

DOI: 10.5700/rege541

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Jader Fernandes Cirino

Professor Adjunto III do Departamento de Economia da Universidade Federal de Viçosa – Viçosa-MG, Brasil
Doutor em Economia Aplicada pela Universidade Federal de Viçosa
Email: jader.cirino@ufv.br

Recebido em: 6/6/2013

Aprovado em: 1/9/2014

Thiago Teixeira Sant'Ana e Castro

Mestrando em Extensão Rural na Universidade Federal de Viçosa – Viçosa-MG, Brasil
Bacharel em Gestão de Cooperativas e em Economia pela Universidade Federal de Viçosa
Email: teixeiracastro@yahoo.com.br

Camila Sant'Ana Gomide

Mestranda em Administração na Universidade Federal de Viçosa – Viçosa-MG, Brasil
Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Viçosa
Email: camilasgomide@gmail.com

Édson Arlindo Silva

Professor Adjunto III do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa – Viçosa-MG, Brasil
Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras
E-mail: edsonsilva@ufv.br

Tamiris Cristhina Resende da Silva

Graduanda em Administração na Universidade Federal de Viçosa – Viçosa-MG, Brasil
E-mail: tamiris_cristhina@yahoo.com.br

RESUMO

O Programa de Aquisição de Alimentos – Compra Direta com Doação Simultânea (PAA-DS) é uma política pública voltada para a agricultura familiar, de que somente associações e cooperativas participam desenvolvendo projetos em tal modalidade. Este artigo mapeou as ferramentas gerenciais de tais organizações no Estado de Minas Gerais, Estado escolhido em razão da relevância de sua agricultura familiar no cenário nacional. Os resultados, obtidos por meio da aplicação *on-line* de 117 questionários a entrevistados com experiência na gestão do PAA-DS nas organizações proponentes, sobretudo associações, apontaram que a maioria delas não cumpria o projeto no prazo estabelecido. Os principais motivos disso foram: i) a inexistência, na maior parte dessas associações, de um Sistema de Informação Gerencial capaz de agregar, em um só programa, todas as etapas de gestão do PAA-DS; e ii) a falta de planejamento estratégico nas atividades das organizações proponentes e daquelas que, ao realizarem tal atividade, o fazem, sobretudo, no curto prazo. Entretanto, observaram-se pontos positivos na gestão de tais projetos, como a existência, na maior parte dos casos, de um responsável exclusivo pela condução do PAA-DS dentro da organização, assim

This is an Open Access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>).

como indícios de prática, na organização, das funções administrativas Planejamento (notadamente no que tange à produção com os agricultores), Organização, Direção e Controle (PODC).

Palavras-chave: Programa de Aquisição de Alimentos, Doação Simultânea, Organizações Sociais, Ferramentas Gerenciais, Minas Gerais.

PROJECT MANAGEMENT LINKED TO FOOD ACQUISITION PROGRAM - SIMULTANEOUS DONATION IN MINAS GERAIS STATE

ABSTRACT

The Food Acquisition Program – Direct Purchase Modality with Simultaneous Donation (PAA-DS) is a public policy designed for family agriculture, in which only associations and cooperatives can access this mode. This paper mapped the managerial tools of such organizations in the State of Minas Gerais, which choice was due to the importance of its family agriculture in the Brazilian scenario. The results, collected through an online questionnaire with 117 respondents with experience in the management of PAA-DS in these bidder organizations – mainly associations – showed that most of the organizations did not finish the project on time. The main reasons for this were: i) the absence, in most of these associations, of a Management Information System able to aggregate, in a single program, every management step of PAA-DS; and ii) lack of strategic planning in the activities of the bidder organizations and of those that, in performing such activity, do it mainly in the short term. However, some positive points in the management of these projects were observed, such as the existence in most of cases of a person exclusively responsible for the conduction of PAA-DS within the organization, as well as evidence of administrative functions such as Planning (especially with respect to farmers' production), Organization, Direction and Control (PODC).

Key words: Food Acquisition Program, Simultaneous Donation, Social Organizations, Managerial Tools, Minas Gerais.

GESTIÓN DE PROYECTOS VINCULADOS AL PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE ALIMENTOS – DONACIÓN SIMULTÁNEA EN EL ESTADO DE MINAS GERAIS

RESUMEN

El Programa de Adquisición de Alimentos – Compra Directa con Donación Simultánea (PAA-DS) es una política pública volcada a la agricultura familiar, en la cual solamente asociaciones y cooperativas pueden desarrollar proyectos en tal modalidad. Este artículo mapeó las herramientas gerenciales de tales organizaciones en el Estado de Minas Gerais, el cual fue escogido por motivo de la relevancia de su agricultura familiar en el escenario nacional. Los resultados, obtenidos mediante la aplicación on-line de 117 cuestionarios a entrevistados con experiencia en la gestión del PAA-DS en las organizaciones proponentes, sobretudo asociaciones, señalaron que la mayoría de ellas no cumplía el proyecto en el plazo establecido. Los principales motivos de eso fueron: i) la inexistencia, en la mayor parte de esas asociaciones, de un Sistema de Información Gerencial capaz de agregar, en un solo programa, todas las etapas de gestión del PAA-DS; y ii) la falta de planificación estratégica en las actividades de las organizaciones proponentes y de aquellas que, al realizar tal actividad, lo hacen, sobretudo, en corto plazo. Entretanto, se observaron puntos positivos en la gestión de tales proyectos, como la existencia, en la mayor parte de los casos, de un responsable exclusivo por la conducción del PAA-DS dentro de la organización, así como indicios de práctica, en ella, de las funciones administrativas Planificación (especialmente en lo que respecta a la producción con los agricultores), Organización, Dirección y Control (PODC).

Palabras-llave: Programa de Adquisición de Alimentos, Donación Simultánea, Organizaciones Sociales, Herramientas Gerenciales, Estado de Minas Gerais.

1. INTRODUÇÃO

A agricultura familiar é responsável por abastecer grande parte do mercado consumidor brasileiro, dinamizando tanto a estrutura econômica quanto a social do país. Referindo-se à Lei 11.326/2006, Deves (2009) afirmou que pode ser considerado agricultor familiar aquele que: não possui área superior a quatro módulos fiscais¹; utiliza mão de obra predominante da própria família nas atividades econômicas da propriedade; possui renda familiar oriunda de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento; e dirige seu estabelecimento com a família.

Dados do Censo Agropecuário de 2006 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), disponíveis em IBGE (2009), revelam que o setor é diretamente responsável pela segurança alimentar dos brasileiros, uma vez que produz 70% do feijão, 87% da mandioca, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz, 58% do leite, 59% do plantel de suínos, 50% das aves, 30% dos bovinos e, ainda, 21% do trigo consumido no país. Ressalta-se que, apesar de ocupar apenas um quarto da área produtiva, os 24,3% dos estabelecimentos agropecuários totais da agricultura familiar conseguem responder por 38% do valor da produção, o equivalente a R\$ 54,4 bilhões. Isso significa dizer que, mesmo cultivando área menor, os agricultores familiares produzem diversificadas culturas em quantidades significativas, além de contribuírem para o aumento da produção animal.

Outro aspecto de destaque da agricultura familiar é a geração de emprego no meio rural. De acordo com o IBGE (2009), 12,3 milhões de pessoas trabalhavam nesse segmento, representando 74,4% do pessoal ocupado no total dos estabelecimentos agropecuários.

Em termos de dificuldades, geralmente o agricultor familiar defronta-se com problemas na comercialização e produção, oriundos da escassez de capital, dos custos mais altos ligados à menor escala de operação e da necessidade de adequação aos padrões de embalagem e processamento dos produtos exigidos pelo mercado. Nesse sentido, é importante que o agricultor familiar tenha mecanismos que facilitem o escoamento de sua produção, de forma que o preço pago por seus produtos seja capaz de gerar trabalho e renda suficientes para a manutenção de sua atividade econômica no campo. Dessa forma, o governo tem adotado políticas públicas federais em âmbito nacional, para incentivar a agricultura familiar. O objetivo, de tais políticas tem sido aumentar a produção deste tipo de agricultura de forma a permitir a fixação de famílias no campo e, conseqüentemente, a continuidade da produção de alimentos que abastece os mercados locais e nacionais (ANDRADE JÚNIOR, 2009).

Segundo Scotto (2008) e Bebbington *et al.* (2008), em virtude da organização representativa do grupo de agricultores familiares, para colocar em evidência suas reivindicações à sociedade, houve a elaboração de políticas públicas para tal segmento².

Diante dessa realidade, a partir de 1996, com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), políticas públicas de fomento passaram a ser direcionadas a essa parcela da sociedade, como o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). Este possui cinco modalidades³, incluindo a Compra Direta com Doação Simultânea (PAA-DS), objeto deste estudo. A última constitui-se na aquisição de produtos junto a agricultores familiares, organizados em associações ou cooperativas, de alimentos que são repassados a entidades que compõem a Rede de Proteção e Promoção Social

¹ O módulo fiscal representa uma unidade de medida instituída pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) para indicação da extensão mínima das propriedades rurais consideradas áreas produtivas economicamente viáveis, que pode variar de 5 a 110 ha, conforme o município (LANDAU *et al.*, 2012).

² Para maiores detalhes sobre a dinâmica de criação e implementação de políticas públicas no Brasil e América Latina voltadas para o campo, consultar Biekart (2005), Silva (2002) e Reardon, Berdegú e Escobar (2001).

³ As outras quatro modalidades são: Compra Direta, Apoio à Formação de Estoques, Incentivo à Produção e ao Consumo de Leite – PAA Leite e Compra Institucional (MDS, 2013).

com programas e ações de acesso à alimentação. A modalidade é conduzida com o uso de recursos do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS) e operacionalizada pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) (MDS, 2013).

O funcionamento da referida modalidade do PAA pode ser sistematizado, conforme o MDS (2013), da seguinte forma: a organização de agricultores encaminha à CONAB uma proposta de participação no PAA-DS informando aos agricultores familiares os alimentos e quantidades a serem adquiridos deles, assim como as entidades beneficiadas e a periodicidade da entrega dos produtos. Quanto aos preços dos produtos, são definidos em conjunto com a CONAB a partir de pesquisa de preços praticados no mercado local. Depois de aprovada a proposta de participação, a organização emite às entidades uma Cédula de Produto Rural (CPR-Doação) e passa a fornecer alimentos, sem necessidade de licitação, conforme acordado. Confirmada a entrega dos produtos, a CONAB libera os recursos pactuados na conta da organização que realiza o pagamento aos agricultores até o limite de R\$ 4.800 por unidade familiar/ano. O acordo tem prazo de duração predefinido, e durante esse período a CONAB fiscaliza todas as fases da operação.

Vários são os estudos⁴ que destacam o PAA como fundamental para a melhoria dos preços pagos aos agricultores familiares envolvidos, assim como para a articulação dos mercados locais. Nesse sentido, o programa está contribuindo para a geração de renda e emprego no meio rural. Adicionalmente, verificam-se ganhos significativos em termos de bem-estar e saúde das instituições atendidas pelo programa, em razão de maior disponibilidade e qualidade de produtos da agricultura familiar para o consumo próprio. Entretanto, tais trabalhos também apontam falhas no programa, como atrasos nos prazos de entrega e no cronograma de desembolsos, assim como a necessidade de gestão mais eficiente dos projetos desde sua elaboração até sua consecução. Dessa forma, no intuito de

analisar a gestão e o monitoramento de projetos vinculados ao PAA-DS, a fim de verificar possíveis falhas e apresentar soluções para o acompanhamento e cumprimento do prazo de tais projetos, apresenta-se o problema de pesquisa deste trabalho: o mapeamento das ferramentas gerenciais utilizadas pelas cooperativas e associações do Estado de Minas Gerais no desenvolvimento do PAA-DS, no período de 2009-2011.

Quanto à escolha de Minas Gerais, deveu-se à importância da agricultura familiar no Estado. Segundo o IBGE (2009), o Estado de Minas Gerais tem cerca de 500 mil estabelecimentos rurais, dos quais 384 mil são da agricultura familiar. Em termos nacionais, Minas Gerais possui cerca de 10% dos estabelecimentos familiares produtivos do Brasil, ficando atrás apenas da Bahia (15%). Destaca-se ainda que o referido setor em Minas Gerais, conforme Silva (2013), conta com produtos tradicionais no mercado, como milhos, doces, cachaças, leites e seus derivados, além de outros cuja representatividade tem aumentado, como arroz, café, mandioca e derivados. Segundo esse autor, destaca-se, ainda, a horticultura, que vem abastecendo desde mercados locais até grandes distribuidores, como as Centrais Estaduais de Abastecimento (CEASA).

Ao analisar aspectos ligados à condução do PAA a partir de informações referentes ao Estado de Minas Gerais como um todo, este estudo contribui para a literatura sobre o tema, uma vez que a maioria dos trabalhos tem se limitado a estudos de caso de um município ou região, em razão da dificuldade de levantamento de dados para uma área geográfica mais abrangente.

Em suma, o objetivo geral deste estudo foi identificar como os instrumentos gerenciais utilizados pelas instituições proponentes do Estado de Minas Gerais influenciaram o desempenho de projetos do PAA-DS no período de 2009-2011. Especificamente, buscou-se: a) verificar a existência de indícios das funções administrativas de Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) na gestão de tais projetos; b) analisar possíveis potencialidades do Sistema de Informação Gerencial (SIG) para projetos do PAA-DS; e c) caracterizar, em linhas

⁴ Doretto e Michellon (2007), Rocha, Cerqueira e Coelho (2007), Müller, Fialho e Schneider (2007), Deves (2009), Andrade Júnior (2009), Vieira e Grossi (2010), Almeida, Ferrante e Paulillo (2010), Antunes e Hespanhol (2011) e Santos *et al.* (2012).

gerais, a atuação do principal responsável pelo gerenciamento da proposta dentro da organização.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: GERENCIAMENTO DE PROJETOS DO PAA-DS

Segundo o PMI (2013), projeto é um empreendimento temporário conduzido de maneira progressiva, para criar um produto ou serviço único. Dito de outra forma, um projeto é único e não repetitivo, formalmente organizado, de duração determinada, cujo propósito é congrega e aplicar recursos de forma a alcançar objetivos estabelecidos anteriormente, a fim de gerar resultados satisfatórios para um público definido.

Para o caso do PAA-DS, podem-se relacionar as características de um projeto descritas no parágrafo anterior. Em relação à primeira, observa-se que dois projetos PAA-DS em duas regiões distintas obterão resultados diferentes, o que caracteriza tais experiências como únicas e não repetitivas. Tais projetos são formalmente organizados, já que precisam ser previamente elaborados e submetidos à CONAB. Têm duração limitada, uma vez que são previstos para 10 meses, encerrando-se no fim desse período. Por fim, projetos PAA-DS apresentam objetivos específicos, visando alcançar objetivos estratégicos das organizações proponentes. Sobre tal aspecto, destaca-se que tais propostas devem ser elaboradas e executadas buscando atender aos interesses dos participantes e associados das associações e cooperativas envolvidas.

De extrema importância no contexto de projetos, o conceito de gerenciamento de projetos é definido pelo PMI (2013) como a aplicação de conhecimentos, ferramentas e técnicas voltadas para as atividades do projeto, com a finalidade de atender às demandas e expectativas dos interessados. No caso do PAA-DS, o gerenciamento de um projeto deve ter como foco estratégias para beneficiar os próprios associados, que no caso são trabalhadores da agricultura familiar. Dessa forma, a gestão do PAA-DS consiste em administrar o projeto, utilizando as funções administrativas de Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC) adaptadas à realidade da cooperativa/associação. Destaca-se que tais funções são norteadas pelos

objetivos declarados no estatuto social da organização proponente e pelos propósitos estabelecidos no projeto PAA-DS.

Iniciando pela função Planejamento, observa-se que, segundo Lacombe e Heilborn (2008), consiste em um processo administrativo no qual são estabelecidas metas ou objetivos organizacionais, assim como os meios mais adequados para atingi-los conforme os recursos disponíveis. É tida como a primeira função administrativa em razão de sua grande importância, por envolver a solução de problemas e a tomada de decisões não só quanto às alternativas futuras, mas também às do presente.

Nas cooperativas e associações, os valores e metas são estabelecidos de acordo com o perfil social, econômico e produtivo de seus associados, conforme uma organização associativista, que possui os princípios da autogestão, autoajuda, autorresponsabilidade e autoadministração como agentes reguladores. Deve-se, assim, adaptar o modelo de planejamento estratégico às suas características, organizando seus associados para que, em conjunto, possam, a partir de debates, identificar problemas e definir objetivos que pretendam atingir. Tais objetivos se transformam em objetivos sociais da cooperativa/associação, que passa a estabelecer estratégias e planejar propósitos, a fim de alcançá-los (EDUCOOP, 2013).

Nesse sentido, o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A natureza, o porte, o estilo de gestão e a cultura organizacional influenciarão no desenvolvimento desse tipo de atividade e deverão ser levados em consideração.

No que tange à função Organização, Lacombe e Heilborn (2008) a definem como o processo de identificar, dividir e alocar o trabalho, definindo responsabilidades e as relações entre os grupos, visando a eficácia do processo para atingir os objetivos propostos. No mesmo sentido, Tenório (2000) destacou a importância para essa função da definição de quem toma as decisões e sobre quais assuntos, assim como de quem deve acompanhar e controlar cada atividade.

A função organização nas cooperativas e associações pode ser estabelecida por meio de vários instrumentos, destacando-se: os estatutos,

os regimentos internos, os organogramas e os manuais de rotinas e procedimentos. Cabem maiores explicações sobre os dois primeiros.

Estatuto é o documento legal que determina a missão da organização, descrevendo cada cargo, suas competências e atribuições, além do processo de eleição e mecanismos de tomada de decisão. Regimento interno é o instrumento que visa orientar, padronizar e avaliar o comportamento operacional dos empregados e participantes da associação/cooperativa, bem como integrar as diferentes atividades (EDUCOOP, 2013).

Em relação à função Direção, com base em Tenório (2000) e Maximiano (2010) pode-se defini-la como aquela que procura garantir a execução das ações nas organizações, fazendo os envolvidos se empenharem ao máximo e utilizarem os recursos disponíveis de forma eficaz.

No caso das associações e cooperativas, a fim de que as atividades distribuídas entre seus membros sejam cumpridas de forma satisfatória, é necessário trabalhar a motivação das pessoas envolvidas, levando-as a assumir suas responsabilidades e a cumprir suas atribuições. Conforme destacou Educoop (2013), em tais organizações a função de direção deve ser conduzida de maneira democrática, envolvendo todos os associados no processo decisório.

Depois de definir os objetivos a serem seguidos (planejamento), estabelecer as equipes que realizarão as atividades (organização) e coordenar, liderar e motivar a equipe (direção), a fase de análise e avaliação dos resultados que estão sendo alcançados pelo grupo caracteriza a função Controle. Dessa forma, segundo Tenório (2000), esta última função tem o objetivo de identificar possíveis desacordos com as metas traçadas pela função planejamento, para promover sua correção, com o intuito de obter, assim, os melhores resultados. De acordo com a Educoop (2013), três características devem estar presentes no momento da adoção de medidas corretivas por uma associação ou cooperativa, a saber: precisão, rapidez e adaptabilidade.

Destaca-se ainda que a função controle é realizada de acordo com critérios preestabelecidos, tendo por base uma sequência

lógica que possibilite a identificação de problemas não detectados na fase de planejamento.

É importante ressaltar que a ocorrência periódica de reuniões para a apresentação e discussão de aspectos referentes ao monitoramento e gerenciamento de propostas do PAA-DS é fundamental para a realização das funções administrativas, como direção e controle, nas organizações proponentes. Com relação à primeira, verifica-se que as reuniões, ao informarem a forma de gestão do projeto assim como os resultados deste aos interessados, permitindo que eles participem da discussão sobre a condução da proposta, tendem a aumentar o comprometimento e empenho dos envolvidos. Dessa forma, as reuniões colaboram com a definição dos melhores meios para atingir as metas estabelecidas pelo projeto, assim como para aumentar a motivação dos membros da organização, sendo exatamente essa uma das principais atribuições da função direção. Quanto à segunda, observa-se que tais reuniões permitem à organização comparar os resultados do projeto com os esperados, tornando possível apontar eventuais problemas e entraves, assim como formas de solucioná-los.

Uma vez que o PAA-DS é uma política que envolve a administração pública, salienta-se a importância de utilizar instrumentos de gerenciamento, a exemplo do PODC relatado, para controlar as atividades da esfera pública. Ao diagnosticar essa possibilidade, o governo se enquadrou em um modelo gerencial, ou seja, a Nova Administração Pública. Segundo Bresser-Pereira (1997), esse modelo enfatiza a profissionalização e o uso de práticas de gestão do setor privado no setor público.

Em relação à organização administrativa do aparelho do Estado, verifica-se que a vertente gerencial tem objetivos claros, ao realizar uma concentração da formulação das políticas públicas no núcleo estratégico do Estado (PAULA, 2005). Segundo Andion (2012), a Nova Administração Pública e seus princípios trouxeram importantes mudanças na administração pública em todo o mundo. Especificamente no Brasil, esse modelo pautado no gerencialismo foi a base para a grande Reforma Administrativa implantada pelo ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira, durante a gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso.

De acordo com o ministro, a reforma tinha como principal objetivo reconstruir o Estado brasileiro, por meio de ampla reestruturação, com descentralização, privatização e valorização da esfera pública não governamental, envolvendo controle fiscal e implantação de técnicas gerenciais que melhorassem a *performance* do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2009).

Voltando ao gerenciamento de projetos do PAA-DS, verifica-se que organizações proponentes que não possuem um mecanismo de controle, como o Sistema de Informação Gerencial (SIG), acabam tendo muitas dificuldades para obter resultados satisfatórios ou, até mesmo, participar de tal programa.

Formalmente, o SIG pode ser definido como o “processo de transformação dos dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (OLIVEIRA, 2009:26). Esse autor apontou que o referido sistema tem como objetivo oferecer informações necessárias aos executivos, a fim de que eles possam alcançar resultados e metas preestabelecidas.

As principais dificuldades defrontadas pelas cooperativas/associações que não dispõem de SIG adequado são apontadas por Educoop (2013), conforme segue: i) impossibilidade de participar de licitações por falta de livros obrigatórios, comprovantes de subscrição e integralização de quotas partes; ii) falta de controle adequado de receitas e despesas; iii) diretores de tais organizações sem condições de planejar e gerenciar estas últimas, em razão da inexistência de informações ou da falta de confiabilidade destas; iv) colaboradores desprovidos de instrumentos que ajudem em suas atividades dentro das organizações; e v) contabilidade geralmente não refletindo a realidade da associação ou cooperativa.

Com a implantação do SIG, além de tornar possível minimizar todos os problemas descritos, a maior eficiência na gestão da associação/cooperativa permitirá que essas entidades possam dedicar maior tempo à prospecção de novos associados, clientes, parceiros e projetos, como os do PAA-DS, alcançando, dessa forma, melhores resultados.

3. METODOLOGIA

Com base em relação disponibilizada pela CONAB, a população de interesse deste estudo foi constituída de 247 organizações no Estado de Minas Gerais, que acessaram o PAA-DS no período de 2009-2011.

A fim de obter os dados necessários para alcançar os objetivos propostos neste estudo, utilizou-se como forma de obtenção a formulação e aplicação de questionários, os quais foram aplicados por meio da técnica de amostragem. A escolha de fazer o processo de amostragem em vez de um censo a partir de tal população deu-se pelo grande número de *e-mails* desatualizados dos responsáveis pelas organizações em análise, e sua atualização completa por parte dos pesquisadores seria inviável em razão do trabalho operacional de contatar cada organização.

Optou-se, dessa forma, por uma fração da população a ser estudada, ou seja, uma amostra, que possibilita maior rapidez no processo de aplicação do questionário, bem como na análise dos dados. Nesse sentido, Gil (2003) destacou que a pesquisa por amostragem, além de apresentar custo menor, já que engloba menor número de elementos em comparação com a população, pode representar as características do universo de pesquisa, desde que seja conduzida corretamente. Sobre este último aspecto, o referido autor destacou que o processo de amostragem deve ser composto de oito fases, a saber: 1ª) definição dos objetivos do levantamento; 2ª) delimitação do universo; 3ª) identificação dos dados; 4ª) escolha da técnica de coleta; 5ª) tipo de amostragem; 6ª) seleção da amostra; 7ª) organização do trabalho de campo e 8ª) previsão e análise dos dados.

As referidas fases foram cumpridas neste estudo. Dentre elas, merecem maiores considerações a quarta, a quinta e a oitava etapa.

Em razão do grande número de propostas que a CONAB recebe referentes ao PAA-DS e da grande extensão territorial do Estado de Minas Gerais, a ida da equipe de pesquisadores a campo para obter os dados necessários por meio de entrevista tornou-se inviável. Dessa forma, para alcançar o maior número de organizações possível, a fim de obter amostra representativa delas, no que tange à realidade de seus processos de gerenciamento de projetos do PAA-DS, optou-

se pela aplicação de questionários *on-line*. Para isso, foi utilizada uma ferramenta denominada *Surveygizmo*⁵, capaz de criar questionários *on-line* e permitir a captura e análise de dados para a pesquisa.

Quanto ao tipo de amostragem, optou-se pela amostragem não probabilística por conveniência, na qual o pesquisador escolhe por disponibilidade os elementos da amostra. Isso porque, em razão do elevado número de *e-mails* desatualizados dos responsáveis pelas organizações em estudo na base fornecida pela CONAB, não seria possível escolher aleatoriamente uma organização no universo considerado. Em uma situação como essa, na qual a realização de uma amostra probabilística é praticamente impossível, Oliveira (2001) e Mattar (1996) sugeriram que a melhor forma de obter os dados seria por meio de uma amostra não probabilística.

Conforme destacaram Curwin e Slater (2009), um estudo que utiliza amostragem não probabilística, se bem conduzido, pode produzir resultados satisfatórios. Importante crítica a essa metodologia aponta que, de acordo com Churchill (1998), nesse tipo de amostra não é possível saber se todos os casos incluídos são representativos da população. Nesta pesquisa, tal problema não ocorreu, uma vez que no começo do questionário havia a seguinte pergunta: “Você teve experiência com a gestão do projeto PAA-DS em Minas Gerais, no período de 2009 a 2011?”. Caso a resposta a essa pergunta fosse negativa, a aplicação do questionário seria encerrada.

Para realizar a previsão e análise de dados, utilizou-se a análise exploratória de dados definida por Medri (2011) e Sicsu e Dana (2012) como um conjunto de métodos que permitem o estudo detalhado de dados com a finalidade de obter deles a maior quantidade possível de informação. Dito de outra forma, tal análise utiliza ferramentas estatísticas, como gráficos, tabelas e medidas de tendência central e de variabilidade para investigar o conjunto de dados, de forma a compreender suas características fundamentais. Neste estudo, a referida análise foi feita por meio dos *softwares* SPSS 20 e Excel 2007.

⁵ Para maiores detalhes acerca da referida ferramenta, consultar o endereço <www.surveygizmo.com>.

Quanto ao questionário aplicado, ele foi elaborado com base no objetivo geral do artigo. Junto com o questionário, enviou-se em anexo aos respondentes uma nota explicando a importância do estudo e o que seria pesquisado.

Destaca-se que foi realizado pré-teste do questionário em 25 organizações da amostra. A partir daí, verificou-se que o questionário se mostrou adequado, mas foi necessário realizar alguns ajustes para chegar à sua versão final, como uma nova redação de perguntas que se revelaram de difícil entendimento e melhorias na formatação, para tornar a apresentação do questionário mais adequada aos respondentes.

Com base em informações da CONAB e de mais 500 contatos de organizações cedidos pela Organização Não Governamental Associação dos Educadores Cooperativistas do Brasil (ONG EDUCOOP), obteve-se, por meio de amostra não probabilística por conveniência, o total de 117 respondentes. Destaca-se que, como em muitos casos o entrevistado estava envolvido com a gestão de projetos do PAA-DS em mais de uma organização proponente, os dados apresentados referem-se a mais de 117 organizações, o que lhes confere maior representatividade.

Os respondentes foram representantes legais das organizações proponentes, técnicos de diversas áreas do conhecimento, além de técnicos extensionistas lotados em instituições parceiras, como prefeituras, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável (CMDRS), entre outras, que estiveram diretamente ligadas à gestão do projeto.

Começando pela representatividade da amostra em termos de abrangência de municípios em todas as mesorregiões mineiras, apresenta-se a Figura 1, que mostra a distribuição das cidades desses entrevistados. Na Figura 1, as cores mais escuras representam as regiões mais citadas e, de forma gradual, as cores mais claras representam as menos recorrentes.

Figura 1 – Localização dos municípios, por mesorregiões de Minas Gerais, dos responsáveis pelo gerenciamento do PAA-DS



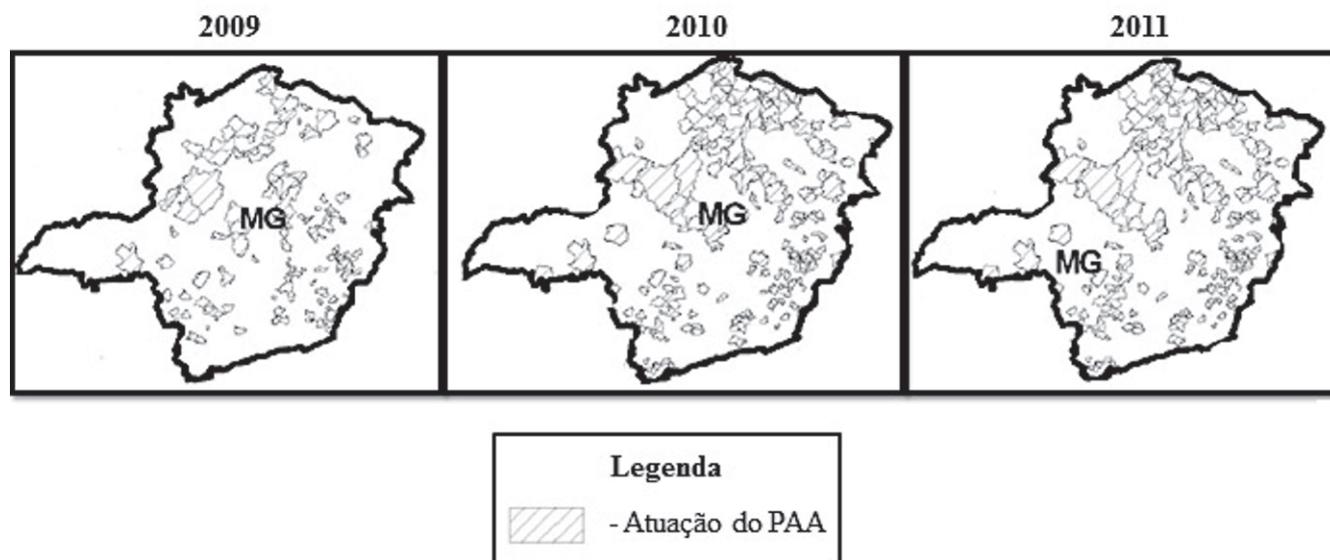
Fonte: IBGE (2013).

Observou-se que, de maneira geral, os resultados da amostra estão de acordo com a representatividade do PAA, em todas as suas modalidades, no Estado de Minas Gerais, conforme pode ser visualizado confrontando-se a Figura 1 com a Figura 2.

Analisando a Figura 2, que ilustra a representatividade do PAA, em todas as suas

modalidades, no Estado de Minas Gerais, ao longo dos anos 2009, 2010 e 2011, percebe-se um aumento na representatividade do programa em todas as mesorregiões do Estado, principalmente no Norte de Minas, Jequitinhonha, Vale do Mucuri, Vale do Rio Doce, Zona da Mata e Sul/Sudoeste de Minas.

Figura 2 – Evolução ao longo dos anos da representatividade do PAA no Estado de Minas Gerais, 2009-2011



Fonte: CONAB (2013).

Percebe-se, quando se relacionam as informações da Figura 1 com as da Figura 2, que as regiões mais citadas pelos respondentes coincidem com aquelas que mais aumentaram sua representatividade em relação ao acesso ao PAA em Minas Gerais. Da mesma forma, as mesorregiões que, ao longo dos anos, tiveram menor representatividade, considerando-se a participação do PAA em Minas Gerais, coincidem com aquelas menos citadas pelos respondentes, que são o Triângulo Mineiro, o oeste de Minas e o Campo das Vertentes.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

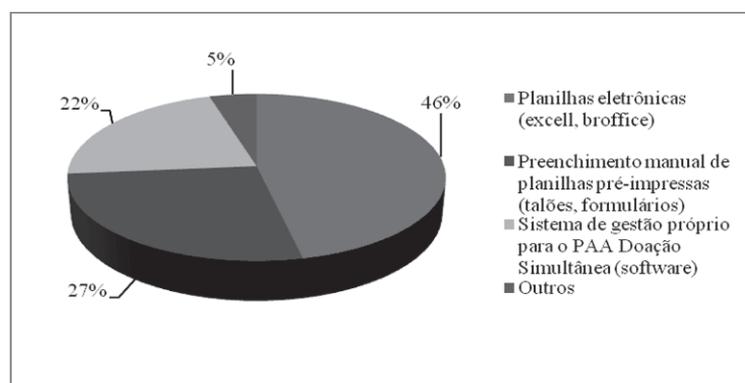
Começando a discussão pelo tipo de organização que acessa o PAA-DS em Minas Gerais, pode-se observar que a maioria das organizações são associações, citadas em 93% dos questionários. Esse cenário é justificado pela obrigatoriedade de constituição de uma organização coletiva formal para acesso ao PAA-DS e pela facilidade de constituição de

associações em comparação com as cooperativas. Como apresentado por Araújo, Tolentino e Theophilo (2009), a exigência de que os produtores estejam organizados em organizações coletivas para terem acesso a programas como o PAA força o crescimento desse número de instituições. Nesse contexto, as associações nem sempre são formadas para atender às necessidades de seus associados, mas para enfrentar menores exigências legais em sua constituição.

Alves *et al.* (2011) encontraram essa mesma tendência em pesquisa realizada nos territórios da cidadania de Minas Gerais e da Bahia, quando 81,6% dos respondentes disseram que o tipo de organização que mais contribuía em volumes de produtos eram as associações.

Sobre o gerenciamento do PAA-DS, conforme ilustram as Figuras 3 e 4, é essencial compreender como os respondentes controlam o andamento dos projetos supracitados.

Figura 3 – Principais instrumentos gerenciais utilizados para a gestão do PAA-DS, em termos de porcentagem das respostas totais, 2012

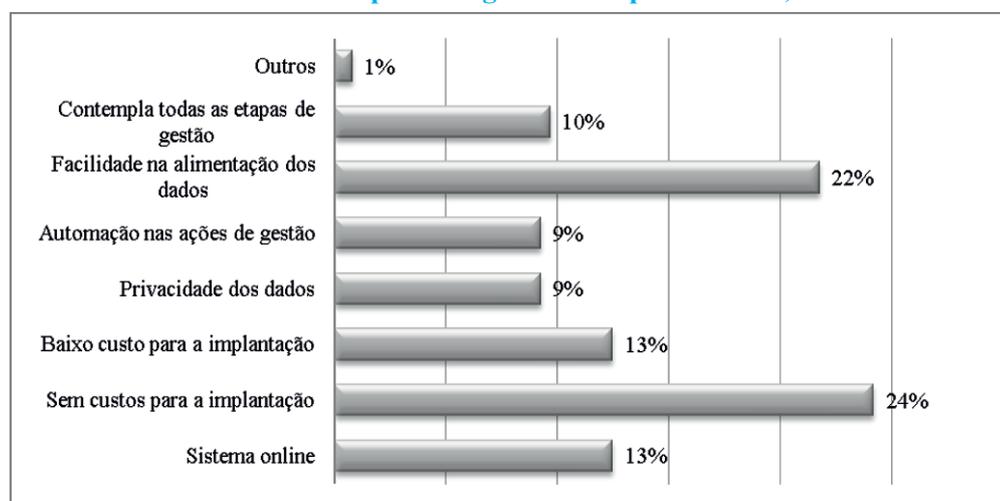


Fonte: Resultados da pesquisa.

Em 46% das respostas, os meios mais utilizados foram as planilhas eletrônicas, enquanto

em 27% o meio foi o preenchimento manual de talões ou formulários.

Figura 4 – Principais vantagens dos instrumentos gerenciais utilizados pelos respondentes, em termos de porcentagem das respostas totais, 2012



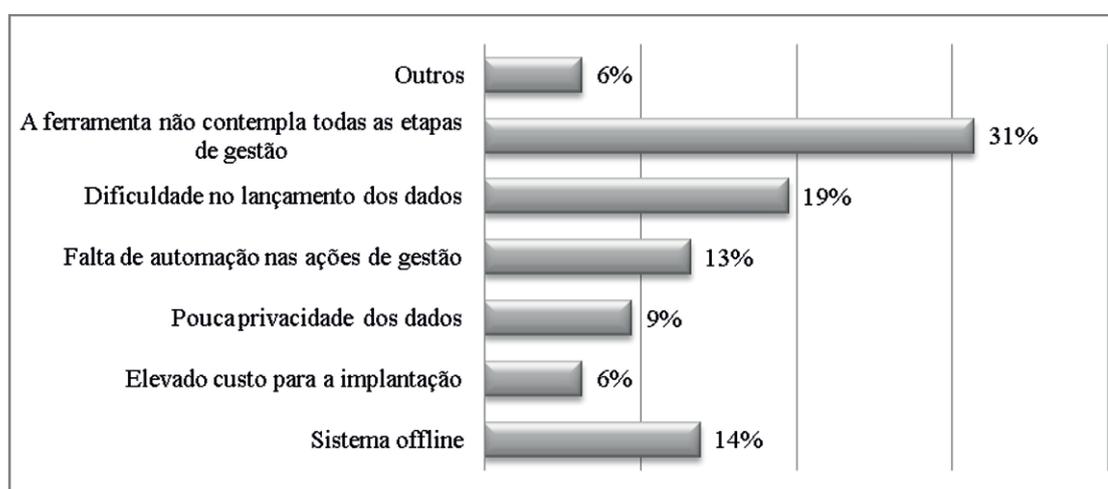
Fonte: Resultados da pesquisa.

Segundo os entrevistados, as principais vantagens de utilizar esses métodos são o baixo custo e a facilidade de inserir os dados do projeto. De acordo com Educoop (2013), o emprego de talões e formulários pré-impressos na gestão do PAA-DS ocorre pela facilidade de visualização por parte dos agricultores familiares, que têm dificuldade de entender os dados inseridos em outros instrumentos gerenciais. Além disso, apenas 22% usufruíam, como uma das principais

ferramentas gerenciais, dos *softwares* desenvolvidos especialmente para a gestão do PAA-DS.

Quanto às desvantagens dos instrumentos gerenciais citados anteriormente, os respondentes informaram que eram não contemplar todas as etapas do gerenciamento dos projetos, a dificuldade no lançamento dos dados, o sistema *off-line* e a falta de automação nas ações de gestão (Figura 5).

Figura 5 – Principais desvantagens dos instrumentos gerenciais, utilizados pelos respondentes, em termos de porcentagem das respostas totais, 2012

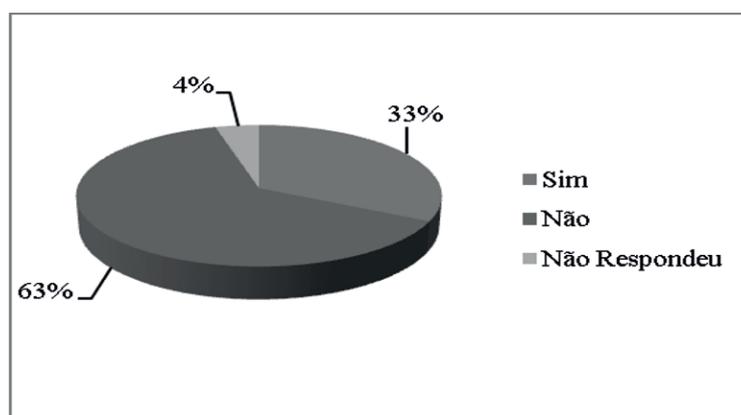


Fonte: Resultados da pesquisa.

Neste ponto, cabe destacar que esses problemas poderiam ser eliminados, ou bastante minimizados, com a introdução de um SIG capaz de agregar, em um só programa, todas as etapas de gestão do PAA-DS. No entanto, por meio da Figura 3, observa-se que 78% das organizações não utilizam um *software* específico como um dos principais instrumentos para a gestão do PAA-DS que contemple todas as etapas do gerenciamento. Dessa forma, seu processo de gestão torna-se fragmentado, o que dificulta a prestação de contas, que pode estar incorrendo em atrasos no recebimento dos recursos e, conseqüentemente, em desestímulo e insatisfação dos agricultores

familiares. Esse parece ser o caso do Estado de Minas Gerais, já que 63% dos respondentes relataram que as organizações que eles representam não conseguem finalizar o projeto no prazo estabelecido de 10 meses (Figura 6). Resultados similares foram encontrados por Chmielewska Souza e Lourete (2010), nos municípios sergipanos de Estância, Indiaroba e Lagarto; por Vieira e Grossi (2010), no município de Paracatu-MG; por Almeida *et al.* (2010), no município paulista de Araraquara; e por Cordeiro (2007), em estudos de caso englobando várias regiões do Brasil.

Figura 6 – Capacidade para terminar o projeto vinculado ao PAA-DS em 10 meses, em termos de porcentagem das respostas totais, 2012



Fonte: Resultados da pesquisa.

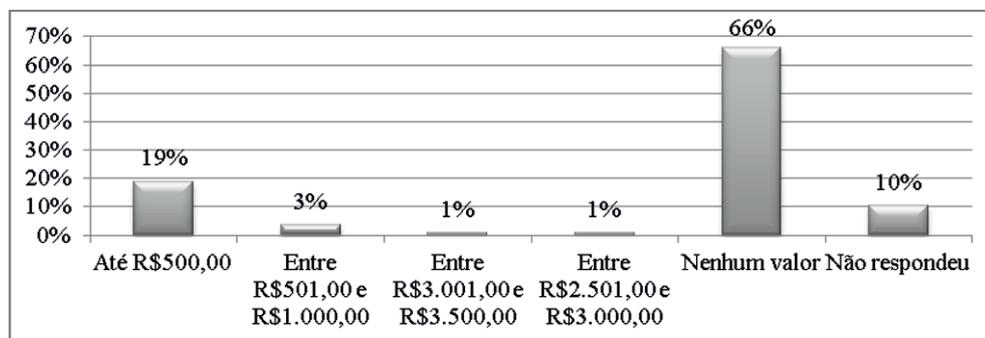
A partir dos dados da pesquisa, foi possível encontrar relação entre as organizações que não conseguiram completar o projeto no prazo determinado e o instrumento gerencial utilizado, já que 75% daquelas que não finalizaram o projeto em 10 meses não utilizaram *software* específico para seu gerenciamento. Vale salientar que, entre as organizações que conseguiram terminar o projeto em 10 meses, 82,5% delas utilizaram a planilha eletrônica, ou o *software*, ou os dois juntos, para gerenciar seus projetos. Isso demonstra que a falta de um programa ou de pelo menos alguma ferramenta computacional capaz de controlar as etapas do projeto prejudica seu desempenho.

Relacionado ao parágrafo anterior, observa-se o fato de que a maior parte dos respondentes do questionário (75%) relatou ser necessário utilizar

um programa específico para a gestão e prestação de contas do projeto PAA-DS.

Sobre esse assunto, Ghizelini (2010) relatou a importância de aprimorar os métodos de gerenciamento e operacionalização do PAA, visto que muitas associações têm dificuldade de digitalizar e informatizar as informações referentes ao assunto. Nesse mesmo sentido, Alves *et al.* (2011) destacaram, em sua pesquisa, nos territórios da cidadania de Minas Gerais e da Bahia, que o gerenciamento do projeto na região do estudo é apontado como uma das principais deficiências das organizações proponentes na condução do PAA. Entretanto, 66% das organizações revelaram não ter recursos financeiros para o desenvolvimento e implantação de tal *software*, uma vez que elas não teriam nenhum valor monetário disponível para adquiri-lo, conforme se observa na Figura 7.

Figura 7 – Montante de recursos financeiros que a organização teria disponível para elaboração e implantação de um *software* para gestão e prestação de contas de projetos vinculados ao PAA-DS, em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012

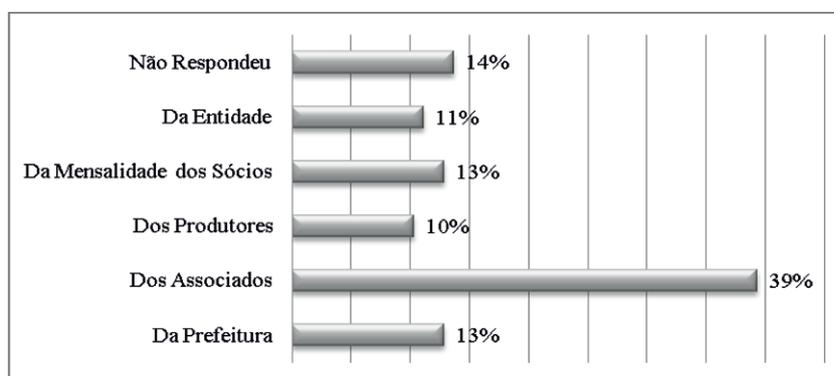


Fonte: Resultados da pesquisa.

Esse resultado está relacionado à dificuldade financeira em que muitas associações e cooperativas se encontram. Tal informação é comprovada por Buainain (2006), que relatou que grande parcela dos agricultores familiares inseridos no mercado apresenta forte incerteza, absorvendo os riscos da produção e do mercado, e a maioria enfrenta muitas dificuldades para capitalizar, realizar investimentos sustentáveis e levar adiante projetos inovadores. Sobre esse ponto, é importante destacar que, como tais agricultores são os associados das organizações proponentes, e deles se origina a maior fonte dos recursos financeiros para as despesas operacionais dessas organizações (Figura 8), a

falta de capacidade de custeio e investimento dos agricultores familiares se reflete nas associações/cooperativas. No mesmo sentido, Grisa *et al.* (2011) afirmaram que a gestão do PAA requer quantidade considerável de recursos humanos, materiais e financeiros, os quais não estão presentes na maioria das organizações sociais. Dessa forma, esses autores concluíram que a ausência de tais recursos se agrava à medida que o nível de pobreza dos associados se acentua. Assim, conforme destacaram Gomes e Bastos (2007), torna-se fundamental a participação do Estado em apoio às organizações e a seus associados, no intuito de fornecer infraestrutura adequada para a gestão de projetos do PAA.

Figura 8 – Origem dos recursos para pagar as despesas de contrapartida administrativa das organizações proponentes, em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012

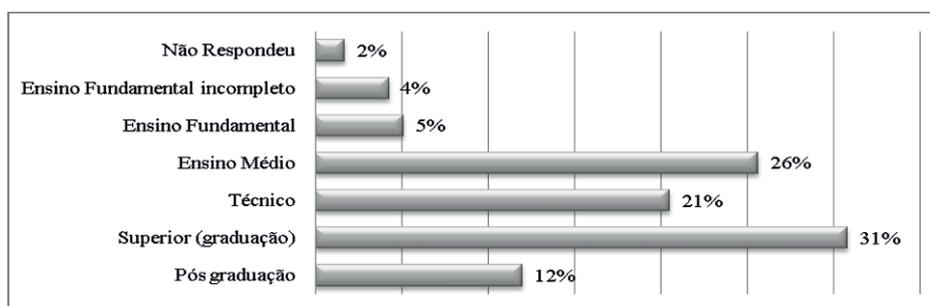


Fonte: Resultados da pesquisa.

Relacionados ainda às dificuldades financeiras das associações, destacam-se os pagamentos de tributos federais, que, de acordo com EDUCOOP (2013), retêm 4,85% (PIS, COFINS, IR) do valor total do projeto no caso das cooperativas e 5,85% (PIS, COFINS, IR e CSLL) no caso das associações. Essa tributação foi apontada por 75% dos respondentes como uma das principais dificuldades de gestão do PAA-DS. Além disso, em 56% das organizações consultadas o recurso para pagamento dos tributos federais vem do próprio produtor, onerando-o ainda mais.

Prosseguindo com o estudo do gerenciamento do programa PAA-DS no Estado de Minas Gerais, questionou-se o público sobre a existência de um profissional responsável exclusivamente pela gestão do projeto. As respostas comprovam que, em 61% das organizações, existe esse profissional exclusivo, o que proporciona mais qualidade à operacionalização do programa. No entanto, também é de suma importância saber qual é o grau de escolaridade desse responsável, uma vez que esse quesito também influencia na execução correta do projeto (Figura 9).

Figura 9 – Grau de escolaridade do principal responsável pela gestão do PAA-DS em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012

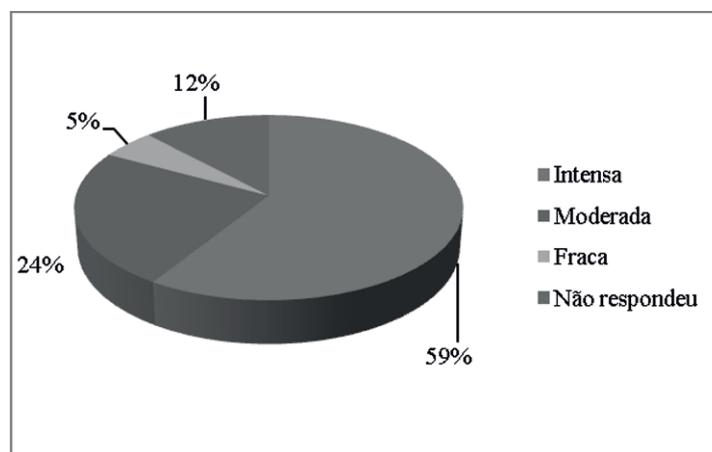


Fonte: Resultados da pesquisa.

Pode-se perceber que, em Minas Gerais, mais da metade dos responsáveis pela gestão do PAA-DS possui formação técnica, superior ou pós-graduação, e apenas 9% não têm sequer o ensino médio.

Por meio da tabulação dos dados, é possível concluir que grande parte dos responsáveis pelo gerenciamento do PAA-DS (83%) está também envolvida de maneira participativa na elaboração da proposta, contribuindo de forma intensa em sua criação (Figura 10).

Figura 10 – Grau de envolvimento do responsável no momento da elaboração da proposta do PAA-DS, em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012



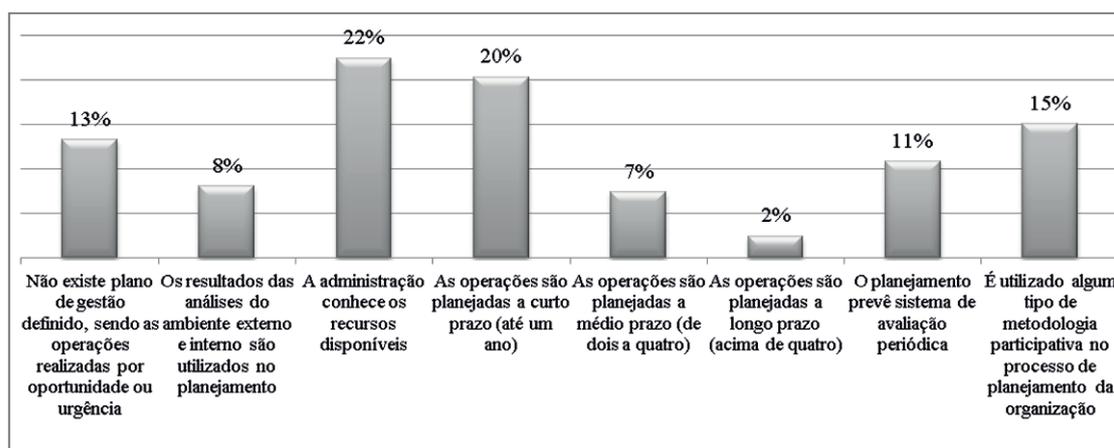
Fonte: Resultados da pesquisa.

Este aspecto apresenta avaliação positiva, já que, de acordo com a função administrativa planejamento, o envolvimento do responsável na elaboração da proposta torna mais fácil a adequação do gerenciamento do projeto ao perfil, características, objetivos e metas da organização proponente.

Ainda sobre a função planejamento, Educoop (2013) ressaltou que a realização de tal técnica em curto, médio e longo prazos é fundamental para o desenvolvimento social e empresarial das associações e cooperativas. No entanto, a Figura 11 mostra que, quando os respondentes foram questionados sobre se é realizado planejamento das ações da organização, 22% relataram que os gestores conhecem os recursos disponíveis e que o

planejamento, segundo 20% deles, é feito no curto prazo, com execução em até um ano. Vale ressaltar que 13% das organizações não possuem plano de gestão definido, e apenas 7% e 2% realizam planejamento de médio e longo prazos, respectivamente. Neste ponto, é importante salientar a vulnerabilidade a que as organizações estão sujeitas em virtude da falta de planejamento, visto que qualquer organização que deseja ter sucesso deve ajustar seu perfil e se planejar para possíveis mudanças de mercado e conjuntura. Drucker (1996) ressaltou que o planejamento estratégico não trata de decisões futuras, mas sim do que haverá no futuro, com base nas decisões do presente.

Figura 11 – Realidade da cooperativa/associação com relação à gestão da organização, em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012

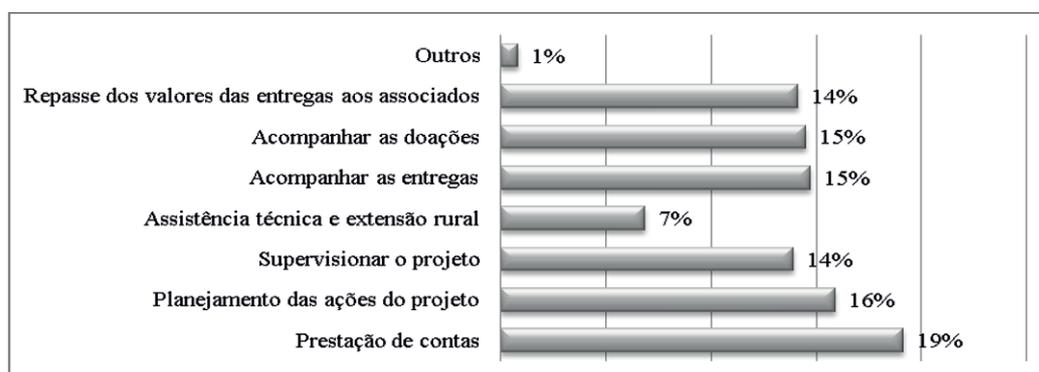


Fonte: Resultados da pesquisa.

Setenta e sete por cento, no entanto, das organizações realizam planejamento de produção com os agricultores, o que, conforme destacou Educoop (2013), é um dos pontos fundamentais para o sucesso do projeto.

Com relação às principais atribuições dos responsáveis por gerenciar o PAA-DS, tem-se a Figura 12.

Figura 12 – Principais atribuições do responsável pelo gerenciamento do projeto PAA-DS, em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012



Fonte: Resultados da pesquisa.

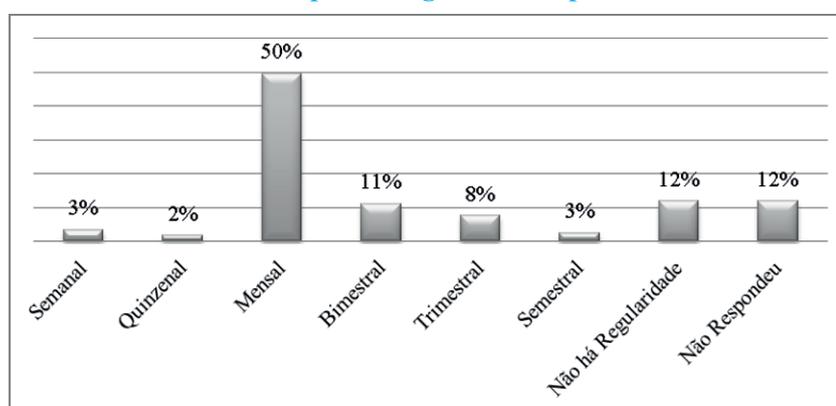
De acordo com a Educoop (2013), tais atribuições estão de acordo com aquelas desempenhadas pelo gerente do projeto PAA-DS, outra denominação dada ao principal responsável pelo gerenciamento desse projeto.

Sobre a organização do quadro social das associações e cooperativas, os dados indicam que 81% delas possuem estatuto, no qual seus objetivos estão claramente definidos. Tal aspecto é fundamental para a execução da função administrativa organização, já que o estatuto é um dos instrumentos que estabelecem essa função. Entretanto, no que diz respeito ao regimento interno, apenas 45% das organizações possuem tal instrumento, fato que pode comprometer a função organização quando for necessário descrever com maior detalhamento quais funções deverão ser executadas e quem as executará.

Relativamente ao entendimento da relação entre os responsáveis pelo gerenciamento do projeto e a organização como um todo, verificou-se que 87% dos respondentes apontaram que são realizadas reuniões para discutir a gestão do PAA-DS. Nessas, o tema mais discutido é o relacionamento da associação/cooperativa com as organizações que operam o programa (CONAB e instituições consumidoras) e com o agricultor, somando 45% das respostas. Além desses assuntos, as reuniões ainda têm como pauta a qualidade dos produtos, informações contábeis e financeiras e questões acerca do repasse aos associados.

Essas reuniões citadas pelo público ocorrem geralmente uma vez ao mês, visto que 50% dos respondentes selecionaram a opção mensal para a frequência das reuniões de gerenciamento do projeto, conforme Figura 13.

Figura 13 – Frequência em que ocorrem reuniões para discutir a gestão de projetos do PAA-DS, em termos de porcentagem das respostas totais, em 2012



Fonte: Resultados da pesquisa.

Além disso, dado que tais reuniões são geralmente mensais, os ajustes necessários podem ser feitos durante a execução do projeto, prevista para 10 meses. Dessa forma, tais reuniões, conforme apresentado no referencial teórico, são fundamentais para a realização das funções administrativas direção e controle dentro das organizações proponentes.

Por fim, destaca-se que, conforme apontaram Müller *et al.* (2007), quanto mais consolidadas em estrutura e ferramentas gerenciais as organizações sociais estiverem, mais efetivos serão os resultados do PAA.

5. CONCLUSÕES

A pesquisa buscou realizar um levantamento das principais características e instrumentos de gestão das associações/cooperativas na condução de projetos do PAA-DS no Estado de Minas Gerais. Como a grande maioria dos elementos da amostra referiu-se ao primeiro tipo de organização, os resultados e discussão aplicam-se mais às primeiras do que às segundas.

Inicialmente, verificou-se que as organizações buscam obter maior eficiência na gestão do PAA-DS, como pôde ser visto no fato de a maioria delas possuir responsável exclusivo para a condução da proposta e apresentar indícios de prática das funções administrativas Planejamento, Organização, Direção e Controle (PODC). Em relação ao primeiro ponto, destaca-se que mais da metade dos gestores do projeto possuía formação técnica, superior ou pós-graduação, e participou da elaboração do projeto de maneira intensa. Quanto ao segundo, verificou-se a existência de planejamento da produção com os agricultores familiares, estatuto e realização de reuniões mensais para discussão de pontos referentes ao monitoramento e gerenciamento de propostas do PAA-DS. Tais reuniões são importantes, uma vez que, além de conferirem transparência à gestão, elevam o comprometimento e o ânimo de todos os interessados, uma vez que estes passam a participar efetivamente do processo e a sugerir possíveis alterações, visando melhores resultados.

Observou-se, entretanto, que mais de 60% das organizações pesquisadas não conseguem cumprir o projeto vinculado ao PAA-DS dentro do prazo estipulado pela CONAB, o que demonstra clara ineficiência de gestão por parte delas. Um dos

principais motivos disso reside no fato de elas utilizarem predominantemente ferramentas gerenciais, como planilhas eletrônicas e preenchimento manual de talões ou formulários, que não contemplam todo o processo de gestão, tornando-o fragmentado. Além disso, a dificuldade em lançar os dados e a falta de automação das ferramentas gerenciais utilizadas também foram citadas como obstáculos à maior eficiência na condução do PAA-DS. Como consequência, a prestação de contas do projeto torna-se mais morosa, atrasando, assim, o pagamento aos agricultores familiares e gerando insatisfação e desestímulo entre os associados, o que vai de encontro aos objetivos do PAA.

Outro aspecto frágil na gestão do PAA-DS por parte das organizações proponentes e que reforça sua ineficiência é que, apesar dos indícios de prática das funções administrativas, o planejamento das operações internas das organizações é elaborado, predominantemente, para o curto prazo. A ausência de um planejamento de médio e longo prazos faz com que essas instituições tenham maior dificuldade de ajustar seu perfil e se planejar para possíveis mudanças de mercado e conjuntura em todas as suas atividades, incluindo o PAA-DS.

Voltando mais especificamente ao processo de gestão de projetos do PAA-DS, observou-se que a grande maioria dos entrevistados reconheceu a importância de investir em um Sistema de Informação Gerencial capaz de condensar todas as informações necessárias para a gestão e prestação de contas desses projetos. No entanto, em razão da falta de recursos financeiros dentro das organizações para esse investimento, aponta-se a necessidade de políticas públicas de fomento para aquisição e implantação do sistema. Dessa forma, ao contribuírem para a redução dos atrasos na prestação de contas de projetos do PAA-DS, tais políticas estariam cooperando para o fortalecimento da agricultura familiar por meio da geração de emprego e renda no campo, que é um dos objetivos de tal programa.

Quanto às limitações do trabalho, destaca-se inicialmente a impossibilidade de generalização dos resultados para todo o Estado de Minas, com determinado nível de significância, uma vez que a amostragem utilizada, dada a natureza do problema de pesquisa, foi a não probabilística por

conveniência. Outra razão reside no fato de que, em função da natureza qualitativa dos dados, não foi possível realizar análise estatístico-econométrica dos dados que pudesse apontar relações de causa-efeito ou correlação entre as variáveis estudadas. Um terceiro aspecto a mencionar é que, em virtude de o público pesquisado ter sido constituído predominantemente por respondentes ligados à gestão do PAA em associações, os resultados não são aplicáveis a cooperativas.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se a realização de pesquisas capazes de aprofundar a análise apresentada acerca da influência dos instrumentos gerenciais utilizados pelas instituições proponentes para maior eficiência na gestão de projetos do PAA-DS em termos de cumprimento dos prazos da proposta. Uma primeira sugestão seria categorizar os instrumentos gerenciais por meio de uma análise de conteúdo. Outra seria a aplicação de uma análise de *cluster* para tentar identificar tipos de gestão do PAA-DS e verificar se estes poderiam estar relacionados a aspectos regionais, como recursos, cultura, qualidade do capital humano, entre outros.

6. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. M. M. C.; FERRANTE, V. L. S. B.; PAULILLO, L. F. Rede de segurança alimentar de forte coesão social, a partir do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) no município de Araraquara, SP. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, v. 12, n. 3, p. 370-385, set./dez. 2010.
- ALVES, V. O.; VIEIRA, N. S.; SILVA, T. C.; ROSA, P. F. O Associativismo na agricultura familiar dos Estados da Bahia e Minas Gerais: potencialidades e desafios frente ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). *Revista Administração Pública e Gestão Social*, v. 3, n. 1, p. 66-88, jan./mar. 2011.
- ANDION, C. Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 10, n. 1, p. 1-19, mar. 2012.
- ANDRADE JÚNIOR, R. C. O programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar (PAA) no planalto norte do estado de Santa Catarina: o caso da cooperativa agropecuária regional de pequenos produtores de Mafra (COARPA). *Cadernos do CEOM*, v. 22, n. 30, p. 83-100, jun. 2009.
- ANTUNES, M. V. M.; HESPANHOL, R. A. M. O programa de aquisição de alimentos no município de Dracena-SP. *Caderno Prudentino de Geografia*, v. 2, n. 33, p. 101-122, ago./dez. 2011.
- ARAUJO, C. A. L.; TOLENTINO, M. A.; THEÓPHILO, C. R. Realidade organizacional das associações comunitárias rurais da região sul de Montes Claros, MG. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.
- BEBBINGTON, A.; ABRAMOVAY, R.; CHIRIBOGA, M. Social movements and the dynamics of rural territorial development in Latin America. *World Development*, v. 36, n. 12, p. 2874-2887, Dec. 2008. <<http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2007.11.017>>.
- BIEKART, K. Seven thesis on Latin American social movements and political change: a tribute to Andre Gunder Frank (1929-2005). *European Review of Latin American and Caribbean Studies*, n. 79, p. 85-94, Oct. 2005.
- BRESSER PEREIRA, L. C. *Construindo o estado republicano: democracia e reforma na gestão pública*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do estado nos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Cadernos MARE da Reforma do Estado*. Brasília: MARE, Secretaria da Reforma do Estado, 1997.
- BUAINAIN, A. M. *Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável: questões para debate*. Brasília: IICA, 2006.
- CHMIELEWSKA, D.; SOUZA, D.; LOURETE, A. O programa de aquisição de alimentos da agricultura familiar (PAA) e as práticas dos agricultores participantes orientadas ao mercado: estudo de caso no Estado de Sergipe. Rio de

- Janeiro: IPEA, set. 2010. (Texto para Discussão, n. 1510).
- CHURCHILL, G. *Marketing research: methodological foundations*. 2. ed. Forth Worth, Texas: The Dryden Press, 1998.
- CONAB – COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. *Mapas PAA*. Disponível em: <<http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1406&t=2>>. Acesso em: mar. 2013.
- CORDEIRO, A. *Resultados do programa de aquisição de alimentos – PAA: a perspectiva dos beneficiários*. Brasília: CONAB, 2007.
- CURWIN, J.; SLATER, R. *Quantitative methods for business decisions*. 6. ed. London: Thomson Learning, 2009.
- DEVES, O. D. *Fortalecimento da agricultura familiar através do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA: o caso do município de São Pedro do Butiá-RS*. 2009. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Porto Alegre, 2009.
- DORETTO, M.; MICHELLON, E. Avaliação dos Impactos Econômicos, Sociais e Culturais do Programa de Aquisição de Alimentos no Paraná. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, v. 1, n. 1, jul./dez. 2007.
- DRUCKER, P. F. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- EDUCOOP – ASSOCIAÇÃO DOS EDUCADORES COOPERATIVISTAS DO BRASIL. *PAA Doação Simultânea – Gestão do projeto*. Disponível em: <<http://cursos.cooperativistas.com.br/portal/moodle>>. Acesso em: mar. 2013.
- GHIZELINI, A. A. M. *Atores sociais, agricultura familiar camponesa e o espaço local: uma análise a partir do programa de aquisição de alimentos*. 2010. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Curitiba, 2010.
- GIL, A. C. *Técnicas de pesquisa em economia*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GOMES, A.; BASTOS, F. Limites e expectativas da inserção da agricultura familiar no PAA em Pernambuco. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, v. 7, n. 1, jul./dez. 2007.
- GRIZA, C.; SCHMITT, C. J.; MATTEI, L. F.; MALUF, R. S.; LEITE, S. P. Contribuições do Programa de Aquisição de Alimentos à segurança alimentar e nutricional e à criação de mercados para a agricultura familiar. *Agriculturas*, v. 8, n. 3, p. 34-41, set. 2011.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). *Censo Agropecuário 2006 – Agricultura Familiar: primeiros resultados*. Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). *Mapas IBGE*. Disponível em: <<http://mapas.ibge.gov.br>>. Acesso em: mar. 2013.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LANDAU, E. C.; CRUZ, R. K.; HIRSCH, A.; PIMENTA, F. M.; GUIMARÃES, D. P. *Variação geográfica do tamanho dos módulos fiscais no Brasil*. Sete Lagoas, MG: Embrapa Milho e Sorgo, 2012.
- MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MDS – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL E COMBATE À FOME. *Programa de Aquisição de Alimentos – PAA*. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/aquisicao-e-comercializacao-da-agricultura-familiar>>. Acesso em: maio 2013.
- MEDRI, W. *Análise exploratória de dados*. Londrina, PR: UEL, 2011. Mimeografado.

- MÜLLER, A. D.; FIALHO, M. A. V.; SCHNEIDER, S. A inovação institucional e a atuação dos atores locais na implementação do Programa de Aquisição de Alimentos no Rio Grande do Sul. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, v. 1, n. 1, jul./dez. 2007.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, T. M. V. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração On Line*, v. 2, n. 3, jul./set. 2001.
- PAULA, A. P. P. *Por uma nova administração pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- PMI – PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)*. 5. ed. Newtown Square, Pennsylvania: PMI, 2013.
- REARDON, T.; BERDEGUÉ, J.; ESCOBAR, G. Rural nonfarm employment and incomes in Latin America: overview and policy implications. *World Development*, v. 29, n. 3, p. 395-410, Mar. 2001. <[http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00112-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00112-1)>.
- ROCHA, A. G. P.; CERQUEIRA, P. S.; COELHO, V. P. Um panorama do programa de aquisição de alimentos no Estado da Bahia: estudos de caso em Boa Vista do Tupim, Tapiramutá e Vitória da Conquista. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, v. 1, n. 1, jul./dez. 2007.
- SANTOS, A. R.; VIEIRA, N. S.; FERREIRA, P. S.; CASTRO, T. T. S. Agricultura familiar e segurança alimentar e nutricional: análise dos resultados do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA Doação Simultânea) nos Estados da Bahia e Minas Gerais. *Cadernos Gestão Social*, v. 3, n. 1, p. 9-24, jan./jun. 2012.
- SCOTTO, G. (Org.). *Aun hay tiempo para el sol: pobrezas rurales y programas sociales*. Brasil – Venezuela – Guatemala: uma mirada desde lo local. Rio de Janeiro: Actionaid, 2008.
- SICSU, A. L.; DANA, S. *Estatística aplicada: análise exploratória de dados*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- SILVA, J. G. Local sustainable development, globalization and agricultural restructuring in underdeveloped countries. *International Journal of Sociology of Agriculture and Food*, v. 10, n. 1, p. 33-39, Feb. 2002.
- SILVA, V. L. *A força de MG na agricultura familiar*. Disponível em: <<http://www.fetaemg.org.br/agriminas2012/noticias/fala-do-presidente-2>>. Acesso em: mar. 2013.
- TENÓRIO, F. G. *Flexibilização organizacional, mito ou realidade?* Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- VIEIRA, D. F. A.; GROSSI, M. E. D. Influência do Programa de Aquisição de Alimentos na comercialização dos produtos da agricultura familiar: o caso do município de Paracatu em Minas Gerais. *Sociedade e Desenvolvimento Rural*, v. 4, n. 2, p. 21-48, maio/ago. 2010.