver, na Figura 13 o exemplo de controle de estoque do material de consumo:

TIPO DO MATERIAL: açúcar refinado MEDIDA: saco de 5 quilos				
Estoque inicial	Data de entrada	Quantidade usada	Data da utilização	Saldo em estoque
180	25/julho/1998	3	01/08/1998	177
-		3	03/08/1998	174
-		3	08/08/1998	171
-		3	10/08/1998	168

FIG. 13. Mapa para o controle de estoque do material de consumo de uma fábrica artesanal (Tenório, 1995, p.58).

## CONCLUSÃO

Neste capítulo, foram apresentadas sugestões e regulamentos destinados aos que trabalham ou que pretendem trabalhar coletivamente no meio rural. Na introdução, afirmou-se que o trabalho coletivo torna-se mais interessante quando o agricultor conhece as "regras do jogo" porque compreende o papel que deve desempenhar, sobre o que o grupo espera dele e o que ele pode esperar de seus companheiros e do empreendimento coletivo que lhe está sendo proposto. É interessante, no entanto, questionar a eficiência dessas sugestões e regulamentos quando se pretende provocar mudanças imediatas no comportamento de um grupo.

Tomando por base as observações realizadas pela pesquisa, pode-se afirmar que os agricultores não costumam ingressar nas atividades coletivas sem antes conhecer seus regulamentos. Começam a participar conscientes do papel que deverão desempenhar e do que podem esperar do grupo e do empreendimento. Pergunta-se então: por que o comportamento desses indivíduos modifica-se com o passar do tempo para só bem mais tarde apresentar uma conduta mais profissional?

Quando uma associação inicia, todos participam dos financiamentos bancários; da compra de tratores, implementos e gado; da construção de prédios e galpões e das primeiras lavouras comunitárias (nelas, inicialmente, todos colaboraram seja limpando o terreno, cultivando, colhendo ou comercializando a produção). No início das fábricas artesanais, todos colaboram seja produzindo, coordenando a produção, fornecendo matéria-prima, transportando ou comercializando os produtos aos quais agregaram valor. Porém, com o passar do tempo e por um conjunto muito amplo de justificativas, a opinião do grupo é reformulada, descobrem por exemplo que não vale mais a pena participar da associação porque ela só atende aqueles que se especializaram na produção e na venda do leite ou que não vale a pena participar das lavouras comunitárias ou das fábricas porque ambas dependem da mão-de-obra de poucos sócios e dão pouco lucro.

Às vezes, os agricultores que participam dessas atividades e os que lhes prestam apoio descrevem dos resultados (ou da falta de

resultados ...) dos empreendimentos coletivos. Na realidade, o que ocorre é uma falta generalizada de tolerância sobre a necessidade de adaptação dos agricultores familiares à lógica capitalista. Seria um desrespeito às leis que governam esse tipo de unidade de produção esperar que imediatamente após a transferência de determinadas tecnologias e regras, adotassem uma lógica de produção completamente distinta da sua. De qualquer forma, mesmo que a adesão às recomendações “vindas de fora” torne-se uma realidade palpável, essa população nunca abandonará algumas de suas características tradicionais. Ou seja, a adoção de inovações, por parte dessa população, provavelmente, será sempre parcial.

Um dos agricultores que participou das ações acompanhadas desde o início pela pesquisa colocou recentemente uma declaração que ilustra o que se está dizendo:

*“quebramos a cabeça por quase dez anos para compreender que o lucro não era o total do que vendíamos na feira, mas o que sobrava da venda depois de descontadas as despesas de produção e de transporte”.*

Foi necessária quase uma década de transferência de tecnologias sobre como efetuar cálculos sobre custos e lucros para que esse resultado fosse alcançado – tempo necessário para a compreensão e a adaptação de uma lógica à outra. Tão perfeita foi essa assimilação que os agricultores nem se deram conta de que a alcançaram por meio de interferências externas.

Para explicar e entender a lógica da agricultura familiar é preciso desenvolver um esforço de compreensão diferente do exigido para a lógica capitalista. Entre as teorias sobre o comportamento dos pequenos agricultores, dois princípios são especialmente interessantes para interpretar o comportamento adotado nas ações coletivas (Chayanov, 1974) o primeiro: é impossível calcular os ganhos do agricultor familiar da mesma forma como o fazem outros empresários, pois ele utiliza apenas sua própria força de trabalho e a da família e percebe a mão-de-obra como uma retribuição ao seu esforço e não como um ganho; e segundo: a lógica do pequeno agricultor também é diferente da dos demais empresários no que se refere à acumulação de ganhos. Em geral, produz apenas para aten-

der às necessidades da família, expressas em um dado momento. Ambos os princípios explicam, em parte, a dificuldade para transferir e assumir os conhecimentos no caso referido anteriormente.

Concordando com esses princípios, é possível compreender porque os agricultores que se associam aceitam trabalhar nas ações coletivas, propostas inicialmente, sem remuneração (ainda que costumem abandonar esses postos quando se dão conta de que estão empreendendo esforços superiores aos de seus companheiros).

Os princípios enunciados por Chayanov (1974) permitem também compreender porque uma fábrica de açúcar mascavo, com potencial para atender a uma demanda sempre crescente, funciona apenas durante alguns meses do ano: não é o tamanho da família que determina o volume das atividades econômicas da agricultura familiar, mas seu grau de necessidades. A lógica da agricultura tradicional apresenta tamanha complexidade que, às vezes, até para eles próprios torna-se difícil compreendê-la. A declaração de um agricultor poderia ilustrar esse fato:

*“a fábrica foi criada com o objetivo de pagar nosso financiamento bancário, é uma dívida que vai até o ano 2005; se a fábrica fosse minha, seu redimento seria outro. Mas é difícil pensar com 22 cabeças. Aqui, o pessoal quer produzir açúcar mascavo só quando chega a época de pagar o Banco!”*

Adotando quaisquer dessas ações coletivas, os agricultores começam a lutar e a conviver com lógicas contraditórias. Em alguns momentos, sentem-se ligados ao sistema tradicional e em outros, jogam o jogo econômico “moderno”: Quando solicitados pelo “moderno”, mostram-se inexperientes sobre como conduzir-se: experimentam lógicas capitalistas, mas retornam às tradicionais; aplicam lógicas capitalistas em momentos inadequados; e, quando enfrentam situações difíceis e até, às vezes, dramáticas, acabam descobrindo recursos novos e soluções impossíveis de imaginar inicialmente.

Descobrir recursos novos e soluções impossíveis de imaginar inicialmente é um fenômeno comportamental altamente significativo. Seja qual for o tipo de empreendimento em que os homens participem, quando iniciam, os que tomam as decisões não sabem muito

bem onde querem chegar, porque, em geral, é pelo acúmulo das experiências e decisões tomadas que os fins são descobertos (Crozier & Friedberg, 1981). Essa é uma verdade que se aplica não só em relação aos agricultores familiares, mas, também, aos que se dedicam a estudar o comportamento dessa população, acompanhar e prestar assistência técnica a seus empreendimentos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGUMEDO, M. Capacitación y comunicación. In: SEMINÁRIO SOBRE CAPACITACIÓN CAMPESINA COM METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS EN LA REGION ANDINA, 1990, Ibagué. San Jose: IICA, 1992. 370p.
- BOURRICAUD, F. *L'individualism institutionnel*. Paris: Presses Universitaires de France, 1977. 350p.
- BRASIL. Ministério da Previdência e Assistência Social. Secretaria de Assistência Social. **Programa lavouras comunitárias**. 2. ed. Brasília, 1977. 32p.
- CASA-DE-FARINHA. Brasília: EMBRATER, 1983. 63p. (EMBRATER. Didática, 10). Elaboração: Jairo Ribeiro da Silva e outros.
- CHAYANOV, A. *La organización de la unidad económica campesina*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1974. 342p.
- CONILL, A.F. **Manual de operação e manutenção de maquinaria agrícola**. Porto Alegre: FEPLAM, 1976. 63p.
- CORREA, A.A.M. **Manual do operador de tratores agrícolas**. Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura, 1965. 231p.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1981.
- EMPAER-MT. **Manual do tratorista**. Cuiabá, s.d.
- FOLLE, S.M.; FRANZ, C.A.B. **Trator agrícola: características e fundamentos para sua seleção**. Planaltina: EMBRAPA-CPAC, 1990. 24p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 31).
- FUNDAÇÃO JORGE DUPRAT DE SEGURANÇA E MEDICINA DO TRABALHO. **Manual de prevenção de acidentes para tratorista**. São Paulo: Fundacentro, 1980. 31p.
- GENTIL, D.; MERCOIRET, M.-R. La gestion des équipements collectifs: définition, orientations, points de débat. In: MERCOIRET, M.-R. *L'appui*

- aux producteurs ruraux. Paris: Ministère de la Coopération/Karthala, 1994. p.355-88.
- HERMELY, A.J. **Operador de máquinas agrícolas**. Rio de Janeiro: Convênio SENAR MT/EMATER-Rio, 1979. n.p.
- JARA, C. **Desenvolvimento rural, agricultura familiar e integração econômica**. Florianópolis: IICA/UDESC, 2001. 22p. Apostila do Curso Internacional sobre Agricultura Familiar e Integração Econômica, Florianópolis, 2001.
- LACKI, P. **Desenvolvimento agropecuário: da dependência ao protagonismo do agricultor**. Brasília: PNUD/MA, 1996. 174p.
- MENDRAS, H. **La fin des paysans**. Paris: Babel, 1991. 436p.
- MERCOIRET, M.-R. **L'appui aux producteurs ruraux**. Paris: Ministère de la Coopération/Karthala, 1994. 463p.
- PADIOLAU, J.G. **L'ordre social: principes d'analyse sociologique**. Paris: Harmattan, 1986. 284p.
- PEREIRA, J.L. **Mujer, tecnologia y acceso a pequeños proyectos productivos**. *Ruralter*, n.11/12, p.181-200, 1993.
- SPERRY, S.; MERCOIRET, M.-R.; FERRARIS, F. **A organização dos agricultores de Silvânia-GO: origem, estrutura e impactos sociais**. Planaltina: Embrapa-CPAC, 1997. 86p. (EMBRAPA-CPAC. Documentos, 68).
- TENÓRIO, F.G. **Administração de projetos comunitários**. São Paulo: FGV/Loyola, 1995. 79p.
- YASSU, F. **Tratores: ter ou não ter?** *DBO Rural*, São Paulo, v.17, p.56-60, julho 1998.