



**Universidade Federal do Pará**  
**Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural**  
**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Amazônia Oriental**

**Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas**

**Deusimar Miranda Rodrigues**

# **A COOPAEXPA E PARTICIPAÇÃO NOS SEUS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO**

**Belém**  
**2010**

**Deusimar Miranda Rodrigues**

**A COOPAEXPA E PARTICIPAÇÃO NOS SEUS NÚCLEOS DE  
PRODUÇÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável. Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Pará. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Amazônia Oriental.

Área de concentração: Agriculturas familiares e Desenvolvimento Sustentável

Orientador: Prof. Dr. Iran Veiga

Co-Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Noemi S. Miyasaka Porro

**Belém  
2010**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) –  
BIBLIOTECA NÚCLEO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS E DESENVOLVIMENTO RURAL / UFPA,  
BELÉM-PA**

---

Rodrigues, Deusimar Miranda

A COOPAEXPA e participação nos seus núcleos de produção / Deusimar  
Miranda Rodrigues; orientador, Iran Veiga. - 2010.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Ciências  
Agrárias e Desenvolvimento Rural, Programa de Pós-Graduação em Agriculturas  
Amazônicas, Belém, 2009.

1. Agricultura familiar - Pará. 2. Cooperativismo - Pará. 3. Cooperativas  
agrícolas - Pará. I Título.

---

CDD – 22.ed. 338.1098115

**Deusimar Miranda Rodrigues**

## **A COOPAEXPA E PARTICIPAÇÃO NOS SEUS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável. Programa de Pós-Graduação em Agriculturas Amazônicas, Núcleo de Ciências Agrárias e Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Pará. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - Amazônia Oriental.

Área de concentração: Agriculturas familiares e Desenvolvimento Sustentável

Data da aprovação: Belém – Pa: 09/03/2010

Banca Examinadora:

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Noemi Sakiara Miyasaka Porro  
NCADR/UFPA

---

Prof. Dr. Heribert Schmitz  
IFCH/UPFA

---

Prof. Dr. Thomas Hurtienne  
NAEA/UFPA

Aos meus pais José e Luzia pela confiança que sempre depositaram em mim.  
À minha filha Carolina pela paciência nos momentos difíceis.

## AGRADECIMENTOS

À todos os agricultores familiares e lideranças pelas entrevistas concedidas e atenção que recebi;

À Secretaria de Estado de Agricultura (SAGRI) pela liberação e total apoio para que este trabalho fosse concretizado;

Ao meu orientador, Prof. Dr. Iran Veiga, pelo incentivo, apoio e orientação competente, principalmente nos momentos cruciais;

À Profª Drª Noemi Sakiara Miyasaka Porro, co-orientadora, pela competência, atenção e dedicação que me possibilitaram finalizar este trabalho;

À Vera Fadul, bibliotecária do NCADR/UFGA, pela sua atenção e disposição em contribuir com o trabalho dos alunos de mestrado;

Aos meus colegas de mestrado, por todos os momentos de alegria e pela convivência;

À minha família pelo apoio incondicional;

Aos meus colegas da SAGRI pela compreensão e apoio na concretização deste trabalho;

À todos os meus amigos e amigas que incentivaram e torceram para que eu alcançasse o meu objetivo de finalizar este trabalho;

À toda a equipe NCADR/UFGA, professores, coordenadores, servidores, que muito se dedicaram e incentivaram para a construção dessa dissertação;

À todas as pessoas que, compreendendo a importância da organização social e econômica dos trabalhadores rurais, apoiaram direta ou indiretamente esta pesquisa.

## RESUMO

Este estudo analisa as formas de participação exercidas pelos agricultores afiliados a uma cooperativa, a COOPAEXPA, no que se refere ao planejamento e organização da produção agrícola e do seu encaminhamento a uma central de cooperativas, a Central Nova Amafrutas, que desenvolveu suas atividades no município de Benevides-Pará, no período de 2000 a 2007, quando ocorreu a falência do empreendimento. Através dos objetivos específicos descreve como foram constituídos os núcleos de produção, caracterizando a participação dos agricultores na tomada de decisão sobre a constituição dos mesmos; descreve como funcionaram os núcleos de produção assim como caracteriza a participação no planejamento e organização da produção e da entrega à central de cooperativas; analisa os resultados em termos de produção e entrega da produção e como estes resultados corresponderam ao que foi planejado. As conclusões mostram que os núcleos de produção mesmo com as suas fragilidades, de modo geral, funcionaram razoavelmente bem no fornecimento da matéria-prima à Nova Amafrutas, até o momento em que esta através da COOPAGRI centralizou o processo de tomada de decisões que afeta os produtores, o que coincide com o período em que a COOPAEXPA oferece condições de infraestrutura e logística para a implementação dos trabalhos de seus sócios nos referidos núcleos. Na tomada coletiva de decisão, o que se observou é que aos cooperados só foi permitido tomar decisões no planejamento e execução das ações nos núcleos de produção, cabendo-lhes apenas a avaliação incipiente dos resultados nas assembléias gerais. A participação dos sócios nas assembléias gerais resumia-se quase sempre em referendar as decisões já tomadas pelos dirigentes e assessores da cooperativa. Percebe-se, portanto, que o grau de controle dos cooperados sobre as decisões mais importantes tomadas restringia-se à “consulta obrigatória”, pois as decisões eram apresentadas em assembléias gerais e os cooperados, pelo princípio do voto, aprovavam ou não, muitas vezes sem entender de fato o processo. Evidencia-se que a informação e a formação cooperativista não fluíram no sentido da preparação para a participação consciente que possibilitasse aos dirigentes e sócios conduzirem o processo cooperativamente.

**Palavras-chave:** Agricultura familiar. Participação. Cooperativismo. Núcleo de produção. Organização da produção.

## ABSTRACT

This study analyzes the forms of participation exerted by farmers associated to a cooperative, COOPAEXPA, concerning planning and organization of agricultural production, and its flow toward a central of cooperatives, Central Nova Amafrutas, which operated in the Municipality of Benevides, State of Pará, between 2000 and 2007, when it went bankrupt. Through specific objectives, the study describes how the centers of production were formed, showing the participation of farmers in the decision making process when it involved themselves; it describes how the centers of production operated showing their participation in production planning and organization, as well as product delivery to the central of cooperatives; it analyzes the results, in terms of production and delivery of production including the comparison of these results against the plan that was created. The conclusions show that the centers of production, despite their fragilities, in general, worked reasonably well when supplying raw-material to Nova Amafrutas, up until when, through COOPAGRI, it centralized the decision process affecting the farmers, which coincides with the period when COOPAEXPA offers conditions of infrastructure and logistic for implementation of the production of its associates in the mentioned centers. During the collective decision taking process, it was observed that associates were permitted only to make decisions on planning and implementation of actions in the centers of production, and an incipient evaluation of the results during the general assemblies. In general, the associates' participation in the general assemblies was limited to the approval of decisions already made by the cooperative's leaders and their assistants. It was observed, however, that the degree of control of the cooperative's members on more important decisions were restricted to the "Compulsory Consulting", because the decisions were presented during the general assemblies, and the associates, through vote approved it or not, sometimes without a real understanding of the process. It is evident that the information and formation of the cooperative did not flow toward a preparation for a conscious participation which could make it possible for the leaders and associates to conduct the process cooperatively.

**Keywords:** Family agriculture. Participation. Cooperativism. Center of Production. Production Organization.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Critérios de análise dos núcleos de produção estudado de acordo com as hipóteses .....	33
Quadro 02 – Entrevistas exploratórias e com lideranças .....	34
Quadro 03 – Entrevistas nos núcleos de produção estudados .....	35
Gráfico 01 – Evolução do número de cooperados .....	49
Organograma 01 – Estrutura organizacional da COOPAEXPA .....	53
Quadro 04 - Composição dos regionais da COOPAEXPA .....	54
Mapa 01 – Municípios de Atuação da COOPAEXPA – Período 2001 a 2003 .....	60
Quadro 05 – Produtores familiares financiados em 2001 .....	61
Mapa 02 – Municípios de atuação da COOPAEXPA – Período 2003 a 2006/2007.....	69
Quadro 06 – Núcleos de produção pesquisados.....	70
Mapa 03 – Localização dos núcleos de produção Boa Esperança e Sarapuí Sucuriçu - Moju	71
Mapa 04 – Localização dos núcleos de produção Bom Jardim e Nova Olinda - Igarapé Açu.....	77
Quadro 07 – Planejamento das metas de suco concentrado e fruto de maracujá da Central Nova Amafrutas.....	83
Quadro 08 – Planejamento das metas de área de plantio de abacaxi e acerola da Central Nova Amafrutas e COOPAEXPA.....	84

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ADS – Agência de Desenvolvimento Solidário da Amazônia

ANTEAG - Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

BANPARÁ – Banco do Estado do Pará

CAMP - Cooperativa Agrícola Mista de Produtores

CEASA – Central de Abastecimento

CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira

COMAG – Cooperativa Mista Agropecuária do Alto Guamá

CONCRAB – Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil

COOPAEXPA - Cooperativa de Produção Agroextrativista Familiar do Pará

COOPAGRI - Cooperativa de Produção Agroindustrial

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DIEESE – Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado do Pará

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Escola Densa – Escola para o Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis da Amazônia

FDE – Fundo de Desenvolvimento do Estado

FETAGRI - Federação dos Trabalhadores Rurais na Agricultura

FETRABALHO – Federação das Cooperativas de Trabalho

GPMS – Grupo de Produção e Mobilização Social

ICCO – Organização Intereclesiástica para a Cooperação ao Desenvolvimento

INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MONAPE – Movimento Nacional dos Pescadores

MOPEPA – Movimento dos Pescadores do Estado do Pará

MST – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra

MSTTR – Movimento Sindical dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONG – Organizações Não Governamentais

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SAF/MDA – Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério da Reforma Agrária

SCA – Sistema Cooperativista dos Assentados

STTR – Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais

UNISOL - União e Solidariedade das Cooperativas do Estado de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1	OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO COMO ELEMENTO DE BASE DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS .....	21
2.2	A PARTICIPAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS .....	25
<b>3</b>	<b>OBJETIVOS, HIPÓTESES, MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>30</b>
3.1	OBJETIVO GERAL .....	30
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	30
3.3	HIPÓTESES .....	31
3.4	MATERIAIS E MÉTODOS .....	32
<b>4</b>	<b>O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPAEXPA E A PARTICIPAÇÃO DOS AGRICULTORES NA CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO .....</b>	<b>36</b>
4.1	CONTEXTO SOCIOECONÔMICO DA REGIÃO DE ATUAÇÃO DA COOPAEXPA .....	36
4.2	ANTECEDENTES DA COOPAEXPA/NOVA AMAFRUTAS .....	38
4.3	A ORGANIZAÇÃO DA COOPAEXPA E OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO.....	46
4.4	A CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES .....	56
4.4.1	<b>Os Grupos de Produção e Mobilização Social – GPMS .....</b>	<b>58</b>
4.4.2	<b>Os Núcleos de Produção .....</b>	<b>64</b>
<b>5</b>	<b>O FUNCIONAMENTO E A PARTICIPAÇÃO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO NO PLANEJAMENTO E ENTREGA DA PRODUÇÃO À NOVA AMAFRUTAS .....</b>	<b>83</b>

5.1	PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO .....	84
5.2	PROCESSO PRODUTIVO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO .....	92
5.3	A DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO .....	98
5.4	ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E A ESCOLA DENSA.....	100
5.5	PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E ENTREGA DA PRODUÇÃO À NOVA AMAFRUTAS .....	103
<b>6</b>	<b>AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO .....</b>	<b>118</b>
6.1	A CRISE NO EMPREENDIMENTO NOVA AMAFRUTAS .....	118
6.2	O FUNCIONAMENTO DA COOPAEXPA E DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO .....	124
6.3	A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NA COOPAEXPA/NOVA AMAFRUTAS .....	130
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>133</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>137</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>143</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata da participação dos agricultores na estrutura de organização dos chamados empreendimentos solidários. Este estudo discute as formas de participação exercidas pelos agricultores afiliados a uma cooperativa singular, a COOPAEXPA, no que se refere ao planejamento e organização da produção agrícola e do seu encaminhamento a uma central de cooperativas, a Central Nova Amafrutas<sup>1</sup>, que desenvolveu suas atividades no município de Benevides-Pará, no período de 2000 a 2007.

Para a compreensão do contexto deste estudo faz-se necessário iniciarmos a discussão sobre os desafios dos chamados empreendimentos solidários e a sua relevância no que diz respeito à dimensão que esses empreendimentos tomaram no Brasil a partir da década de 1980, com mudanças consideráveis no mundo do trabalho, e que passa a tomar impulso na segunda metade da década seguinte, associada diretamente à luta contra o desemprego em massa, agravado com a abertura às importações (SINGER, 2002a; CANÇADO, 2004). Nesse contexto, a economia solidária ressurge no Brasil como um movimento nascente da crise do trabalho em resposta ao desemprego e à exclusão social, assumindo em geral “a forma de cooperativa ou associação produtiva, sob diferentes modalidades, mas sempre autogestionárias” (SINGER, 2002a, p. 122), ou seja, buscando uma gestão democrática.

Esse movimento pode ser entendido como uma reação das populações excluídas e da própria sociedade civil organizada contra a situação do desemprego exacerbado. Destaca-se aqui o papel de setores do sindicalismo, das universidades, de parte da Igreja Católica, de Organizações Não Governamentais (ONGs) entre outros, que passam a apoiar iniciativas de empreendimentos solidários através da capacitação, assistência técnica, trabalho voluntário, crédito subsidiado, ou até mesmo recursos não reembolsáveis (CANÇADO, 2004).

A partir de 1980, e principalmente na década seguinte, se multiplicaram as experiências de economia solidária<sup>2</sup> as quais se colocavam, quase sempre, como alternativa a

---

<sup>1</sup> A Central Nova Amafrutas foi a sucessora de uma empresa falida em 1999, a Amafrutas Ltda., tendo surgido a partir de ampla discussão e negociação iniciada em 2000 que culminou com a criação de três cooperativas: a COOPAGRI (Cooperativa de Produção Agroindustrial), a CAMP (Cooperativa Agrícola Mista de Produtores) e a COOPAEXPA (Cooperativa de Produção Agroextrativista Familiar do Pará).

<sup>2</sup> Para Singer (2001, p. 46) economia solidária “é uma forma democrática e igualitária de organização de diferentes atividades econômicas”. São exemplos dessas atividades: cooperativas autogestionárias, bancos do povo e de micro-crédito, associações autogestionárias, redes econômicas solidárias, as cooperativas agroindustriais do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), entre outras.

uma concepção desvirtuada de cooperativismo que estaria presente nas grandes cooperativas brasileiras. É importante mencionar que o cooperativismo que chegou ao Brasil no começo do século XX, trazido pelos emigrantes europeus, tomou principalmente a forma de cooperativa de consumo nas cidades e de cooperativas agrícolas no meio rural. A conquista dos mercados pelas redes de hipermercados provocou o fechamento da maioria das cooperativas de consumo. Já no caso das cooperativas agrícolas, estas se expandiram e algumas delas se transformaram em grandes empreendimentos agroindustriais e comerciais. Mas, segundo Singer (2001, 2002a), nenhuma dessas cooperativas era ou é autogestionária e sim patronal, no sentido de que sua direção e as pessoas que as operam são assalariadas. Nesse sentido, para Singer (2001), existem dois tipos de cooperativas: as autênticas, as quais o autor chama de socialistas, solidárias, igualitárias e democráticas, onde a igualdade faz todo sentido; e as cooperativas que levam à frente uma visão essencialmente capitalista, como as agrícolas.

Cunha (2002) também comunga dessa assertiva quando salienta que o movimento cooperativista perdeu seu caráter revolucionário, em nome da sobrevivência na economia de mercado, embora mantendo os mesmos princípios de sua origem, os quais não os opera integralmente na prática. A autora ressalta que há muitos casos de cooperativas que acabam “contratando funcionários e, com isso, transformam sócios em patrões, restabelecendo a divisão capital-trabalho” (CUNHA, 2002, p. 49).

O cooperativismo brasileiro, portanto, de modo geral sempre esteve associado às iniciativas rurais e a um caráter predominantemente patronal. Segundo Parra (2002), nas décadas de 1960 e 1970, grandes cooperativas agropecuárias eram organizadas com forte apoio do Estado como projeto de levar a modernização ao campo. O autor ressalta que esses empreendimentos quase sempre estiveram “associados a determinados produtos (leite, álcool, açúcar, beneficiamento de grãos, entre outros) e se consolidaram sobre uma forma concentradora da propriedade da terra” (PINHO, 1963, 1977 apud PARRA, 2002, p. 26). Segundo o autor, na década de 1990 quando o cooperativismo reaparece no meio urbano, suas características são bastante heterogêneas. Houve muitos casos de cooperativas de trabalho, tanto urbanas como rurais, que se constituíram na onda dos processos de terceirização (denominadas pelo movimento sindical de “cooperгато”), utilizadas com a única finalidade de intermediar a contratação de trabalhadores com o objetivo de diminuir custos e precarizar a relação de trabalho. Esse foi um dos motivos do movimento sindical ter tratado o tema com certa reserva.

Parra (2002, p. 27) argumenta que “o ressurgimento, o crescimento e a diversidade

de organizações econômicas de trabalhadores se relacionam, portanto, a um novo contexto histórico que fomentou o surgimento de experiências que buscam alternativas para as ‘novas’ formas de exclusão socioeconômica”. Em sua reflexão, o autor salienta que apesar de algumas dessas cooperativas terem emergido com o propósito de precarizar a relação de trabalho, muitas outras surgiram procurando resistir “contra o desmoronamento de um mundo comum, criando outras possibilidades de pertencimento e de referências coletivas” (PARRA, 2002, p. 27).

Essa ressurreição da economia solidária no País se afirmou como parte de um “novo cooperativismo”, em contraposição às grandes cooperativas, sobretudo as rurais e de gestão centralizada, ou seja, ao cooperativismo predominante na sociedade brasileira, do qual o principal representante é a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)<sup>3</sup>.

A crise dos anos 1980 que se prolongou pela década de 1990 fez com que várias empresas brasileiras fechassem ou entrassem em concordata, aumentando os casos de trabalhadores que decidem arrendar ou adquirir coletivamente a empresa de seus ex-patrões em troca de dívidas trabalhistas, adotando o sistema de autogestão, sob a forma de cooperativas (CUNHA, 2002). A autora ressalta que o aumento dos empreendimentos autogestionários veio acompanhado de um movimento de abertura dos setores sindicais ao tema do cooperativismo e a prova dessa nova postura é o apoio de parte do sindicalismo à criação de instituições de fomento à economia solidária e à autogestão, como a ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão) fundada em 1994 e a UNISOL Cooperativas (União e Solidariedade das Cooperativas do estado de São Paulo) em 1999.

O desemprego e as mudanças na estrutura do mercado de trabalho acabaram forçando o movimento sindical a repensar as suas estratégias e a sua própria constituição. A constatação que o número de empregados assalariados formais<sup>4</sup> – razão da existência da maioria dos sindicatos cutistas – estava em queda fez com que os sindicatos passassem a pensar para além da sua estrutura inicial, ou seja, passassem a contemplar não apenas os

---

<sup>3</sup> Segundo Parra (2002), a OCB até a constituição de 1988 detinha o monopólio de representação de todas as cooperativas existentes no Brasil, porém, com o Artigo 5º da constituição esse monopólio foi quebrado. Essa instituição era vinculada ao Ministério da Agricultura e exercia um papel tutelar sobre todas as cooperativas por intermédio das ramificações estaduais (OCESP, OCERGS, etc.) e das federações de cooperativas. Esses fatores fazem com que esse autor ache compreensível que a atual legislação que regula o cooperativismo, elaborada em 1971 (Lei 5.476), refira-se principalmente a uma realidade rural. Na década de 1990, quando o cooperativismo no meio urbano ganha forte expressão, surgem outras entidades de representação como as FETRABALHO estaduais (Federação das Cooperativas de trabalho) e a ANTEAG (Associação Nacional dos Trabalhadores em Empresas de Autogestão), que majoritariamente reúnem cooperativas de trabalho urbanas.

<sup>4</sup> Com carteira de trabalho assinada.

desempregados da sua categoria, mas, também, outros excluídos das oportunidades de trabalho com registro (PARRA, 2002).

A CUT (Central Única dos Trabalhadores) traz para a sua agenda o debate sobre as cooperativas de trabalhadores que se apresentam como alternativa de trabalho e organização, não só para os trabalhadores da categoria, mas também para os demais trabalhadores excluídos das relações de trabalho formal (PARRA, 2002; CUNHA, 2002). Desse modo, as novas configurações do mercado de trabalho e da organização produtiva no Brasil, assim como a necessidade de constituir novos referenciais de geração de trabalho e renda e de alternativas de desenvolvimento, fez com que, em 1998, a executiva nacional da CUT criasse um grupo de trabalho sobre economia solidária<sup>5</sup> para debater um projeto a ser implantado em parceria com o Departamento Intersindical de Estudos Socioeconômicos (Dieese), a Fundação Unitrabalho e a Organização Intereclesiástica para a Cooperação e o Desenvolvimento (ICCO) da Holanda que resultou na constituição da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), em 1999. A ADS foi assim criada a partir de uma parceria entre a CUT, a Fundação Unitrabalho e o Dieese, articulada com diversas outras entidades nacionais e regionais e com o apoio técnico e financeiro de entidades de cooperação internacional, entre elas: a ICCO e a Agriterra (organizações não governamentais holandesas); Instituto de Estudos Sociais (ISS – Holanda); e Banco Cooperativo da Holanda (Robobank) (BITTENCOURT, 2001; SINGER, 2002b; PARRA, 2002).

A ADS emerge com a missão de promover a constituição, fortalecimento e articulação de empreendimentos autogestionários, buscando a geração de trabalho e renda, através da organização econômica, social e política dos trabalhadores e inseridos num processo de desenvolvimento sustentável e solidário (A COMERCIALIZAÇÃO..., 2002). Detentora de diversos programas, entre os quais os de crédito solidário, de educação, de pesquisa e de incubação e formação de redes de economia solidária, a ADS desenvolve e acompanha vários projetos e experiências de economia solidária em todo o país (BITTENCOURT, 2001).

---

<sup>5</sup> Anteriormente à criação desse grupo de trabalho, segundo Parra (2002), algumas experiências já vinham sendo desenvolvidas dentro de alguns sindicatos filiados a CUT, destacando-se o sistema de crédito Cresol para a agricultura familiar, desenvolvido pela CUT-Rural nos Estados da Região Sul; o projeto Integrar da Confederação Nacional dos Metalúrgicos, que a partir de 1999 passa a formar lideranças para o desenvolvimento de cooperativas nas regiões de abrangência do projeto; e a experiência do Sindicato dos metalúrgicos do ABC, que nos últimos anos vinham apoiando trabalhadores no processo de constituição de cooperativas industriais autogestionárias. Essas experiências foram agregadas pelo Grupo de Trabalho Economia Solidária da CUT e acabaram convergindo para a criação da ADS em 1999.

A agência se estruturou a partir de um escritório nacional e de diversos escritórios regionais e estaduais tendo como estratégia de ação a formação de complexos cooperativos<sup>6</sup> compostos por empreendimentos de produção, de serviços e de crédito, com políticas integradas e coletivas de formação, de comercialização, de desenvolvimento tecnológico e outras (A COMERCIALIZAÇÃO..., 2002).

Dentro dessa estrutura a ADS/Amazônia nasceu para desenvolver políticas de constituição de complexos cooperativos e um sistema de crédito solidário envolvendo programas de formação, assessoria aos empreendimentos, realização de pesquisas, planos de negócios com a finalidade de fortalecer a comercialização, o desenvolvimento e transferência de tecnologia (COSTA et al., 2003).

A ADS/Amazônia com escritório em Belém se estruturou nos seguintes complexos: Complexo Cooperativo da Cerâmica, Complexo Cooperativo da Agricultura Familiar, Complexo Cooperativo das Mercadorias, Complexo Cooperativo da Pesca Artesanal. Realizou parcerias importantes como com a Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário – SAF/MDA do Governo Federal e com DGB – alemã, cooperantes financeiros dos projetos: Açai: Fortalecimento do Cooperativismo Agroextrativista da Produção Familiar Rural do Pará e Promoção de Renda e Emprego através da Qualificação e Assessoria para Cooperativas e Pequenas Empresas em Belém ligados ao Complexo Cooperativo Agricultura familiar. A COOPAEXPA/Nova Amafrutas, assim, surgiu em 2001 como um empreendimento solidário a partir das discussões no interior do Movimento Sindical dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (MSTTR) via ADS - Amazônia/CUT/FETAGRI.

A COOPAEXPA, como as diversas experiências que emergiram a partir desse intenso debate no meio sindical cutista, surge na perspectiva, por um lado, de se contrapor àquele cooperativismo que estaria associado aos processos de precarização do trabalho o qual deveria ser combatido e, por outro, ser representante do cooperativismo “autêntico” que o sindicato deveria fomentar, isto é, “as cooperativas que são autogestionárias e que têm por objetivo realizar os interesses dos trabalhadores segundo os princípios da gestão democrática” (PARRA, 2002, p. 182).

---

<sup>6</sup> Entendido como concentrações locais de empreendimentos econômicos solidários que atuam em estreita cooperação entre si, segundo princípios da economia solidária e articulados ao desenvolvimento local, que garantem a sua sustentabilidade, autonomia e capacidade de inovação endógenas (A COMERCIALIZAÇÃO..., 2002).

Autores como Singer (2002a, 2002b), Nakano (2003) e Cançado (2004) tratam a autogestão como condição básica para que os empreendimentos possam ser caracterizados como de economia solidária.

Singer (2002a), fazendo distinção entre autogestão e heterogestão, opina que talvez a principal diferença entre empresa capitalista e empresa solidária está no modo de como elas são administradas. Na empresa capitalista se aplica a heterogestão ou administração hierárquica “formada por níveis sucessivos de autoridade, entre os quais as informações e consultas fluem de baixo para cima e as ordens e instruções de cima para baixo” (SINGER, 2002a, p. 16 a 17). Como regra geral, os trabalhadores do nível mais baixo na hierarquia sabem muito pouco além do necessário para desempenharem suas tarefas, que tendem a ser repetitivas e rotineiras e, à medida que sobe o nível hierárquico o conhecimento sobre a empresa, em tese, se amplia, pois as tarefas exigem iniciativa e maior responsabilidade na tomada de decisões fundamentais. O poder de mando dessas empresas está concentrado totalmente nas mãos dos capitalistas ou dos gerentes por eles contratados. Ou seja, a sua natureza é comercial e, por isso, a sua única finalidade é dar o maior lucro possível em relação ao capital investido (SINGER, 2002a; SINGER, 2002b).

A empresa solidária é entendida pelo autor como aquela que pratica a autogestão. Os sócios são donos do empreendimento e assumem a total responsabilidade pela gestão do mesmo, não havendo, portanto, separação entre trabalho e posse dos meios de produção como num empreendimento capitalista. Ao contrário da empresa capitalista, nos empreendimentos autogestionários as ordens e instruções devem fluir, teoricamente de baixo para cima e as demandas e informações de cima para baixo. A autoridade máxima é a assembléia de todos os sócios, que deve tomar as diretrizes e decisões que devem ser adotadas pelos níveis intermediários e altos da administração (SINGER, 2002a).

Para que a autogestão realmente se consolide é necessário que todos os sócios sempre estejam informados do que ocorre na empresa e das alternativas disponíveis para a solução dos problemas.

A idéia de autogestão em empreendimentos solidários, para a sua efetiva implementação “propõe a seus membros uma nova forma de organizar e realizar a produção, em que o trabalho manual e o trabalho intelectual são exercidos por todos os membros da organização” (CANÇADO, 2004, p. 16). Os sócios devem estar preparados e dispostos a tomar decisões e organizar o trabalho em bases coletivas, pois se prevalecer os interesses individuais, colocando os interesses do empreendimento em segundo plano, os resultados são

o enfraquecimento da organização, uma maior dificuldade no desenvolvimento dos trabalhos tendo como consequência um aumento nos problemas de todos aqueles que de alguma forma dependem do empreendimento (MONTEIRO, 2006; BIALOSKORSKI NETO, 1998). Os associados têm que compreender que o trabalho coletivo e cooperativo deve ser considerado como fundamental para o sucesso destes tipos de empreendimentos.

Para Singer (2002a), o fato de todos ficarem a par do que está em jogo contribui para a cooperação inteligente dos sócios, sem necessidade de que sejam incentivados por competições para saber quem é o melhor de todos.

A concorrência, central no modelo e nas empresas capitalistas, muitas vezes é transportada para o interior de uma associação ou cooperativa fazendo com que ocorram disputas internas entre os participantes do empreendimento, em busca de maior visibilidade perante os demais associados, o que não é saudável, pois “o fortalecimento da organização não é considerado, subvertendo-se totalmente a lógica da cooperação, que deve ser precípua na economia solidária” (MONTEIRO, 2006, p. 113).

Os empreendimentos de autogestão “surgem no e pelo sistema capitalista de produção”. Porém, “sua integração a este sistema socioeconômico ocorre de forma complexa e contraditória, pois, diferentemente dos empreendimentos produtivos tradicionalmente considerados como capitalistas, eles contêm alguns elementos que funcionam segundo uma lógica distinta da criação e acumulação de capital – como a gestão da democracia, por exemplo” (PARRA, 2002, p. 229). A principal característica destes empreendimentos é que a renda nele produzida é apropriada pelos associados e não por um capitalista. A categoria lucro, entendida como apropriação de mais valia, não se aplica a esta categoria.

Partindo dessas considerações, no caso Nova Amafrutas, a importância de trazer para discussão essas contradições reside no fato dessa proposta de empreendimento solidário ter pretendido consolidar uma gestão democrática e igualitária, garantindo a transparência e a participação. Porém, entre a intenção e a efetivação, ou seja, entre a teoria e a prática, a possibilidade de constituição de um espaço potencialmente democrático poderia ou não se concretizar.

Do lado da racionalidade econômica é interessante trazer para o debate os limites e possibilidades enfrentadas pela Nova Amafrutas, face aos condicionantes do mercado em que estava inserida e das determinações tecnológicas a que estava submetida. Da mesma forma, torna-se importante discutir as alternativas impostas ao empreendimento, na perspectiva de conciliação da contradição entre visão de mercado e a visão de desenvolvimento sustentável e solidário. Ou seja, para atender o mercado teria a necessidade de estar submetida às regras de

garantia de fornecimento em quantidade, qualidade e preços compatíveis com a manutenção de contratos internacionais pré-estabelecidos, mas também, de desenvolver mecanismos para que os produtores pudessem se sentir atendidos e assistidos como usuários da organização, bem como de ter a compreensão de que faziam parte de um empreendimento econômico solidário como co-proprietários. Dessa forma, permitiria-se que os produtores pudessem “democraticamente participar das decisões estratégicas, inclusive de apropriação das rendas geradas pelo empreendimento cooperativo, o que, se realizado segundo os princípios do cooperativismo”, poderia “vir a ser um ganho a mais na renda do produtor agrícola familiar” (ANDRADE, 2004, p.44).

Nesse contexto, pretende-se por meio de uma das cooperativas singulares da Nova Amafrutas, a COOPAEXPA, compreender e discutir o processo de participação dos agricultores em seus núcleos de produção e na cooperativa, buscando caracterizar as diferentes formas de participação exercida por esses agricultores no planejamento e organização da produção agrícola e do seu encaminhamento à Central Nova Amafrutas, desde a sua fundação em 2001, até sua falência em 2007.

O empreendimento Nova Amafrutas, como já foi mencionado, foi resultante de uma empresa falida em 1999, a Amafrutas Ltda, e surgiu em 2000 como uma proposta de empreendimento solidário no ramo de processamento de suco concentrado de maracujá e outras frutas. A Nova Amafrutas expandiu a sua base social em 24 municípios do Nordeste Paraense e na área Metropolitana de Belém, chegando a abranger cerca de 2.300 associados. Por tratar-se de um projeto com forte apelo social e em função da conjuntura política favorável, principalmente a partir do Governo Lula, foi canalizado considerável volume de recursos dos governos Federal e Estadual. Além disso, se incorporou ao empreendimento uma infinidade de parceiros que apostaram na sustentabilidade do empreendimento solidário, apoiando um projeto que visava a ampliação da indústria na perspectiva de processamento de vários tipos de frutas e, com isso, fosse possível implementar a política de diversificação da produção no campo, com vistas a adequação à lógica da agricultura familiar. Entretanto, apesar do investimento político e econômico no empreendimento, a cooperativa foi à falência em 2007. Isto nos leva a uma indagação: por que mesmo um empreendimento com perspectivas tão promissoras não deu certo? Como se deu a participação dos agricultores nesta cooperativa e que papel esta participação (ou não participação) jogou no seu insucesso?

Esta dissertação está organizada em sete seções incluindo a introdução e a conclusão, além dos anexos. Na introdução buscou-se realizar uma discussão teórica sobre a relevância

dos empreendimentos solidários no que diz respeito a dimensão que tomaram no Brasil, principalmente, a partir da década de 1990, em decorrência da crise do trabalho, em que organizações como a CUT traz para sua agenda o debate que culminou com a criação da ADS que fomentou a constituição dos chamados empreendimentos solidários, a exemplo da COOPAEXPA/Nova Amafrutas, objeto deste estudo. A seção 2 está constituída de uma breve contextualização sobre os núcleos de produção como espaço de organização de base e também da discussão teórica do processo de participação em organizações cooperativas. A seção 3 consta dos objetivos, hipóteses e materiais e métodos desta pesquisa. A seção 4 versa sobre o processo de criação da COOPAEXPA e a participação dos agricultores familiares na constituição dos núcleos de produção, discutindo sobre: o contexto socioeconômico da região de atuação da COOPAEXPA; os antecedentes da COOPAEXPA/Nova Amafrutas; a organização da COOPAEXPA e os núcleos de produção; a constituição dos núcleos de produção e a participação dos agricultores familiares. A seção 5 trata do funcionamento e a participação nos núcleos de produção no planejamento e entrega da produção à Nova Amafrutas, discutindo sobre: a participação no planejamento da produção nos núcleos de produção; o processo produtivo; a diversificação da produção; a assistência técnica e extensão rural e a Escola Densa; a participação na organização e entrega da produção à Nova Amafrutas. A seção 6 consiste de uma discussão geral sobre: a crise do empreendimento Nova Amafrutas; o funcionamento da COOPAEXPA e dos núcleos de produção; e a participação dos cooperados na COOPAEXPA/Nova Amafrutas. A seção 7 apresenta a conclusão.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO COMO ELEMENTO DE BASE DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

O DEBATE DESTE ESTUDO PARTE DO ENTENDIMENTO DE QUE UM EMPREENDIMENTO COOPERATIVO É UMA SOCIEDADE DE PESSOAS CONSTITUÍDA PARA REALIZAR UMA ATIVIDADE ECONÔMICA DE BENEFÍCIO MÚTUO OU COMUM, ONDE OS SÓCIOS SÃO AO MESMO TEMPO DONOS E USUÁRIOS DOS SERVIÇOS QUE PRESTAM E OU DOS BENS QUE PRODUZEM (FOLLMANN, 1980; SCHMITZ ET AL., 2007). PORTANTO, PARTE-SE DO PRINCÍPIO DE QUE SE TRATA DE UM EMPREENDIMENTO AUTOGESTIONÁRIO, POIS, EM TESE, OS SÓCIOS DEVEM CUIDAR E DIRIGIR SEU PRÓPRIO NEGÓCIO SEM SE SUBORDINAR A OUTRO NÍVEL (SINGER, 2002A; PARRA, 2002). E, COMO TAL, SÃO EXPERIÊNCIAS QUE DEVEM BUSCAR DESENVOLVER CONDIÇÕES DE PARTICIPAÇÃO DIRETA DE TODOS OS ASSOCIADOS NAS PRINCIPAIS DETERMINAÇÕES DO EMPREENDIMENTO. SENDO ASSIM, O EMPREENDIMENTO PRECISA TER COMO PREMISSA BÁSICA A APROXIMAÇÃO AOS COOPERADOS QUE REPRESENTAM A RAZÃO DE SUA EXISTÊNCIA.

Como em qualquer empreendimento cooperativo, basicamente, a estrutura de uma organização cooperativa autogestionária é composta pela Assembléia Geral, órgão máximo de decisão dentro da cooperativa, onde todos os sócios têm voz e voto, segundo os termos da lei do cooperativismo do Brasil (Lei 5.764/71); Diretoria ou Conselho de Administração, órgão superior da administração da cooperativa; Conselho Fiscal, órgão independente dentro da cooperativa com o papel de fiscalizar, em nome dos demais cooperados, a administração do patrimônio e das operações do empreendimento; e órgãos auxiliares da administração: comitês, comissões ou núcleos, com atribuições específicas.

Nosso objetivo neste segmento é discutir sobre o papel dos núcleos, como órgão auxiliar da administração de cooperativas e como espaço de comunicação e participação de seus associados. Autores que discutem o associativismo destacam a importância dos núcleos como forma de organização dos cooperados na base da cooperativa, possibilitando a discussão de seus problemas bem como a participação nas questões mais centrais da organização.

Singer (2002b) observou a dificuldade da participação de cooperados em assembléias de muitos empreendimentos solidários, não só em cooperativas rurais, a exemplo das do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). O autor argumenta que “camponeses e operários são pessoas humildes, que se intimidam diante de um auditório maior e por isso raramente ou nunca falam em assembléias. Mas tentam manifestar seus pontos de vista através de companheiros mais desinibidos, com os quais confabulam em grupos menores” (SINGER, 2002b, p. 114). Daí há necessidade de se salientar a importância dos núcleos como instrumento de participação. O autor exemplificou, com o caso do MST que, para facilitar a integração das famílias no coletivo, a maneira encontrada foi organizar as famílias em núcleos nos quais, “desenvolve leituras, discute os problemas vividos, a prestação de contas, o planejamento das atividades...” (SINGER, 2002b, p. 114).

Para o MST, os núcleos de base ou núcleos de produtores são a base de organização dos assentamentos, do Sistema Cooperativista dos Assentados (SCA) e do MST e têm por finalidade “conscientizar e politizar os assentados; desenvolver atividades do movimento; desenvolver a democracia de base no assentamento e na cooperativa a que estão vinculados e ter atividades econômicas próprias” (CONCRAB, 1998 p. 10).

Carvalho (1998) ressalta a importância dos núcleos de produção ou grupo de produção entre as formas de associativismo mais usuais e presentes nos assentamentos no país, conceituando-os como: “cooperação entre famílias vizinhas, famílias com afinidades e ou com relações de consanguinidade. Em média, cada grupo de produção é constituído de 5 a 15 famílias” (CARVALHO, 1998, p. 13).

Segundo a CONCRAB (1998), o modelo de organização adotado pelo MST veio para se contrapor ao cooperativismo convencional, aquele que em sua luta pela sobrevivência está se adaptando a lógica excludente do capitalismo, levando as cooperativas a priorizar o crescimento da empresa em vez de priorizar o desenvolvimento do associado. Dessa forma o cooperativismo proposto pelo MST

deve ter o desenvolvimento do associado e a cooperação entre os associados e entre as cooperativas em primeiro lugar. Deve desenvolver um processo de cooperação no campo, respeitando as várias formas de cooperação. E deve organizar os assentados e pequenos agricultores em núcleos de base ou núcleos de produção (CONCRAB, 1998, p. 10).

Cançado (2004) cita os comitês de educação usados nas cooperativas tradicionais como instâncias de participação, que funcionam como núcleos de discussão entre os cooperados quando as cooperativas são constituídas por muitos sócios e ou englobam áreas bastante extensas.

Sobre as cooperativas tradicionais o SESCOOP (2007) sugere, na organização da produção, organizar os cooperados em núcleos ou grupos que denomina de núcleo de desenvolvimento, que são pequenos grupos informais de 12 a 30 cooperados, dependendo de sua distribuição geográfica com área de abrangência que poderá ser uma comunidade ou um agrupamento de duas ou mais localidades próximas cuja importância é por formar a base de sustentação do trabalho de organização do quadro social. Para o SESCOOP os núcleos de desenvolvimento têm como objetivos:

- Melhorar o grau de cooperação entre os cooperados e a cooperativa;
- Capacitar os cooperados que integram os núcleos, principalmente nas atividades econômicas em que atuam com a cooperativa;
- Conhecer e acompanhar as atividades desenvolvidas pelo quadro social;
- Divulgar os serviços prestados pela cooperativa e aumentar o índice de participação dos cooperados;
- Facilitar e dinamizar a comunicação entre a cooperativa e o quadro social;
- Identificar lideranças cooperativistas;
- Profissionalizar os cooperados em suas atividades;
- Identificar os cooperados que assumam compromissos para o sucesso do empreendimento e que possam absorver as tecnologias necessárias para o desenvolvimento da cooperativa (SESCOOP, 2007, p. 29).

Observa-se do exposto que tanto no cooperativismo tradicional quanto no cooperativismo solidário, que veio se contrapor a esse cooperativismo tradicional, os núcleos são importantes como órgãos auxiliares da administração da cooperativa na organização e participação dos agricultores (cooperados) na base do empreendimento cooperativo.

Outros autores pesquisados a exemplo de Reis (2002) e Barreto (1980) reforçam essa assertiva quando consideram os núcleos como uma ferramenta de ação educativa importante para a participação dos sócios na cooperativa. Neste sentido Barreto (1980, p. 123) argumenta que o “núcleo uma vez organizado e em funcionamento aos poucos desencadeia uma intercomunicação dos participantes que muito bem podemos chamar de um processo de educação permanente, pois o núcleo se torna uma verdadeira escola viva onde todos aprendem e ensinam”.

Nessa perspectiva, faz-se necessário observar que alguns fatores podem interferir nessa intercomunicação em cooperativas. Um deles está relacionado à maneira pela qual o grupo dirigente atua, podendo inibir ou estimular a participação dos demais cooperados. Nesse sentido Cançado (2004, p.19) menciona que a “atuação dos dirigentes da cooperativa está intimamente relacionada à autogestão, seja por inércia participativa dos cooperados, seja pela atuação restritiva dos dirigentes”. O autor argumenta que a atuação de dirigentes inspirada em sua experiência pessoal anterior<sup>7</sup> pode tender, mesmo que involuntariamente, a reproduzir modelos heterogestionários na cooperativa. Prado (2008) em sua discussão sobre a autogestão ressalta que o poder é importante para direcionar e coordenar as ações de cooperativas autogestionárias, mas alerta para a possibilidade de encontrar gestores autoritários nestes empreendimentos que podem obstruir a democracia interna e a transparência nas ações.

Também é importante mencionar que a prática democrática exige um esforço adicional dos cooperados, pois, além da responsabilidade com seu trabalho cotidiano que lhe compete no empreendimento, têm que se preocupar com os problemas gerais do mesmo e o potencial desinteresse dos demais sócios, ou seja, sua recusa ao esforço adicional que, segundo Singer (2002a), é o maior inimigo da autogestão. O que quer dizer que “a prática autogestionária corre o perigo de ser corroída pela lei do menor esforço” (SINGER, 2002a, p.20). Nesses casos, não é o grupo gestor da cooperativa que sonega informações aos cooperados e sim estes que preferem dar um “voto de confiança” à direção, para que ela decida em lugar deles. Em síntese, a inércia dos cooperados referente à sua participação direta na organização pode concentrar poder de decisão nos gestores e o empreendimento caminhar sem perceber para uma prática de heterogestão. Desse modo a ação dos dirigentes e o fluxo de informação na organização onde os dirigentes são responsáveis diretos são fatores essenciais na construção da autogestão na cooperativa. Também o grau de maturidade dos cooperados deve ser levado em conta, entendendo o grau de maturidade do grupo como “a capacidade dos indivíduos de atuar e decidir de forma coletiva, sem anular a sua individualidade” (CANÇADO, 2004, p.18). Isto é, o grupo deve estar capacitado e disposto a tomar decisões e organizar o trabalho em bases coletivas.

Singer (2002a, p.21) alerta para o perigo de degeneração da prática autogestionária a qual pode ocorrer, em grande parte, pela insuficiente formação democrática dos sócios. Reforça que o mérito principal da autogestão não é a eficiência econômica em si, mas o

---

<sup>7</sup> O autor parte da premissa que a heterogestão é um modelo hegemônico em relação à autogestão.

desenvolvimento humano que proporciona aos participantes. Salienta que o indivíduo ao participar das decisões do coletivo no qual está inserido, educa-se e conscientiza-se, tornando-se mais realizado, autoconfiante e seguro.

Neste sentido Bordenave (1985, p.57) ressalta a importância da participação em nível micro<sup>8</sup> reforçando que “é aí onde a práxis participativa e a educação para a participação se desenvolvem e ampliam”. Conforme o autor (p. 78), “a participação é algo que se aprende e aperfeiçoa. Ninguém nasce sabendo participar, mas como se trata de uma necessidade natural, a habilidade de participar cresce rapidamente quando existem oportunidades de praticá-la”. Nesse sentido os núcleos de produção, como órgão auxiliar da administração, isto é, como espaço de interlocução entre os dirigentes e os demais cooperados na base da organização podem ser um potencializador desse aprendizado, desde que seja garantido a esses cooperados o acesso às informações que lhes permitam agir de forma segura nas instâncias de participação, pois, quanto maior o volume de informação relevante adquirida (transparência no processo), maior também as possibilidades de participação ativa.

## 2.2 A PARTICIPAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

A autogestão cooperativa, entendendo-a como a gestão da organização pelos próprios sócios, significa a passagem do poder decisório a todos os sócios. O que implica dizer que as cooperativas autogestionárias representam uma forma de organização onde a gestão participativa apresenta-se como uma de suas principais características.

Nesses empreendimentos um aspecto importante que deve ser considerado é de como e em que nível ocorre a participação de seus sócios. Ou seja, qual o grau de controle dos sócios sobre as decisões de sua organização e em que níveis de decisões são permitidas a participação desses sócios, pois existem circunstâncias diversas que condicionam o grau, o nível e a qualidade da participação em organizações associativas.

Bordenave (1985) em sua análise sobre participação em organizações cooperativas salienta que esta pode ser passiva ou ativa. Em outras palavras, participar significa fazer parte, tomar parte ou ter parte. O autor argumenta que um indivíduo pode fazer parte de uma organização sem tomar parte da mesma quando se recusa ao esforço adicional que a prática

---

<sup>8</sup> A participação em nível micro refere-se à participação dentro de uma estrutura organizacional.

democrática requer, isto é, de decidir conjuntamente os problemas gerais da organização. As desculpas muitas vezes são “justificação de comodismo, já que a participação supõe compromisso, envolvimento, presença em ações” (DEMO, 1996, p. 19). Desse modo, o desinteresse dos sócios pode dificultar uma gestão democrática plena por estes não reconhecerem o valor de suas contribuições na tomada de decisão. Bordenave também argumenta que alguém pode participar de um evento como, por exemplo, uma reunião, uma assembléia sem efetivamente interferir no andamento das atividades ali decididas, ou seja, o indivíduo participa passivamente do processo. O autor ressalta, portanto, que o mérito da participação “não é o quanto se toma parte, mas como se toma parte” (BORDENAVE, 1985, p. 23) o que indica o caráter qualitativo da participação, isto é, participar significa tomar parte do processo, é emitir opinião, concordar ou discordar, é ser sujeito ativo na tomada de decisão e das atividades sociais em todos os níveis. Ou seja, seria aquela participação em que o indivíduo sente que por fazer parte da cooperativa, tem parte na sua condução e, assim sendo, toma parte no planejamento e execução das ações se sentindo parte dela.

Bordenave (1985) deixa claro que a expressão tomar parte representa um nível mais intenso de participação (participação ativa) em relação à expressão fazer parte (participação passiva). Chama a atenção para o fato de que, mesmo na participação ativa, ou seja, entre as pessoas que tomam parte, há diferenças na qualidade de sua participação, pois há sujeitos que são participantes ativos dedicando lealdade, responsabilidade e compromisso com a instituição a que pertencem, porém, há também indivíduos que embora muito ativos não professam lealdade e compromisso com a organização, mas sim, com seus próprios interesses e para que a organização cooperativa caminhe para uma participação rumo a autogestão tem que prevalecer os interesses coletivos sobre os interesses individuais.

Bordenave (1985) ampliando sua interpretação sobre o conceito de participação no sentido da máxima participação, isto é, à autogestão, classifica a participação em níveis os quais define como os graus de controle dos membros sobre as decisões dentro da organização. Desse modo, o autor identifica os diferentes graus de participação que se pode alcançar numa organização, do ponto de vista do menor ou maior acesso ao controle das decisões pelos membros. Estes indicadores definem de forma clara os níveis de participação em um empreendimento cooperativo podendo-se analisar o estágio de democracia na organização. Assim o menor grau de participação é a informação/reação, aquela em que os dirigentes apenas informam aos membros da organização as decisões já tomadas, ou seja, os membros da organização têm acesso à informação, mas não à tomada de decisões. Entretanto, em

alguns casos, a reação à informação recebida é levada em conta pelos dirigentes, levando-os a reconsiderarem uma decisão já tomada.

A consulta facultativa surge como uma evolução do nível anterior sendo aquela em que a direção pode, se quiser e quando quiser, consultar os membros da organização pedindo críticas, sugestões ou dados para solucionar algum problema.

O próximo grau de participação é a consulta obrigatória onde os dirigentes, em determinadas ocasiões específicas, têm o dever de consultar os membros da organização, embora a decisão final pertença aos dirigentes.

Cançado (2004) em sua análise sobre a participação utilizando os conceitos de Bordenave salienta que o ponto em comum nos graus de participação discutidos anteriormente é que a participação nas decisões tem um caráter de concessão dos dirigentes. São eles que estimulam a participação guardadas as devidas proporções.

Um grau mais elevado de participação é a elaboração/recomendação, em que os sócios apresentam propostas e recomendam medidas que os dirigentes aceitam ou rejeitam, porém, sempre na obrigação de justificar sua posição.

Avançando no grau de participação tem-se a co-gestão na qual a administração da organização é compartilhada mediante mecanismo de co-decisão e colegialidade. Neste grau de participação a influência dos sócios passa a ser direta na elaboração do plano de ação e nas demais decisões da organização.

Em seqüência, ressalta-se a delegação, que é um grau de participação onde os sócios possuem autonomia em determinadas áreas ou jurisdições, para tomar decisões sem consultar seus superiores. Vale observar, entretanto, que a delegação implica também, por outro lado, a noção de uma participação não conquistada e sim concedida por quem domina o poder da decisão. Porém, esta autonomia parcial é um avanço em relação a co-gestão a medida que algumas decisões podem ser tomadas pelos administrados sem consultar os administradores.

O grau máximo de participação é a autogestão, na qual o grupo define seus objetivos, seleciona seus meios e determina os controles pertinentes, sem referência a uma autoridade externa. Na autogestão desaparece a diferença entre administradores e administrados, uma vez que nela ocorre a auto-administração. Ou seja, ocorre uma ação coletiva que se desenvolve de forma conjunta por atores normalmente com níveis de poder similar e interesses comuns.

Para Follmann (1980, p. 53 e 54) esse nível de participação só irá existir de fato “na medida em que proporcionar um lugar de autonomia criativa dos membros e usufruto desta criação”. É nesse nível que o autor entende a cooperativa como sinônimo de autogestão.

Levando-se em consideração que a participação pode ser tanto uma ação individual, quanto uma ação de grupo ou coletiva, podendo ser exercida de diferentes formas e assumindo características diversas, dependendo dos níveis de influência do meio envolvente sobre um determinado processo de escolha, Bordenave (1985) discute também os diferentes tipos de participação do indivíduo no cotidiano de suas ações. Há, por exemplo, a participação de fato no seio da família, nas tarefas do dia a dia. Há também a participação espontânea que é aquela que leva os indivíduos a formarem grupos com a finalidade de satisfazer necessidades psicológicas de pertencimento e expressão, de receber e dar afeto, obter reconhecimento e prestígio, comum à nossa rotina de convivência social como entre grupos de vizinhos e de amigos. Ocorre ainda o modo de participação imposta quando o indivíduo é obrigado a fazer parte de grupos e exercer certas atividades consideradas indispensáveis, como de se submeter à disciplina escolar, por exemplo.

Quando indivíduos por vontade própria criam grupo, definindo sua própria organização e estabelecendo seus próprios objetivos e métodos de trabalho ou ainda quando pela intenção de satisfazer objetivos específicos, individuais ou comuns, o indivíduo é motivado a participar das decisões e ações coletivas de um determinado grupo, tem-se a participação voluntária. As associações profissionais, as cooperativas são exemplos de instituições baseadas nesse tipo de participação.

Nem sempre a participação voluntária se materializa a partir da iniciativa dos próprios membros do grupo. Muitas vezes trata-se de uma participação provocada por agentes externos no sentido de ajudar estimular ou motivar agentes locais a realizarem seus objetivos. Como exemplo podemos citar o serviço de extensão rural no seu molde clássico e ainda dominante, o serviço social, os trabalhos de pastorais e muitas ações voltadas ao desenvolvimento de comunidades que podem ser considerados enfoques mais ou menos institucionalizados deste tipo de participação. Mas, é importante lembrar que, às vezes, corre-se o risco da participação provocada tornar-se uma participação dirigida ou manipulada, isto é, quando há algum tipo de manipulação a fim de atingir objetivos externos previamente estabelecidos.

Existe ainda a participação concedida, aquela onde a influência exercida não é conquista do indivíduo ou grupo e sim outorga do poder dominante. Temos como exemplo nesta categoria de participação os trabalhadores que têm parte nos lucros de determinadas empresas. Outro exemplo típico de participação concedida é o chamado planejamento participativo implementado por alguns organismos oficiais. Este, às vezes, “faz parte da ideologia necessária para o exercício do projeto de direção-dominância da classe dominante

[...] de modo a criar uma ilusão de participação política e social” (BORDENAVE, 1985, p. 29).

Contudo, é importante considerar que a participação, embora concedida, guarda em si um potencial de crescimento da consciência crítica, da capacidade de tomar decisões e de adquirir poder, na medida em que são aproveitadas as oportunidades de participação para tal crescimento e não para o aumento da dependência. Neste sentido, qualquer oportunidade de participação concedida constitui um avanço e não um retrocesso.

Outra questão fundamental relacionada a participação em organizações cooperativas que podem indicar o estágio de democracia na organização refere-se a importância das decisões cuja a formulação os membros têm acesso. Neste sentido Bordenave (1985) afirma que, em qualquer organização, existem decisões de muita importância e outras não tão importantes e segundo sua importância podem ser organizadas em diferentes níveis, onde do nível mais alto e decrescendo para o nível mais baixo têm-se respectivamente: formulação da doutrina e da política da instituição; determinação de objetivos e estabelecimento de estratégias; elaboração de planos, programas e projetos; alocação de recursos e administração de operações; execução das ações; e avaliação dos resultados.

Geralmente, o que se observa na prática das cooperativas é que quando há uma disposição favorável à participação dos membros ela ocorre, quase sempre, nos níveis inferiores, ou seja, na execução das ações e constatação dos resultados. Nos níveis de formulação de política e de planejamento a participação fica restrita aos “burocratas, tecnocratas e lideranças” (BORDENAVE, 1985, p.34).

O ideal da participação é o acesso democrático a todos os níveis de decisão, pois a democracia participativa, condição básica da autogestão, promove aos integrantes de uma organização níveis cada vez mais elevados de participação decisória, eliminando com a divisão de funções entre quem planeja e decide e os que executam e são afetados com as conseqüências das decisões tomadas. Entretanto, em certas circunstâncias, o acesso amplo à tomada de decisões é dificultada por questões de falta de capacitação ou a falta de experiência dos membros da organização. Ocorre que a participação é comumente implantada de cima para baixo, de forma induzida e, nesses casos, o mais difícil será o de levar o corpo de associados, ou futuros associados, a “formular uma ideologia cooperativista calcada na autonomia criativa” (FOLLMANN, 1980, p. 65) para que estejam aptos a esse acesso amplo à tomada de decisão. Quando o associado não conhece a estrutura e o funcionamento de sua própria organização está impossibilitado de participar de forma efetiva desta necessitando, portanto, se capacitar para tomar as rédeas de seu destino, isto é, de como dono tomar decisões

em sua organização e como usuário usufruir os benefícios gerados nela. Outras vezes, o problema está na mentalidade dos dirigentes e, muitas vezes dos próprios sócios, habituados a atitudes autoritárias ou paternalistas trazendo esses hábitos para o interior da organização prejudicando, assim, o processo democrático da organização. Desse modo, em certas situações o alcance dessa autonomia criativa para o acesso amplo à tomada de decisão é uma questão de capacitação ou experiência dos membros da organização.

A presente dissertação analisa as formas e graus de participação que eram possibilitados aos sócios da COOPAEXPA, em seus núcleos de produção e demais fóruns de discussão e decisão quanto a organização e fornecimento da produção à Central Nova Amafrutas.

### **3 OBJETIVOS, HIPÓTESES, MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar como as diferentes formas de participação exercidas pelos agricultores afiliados à COOPAEXPA no planejamento, organização e escoamento da produção agrícola à Central Nova Amafrutas afetaram os resultados de seu empreendimento e definiram a própria existência de sua estrutura organizativa.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Descrever como foram constituídos os núcleos de produção, caracterizando a participação dos agricultores na tomada de decisão sobre a constituição dos mesmos;
2. Descrever como funcionaram os núcleos de produção assim como caracterizar a participação no planejamento e organização da produção e da entrega à central de cooperativas;
3. Analisar os resultados em termos de produção e entrega da produção e como estes resultados corresponderam ao que foi planejado.

### 3.3 HIPÓTESES

Para a discussão sobre o processo de participação dos agricultores familiares em seus núcleos de produção, no planejamento da produção e entrega à indústria, partimos da constatação de que a Nova Amafrutas tinha sua base de produção sustentada por suas cooperativas de produção CAMP e COOPAEXPA. Apesar do foco do estudo ser a COOPAEXPA, utilizaremos como parte de nossa metodologia o contraste entre sócios que fundaram a COOPAEXPA e sócios da COOPAEXPA que foram originariamente fornecedores dos sócios da CAMP. Os agricultores familiares vinculados à CAMP faziam parte de uma estrutura de comercialização do maracujá para o mercado de fruta *in natura* e para a indústria de processamento de suco concentrado que atuava há anos no Nordeste Paraense. Portanto, os agricultores faziam parte de uma rede funcional na comercialização do maracujá onde, em tese, tinham uma certa experiência na produção e comercialização desse produto. A COOPAEXPA, por sua vez, foi criada a partir do movimento sindical dos trabalhadores rurais, isto é, da luta sindical dos trabalhadores rurais, na perspectiva de dar resposta aos anseios do meio rural paraense quanto à produção da agricultura familiar e, devido a isso, teoricamente os agricultores familiares vinculados a ela teriam uma proximidade política maior com a concepção de um empreendimento cooperativista, não necessariamente com a prática cooperativista, mas uma percepção maior da importância de desempenharem ações conjuntas, como também a idéia da proposta em construção. Portanto, partimos do pressuposto que a participação dos agricultores familiares originários dessas duas redes dar-se-ia de maneiras diferentes. Desse modo, o nosso ponto de partida para a realização deste estudo se organiza em duas hipóteses: Hipótese 1– nos núcleos de produção da COOPAEXPA em que os cooperados tinham uma ligação mais próxima com as suas organizações representativas, isto é, tinham uma relação mais orgânica com o grupo social fundador da cooperativa (FETAGRI/STTR), tinham maior compreensão da concepção que norteava o empreendimento e como conseqüência maior participação desses agricultores nos núcleos e na cooperativa. Hipótese 2 – por sua vez, os núcleos de produção vinculados à CAMP cujos agricultores eram mais ligados à estrutura de comercialização vigente na área de abrangência da cooperativa, ou seja, aos atravessadores locais, mesmo considerando que a prática de produzir e comercializar, de certa maneira, possibilitasse a logística a funcionar

bem, entretanto, pelo fato de não estarem habituados com essa nova forma de relação que é uma organização cooperativa teriam propensão a ter menor participação nos núcleos de produção e, conseqüentemente, na cooperativa.

### 3.4 MATERIAIS E MÉTODOS

O trabalho resultou de uma pesquisa de natureza qualitativa e teve como objeto principal de investigação os núcleos de produção da COOPAEXPA através do contraste entre 4 núcleos de produção: 2 que foram anteriormente vinculados à CAMP e 2 que se originaram diretamente vinculados à COOPAEXPA.

A análise baseou-se em dados secundários e primários. Como dados secundários, foram examinados documentos internos produzidos pela organização como: estatuto, relatórios técnicos, planilhas de acompanhamento e controle da produção, assim como os estudos, pesquisas e comunicados pessoais. Os dados primários consistiram de entrevistas exploratórias e depois as entrevistas propriamente ditas junto aos associados e lideranças das organizações em foco.

Pelo tempo exíguo e recursos escassos para a realização da pesquisa de campo, não foi possível investigar o funcionamento dos 125 núcleos de produção dispersos em 24 municípios pertencentes às mesorregiões geográficas Nordeste Paraense e Metropolitana de Belém. Assim, em função da nossa hipótese, o campo de investigação centrou-se em dois municípios: Igarapé-Açu, por tratar-se de uma zona tradicional no cultivo de maracujá em que os agricultores familiares vinham há anos vinculados a uma rede de comercialização para o mercado de fruta *in natura* e para a indústria de processamento de suco concentrado, sendo importante analisar se essa experiência facilitava ou dificultava a participação desses agricultores no fornecimento da produção à Nova Amafrutas; e Moju cuja experiência, basicamente, foi incentivada a partir do trabalho realizado pela COOPAEXPA com o apoio da Escola DENSA e, que assim, mesmo não tendo a prática de plantar e de comercializar, mas tinham uma relação mais próxima com certas lideranças que constituíram a COOPAEXPA e com a concepção da proposta empreendida.

Em cada município selecionado foram pesquisados dois núcleos de produção de acordo com critérios assinalados no Quadro 01. Uma caracterização preliminar da situação desses núcleos em relação aos critérios estabelecidos foi obtida por meio de informantes-chave.

Quadro 01 – Critérios de análise dos núcleos de produção estudados de acordo com as hipóteses

Hipóteses	Municípios selecionados	Núcleos de produção estudados	Critérios	
			Proximidade com as entidades representativas dos agricultores familiares (FETAGRI/STTR)	Experiência na produção e comercialização do maracujá (vínculo com atravessadores)
01	Igarapé Açu	Nova Olinda	Pequena	Grande
		Bom Jardim	Pequena	Grande
02	Moju	Boa Esperança	Grande	Pequena
		Sarapoí Sucuriçu	Grande	Pequena

Os dois núcleos estudados em Igarapé Açu pertenciam originalmente à CAMP, tendo sido mais tarde incorporados na COOPAEXPA (como explicado mais adiante), permitindo assim o contraste proposto na hipótese acima.

A pesquisa constou de entrevistas exploratórias e com lideranças e de entrevistas nos núcleos de produção (ver Quadros 02 e 03) as quais foram realizadas em vários períodos de 2007 (agosto e dezembro), 2008 (janeiro, fevereiro e maio) e 2009 (fevereiro, março e agosto).

Do total de 27 entrevistas 24 foram gravadas com a permissão dos interlocutores, ocorrendo apenas 3 entrevistas que não foram permitidas gravações pelos mesmos. Essas gravações foram transcritas literalmente. Os nomes utilizados dos entrevistados são fictícios de modo a manter seu anonimato. As entrevistas foram realizadas com roteiros semi-estruturados e com perguntas abertas, para estimular a livre expressão em suas sugestões e impressões.

Quadro 02 – Entrevistas exploratórias e com lideranças

Discriminação	Entrevistas	Nº de entrevistados
Dirigentes/ex-dirigentes da COOPAEXPA	Ex-Presidente	1
	Presidente	1
	Vice-Presidente do Regional de Igarapé Açu	1
Assessores	COOPAEXPA	1
	Escola Densa	1
ATER (assistência técnica e extensão rural)	Técnico agrícola Regional da COOPAEXPA de Igarapé Açu	1
	Técnico agrícola Regional da COOPAEXPA de Abaetetuba	1
Sócios da CAMP	Sócio fundador da CAMP	1
	Diretor de logística da CAMP	1
Total		9

Na perspectiva de compreender a dinâmica de funcionamento do projeto que resultou no empreendimento da Nova Amafrutas e suas cooperativas singulares, nas entrevistas exploratórias e de lideranças buscou-se, principalmente, informações sobre: a história de constituição das cooperativas e dos núcleos de produção, a forma de participação e escolha dos participantes, dinâmica de reuniões, participação de membros nas instâncias da cooperativa, experiência na produção e comercialização, nível de organização formal e planejamento da produção e comercialização.

Nas entrevistas dos assessores e técnicos de extensão rural buscou-se as suas impressões e conhecimento sobre o funcionamento das cooperativas de produção e da extensão às referidas cooperativas.

Na fase seguinte, foram realizadas entrevistas com os coordenadores e agricultores familiares membros de núcleos selecionados conforme critérios salientados no Quadro 03. Essa amostragem foi feita com a intenção de obter informações sobre diferentes visões dos núcleos de produção e da cooperativa e assim compreender com mais propriedade o processo de participação.

Quadro 03 – Entrevistas nos núcleos de produção estudados

	Bom Jardim	Nova Olinda	Boa Esperança	Sarapói Sucuriju	Total
-Coordenador	1	1	1	1	4
-Sócio (agricultor que estava participando desde a constituição do núcleo)	2	2	2	2	8
-Sócio (agricultor que participou e abandonou)	1	1	1	1	4
-Sócio (agricultor que entrou no núcleo já na fase de crise)				2	2
Total					18

Foram feitas indagações a respeito da constituição dos núcleos, forma e escolha dos participantes, dinâmica de reuniões, participação de membros nas instâncias da cooperativa, experiência na produção e comercialização, nível de organização formal e planejamento da produção e comercialização. Os roteiros de entrevistas constam nos Anexos B, C e D.

## **4 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DA COOPAEXPA E A PARTICIPAÇÃO DOS AGRICULTORES NA CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO**

### **4.1 CONTEXTO SOCIOECONÔMICO DA REGIÃO DE ATUAÇÃO DA COOPAEXPA**

Esta seção tem por objetivo tecer algumas reflexões a respeito do contexto socioeconômico da região onde estava inserida a COOPAEXPA, bem como de algumas características peculiares da agricultura familiar nessa região.

A COOPAEXPA no seu período de funcionamento atuou principalmente no ramo da fruticultura incentivando a produção de maracujá, abacaxi e acerola em 24 municípios, principalmente, da Mesorregião Nordeste Paraense.

O Nordeste Paraense é uma das mais antigas áreas de colonização na Amazônia, onde a origem de parte de seus municípios está vinculada às incursões realizadas pelos portugueses ao interior do Estado durante os tempos da colônia. A colonização agropecuária começou a se efetivar no “início do século XX, na zona Bragantina, e se estendeu para a região Guajarina nos anos 1940 e 1950 bem antes da fase da alta imigração para a Amazônia” (HURTIENNE, 2001, p. 201).

É importante mencionar que no Nordeste Paraense a formação étnica predominante tem caracterização indígena e portuguesa, entretanto com forte influência da cultura nordestina, tendo em vista o fluxo migratório, principalmente na década de 1970, a partir da construção da Pará-Maranhão (BR-316) e da Belém-Brasília (BR-010).

De acordo com a divisão administrativa do Estado, o Nordeste Paraense é a segunda mesorregião mais populosa do Pará e também a com maior concentração da população em áreas rurais (FUNDAÇÃO..., 2006; FASE, 2005). Segundo Costa e Hurtienne (2006, p.12) “é a mesorregião com a participação mais alta da agricultura familiar (98% dos estabelecimentos, 53% da área e 81% do valor da produção). Salientam que na mesorregião por inteiro, o tamanho médio dos estabelecimentos da agricultura familiar é de 20 a 30 hectares, tamanho este muito menor que a média nas fronteiras agrárias mais recentes, cerca de 50 a 80 hectares”. Nessa mesorregião, segundo Costa (2000), a atividade agrícola corresponde a 70 % do total do valor bruto da produção animal e vegetal de referida mesorregião.

HURTIENNE (2001) ANALISANDO A POPULAÇÃO RURAL DA AMAZÔNIA ARGUMENTA QUE AGRICULTORES COM ESTABELECIMENTOS DE ATÉ 200 HA, O QUE DENOMINA DE AGRICULTURA FAMILIAR, SEMPRE FORAM ASSOCIADOS A UMA AGRICULTURA “MIGRATÓRIA” DE CORTE E QUEIMA COM POUCA ESTABILIDADE TERRITORIAL, MAS SALIENTA QUE NESSE SEGMENTO PREDOMINA ATUALMENTE UMA TENDÊNCIA DE DIVERSIFICAÇÃO CRESCENTE DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA, INCLUINDO DE FORMA VARIÁVEL CULTURAS PERENES, ÁRVORES FRUTÍFERAS, EXTRAÇÃO VEGETAL DE PRODUTOS FLORESTAIS NÃO-MADEIREIROS, A PEQUENA E A GRANDE CRIAÇÃO. MENCIONA QUE NO PARÁ, PELO MENOS EM GRANDE PARTE, “ESSA DIVERSIFICAÇÃO IMPLICA TAMBÉM UMA ESTABILIZAÇÃO RELATIVA DE GRANDES SEGMENTOS DAS DIVERSAS FORMAS DE AGRICULTURA FAMILIAR NA TERRA FIRME, NA VÁRZEA E NO ESTUÁRIO” (HURTIENNE, 2001, P. 177). DESSA FORMA, O AUTOR É DE OPINIÃO QUE A MAIORIA DOS ESTABELECIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR NÃO PODE SER MAIS CONSIDERADO COMO DE AGRICULTURA MIGRATÓRIA DE DERRUBA E QUEIMA, MAS COMO SISTEMAS DE PRODUÇÃO AGRÍCOLA COMPLEXOS, COMO MEIO DE GARANTIA DE SUSTENTABILIDADE AGRONÔMICA E AMBIENTAL.

Segundo ainda o autor, nas zonas de colonização mais antigas do Pará, a exemplo do Nordeste Paraense, o que se desenvolveu foram sistemas de produção diversificados que conseguiram ultrapassar alguns limites inerentes a uma agricultura migratória ou itinerante. Ou seja, o que aconteceu foi uma certa estabilização das agriculturas familiares num nível socioeconômico que, apesar de não satisfatório, pelo menos consegue conter migrações expressivas para as cidades e novas fronteiras agrárias.

Ainda na perspectiva de compreensão da unidade de produção familiar na região de abrangência deste estudo é importante apresentar as argumentações de Schmitz e Mota (2006, p. 77) que dizem que

O estabelecimento agrícola familiar pode ser caracterizado como uma unidade complexa administrada pela família, abrangendo tanto o sistema de produção (com os subsistemas de cultivo, de criação, de extrativismo, de beneficiamento, etc.) como o sistema de consumo (reprodução), que são economicamente bem sintonizados. [...] A família toma as suas decisões tentando combinar da melhor maneira os recursos disponíveis – que dependem das condições do meio ambiente, como também do seu projeto futuro, dos preços dos produtos, da concorrência e de outras pressões externas que a impelem a introduzir inovações no seu sistema de produção e de consumo.

Nessa linha de reflexão, Costa e Hurtienne (2006, p. 13) argumentam que a unidade de produção familiar caracteriza-se “por ter na família seu parâmetro decisivo: seja como definidora das necessidades reprodutivas, que estabelecem a extensão e a intensidade do uso da capacidade de trabalho de que dispõe, seja como determinante no processo de apropriação de terras nas sagas de fronteira”. Os autores (p.13) complementam que “esta unidade

estrutural move-se por critérios orientados predominantemente pela eficiência reprodutiva do conjunto familiar”.

É nesse contexto socioeconômico que se inicia a partir de 2000, pelo MSTTR e outros atores sociais, a discussão da implementação de mais um empreendimento cooperativo, a Nova Amafrutas, com a perspectiva da inserção da agricultura familiar dessa região no mercado de suco concentrado de maracujá e outras frutas, cuja análise passa a ser aprofundada partir da seção a seguir.

#### 4.2 ANTECEDENTES DA COOPAEXPA/NOVA AMAFRUTAS

Para falarmos sobre a COOPAEXPA, torna-se necessário fazer um resgate histórico da empresa denominada Amafrutas Ltda., que foi sua precursora. Também necessário se faz trazer para o debate como foi o processo de discussão dentro do movimento sindical que culminou com a decisão de assumir tal projeto.

A Amafrutas Ltda. instalada no município de Benevides Pará, em 1983, foi estabelecida como uma *joint-venture*<sup>9</sup> pelas empresas suíças CIBA GEIGY<sup>10</sup> e PASSI que, por meio de suas subsidiárias brasileiras, atuavam no processamento de maracujá. Tais empresas permaneceram na atividade até 1998, quando negociaram a propriedade da indústria com empresários brasileiros, empresários paulistas proprietários da Suconat.

Em mãos da controladora Suconat, nessa segunda tentativa de operação da empresa, esta funcionou mais um período conforme é relatado por um informante-chave

Eram dois sócios que tentaram mudar o nome da empresa para Suconat, mas o nome Amafrutas era conhecido internacionalmente, então, lá fora, as próprias empresas que tinham contrato não aceitaram o nome Suconat. Então, no período desses donos, foi um período de turbulência, um período de altos e baixos, apesar de na época o preço do fruto ser muito bom. [...] Tentaram vários empréstimo no Basa [Banco da Amazônia] no Banco do Brasil [...], mas não tiveram sucesso. Chegamos a produzir num período de quase dois anos. Com o dinheiro que eles tinham, eles fizeram algumas modificações na empresa, mas, depois, faltou recursos, capital de giro vamos dizer assim, perdendo espaço porque na hora deles cumprir o compromisso com os produtores não cumpria [...]. Os produtores colocavam a fruta na empresa só que era uma dificuldade prá receber. Então o que ficou acontecendo é que os produtores foram passando a não acreditar tanto, porque

---

<sup>9</sup> Segundo Sandroni (1994), *joint-venture* consiste da “associação entre empresas para o desenvolvimento e execução de um projeto específico. Cada empresa, durante a vigência da *joint-venture*, é responsável pela totalidade do projeto”.

<sup>10</sup> CIBA GEIGY é denominada, atualmente, Novartis.

ele pro final não honrava como deveria. Daí, como nada deu certo a empresa quebrou, só que nós produtores tinha R\$ 1.250.000,00 lá dentro sem possibilidade deles nos pagar, certo? (Entrevista com J. A. sócio fundador da CAMP, em 29/08/2009).

O empreendimento Amafrutas Ltda., ao longo de sua existência, construiu uma rede de atravessadores que eram seus fornecedores que atuavam na mesorregião Nordeste Paraense, principalmente, nos municípios de Igarapé Açu, Castanhal, Capitão Poço e seus entornos, os quais atuavam na comercialização do maracujá para o mercado *in natura* e para a indústria.

Ao final de 1999 a Amafrutas Ltda. iniciou processo falimentar, ameaçando empregos de seu quadro de funcionários, bem como a deterioração da renda de diversas pessoas envolvidas na cadeia produtiva do maracujá na mesorregião do Nordeste Paraense, assim causando prejuízo à economia regional e nacional (ANDRADE, 2004; NOVA AMAFRUTAS, 2005). Diante dessa situação, os trabalhadores da indústria juntamente com os fornecedores de matéria-prima à Amafrutas Ltda. viram como alternativa à crise instalada, se organizar em cooperativa iniciando processo de discussão a partir de 2000.

Em nível nacional, nesse mesmo período, desenvolvia-se uma discussão que vinha ocorrendo no âmbito do movimento sindical ligado à CUT sobre as novas configurações do mercado de trabalho e da organização produtiva e sobre a necessidade de constituição de novos referenciais de geração de trabalho e renda e de alternativa de desenvolvimento. A discussão culminou com a constituição do Projeto de Desenvolvimento Solidário da CUT e o lançamento da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS) estruturada em um escritório nacional e escritórios regionais. Nessa estrutura, a ADS/Amazônia foi criada em 1999 em consonância aos desafios colocados ao Movimento Sindical dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (MSTTR)<sup>11</sup>, de “responder às demandas político-econômicas de sua base, mediante a renovação de suas práticas; formular e implantar propostas alternativas de desenvolvimento que articulem dimensões econômicas, sociais e ambientais; e construir articulações com os diferentes atores políticos do campo e da cidade” (TURA, 2000, p.279). Um dos desafios colocado no momento era repensar uma estratégia econômica de sustentabilidade para a agricultura familiar. Nessa perspectiva, em reunião em Manaus, em 1999, lideranças do MSTTR do Estado do Pará (dirigentes da CUT, da FETAGRI e assessores) e lideranças de toda a região Norte, em torno dessa discussão, chegaram a conclusão que o maior desafio era dominar a cadeia produtiva dos produtos da agricultura familiar. Um informante-chave relata:

---

<sup>11</sup> Sobre a trajetória do MSTTR ver Tura (2000).

Então, nós reunimos em Manaus e dissemos o seguinte: olha o nosso principal desafio é dominar a cadeia produtiva. Tá claro pra nós que não dá só pra produzir, nós temos que beneficiar e comercializar. Por que? Porque naquele momento era o grande debate de como nós era dominado pelos atravessadores. Saímos de Manaus com essa plataforma: a nossa grande linha é dominar a cadeia produtiva. Aí, o que nós vamos fazer? Nós vamos criar uma central de comercialização da agricultura familiar (Entrevista com C. L. assessora da Escola Densa, em 05/12/2007).

Portanto, nesse momento, a CUT/FETAGRI/ADS tiram como linha criar a central de comercialização da agricultura familiar; a intenção era trabalhar a junção do rural com o urbano. Com a constituição da ADS/Amazônia, esta passou a fazer um debate na perspectiva de construção, consolidação da cadeia produtiva e começaram a cadastrar empreendimentos solidários de fundo cooperativista e a partir daí criaram quatro complexos cooperativistas<sup>12</sup>: complexo cooperativo da cerâmica; complexo cooperativo das mercearias; complexo cooperativo da pesca artesanal; e complexo cooperativo da agricultura familiar. No complexo cooperativo da cerâmica foi trabalhado com seiscentas famílias do Paracuri em Icoaraci; no complexo cooperativo da pesca artesanal era para trabalhar com as colônias de pescadores, o Movimento dos Pescadores do Estado do Pará (MOPEPA) e o Movimento Nacional dos Pescadores (MONAPE); no complexo cooperativo das mercearias o Banco do Povo estava trabalhando as mercearias e a ADS/Amazônia estava trabalhando o Complexo de São Braz que hoje é uma cooperativa. No caso do complexo cooperativo da agricultura familiar foi identificada uma fábrica falida, a Amafrutas Ltda., então, segundo o informante-chave:

[...] Nós da CUT/FETAGRI decidimos que nós da agricultura familiar ia entrar na disputa daquele empreendimento que tava falindo prá que aquele empreendimento que era uma agroindústria de maracujá que tava prá ser vendida, leiloada, que nós ia entrar naquilo prá ser a nossa central de cooperativas. [...]. Começamos a fazer levantamento, tinha uma dívida muito grande. A ICCO veio com a gente nesse processo [...]. Nós começamos a ter uma abertura com o Governo [estadual] que liberou 1,5 milhão prá gente poder saudar parte da dívida, prá gente tocar o empreendimento. A ICCO fez uma auditoria e mostrou que a indústria [...] poderia funcionar mais de dez anos prá frente, tinha viabilidade e era uma fábrica pequena apropriada prá agricultura familiar (Entrevista com C. L., assessora da Escola Densa, em 05/12/2007).

A situação da Amafrutas Ltda. surge, portanto, como uma alternativa aos anseios dessas lideranças do MSTTR paraense em fazer uma experiência onde agricultores familiares pudessem participar em toda a cadeia produtiva de seus produtos. A produção de cada

---

<sup>12</sup> A ADS tinha como estratégia de ação a formação de complexos cooperativos, ou seja, concentrações locais de empreendimentos econômicos solidários que atuassem em estreita cooperação entre si, segundo princípios da economia solidária. Estes complexos cooperativos eram constituídos por empreendimentos de produção, de serviços e de crédito, com políticas integradas e coletivas de formação, de comercialização, de desenvolvimento tecnológico e outras (A COMERCIALIZAÇÃO..., 2002).

propriedade familiar deveria somar na busca de conquista do mercado local, regional e internacional.

Esse debate foi trazido para dentro da Amafrutas Ltda., iniciando em 2000 um processo de negociação em prol da recuperação da viabilidade econômica da empresa pelos trabalhadores remanescentes da indústria, os produtores/atravesadores<sup>13</sup> da região que forneciam a matéria-prima (o maracujá) - que tinham um volume considerável de recursos a receber da empresa, e os sindicalistas da CUT/FETAGRI que, aliados a outros parceiros, construíram a perspectiva de um empreendimento solidário. Desse modo, entre 2000 e 2001, os trabalhadores da fábrica criaram a COOPAGRI (Cooperativa de Produção Agroindustrial), os fornecedores de maracujá criaram a CAMP (Cooperativa Agrícola Mista de Produtores), e os sindicalistas rurais criaram a COOPAEXPA (Cooperativa de Produção Agroextrativista Familiar do Pará). Esses grupos fundaram a Central de Cooperativas Nova Amafrutas assumindo a gestão da antiga Amafrutas Ltda.

A Nova Amafrutas nasceu, assim, com o objetivo de desenvolver um projeto estratégico de visão de desenvolvimento sustentável onde a agricultura familiar fosse o foco principal. Nessa perspectiva, a Nova Amafrutas e suas cooperativas singulares, em parceria com a ICCO, criaram a Escola Densa (Escola para o Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis da Amazônia), instituição cuja missão era “desenvolver as cadeias produtivas e o programa sócio-educacional e ambiental da Central e constituir-se em centro de capacitação e apoio técnico acessível aos empreendimentos econômicos comunitários da região” (NOVA AMAFRUTAS, 2005, p.15).

Nessa nova estrutura, a estratégia da Central de Cooperativas era diversificar sua linha de produção, passando a atuar no desenvolvimento das cadeias produtivas da laranja, abacaxi, acerola, manga, mamão, melancia, carambola, melão e goiaba. Para tal, em 2003 com a conclusão do plano de diversificação da Nova Amafrutas, a fábrica de suco concentrado de maracujá foi transformada em uma unidade industrial de concentrados “multi-fruta”, o que viabilizou a criação do Pólo de Fruticultura da Central, com abrangência em 24 municípios das mesorregiões do Nordeste Paraense e Metropolitana de Belém (NOVA AMAFRUTAS, 2005).

Significativos investimentos foram necessários para a concretização do empreendimento Nova Amafrutas. Ele recebeu o apoio de importantes parceiros, dos quais, do lado internacional, contou com o suporte da ICCO e com a garantia total de mercado para

---

<sup>13</sup> Grupo de médios produtores/atravesadores que atuavam na comercialização de maracujá tanto para a indústria, quanto para o mercado de frutas *in natura*.

a sua produção pela empresa suíça Passina (mercados do Canadá, Europa e dos Estados Unidos), que investiram recursos da ordem de R\$ 8 milhões (ANDRADE, 2004). Tais recursos além de serem investidos em apoio à produção na região, a partir do Pólo de Fruticultura, possibilitaram a transformação da unidade industrial “multi-fruta” acima mencionada. Do lado nacional o empreendimento contou com a cooperação do Governo Federal que, por meio do Banco da Amazônia, em 2002, financiou cerca de R\$ 600 mil para os produtores familiares e negociou empréstimo de R\$ 2,2 milhões para a indústria; e o Governo do Estado que investiu R\$ 800 mil do Fundo de Desenvolvimento do Estado (FDE) via BANPARÁ (ANDRADE, 2004).

A Central de Cooperativas Nova Amafrutas, compreendeu as cooperativas singulares COOPAGRI, CAMP e COOPAEXPA.

A COOPAGRI foi constituída em 2000 com a participação de 20 cooperados que eram empregados remanescentes da Amafrutas Ltda. Tinha como finalidade garantir o trabalho na indústria e a responsabilidade pela gestão financeira, administrativa, industrial e comercial de todo o empreendimento Nova Amafrutas.

A CAMP foi criada com 22 sócios, em 2000, pelos antigos fornecedores de maracujá da Amafrutas Ltda. (produtores/atravesadores) ligados ao Sindicato dos Produtores Rurais de Igarapé Açu<sup>14</sup> (sindicato patronal), que reuniram alguns médios produtores de maracujá e constituíram a cooperativa. A CAMP era uma das cooperativas responsáveis pela produção agrícola com o ponto central de negociação no município de Igarapé Açu, maior produtor de maracujá do estado do Pará, porém, com um raio de atuação que ia de Castanhal, Marapanim, Maracanã, Magalhães Barata, Nova Timboteua, Capitão Poço e adjacências. Os municípios de Igarapé Açu, Castanhal e Capitão Poço eram os pólos estratégicos da CAMP, pois nesses municípios, principalmente no primeiro, residiam os atravesadores sócios dessa cooperativa que detinham uma rede de relações muito forte com os agricultores familiares desses municípios e adjacências, que se integravam à cadeia de comercialização de maracujá tanto para o mercado *in natura* quanto para a indústria via esses atravesadores.

A COOPAEXPA, objeto de reflexão desse estudo, foi fundada em 2001, com 20 sócios, todos sindicalistas dirigentes da FETAGRI e dirigentes de sindicatos de trabalhadores rurais de sete municípios das mesorregiões Nordeste Paraense e Metropolitana de Belém<sup>15</sup> que, via a ADS/ Amazônia/CUT/FETAGRI, a partir de um amplo processo de debate

---

<sup>14</sup> O presidente da CAMP era o presidente do Sindicato dos Produtores Rurais de Igarapé Açu.

<sup>15</sup> Mesorregião Nordeste Paraense: Capitão Poço, Ourém, Igarapé Açu, São João da Ponta e Concórdia do Pará; e Mesorregião Metropolitana de Belém: Santa Izabel do Pará e Santo Antônio do Tauá.

decidem avançar na criação da cooperativa. A partir dessa decisão, no ano de 2000, juntaram-se aos empregados da Amafrutas Ltda. e aos produtores/atravesadores que forneciam a matéria-prima há 20 anos à empresa e iniciaram um processo de recuperação do empreendimento, que culminou com a criação das três cooperativas acima mencionadas constituindo a Central Nova Amafrutas.

O processo de constituição da COOPAEXPA/Nova Amafrutas foi assim relatado por um sócio fundador e ex-diretor da COOPAEXPA entrevistado como informante-chave:

[...] via ADS fizemos todo um estudo dos pequenos comércios dentro de Belém [...] e todo um debate em torno deles e de como poderia montar um sistema que pudesse comprar em carretas fechadas e trazer pra abastecer esta rede [...] e poder vender um pouco mais barato pros consumidores [...] e construir um processo que eles possam sobreviver por fora das grandes redes de supermercados. Por aí então nasceu a Associação que deu na Cooperativa dos Merceeiros [...]. Durante esse processo um outro caminho era justamente potencializar a organização dos agricultores familiares. Nesse sentido aqui no Estado já tinha várias experiências, mas nós decidimos então avançar pra criação de uma cooperativa que no começo nós achávamos que podia produzir já o processo de produção pra ir fazendo essa relação de abastecer esses pequenos mercados, abastecer essas pequenas lojas, construir essa rede. Foi que no começo quando se tava no processo de debate de criação da COOPAEXPA [Cooperativa] dentro da ADS aparece então já junto com isso aparece a discussão sobre a Amafrutas Ltda. que a gente um ano morando aqui passando ali via né, e quando nós fomos visitar vimos que era uma empresa que poderia ser uma grande oportunidade da gente fazer uma organização que era um sonho, no ponto de vista teórico, que pudesse juntar os trabalhadores urbanos, agricultores e poder construir essa rede e uma concepção de cooperativismo em que todas as espécies [segmento] da cadeia fossem controlada por todo mundo. Então a ADS articulada nacionalmente debate a nível nacional, aqui então nós já jogamos na construção da Cooperativa, da COOPAEXPA, já nesse processo já pra entrar na Nova Amafrutas [...] (Entrevista com A. G. sócio fundador, ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008).

A discussão naquele momento, segundo esse informante, era por ver a necessidade de criar uma cooperativa, era de fortalecer o cooperativismo em âmbito estadual, mesmo compreendendo a não existência da cultura da cooperação, mesmo entendendo que na base dos agricultores familiares da região os princípios do cooperativismo não estavam difundidos, mesmo sabendo do insucesso da maioria das experiências cooperativistas no Estado. Em torno dessa argumentação Schmitz et al. (2007) citando Reis (2002) salientam que no meio rural paraense, apesar de iniciativas promissoras nos anos 1980 e 1990, o associativismo nos tempos atuais não vem apresentando resultados positivos, apontando para a necessidade de pesquisas que analisem as dificuldades enfrentadas pelas organizações no seu cotidiano.

Dentro dessa problemática, a literatura especializada sobre o cooperativismo diagnostica que na maioria das organizações cooperativas brasileiras a iniciativa parte de cima

para baixo, o que Puper (1980)<sup>16</sup> denomina de cooperativas do tipo vertical. Estas, normalmente, são apresentadas aos eventuais cooperados, por exemplo, os agricultores, como solução para os seus problemas. Acontece que nessas organizações, se a concepção cooperativista ficar somente em nível de lideranças e dirigentes, isto é, se os sócios na base da cooperativa não se apropriarem de sua organização, no sentido de compreenderem a estrutura, o funcionamento e a finalidade do empreendimento, estará obstruída qualquer possibilidade que os leve à participação ativa em todos os sentidos. Portanto, é condição indispensável a educação cooperativista; é desenvolver um processo de educação continuada na perspectiva da preparação para a participação respeitando o tempo necessário para esse aprendizado.

No caso do cooperativismo no meio rural paraense onde os agricultores, de modo geral, têm pouca experiência com práticas de organização e participação dessa natureza, os problemas se configuram de diversas formas. No nível interno observa-se que os problemas vão da participação dos associados nas ações administrativas as quais definem a tomada de decisão em assuntos de natureza comercial, mas também na relação entre associados e dirigentes, notadamente sobre o interesse e a percepção que cada sócio tem de sua organização. Em cooperativas que crescem bastante, como o caso da COOPAEXPA, torna-se cada vez mais difícil a participação de todos os sócios em toda a vida da cooperativa e, quando, o centro de decisões fica mais distante dos associados, e a educação cooperativista não alcança esses cooperados em suas bases, estes não conseguem ver a coisa diferente, ou seja, não conseguem distinguir o seu empreendimento como sendo diferente, por exemplo, das relações de comercialização que estão acostumados a desempenhar com os demais agentes de comercialização local. E se esses agricultores cooperados não conseguem enxergar a sua organização diferente das demais, se quase sempre as grandes decisões sobre o destino da cooperativa só são discutidas por uma minoria que dirige e orienta inclusive a opinião desses associados e, estes não são consultados, não participam, não decidem conscientemente, como vão entender a cooperativa como um empreendimento seu?

ENQUANTO ESSES COOPERADOS (AGRICULTORES) NÃO ADQUIRIREM  
EXPERIÊNCIA PARA ATUAREM EM SISTEMAS COMPLEXOS COMO UMA ORGANIZAÇÃO  
COOPERATIVA, MUITO DIFERENTE DE SUA REALIDADE DE PRODUÇÃO VOLTADA  
PARA ATENDER O CONSUMO FAMILIAR E A REPRODUÇÃO DA UNIDADE DE

---

<sup>16</sup> Segundo o autor as cooperativas quanto a origem podem ser caracterizadas do tipo horizontal ou vertical. O autor conceitua as cooperativas de origem horizontal como aquelas que são criadas de modo mais ou menos espontâneo, onde a interferência externa resume-se apenas a estimular, apoiar e orientar a organização na medida em que for solicitada por esta. Já as de origem vertical ‘supõe a existência prévia de estruturas destinadas a patrociná-la. O estímulo inicial [...] chega aos eventuais futuros sócios [...] já na forma de plano ou mesmo projeto de cooperativa totalmente estruturado’ (PUPER, 1980, p. 79).

PRODUÇÃO; DIFERENTE DAS RELAÇÕES CLIENTELÍSTICAS HABITUALMENTE ESTABELECIDAS COM COMERCIANTES E ATRAVESSADORES LOCAIS; ENQUANTO ESTES NÃO PERCEBEREM QUE FAZEM PARTE DE UM PROJETO COLETIVO ONDE AO MESMO TEMPO SÃO DONOS E USUÁRIOS DE SUA CRIAÇÃO (FOLLMANN, 1980), ESTARÁ OBSTRUÍDO O PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO RUMO A AUTOGESTÃO.

É NESSE CONTEXTO QUE REIS (2002) VÊ A FORMA E A COMPLEXIDADE DOS PROBLEMAS QUE SE APRESENTAM EM NÍVEL INTERNO NOS CHAMADOS EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS NA REGIÃO COMO UM DESAFIO PARA AS ENTIDADES DE FOMENTO DESSAS EXPERIÊNCIAS. SEGUNDO A AUTORA, À MEDIDA QUE ESSAS ORGANIZAÇÕES AVANÇAM EM SUA ESTRUTURA E ABRANGÊNCIA “AS RESPOSTAS À SUA PLURIFUNCIONALIDADE ECONÔMICA, POLÍTICA, CULTURAL E SOCIAL, IMPÕE-LHE EXIGÊNCIAS ADMINISTRATIVAS QUE EXTRAPOLAM A LÓGICA DE APRENDIZADO DE ADMINISTRAÇÃO ACUMULADO PELOS AGRICULTORES FAMILIARES, TIDAS COMO PRIORIDADE PARA ATENDER O CONSUMO FAMILIAR E A REPRODUÇÃO DA UNIDADE DE PRODUÇÃO” (REIS, 2002, p. 15).

No campo da comercialização, por exemplo, a autora ressalta que para as organizações assegurarem uma estratégia de concorrência diferenciada no mercado, com oferta de produtos de qualidade e com regularidade, são impostas algumas exigências que muitas vezes a cooperativa não consegue viabilizar devido às condições de mão-de-obra e dificuldades de técnicas de adequação dos meios de produção dos agricultores que formam um quadro heterogêneo de associados.

Reis (2002) argumenta, portanto, que a gestão dessas experiências se confronta com uma ordem de problemas “que vão desde as condições de produção dos agricultores até o modelo de relação com associados, que tem sua origem em práticas estabelecidas com comerciantes, atravessadores [...] e na ausência de políticas de desenvolvimento para o meio rural, notadamente para agricultura e educação” (REIS, 2002 p. 15). Diante desse contexto, o sucesso de tais experiências depende de um processo lento: a) de mudança cultural; b) de comportamentos combinados com a capacitação técnica; e c) das relações políticas de lideranças representativas de suas organizações com o poder público e, ainda, no caso de nosso objeto de estudo a aprendizagem de relacionamento entre as três cooperativas (COOPAGRI, CAMP e COOPAEXPA).

### 4.3 A ORGANIZAÇÃO DA COOPAEXPA E OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO

A COOPAEXPA foi criada com 20 sócios com o objetivo de, num momento posterior, ir para campo em busca de novos cooperados. Segundo um assessor da COOPAEXPA “foi justamente o pessoal da FETAGRI e presidentes de sindicatos de trabalhadores rurais dessa região toda que se juntaram, 20 pessoas que se “diziam representantes” dos agricultores familiares que na verdade eram sindicalistas”<sup>17</sup>. Prosseguindo sua explanação justifica:

Mas, por que eles fizeram isso? Pelos princípios do cooperativismo [...] essa é uma cooperativa criada de cima para baixo, mas [...] enquanto sindicalistas eles viam a necessidade de criar uma cooperativa pra fazer parte da Amafrutas. Só que essa necessidade não estava espalhada ainda pelos produtores só, se não criasse aquela cooperativa naquele determinado momento, pra ocupar um determinado espaço dentro da Nova Amafrutas, não teria impacto [...] de fortalecer o cooperativismo, [...]. Se não fosse feito dessa forma não adquiriam o espaço, por que? Na base dessa região os princípios do cooperativismo na verdade não é difundido. As pessoas não sabem o que é cooperativa, muito pouco. As experiências que foram feitas aqui deram quase todas erradas. Pois então, juntaram e criaram a COOPAEXPA com um objetivo de num momento posterior ir pro campo e abrir as portas prá novos produtores entrarem, certo? Bem, foi criado, foi começado a fazer isso. Em 2001, final de 2000 pra início de 2001, foi feito o primeiro financiamento para o plantio de maracujá, certo? (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

Pelo que se depreende da fala do entrevistado e segundo A COMERCIALIZAÇÃO... (2002, p.97), “a COOPAEXPA surgiu da necessidade concreta da produção familiar rural em participar de modo decisivo na consolidação da Central Nova Amafrutas”. Na visão dos idealizadores era a alternativa de inserção dos produtos da agricultura familiar no mercado por um empreendimento que tinha como proposta trabalhar dentro de uma perspectiva solidária e com a finalidade de comprar as frutas diretamente destes agricultores, eliminando, assim, os intermediários do processo.

No final de 2000, segundo relato do assessor, foi negociado com o Banco da Amazônia o primeiro custeio ao cultivo do maracujá para 135 agricultores familiares. Assim os sócios fundadores partiram às suas bases e foram identificando, selecionando e mobilizando os agricultores que tinham condições e interesse de fazerem parte da cooperativa e serem contemplados com referido financiamento. Um informante-chave assim se manifesta a respeito desse momento: “então, nesses municípios cada sindicalista voltava e aí pelo

---

<sup>17</sup> Embora a FETAGRI e STTRs reconhecidamente tenham legitimidade para representá-los, a expressão do entrevistado é no sentido de não ter sido uma discussão que emergiu da base e sim de algumas lideranças, dirigentes e assessores, bem como parlamentares do Partido dos Trabalhadores.

número de sindicalizados eles iam indicando olha: fulano pode financiar, beltrano também...” (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007). Relata que: “alguns já tinham plantio, outros não tinham, mas sabiam plantar, outros nunca tinham plantado nada” (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

Desde o começo, a cooperativa já trabalhava com a idéia de organização por grupos de produtores, os quais nesse primeiro momento foram denominados grupos de produção e mobilização social (GPMS), pelo fato de partir da mobilização desses sindicalistas sócios fundadores da COOPAEXPA, por esta ainda não ter difusão na região. Nos GPMS criados nos municípios de atuação desses sindicalistas, os agricultores que se engajaram no empreendimento ficavam muito dispersos, o que segundo a expressão de um entrevistado, “o grupo abrangia todo o município, um aqui outro lá...” (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, 22/08/2007). Continuando em seu relato também salienta que nesse período a cooperativa ainda não estava estruturada, não tinha nenhuma moto, carro, caminhão, o que dificultou muito o trabalho na hora de recolher a produção desses produtores. Outro fato assinalado pelo entrevistado é que dos 20 sócios fundadores, apenas 4 iniciaram com o processo produtivo em 2002; os demais foram excluídos em 2003, de acordo com o regimento estatutário da cooperativa. Sobre a questão assim argumenta outro informante-chave:

Tinha sindicalistas de toda a região: Capitão Poço, tinha [...] daqui dessa nossa região, gente de Igarapé Açu... No começo teve uma discussão na cidade, na FETAGRI, um bocado de gente que desde o começo que nunca exerceu o seu papel e depois nós tivemos que tirar a maioria dos associados, pois os dirigentes não entraram no processo produtivo, então, teve muito problema porque eles ajudaram a criar a cooperativa, mas ficaram mais no discurso teórico. Como é que você vai ser sócio de uma cooperativa e não tem o produto? A cooperativa tem que ser interesse comum, interesse econômico imediato, se eu não tenho produção, pra que eu vou estar na cooperativa? Não posso, nem devo estar!

[...] quando chegou em 2001 pra 2002, o próprio regimento, o estatuto dizia assim: se não colocava produto para vender dentro da cooperativa era eliminado do quadro social, poderia estar na diretoria. O que faz um cara na diretoria, como sócio duma cooperativa, se ele não tem o produto? Então ela vira um instrumento mais político do que instrumento econômico e a cooperativa ela tem que ser uma organização empresarial cooperativada, não tem um dono, mas tem que ter uma diretoria, um conjunto que pensa, que atue (Entrevista com A. G. sócio fundador, ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008)

Diante dessa problemática, no final de 2003 a direção da COOPAEXPA passou a trabalhar a idéia de reorganização dos GPMS começando a organizá-los na perspectiva de limitar o território dos grupos para dentro da comunidade/localidade e não do município como era antes, e assim começou um trabalho organizativo criando novos núcleos passando, já com essa nova concepção, a denominá-los de núcleo de produtores.

Nota-se, segundo documento da Nova Amafrutas (NOVA AMAFRUTAS, 2005), que várias ações fundamentais foram implementadas nos anos de 2003 a 2004 para que o projeto

pudesse desenvolver-se de forma satisfatória onde destacamos: a criação da Escola Densa, em 2003, que foi viabilizada com o apoio da ICCO e Unitrabalho e a realização de parcerias com a Fundação Vale do Rio Doce, Fundação Banco do Brasil, Cobra Tecnologia, EMATER, EMBRAPA, CEPLAC, Ministério da Agricultura, Ministério do Desenvolvimento Agrário, Ministério da Ciência e Tecnologia, Ministério do Meio Ambiente, Ministério do Desenvolvimento Social – Fome Zero e Grupo Orsa; ocorreu o processo de atualização institucional que criou os Núcleos de Produtores e os Núcleos de Trabalhadores e aprovou os novos estatutos sociais; diversificação da produção agrícola com a implantação das culturas do abacaxi e acerola com o apoio do Governo do Estado através do BANPARÁ e da EMATER e com financiamento dos insumos pelo Banco da Amazônia; parcerias com o Banco Real, Banco do Brasil, Banco da Amazônia que garantiram recursos financeiros com prazos favoráveis e necessários para a continuidade do processo de implantação do empreendimento Nova Amafrutas; diversificação e atualização tecnológica pela implantação, em 2004, da Unidade Industrial de Concentrados “multi-fruta” viabilizada com recursos financiados pelo Banco da Amazônia (PRONAF<sup>18</sup> – Agroindústria do Governo Federal); lançamento do programa inclusão digital em parceria com a Cobra Tecnologia e a Fundação Banco do Brasil, dentre outros.

Segundo o novo Estatuto (COOPERATIVA..., 2003a, p. 1) a COOPAEXPA objetivava “promover o estímulo ao desenvolvimento progressivo e a defesa de suas atividades econômicas de caráter comum”, observando alguns preceitos, dentre os quais esse estudo assinala os seguintes:

- Efetuar a venda em comum de sua produção para a Indústria da Nova Amafrutas;
- Produzir mudas e sementes selecionadas de espécies frutíferas destinadas a implantação na região de abrangência do pólo de fruticultura Nova Amafrutas;
- Adquirir, na medida em que o interesse social aconselhar, gêneros e artigos de uso doméstico e pessoal, para fornecimento a seus associados, bem como produtos veterinários, implementos, máquinas, equipamentos agrícolas, insumos e defensivos;
- Filiar-se à Central de Cooperativas NOVA AMAFRUTAS, como mecanismo para propiciar o fortalecimento econômico-social e desenvolvimento sustentável do empreendimento;
- Participar como sócia quotista da composição acionária de empresas no ramo da agroindústria, desde que não contrarie aos interesses comuns que envolvem o Sistema NOVA AMAFRUTAS e condicionado a prévia anuência da Central de Cooperativas – Nova Amafrutas;
- Tomar as medidas necessárias para viabilizar o transporte, do local de produção para a Indústria, dos produtos oriundos da produção de seus associados;

---

<sup>18</sup> Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar do Ministério do Desenvolvimento Agrário.

- Promover a formação, capacitação e organização dos seus associados e dependentes;
- Contratar financiamentos com instituições públicas ou privadas bem como refinar seus associados, de acordo com critérios gerais previamente fixados;
- Promover, divulgar e apoiar a organização e fortalecimento de experiência no campo da Economia Solidária.
- Contratar, se necessário, profissionais ou empresas para apoiar e/ou assessorar as atividades exercidas por suas diversas estruturas de funcionamento.
- Construir em conjunto com a Nova Amafrutas e suas cooperativas singulares filiadas instrumento que garanta a implementação da estratégia sócio educacional e ambiental da Nova Amafrutas com personalidade jurídica própria, caracterizando-se como Associação Civil sem Fins Lucrativos, denominada: Escola para o Desenvolvimento de Negócios Sustentáveis na Amazônia sob a sigla Escola Densa;
- Participar efetivamente e contribuir para a execução das finalidades da Escola Densa.

A COOPAEXPA gradualmente foi incorporando novos sócios. O gráfico 01, a seguir, evidencia a evolução anual do número de sócios, onde se observa que a cooperativa apresentou um crescimento lento até 2002, acelerando consideravelmente a partir de 2003, culminando com 1977 sócios legais em 2006.

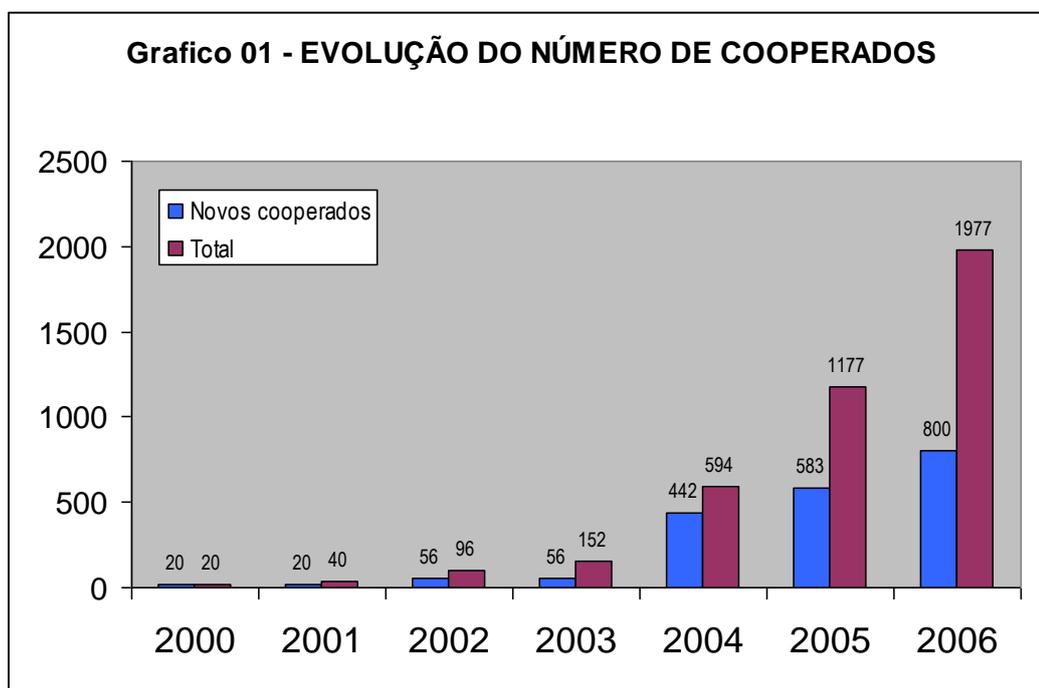


Gráfico 01 – Evolução do número de cooperados

Fonte: COOPAEXPA, 2006

Relatório da Escola Densa (2007) menciona, ainda, a ocorrência de 320 pedidos de novas filiações<sup>19</sup> de agricultores que já compunham o quadro de agricultores que produziam e recebiam assistência técnica da Escola Densa, que passariam a fazer parte do quadro de associados da cooperativa quando veio a crise do projeto Nova Amafrutas.

O crescimento acelerado no quadro de associados a partir de 2004 deveu-se ao fato da articulação, pela COOPAEXPA de um grande financiamento via Banco da Amazônia pelo PRONAF, no final de 2003, aos agricultores familiares da base da COOPAEXPA e da CAMP, o que possibilitou a ampliação de seus quadros de associados.

Como já foi salientado, o projeto Nova Amafrutas tinha um forte apelo social por ser um projeto que tinha como perspectiva se consolidar como um instrumento de desenvolvimento sustentável e solidário e, também, político por ser gestado com forte influência de lideranças do Movimento Sindical Rural do Pará ligado a CUT<sup>20</sup> que historicamente ocuparam posições chaves em nível estadual e nacional e que, por essa história de luta, tiveram grande apoio dos governos Estadual<sup>21</sup> e Federal e outros parceiros, principalmente a partir de 2003 pelo Governo Lula que apoiou o empreendimento com verbas de vários de seus ministérios, principalmente, do MDA, que culminou com a vinda do Ministro do MDA Miguel Rosseto, bem como do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, em 2003, por ocasião do lançamento do Pólo de Fruticultura do empreendimento Nova Amafrutas.

Com a chegada do financiamento, a pressão foi maior para que a Nova Amafrutas tivesse volume maior de produção em função da ampliação da fábrica (em 2004) e isso fez com que a COOPAEXPA ampliasse sua base para um grande número de associados, criando-se, portanto, dezenas de núcleos de produção.

---

<sup>19</sup> Para se filiar o candidato preenchia proposta de adesão fornecida pela Cooperativa, assinando-a em companhia de um associado proponente, condicionado à aprovação do núcleo de produtores de sua comunidade e da Diretoria Executiva.

<sup>20</sup> Tura (1996) salienta a importância do Estado do Pará na conformação do sindicalismo rural identificado com o “novo sindicalismo”, mencionando que a FETAGRI foi a primeira Federação conquistada por uma oposição sindical (1987) e uma das primeiras a se filiar a CUT (1991). Por essas particularidades a autora ressalta que algumas lideranças participaram da executiva nacional da CUT, do DNTR (Departamento Nacional dos Trabalhadores Rurais da CUT) e da CONTAG (Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura) tais como: Avelino Ganzer que integrou a comissão pró-CUT criada na CONCLAT (1983), a vice-presidência da CUT em várias gestões, entre 1984 e 1994, a presidência do DNTR, nas gestões de 1990 e 1993 a vice-presidência da CONTAG; Airton Faleiro assumiu a vice-presidência do DNTR na gestão de 1993 e a Secretaria de políticas Sociais da CONTAG; José Roberto de Oliveira Faro (Beto da FETAGRI) que compôs a diretoria da CONTAG na gestão de 1992. Essas lideranças juntamente com outras lideranças assessores e parlamentares do Partido dos Trabalhadores foram que construíram a idéia de uma Central de cooperativas da agricultura familiar que resultou na COOPAEXPA/Nova Amafrutas.

<sup>21</sup> No âmbito do governo estadual também pesou a influência de liderança ligada ao Movimento Sindical dos Produtores Rurais (Sindicato Patronal), na pessoa do Presidente do Sindicato dos Produtores Rurais de Igarapé Açu Senhor Antônio Alves, que também era Presidente da CAMP.

A CAMP que tinha no seu quadro de associados agricultores familiares e médios produtores rurais e/ou atravessadores, a partir de 2005 por exigência do Banco da Amazônia e por deliberação da direção da Central Nova Amafrutas, passa a ter como sócios somente os médios produtores rurais e/ou atravessadores passando os agricultores familiares desta cooperativa a compor o quadro de associados da COOPAEXPA o que contribuiu para o crescimento exacerbado do número de cooperados de referida cooperativa.

Isso decorreu do fato de que, em 2005, o Banco da Amazônia por meio de um estudo preliminar constatou que o recurso destinado aos agricultores familiares da base da Nova Amafrutas estava financiando, além desses agricultores familiares, os médios produtores rurais e/ou atravessadores da CAMP com a mesma taxa de juros, então, como solução do impasse, todos os agricultores familiares que eram da base da CAMP foram remanejados à COOPAEXPA para poder legalizar a questão do financiamento que o Banco da Amazônia estava liberando para a agricultura familiar via o PRONAF.

A COOPAEXPA, a partir desse processo, foi estruturada em 8 regionais, isto é, 8 diretorias regionais, passando a atuar nos 24 municípios de abrangência da Central Nova Amafrutas.

Bogardus (1964) salienta que um grande número de sócios distribuídos em vasta região constitui-se em dificuldade em manter convenientemente informado a respeito das práticas cooperativas fundamentais. Sugere duas maneiras para contornar certos problemas resultantes do tamanho muito grande da cooperativa. Um deles consiste em dividir a região em subáreas. Dessa maneira “realiza-se a reunião anual simultaneamente em cada subárea com a apresentação dos mesmos relatórios, votam-se os mesmos programas e apresentam-se as mesmas listas de candidatos a cargos eletivos” (BOGARDUS, 1964, p. 20). Outra maneira consiste em adotar o processo de delegação, ou seja, os membros de cada subárea elegem um delegado oficial e estes se reúnem e resolvem pela totalidade dos sócios. Assim sendo o autor destaca que é de fundamental importância que cada delegado tenha conhecimento da opinião da maioria dos membros de sua área, com referência a cada assunto e também precisa ser compreensivo e estar bem informado sobre os princípios gerais do cooperativismo e seu desenvolvimento, só assim têm condições de “votar quanto às questões locais em relação aos interesses cooperativos mais vastos em foco” (BOGARDUS, 1964, p. 21).

O autor menciona que entre as duas maneiras de enfrentar o problema de grande número de sócios, a primeira é mais democrática, porém mais complicada para executar-se. Já o segundo processo sacrifica o controle direto por parte dos membros. Mas, aponta para a

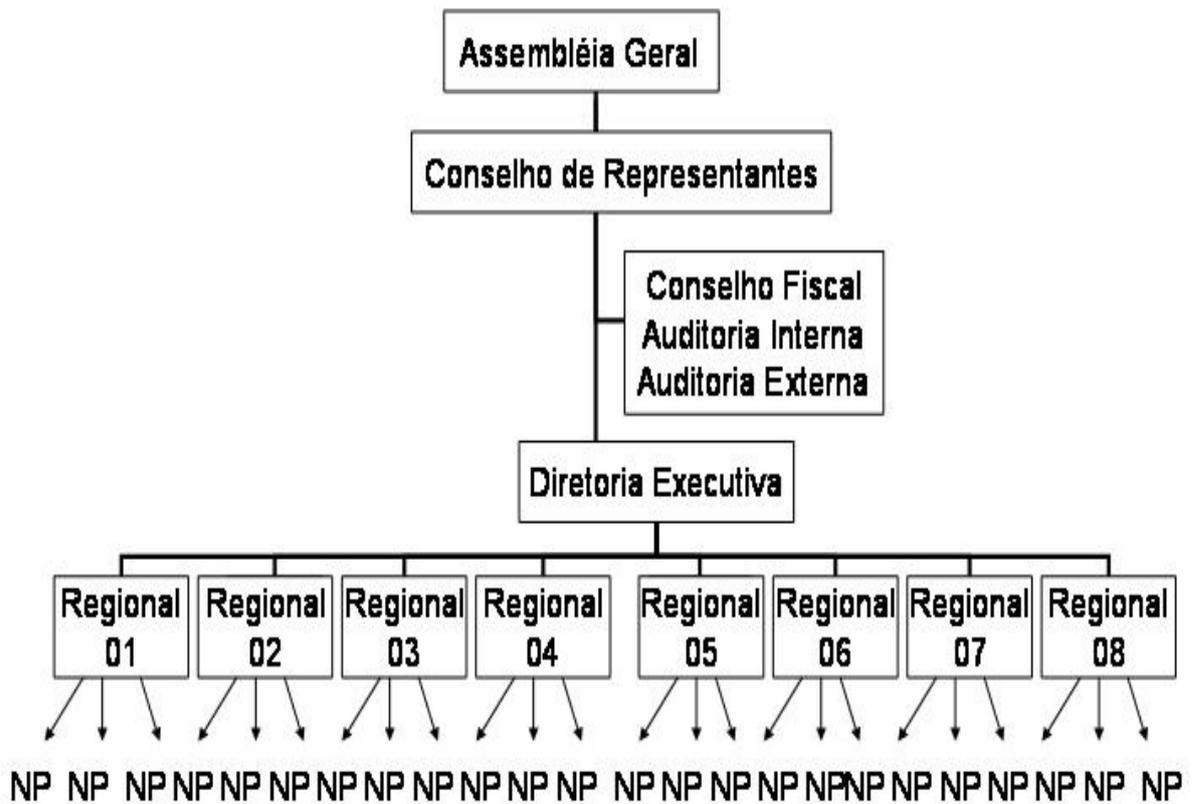
possibilidade, em parte, de evitar esse inconveniente “se cada delegado se mantiver em contato íntimo com os membros do respectivo distrito” (BOGARDUS, 1964, p. 21)

No caso da COOPAEXPA, observa-se que para minimizar os problemas citados por Bogardus (1964), a mesma procurou estruturar-se administrativamente, de modo a facilitar a participação efetiva dos seus integrantes no processo decisório.

A COOPAEXPA, assim, além de ter representação nos órgãos sociais da Central Nova Amafutas, tinha suas próprias instâncias participativas, com a seguinte estruturação:

- a) Assembléia Geral - composta por todos os cooperados;
- b) Diretoria Executiva – composta pelo Presidente, Secretário Geral e Diretor Administrativo e Financeiro eleitos pelos cooperados em Assembléia Geral, mais os oito Vice-Presidentes das respectivas regionais;
- c) Conselho de Representantes – composto pelos oito Conselhos regionais e Diretoria Executiva;
- d) Diretoria Regional – composto pelo Vice-Presidente (da diretoria executiva), Secretário e Tesoureiro, eleitos pelos cooperados da respectiva regional;
- e) Conselho regional – composto pelos coordenadores e coordenadores adjuntos dos núcleos de produtores das respectivas regionais, mais a diretoria regional;
- f) Núcleo de produtor – composto pelos cooperados do local.

O organograma 01 ilustra a organização administrativa da COOPAEXPA:



Legenda: NP – núcleo de produtores ou de produção

Organograma 01 - Estrutura organizacional da COOPAEXPA

Fonte: COOPAEXPA, 2006

O Quadro 04 e o anexo A especificam a estruturação da COOPAEXPA, a partir de 2005, em oito regionais com área de abrangência em 24 municípios do Nordeste Paraense e Metropolitana de Belém e em 125 núcleos de produtores, configurando-se como uma das maiores cooperativas no ramo da fruticultura da região.

Quadro 04 - Composição dos regionais da COOPAEXPA

Regional	Local da Sede	Municípios de Abrangência	Nº de Núcleos de Produção
Regional 1	Capitão Poço	1. Capitão Poço	04
Regional 2	Maracanã	2. Maracanã	08
		3. Magalhães Barata	03
Regional 3	Igarapé Açu	4. Igarapé Açu	10
		5. Marapanim	13
Regional 4	Nova Timboteua	6. Nova Timboteua	05
		7. Peixe Boi	01
		8. Santa Maria do Pará	02
		9. São Miguel do Guamá	03
Regional 5	Castanhal	10. Castanhal	13
		11. São Francisco	02
		12. São Domingos do Capim	02
Regional 6	Terra Alta	13. Terra Alta	07
		14. São João da Ponta	03
Regional 7	Santo Antônio do Tauá	15. Santo Antônio do Tauá	08
		16. Santa Izabel do Pará	05
		17. Benevides	02
		18. Bujaru	02
		19. Santa Bárbara	03
Regional 8	Abaetetuba	20. Vigia	04
		21. Abaetetuba	05
		22. Moju	11
		23. Barcarena	04
		24. Acará	05
TOTAL		24	125

Fonte: COOPAEXPA, 2006.

A estratégia de organização concebida pela COOPAEXPA para atingir os objetivos traçados foi de organizar os agricultores familiares em núcleos de produtores.

Para a COOPAEXPA o núcleo de produtores significava a união de um grupo de agricultores familiares que vivem e trabalham em uma determinada comunidade ligados entre si por relações de parentesco ou de vizinhança, que decidem livremente participar de forma organizada do processo produtivo integrado à Central de Cooperativas Nova Amafrutas (GANZER, 2003; LEONEL, 2004).

Segundo o Artigo 37º do seu estatuto (COOPERATIVA..., 2003a, p. 7), os núcleos de produtores se constituíam “na base de sustentação do projeto social e econômico, estruturados a partir da organização dos associados da cooperativa mediante a formação de grupos que envolvem também seus familiares”. Os núcleos seriam formados de no mínimo 10 e no máximo 50 famílias, com atividade na região de abrangência da Cooperativa.

Os Núcleos de Produtores seriam, portanto, o espaço organizado pela COOPAEXPA em nível local e nos municípios de abrangência da Central de Cooperativas Nova Amafrutas com as seguintes atribuições mais importantes (GANZER, 2003, p. 1):

- Organizar a produção de forma planejada coletivamente e implantada de forma individual, em cada unidade familiar e comercializada de forma conjunta;
- Implementar a política de produção agrícola definida pela Central de Cooperativas Nova Amafrutas;
- Praticar a política de assistência técnica, coordenada pela Escola Densa, buscando a melhoria permanente da produtividade e qualidade;
- Apoiar e participar ativamente do conjunto das atividades promovidas pela Escola Densa;
- Constituir-se em local de produção de novos conhecimentos e aplicação de tecnologias apropriadas;
- Implementar a concepção de desenvolvimento sustentável e solidário;
- Constituir-se em base organizativa do transporte da produção, que assegure uma melhor remuneração dessa produção;
- Desenvolver o compromisso da participação comunitária e a busca da melhoria de condições de vida da população local.

O que se percebe nos relatórios e na fala dos dirigentes da Cooperativa é que os núcleos de produção deveriam funcionar como espaços de participação comunitária, organização e escoamento da produção e realização de atividades educacionais e sociais.

A orientação dada pela COOPAEXPA era que, cada núcleo constituído, deveria eleger um coordenador e um coordenador adjunto, membros eleitos pelo conjunto dos cooperados do respectivo núcleo de produção, para serem os interlocutores do grupo com as demais

estruturas de funcionamento da cooperativa, com as seguintes atribuições (GANZER, 2003, p.2):

- Visitar regularmente todas as propriedades dos membros dos núcleos;
- Ser um bom produtor(a), incentivar e animar o processo produtivo no núcleo;
- Fazer a ligação do núcleo com a COOPAEXPA e a Escola Densa, buscando e repartindo todas as informações sobre o empreendimento;
- Convocar, preparar e organizar as reuniões do núcleo;
- Organizar a produção do núcleo com objetivo de mesma chegar diretamente à Nova Amafrutas;
- Organizar a distribuição dos insumos, financiados pela cooperativa aos demais sócios do núcleo;
- Contribuir na organização da lista dos nomes financiados para o ano seguinte.

Esta estrutura de funcionamento da COOPAEXPA começou a ser implementada a partir de 2003, conforme será discutido a seguir.

#### 4.4 A CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO E A PARTICIPAÇÃO DOS AGRICULTORES FAMILIARES

Como em qualquer empreendimento cooperativo de gestão democrática, os associados como co-proprietários trabalham coletivamente nas etapas do processo produtivo: na produção, na comercialização, na compra de insumos, na logística de transporte, dentre outros. Significa dizer que, como donos do empreendimento cooperativo, cabe aos mesmos participar e tomar decisões conjuntamente. Nessa perspectiva, o núcleo de produção se constitui numa estrutura fundamental na organização dos cooperados na base da cooperativa, possibilitando a discussão de seus problemas, o aprendizado cooperativista, assim como possibilita a participação nas questões mais centrais da organização. É o que Bordenave (1985) em sua análise sobre a participação argumenta: em uma organização que se pretende participativa a microparticipação é de fundamental relevância, pois é aí onde a práxis participativa e a educação para a participação se desenvolvem e ampliam. Entretanto, o autor ressalta que esta não deve somente ser orientada para reivindicações específicas como um fim em si, mas como parte orgânica da macro-participação. É neste sentido que a micro-participação, além de cumprir objetivos imediatos de elevada relevância social, também

prepara para macroparticipação. Nessa linha de reflexão, a cooperativa como sociedade de pessoas e não como empresa de capital, tem como princípio básico a promoção da participação de todos os associados para que eles tomem parte na produção, gestão e usufruto dos bens da organização de maneira eqüitativa (FOLLMANN, 1980). Entretanto, para que de fato isso ocorra torna-se necessário a garantia do acesso às informações e à educação para a participação que venham permitir aos sócios agirem de forma segura nas tomadas de decisão nas instâncias de participação, pois quanto maior a transparência no processo e o aprendizado cooperativista, maior também será a possibilidade de participação ativa como donos e usuários da cooperativa.

Nessa perspectiva, a COOPAEXPA desde a sua fundação tinha por finalidade trabalhar organizando a produção por núcleo de produção em nível da comunidade/localidade os quais deveriam funcionar como espaço de participação comunitária, organização e escoamento da produção e realização de atividades educacionais e sociais. Todavia, inicialmente, dada a necessidade de expansão do quadro social para que de fato a cooperativa alcançasse os objetivos traçados, os sócios fundadores a partir de suas áreas de atuação como sindicalistas, em seus municípios, partiram para a mobilização dos agricultores familiares de suas redes pessoais e, só posteriormente, a cooperativa se expandiu a partir de interesses locais de grupos em suas comunidades. Nesse sentido, a constituição dos mesmos se configurou em dois momentos: o momento que vai da sua fundação em 2001 até por volta de 2003 onde os núcleos são constituídos com a denominação de Grupos de Produção e Mobilização Social (GPMS) e o segundo de 2003 até a paralisação da cooperativa em 2007, período em que os núcleos passaram a ser denominados de Núcleos de Produção ou de Produtores.

#### 4.4.1 Os Grupos de Produção e Mobilização Social – GPMS

A atuação dos GPMS compreendeu a fase de implantação do projeto da COOPAEXPA, ou seja, o período que vai de sua fundação em agosto de 2001 até por volta de 2003. Com a fundação da cooperativa os sócios fundadores partiram às suas bases, ou seja, aos municípios de atuação como sindicalistas informando os agricultores familiares sobre a proposta que consistia o projeto Nova Amafrutas.

Tal fato ocorreu pela necessidade de ampliação da base legal da COOPAEXPA, a fim de manter a representação legal da agricultura familiar junto à Nova Amafrutas, bem como a necessidade de ampliar o volume de produção a ser comercializado através da Central, de forma a ganhar mercado e consolidar a agricultura familiar no empreendimento e, ainda, para a COOPAEXPA cumprir com as exigências tributárias e fiscais e, ao mesmo tempo, seguir os princípios cooperativistas que condicionam que 70% da produção comercializada seja oriunda da produção de seus associados (COOPERATIVA..., s/d).

Pelo fato de, nesse momento, a COOPAEXPA não possuir ainda uma base cooperativa, decidiu-se em ampliar o processo de financiamento para outros agricultores não cooperados, porém, indicados pelos STTR's ou cooperativa, como foi o caso dos agricultores indicados pela COMAG (Cooperativa Mista Agropecuária do Alto Guamá) no município de Ourém. Constata-se, portanto, que os GPMS foram originados a partir de redes de relações pessoais desses sindicalistas nos municípios de atuação dos STTRs aos quais estavam vinculados, o que é verificado na fala de um entrevistado quando diz:

Pois, então, criaram a COOPAEXPA com um objetivo de um momento posterior de ir pro campo e abrir as portas pra novos produtores entrarem [...]. Bem, foi criado, foi começado a fazer isso. Em 2001, final de 2000 pra 2001 foi feito o primeiro financiamento para o plantio de maracujá[...]. Desde o princípio da COOPAEXPA já se planejava e se previa a criação dos núcleos de produtores só, que naquele tempo, como a cooperativa não era espalhada na base, não tinha difusão na região, na verdade eram 20 cooperados em Belém, então, eles criaram e começaram a trabalhar a idéia dos núcleos. Mas, eles não chamavam núcleos, chamavam GPMS (Grupo de Produção e Mobilização Social) e a partir disso, então, esses sindicalistas começaram nas regiões deles: Capitão Poço e outras regiões (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

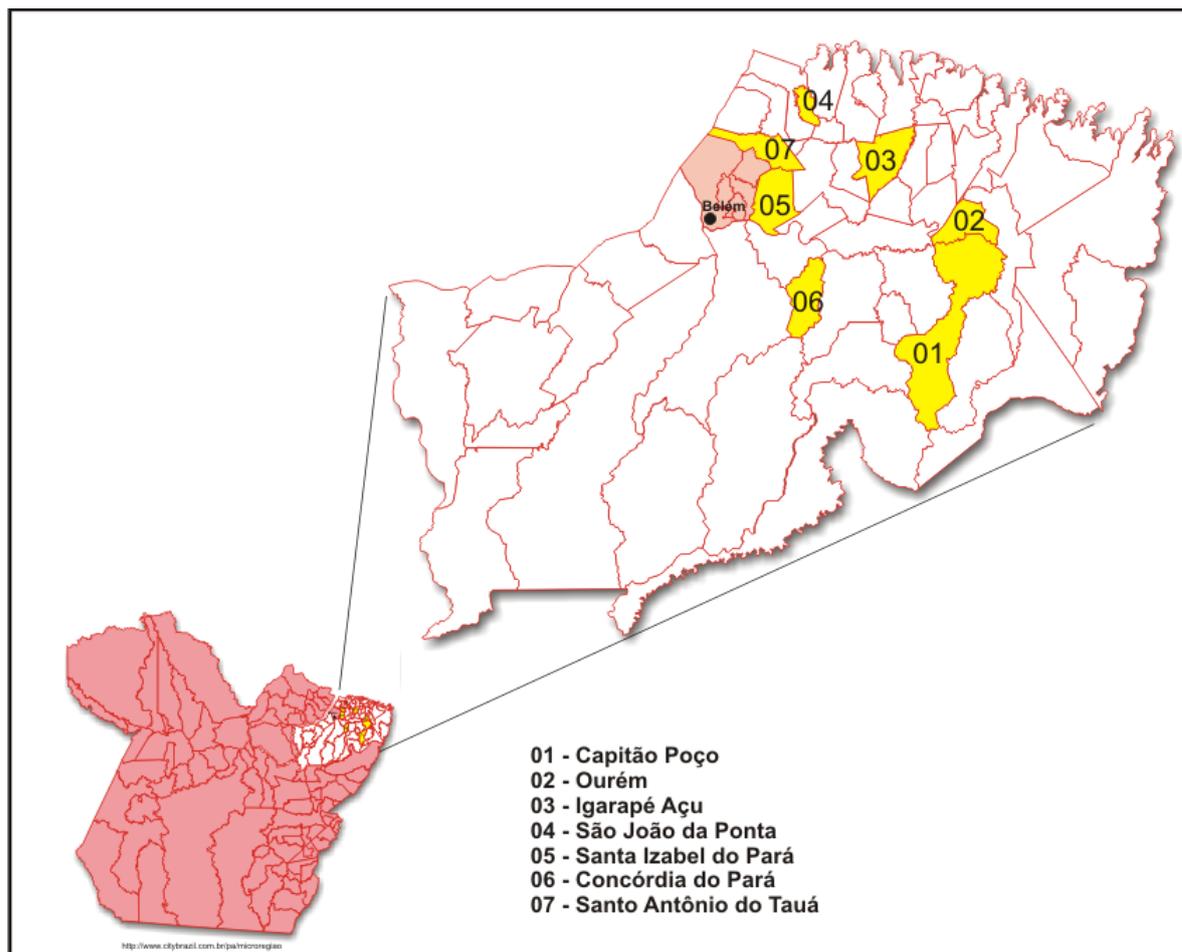
Nota-se que, nesse momento da cooperativa, a participação segundo a classificação de Bordenave (1985) ocorreu de forma provocada, pois, por meio da mobilização e conscientização desses sócios fundadores da COOPAEXPA, os agricultores foram sensibilizados a participar do empreendimento Nova Amafrutas. Mas, por que isso ocorreu?

Pelas entrevistas até aqui discutidas e pelos relatórios que tivemos acesso, verificamos que a participação ocorreu inicialmente movida pela necessidade da cooperativa responder às novas demandas da Nova Amafrutas; de que aumentasse o volume de produção a ser comercializado. Somente assim, diziam os dirigentes na ocasião, seria possível consolidar como uma cooperativa de agricultores familiares. Reforçou-se o desejo de acelerar um processo de participação que poderia ir se aperfeiçoando, “passando de uma etapa inicial mais diretiva a uma etapa superior de maior flexibilidade e autocontrole até culminar na autogestão” (BORDENAVE, 1985, p. 78). Nesse sentido a participação pode ser provocada e organizada devido a uma meta final compartilhada pelo coletivo. Assim, essa provocação, no início, não necessariamente significou manipulação. Contudo, como veremos adiante, na operacionalização desse processo as dificuldades se intensificaram devido a essas várias mudanças.

Segundo relatório do Planejamento Estratégico (COOPERATIVA..., s/d) a COOPAEXPA teve como condição estratégica organizacional a criação dos GPMS para que os agricultores, uma vez organizados nesses grupos, tivessem “condições, entre outras, de organizar e viabilizar por conta própria o transporte de sua produção, fugindo, desta forma, das amarras criadas pelos atravessadores”, em outras palavras, pela prática da participação tornar-se autônomo para planejar, decidir, criticar e avaliar o seu trabalho procurando soluções cada vez mais eficientes para seus problemas.

Ainda segundo o relatório, a COOPAEXPA tinha também como linha prioritária de trabalho o processo de formação cooperativista, buscando implementar em sua base os conceitos do autêntico cooperativismo. Nesse período, foram realizadas várias ações destacando-se a realização de dois encontros regionais de agricultores familiares da base da COOPAEXPA que visavam tanto “promover um debate sobre Economia Solidária e Cooperativismo, como elaborar uma proposta de reorganização da cooperativa e dos GPMS, nos âmbitos econômicos, cooperativo, organizativo e social” (A COMERCIALIZAÇÃO..., 2002, p. 99). Foram realizados também sete encontros municipais visando montar estratégias específicas de organização local da produção e do transporte do maracujá.

Inicialmente a abrangência da cooperativa compreendia sete municípios, isto é, os municípios de atuação dos sócios fundadores, que são: Santa Izabel do Pará, São João da Ponta, Concórdia do Pará, Santo Antônio do Tauá, Capitão Poço, Ourém e Igarapé Açu (Ver Mapa 01).



Mapa 01 – Municípios de atuação da COOPAEXPA – Período 2001 a 2003

Para que a cooperativa pudesse se consolidar em sua área de abrangência foi realizado o primeiro financiamento em 2001, via Banco da Amazônia no valor de R\$ 147.000,00, com prazo de pagamento previsto para um ano, destinado ao crédito de custeio do maracujá para um público alvo de 135 agricultores familiares conforme discriminado no Quadro 05.

Quadro 05 – Produtores familiares financiados em 2001

<b>Municípios</b>	<b>Número de agricultores financiados</b>
Capitão Poço	35
Ourém	19
Igarapé Açu	43
São João da Ponta	14
Santa Isabel do Pará	10
Concórdia do Pará	09
Santo Antônio do Tauá	13
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>

Foram cadastradas junto ao Banco da Amazônia, pela COOPAEXPA, 135 famílias de agricultores familiares para a obtenção do referido crédito de custeio de maracujá para o plantio de 1000 pés por agricultor nos municípios relacionados no Quadro 05. Porém, destes, oito agricultores optaram pelo plantio inicial de 500 pés, o que ampliou o número de beneficiários para 143 famílias (COOPERATIVA..., 2002).

Continuando, o informante-chave relata que

[...] nesses municípios cada sindicalista voltava então e aí pelo maior numero de sindicalistas eles iam indicando olha: “fulano pode financiar, beltrano também” Então os GPMS que foram criados [...] abrangia todo o município um aqui, outro lá... escolhido a dedo quem ia financiar [...]. Apesar da idéia dos grupos [...], de começarem a ser implantadas as primeiras sementes, o próprio pessoal da cooperativa que começaram a trabalhar não tinha clareza ainda de como é que se daria[...]. O primeiro financiamento foi espalhado, apesar de ser nos municípios [...] selecionados [...]. Quando foi feito o primeiro financiamento, a cooperativa não tinha estrutura nenhuma: moto, bicicleta, carro, caminhão, nada [...]. Isso dificultou muito o trabalho na hora de recolher a produção desses produtores [...]. Eles que traziam a produção conforme dava, pra cá, porque não tinha como fazer [...] (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

A negociação com o Banco da Amazônia teve início em novembro de 2000, com previsão da liberação do crédito em fevereiro de 2001, porém, na realidade, a liberação só ocorreu em maio de 2001 ocasionando o plantio fora do calendário agrícola o que levou a uma baixa produtividade contribuindo para a incapacidade dos agricultores em quitar a dívida. As condições climáticas do plantio fora de época favoreceram o ataque de pragas e doenças, além do deficiente acompanhamento técnico por parte da equipe de assistência técnica da COOPAEXPA, aliado à fragilidade dos GPMS revelada pela baixa capacidade de organização da produção e comercialização. Estes foram alguns dos problemas para a

inadimplência de grande parte dos agricultores familiares beneficiários do crédito nesse período (COOPERATIVA..., s/d).

Do montante financiado em 2001, a COOPAEXPA havia recebido como pagamento do mesmo, até aquele momento, o equivalente a R\$ 70.000,00. Para que a cooperativa pudesse garantir a permanência do processo produtivo, como também garantir sua permanência na Central Nova Amafrutas, de forma a dar continuidade ao processo organizacional estratégico, a mesma deveria saldar as dívidas com o banco, na perspectiva de obter novos empréstimos.

Para saldar a dívida com o banco, cerca de R\$ 75.000,00, foram utilizados os recursos do Fundo Cooperativo (empréstimo da Central Nova Amafrutas), além de empréstimo da ADS/Amazônia, apoiadora no processo de organização e acompanhamento dos agricultores durante o período.

Nesse período, foi observado que um dos principais problemas enfrentados pelos agricultores era a distância entre eles o que se constituía em entrave no momento da comercialização pelo fato de elevar demasiadamente os custos de produção, por conta do transporte da produção. Isso levou a COOPAEXPA a conclusão de que para que houvesse maior rentabilidade no processo de comercialização da produção pelos agricultores familiares, necessariamente deveriam estar organizados localmente, em núcleos de produção, para garantir a minimização de custos com transporte, considerado como um dos principais problemas enfrentados pelos agricultores.

Autores que discutem o associativismo, a exemplo de Barreto (1980), alertam para as dificuldades da participação em cooperativas quando os sócios estão dispersos ou quando esta cresce demais, impossibilitando a organização na tomada de decisão nas questões mais centrais do empreendimento, bem como no usufruto dos benefícios gerados pela organização, tais como: na potencialização da ATER (assistência técnica e extensão rural), na capacitação, na distribuição de insumos para a produção na organização da produção, na logística da comercialização entre outras, daí a recomendação para a organização de sócios em nível das suas localidades ou comunidades.

A organização dos agricultores em núcleo de produção, isto é, em espaço geográfico que compreendesse a comunidade/localidade e não mais o espaço geográfico do município, como era os GPMS, seria a alternativa vista pela COOPAEXPA para que, de fato, tivesse o controle completo sobre todo o sistema de produção, bem como tornar menos oneroso os serviços de assistência técnica, o controle de qualidade e transporte, entre outros (A COMERCIALIZAÇÃO..., 2002).

A liquidação do financiamento de 2000/2001 junto ao Banco da Amazônia possibilitou a COOPAEXPA acessar um novo financiamento para o exercício de 2002/2003, o qual envolveu um total de 75 produtores com financiamento de custeio, além de 65 produtores financiados por meio do Programa Produção Integrada (PPI)<sup>22</sup>, perfazendo um total de 140 famílias distribuídas pelos municípios de Capitão Poço, Santo Antônio do Tauá, São João da Ponta e Barcarena. Vale salientar que a partir desse financiamento, todos os agricultores, ao contrário do que ocorreu com o primeiro, eram filiados e estavam organizados localmente em núcleo de produção para facilitar o trabalho organizacional e garantir a viabilidade do processo.

Segundo relatório de planejamento estratégico (COOPERATIVA..., s/d) a meta de produção da COOPAEXPA junto à Central Nova Amafrutas para os anos de 2003 e 2004 era de 3.000 e 6.000 toneladas, respectivamente. Para garantir referidas metas a COOPAEXPA necessariamente deveria ampliar sua base produtiva, seja na ampliação dos cooperados nos municípios que vinha atuando, ou expandir para outros municípios.

Segundo o mesmo relatório, a previsão de produção de maracujá para 2003 era de 2.848 toneladas, contando com a produção de cooperados contemplados com financiamento de 2002/2003 (1.936 toneladas), bem como a produção oriunda de agricultores que participavam da cooperativa via convênios junto a prefeituras e outros projetos (912 toneladas).

Em 2003, visando a diversificação de sua base produtiva, a COOPAEXPA também teve como meta a implantação de 100 hectares de abacaxi nos municípios de Capitão Poço, Santo Antônio do Tauá, São João da Ponta e outros em sua área de abrangência.

Visando consolidar sua base produtiva para cumprir as metas de produção estabelecidas pela Central Nova Amafrutas, a COOPAEXPA percebe a necessidade de ampliação do quadro de cooperados. Assim, no seu planejamento estratégico foi tirado como meta filiar, até julho de 2003, todos os agricultores que naquele momento participavam da cooperativa por meio de convênios junto a prefeituras e demais projetos nos municípios de São João da Ponta e Barcarena, assim como até dezembro de 2003, organizar em núcleos e filiar os produtores de maracujá de modo a garantir a meta de produção estabelecida para 2004, dos municípios de Terra Alta e Bujaru.

---

<sup>22</sup> Foi uma experiência piloto desenvolvida na área do pólo de fruticultura Nova Amafrutas, para desenvolver o programa por intermédio de cinco núcleos de produção que foram: os núcleos de produção de Santa Cruz e Recreio em Maracanã, base da CAMP; e os núcleos de produção de Arienga e Cajueiro em Barcarena e o núcleo de produção São João em São João da Ponta, base produtiva da COOPAEXPA

Segundo Costa et al. (2003), quando ocorreu a primeira safra de maracujá da Nova Amafrutas, em 2001, a demanda do produto para o processamento industrial foi da ordem de 2.028 toneladas, em 2002 foi de 8.662 toneladas e até abril de 2003 essa demanda chegou a marca de 5.047 toneladas de maracujá. Os autores salientam também que nesse período de 2003 a CAMP forneceu 72,57% da matéria-prima da indústria e a COOPAEXPA 13,53%. Os percentuais de 10,21% e 3,7% ficaram a cargo de convênios e de terceiros, respectivamente. Vale observar que a CAMP era constituída de médios agricultores, muitos dos quais também atuavam como atravessadores. Estes já tinham tradição na produção e comercialização do maracujá e, como agentes de comercialização que desempenhavam essa condição há anos nessa região, já detinham uma rede de fornecedores consolidada, isto é, os agricultores familiares. A COOPAEXPA, que foi constituída na perspectiva de representar a categoria social dos agricultores familiares, se viu na obrigação de ampliar sua base legal para se consolidar como a representante da agricultura familiar junto à Nova Amafrutas.

Diante desse contexto e como o espaço de abrangência dos GPMS era o município, o que deixava os agricultores familiares dispersos, dificultando a participação dos sócios nas atividades operacionais da cooperativa, a partir de 2003 passou-se a trabalhar já na nova concepção, delimitando o território dos grupos para dentro da comunidade/localidade e não do município como era antes, isto é, passou se a trabalhar organizando os agricultores em núcleos de produção, o que será discutido na seção a seguir.

#### **4.4.2 Os Núcleos de Produção**

A discussão na seção anterior deixa claro a dificuldade da COOPAEXPA de organizar a logística de comercialização e potencializar os serviços de assistência técnica e extensão rural pela forma como os GPMS estavam espacialmente localizados. Essa problemática aliada a necessidade de ampliação da base da cooperativa<sup>23</sup>, na perspectiva de atender a meta de produção imposta pela indústria, fez com que a direção da COOPAEXPA no final de 2003 passasse a trabalhar a idéia de reorganização dos GPMS, iniciando a organização dos grupos

---

<sup>23</sup> O que foi viabilizado com a liberação de um volume considerável de recursos, cerca de R\$ 1.702.443,96, pelo Banco da Amazônia (terceira liberação via o PRONAF) para o ano agrícola 2003/2004 (no caso do maracujá) e um financiamento via o BANPARÁ, de cerca de R\$ 275.000,00 (no caso do abacaxi).

levando em consideração o espaço territorial da comunidade/localidade. A partir daí foram criados um número considerável de núcleos que passaram a ser denominados de núcleos de produção ou de produtores. Esse momento da cooperativa compreendeu o período de 2003 até 2006/2007 quando ocorreu a falência do empreendimento.

Segundo um entrevistado, no final de 2003

a gente foi trabalhando a idéia de reorganização dos GPMS [...] e começamos a organizar então, aglutinando, limitando o tamanho dizendo que era na comunidade, o núcleo tem que ter o tamanho da comunidade e não do município, pra facilitar, e começamos um trabalho organizativo criando novos núcleos. Quando chegou em final de 2003 é que veio o grande financiamento da COOPAEXPA, de um milhão e setecentos mil reais. Em dezembro de 2003 foi liberado o recurso. No campo, o produto começou a ser trabalhado e distribuído no final de 2003 e início de 2004. O plantio de maracujá em janeiro tava plantado, já lá. No mesmo período, nós já tínhamos [...] bastantes núcleos criados já com essa concepção e é a partir disso que a gente já tinha trabalhado a mudança de GPMS pra núcleos de produtores, já tinha uma concepção do que seria o núcleo de produtores, certo? Que o limite era a comunidade, que a COOPAEXPA não iria indicar nenhum produtor, quem ia fazer [organizar] os núcleos, quem ia decidir quem participaria ou não de cada núcleo era os próprios membros do núcleo (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

Na fala do entrevistado, confirmado pelos outros dados qualitativos, fica evidenciado que a constituição dos Núcleos de Produção, a partir de 2003, partiu de interesse local para essa concretização. Também, quando diz que o limite do núcleo de produção era a comunidade é importante deixar claro o significado de localidade/povoado e comunidade. Segundo Carvalho (1998) e Kahwage (2006), os termos comunidade e povoado muitas vezes são utilizados, ao nível do senso comum, como sinônimos. Porém, é importante esclarecer que a palavra povoado caracteriza um local ou área geográfica onde um conjunto de pessoas ou famílias mantém domicílio e desenvolve atividades produtivas e ou comerciais, o que significa dizer que o povoado abrange, além da nucleação das casas de moradia e de prestação de serviços, também a área rural onde as famílias desenvolvem a produção rural. Já a comunidade é uma categoria de organização social não apenas intrinsecamente relacionada à distribuição de pessoas em um espaço geográfico, e sim uma categoria que se caracteriza pela “identidade comum e a coesão social entre um grupo de pessoas e ou famílias a partir da aceitação consensuada de determinados ideais, aspirações, interesses e ou objetivos” (CARVALHO, 1998, p. 6). Complementando, o autor ressalta que num povoado pode existir uma ou mais comunidades, bem como uma comunidade pode abranger pessoas e/ou famílias de mais de um povoado. No caso das cooperativas agrícolas da Central Nova Amafrutas o limite dos núcleos de produção era a comunidade a partir de famílias que tinham um interesse comum que era produzir e comercializar produtos para a indústria da referida Central, mas num espaço geográfico que facilitasse o processo como um todo: de assistência técnica, de

capacitação, de reunião do coordenador com os sócios em seus núcleos, da compra e distribuição de insumos agrícolas, de produção, de comercialização e de logística de transporte.

A criação dos núcleos de produção a partir desse momento, como averiguado na fala do entrevistado, passa a ser uma decisão local, ou seja, os grupos passam a ser formados a partir de interesses locais<sup>24</sup> e de alguma relação com a história e as redes da Amafrutas Ltda. a partir de vínculos sociais locais<sup>25</sup>. Portanto, diferentemente da participação na primeira fase da cooperativa que ocorreu de forma provocada, isto é, pela mobilização realizada pelos sócios fundadores em suas bases, a partir de 2003 a participação observada é do tipo voluntária, segundo os tipos de participação de Bordenave (1985), pois os núcleos passam a ser formados por iniciativa de grupos de pessoas na comunidade que decidem participar do empreendimento definindo a sua organização em consonância com os objetivos e métodos de trabalho da cooperativa. Na primeira fase, apesar de os participantes terem uma relação mais estreita com a concepção do projeto, pelos vínculos com sua instituição representativa, porém, a dispersão dificultava a organização da produção e, conseqüentemente a eficiência econômica do projeto.

A COOPAEXPA, visando alcançar as metas estabelecidas pela agroindústria, tinha que consolidar a organização da produção familiar em uma área geográfica consideravelmente grande. Assim, tinha que envidar esforços na ampliação de seu quadro de associados. Um informante-chave assim argumenta:

[...] com a chegada do financiamento a pressão da Nova Amafrutas pra ter volume maior de produção em função da ampliação da fábrica, [...] fez com que a COOAEXPA abrisse demais [...] e, nesse período, uma dezena de núcleos foram criados. Os próprios produtores no final compreenderam, que eles mesmos reuniam a comunidade, faziam uma reunião, viam quem era os produtores que eles queriam que participassem, já traziam a relação pra gente com os nomes dos produtores com a documentação toda cadastrada. A gente voltava no núcleo e explicava como era e, no período seguinte, eles já começavam a plantar maracujá (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

A nova unidade industrial de processamento de frutas (multi-fruta) da Nova Amafrutas foi inaugurada em 2004 e o financiamento concedido em 2003/2004, pelo Banco da Amazônia e BANPARÁ, já era na perspectiva da ampliação e diversificação da base

---

<sup>24</sup> Nesse momento a Nova Amafrutas já vinha tendo uma divulgação positiva nas áreas de sua abrangência o que facilitou o interesse local de várias pessoas em se inserir no empreendimento, por meio de suas cooperativas agrícolas CAMP e COOPAEXPA.

<sup>25</sup> Alguns agricultores familiares já haviam participado diretamente da Amafrutas Ltda. no fornecimento de maracujá à indústria ou indiretamente via vínculo com os atravessadores (fornecedores da empresa) ou ajudando o pai no cultivo do maracujá para fornecimento a referida empresa ou vendendo sua mão-de-obra à produtores de maracujá.

produtiva com vistas ao atendimento das necessidades de matéria-prima dessa nova fase empreendida pela Nova Amafrutas.

Como já foi mencionado, o financiamento foi oriundo de uma linha de crédito destinada à agricultura familiar, ou seja, do PRONAF, sendo negociado pela COOPAEXPA junto ao Banco da Amazônia, para os agricultores familiares que fossem se associando ao empreendimento Nova Amafrutas por intermédio das cooperativas de produção COOPAEXPA e CAMP.

A CAMP, a partir de 2003, também ampliou a base da cooperativa constituindo vários núcleos de produtores naquela região. Acontece que a concepção de organização desenvolvida pela CAMP consistia naquela relação entre cliente e patrão, praticada há algum tempo por esses atravessadores sócios de referida cooperativa que se resumia apenas em uma relação comercial de compra e venda, mantendo a participação dos agricultores de forma passiva, apenas nesses momentos das ações comerciais. Ou seja, cada sócio fundador da CAMP – os médios produtores e/ou atravessadores – tinha sob sua coordenação um número de agricultores familiares por meio de suas relações pessoais que produziam maracujá para estes fornecerem à Nova Amafrutas e para o mercado de fruta *in natura*. Esses atravessadores sempre trabalharam assim como é averiguado na fala de um sócio fundador da CAMP entrevistado como informante-chave

O produtor não fornecia diretamente pra Amafrutas, eles forneciam digamos pra mim, pra outros [...] porque nós tínhamos aquela organização de grupo, nós éramos um só, mas dividido em vários grupos aonde tinha suas lideranças, seus compradores, seus organizadores. Nós éramos uma base de 20, não só de Igarapé Açu (Entrevista com J. A. sócio fundador da CAMP, em 29/08/2009).

Quando foi indagado ao entrevistado se esse grupo de 20 cooperados era produtor ou comprador e se eram médios produtores o mesmo argumentou: “nós éramos produtores e compradores; nós éramos médios porque plantávamos em média 10.000 pés; nós éramos médios não só por plantar, mas porque nós considerávamos com a gente tantos pés de maracujá dos outros produtores [agricultores familiares]”. Nessa sistemática, o entrevistado complementa dizendo “eu dava assistência na base de 100 a 150 mil pés de maracujá”.

Nota-se que a sistemática de organização da produção dos atravessadores fornecedores da Amafrutas Ltda. foi trazida para a CAMP, o que é evidenciado também na fala do técnico da Nova Amafrutas que dava assistência a essa região:

Os 20 que fundaram a CAMP, [...] esse pessoal aí que eram fornecedores da antiga Amafrutas, [...] justamente por terem dinheiro a receber, [...] pra não perder o que eles tinham lá eles resolveram criar a CAMP e assumir o empreendimento Nova Amafrutas [...]. No início da CAMP não existia núcleo, o que existia era que, cada um desses 20 que eram atravessadores e alguns produtores, eles tinham aquele pessoal que eram ligados a eles, então, naquela área não entrava ninguém de outro. Por

exemplo, aqui em Igarapé Açu que era onde tinha mais deles, tinha o pessoal do J., o pessoal do A. A. e pronto, não se misturavam. Cada um cuidava do seu povo. Tipo assim, não tinha núcleo, ainda. A idéia de núcleo de produção era da COOPAEXPA (Entrevista com T. L. A. técnico de ATER do regional de Igarapé Açu, em 22/02/2009).

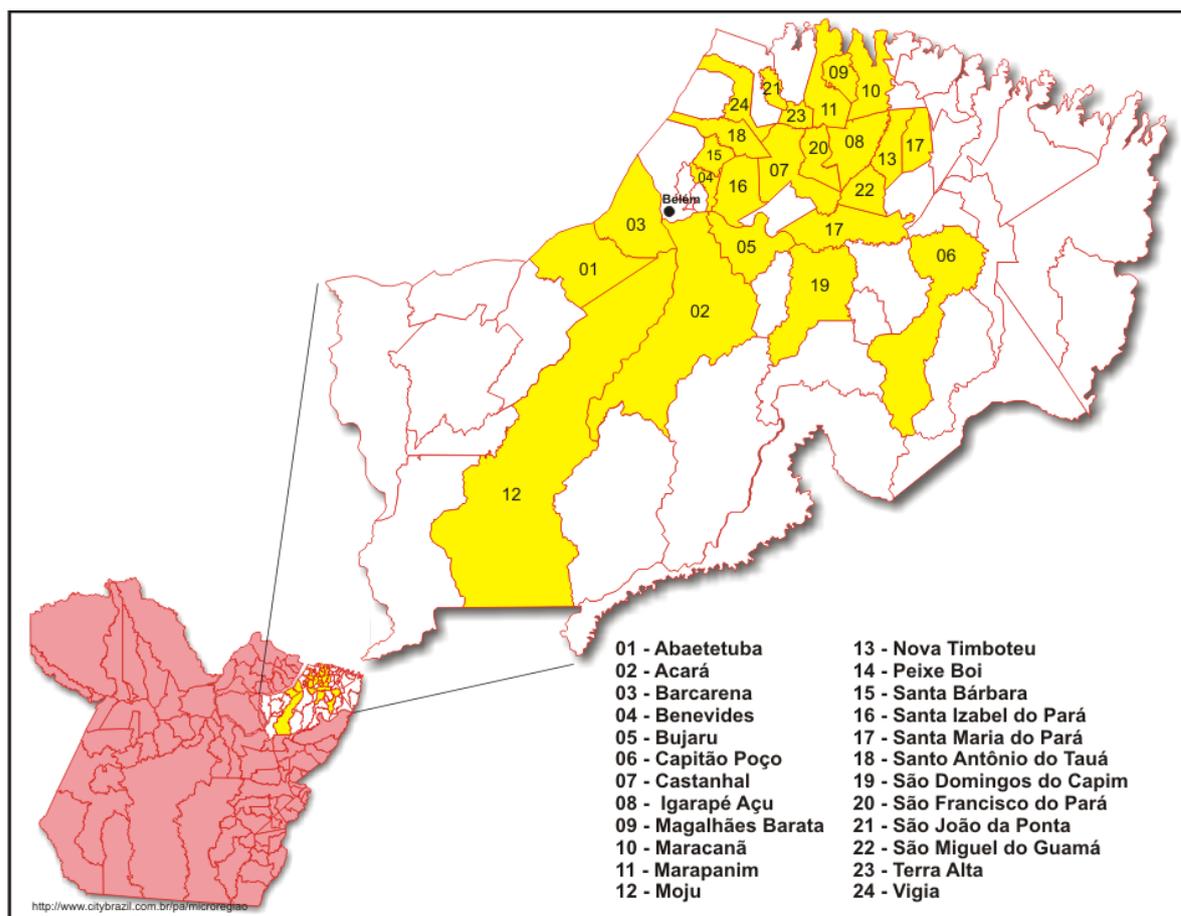
#### Outro entrevistado complementando salienta

A CAMP pegou aquelas pessoas que já eram comprador antes, que comprava pra mandar pra São Paulo, pra fora, pra exportação. A CAMP pegou essas pessoas pra ser atravessador [sócio] dela, quer dizer: a CAMP pegava deles que já tinham o setor certo deles pra comprar. O atravessador era tipo um coordenador da CAMP. A CAMP ia direto com esses atravessadores, entregava os insumos pra eles que iam entregar pra quem ia plantar; ia direto com esses atravessadores pra saber quando ia ter produção. Quer dizer eles sabia tudo dos produtores [...] era tipo um coordenador. A CAMP ajudava mais eles do que os próprios produtores (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Esses cooperados da CAMP continuaram a atuar na comercialização do maracujá para o mercado de fruta *in natura* (para o mercado local e para a exportação) e para a indústria da Nova Amafrutas o que é evidenciado na entrevista do técnico de ATER quando relata que esses atravessadores sócios da CAMP

compravam esse maracujá tiravam o melhor para vender *in natura* [...] o preço geralmente era quase o dobro do preço do para indústria e aquele considerado de segunda chamado de “borréia”, mandavam pra indústria, maracujá amassado - o que não era bom pra mercado *in natura*. A CAMP sempre fez isso (Entrevista com T. L. A. técnico de ATER do regional de Igarapé Açu, em 22/02/2009).

Diante desse problema, em 2005 o projeto Nova Amafrutas chegou num impasse. Por meio de um estudo preliminar o banco da Amazônia constatou que estava havendo um desvio de finalidade com os recursos do PRONAF destinados à CAMP e para resolver esse impasse junto ao banco a Nova Amafrutas deliberou que a CAMP passaria a ser constituída apenas com os médios produtores rurais, enquanto que os sócios agricultores familiares de sua base migrariam ao quadro de sócios da COOPAEXPA. Desse modo, a partir de 2005 a COOPAEXPA passou a ter uma área de abrangência de 24 municípios do Nordeste Paraense e Metropolitana de Belém distribuídos em 125 núcleos de produção. Esses acontecimentos fizeram com que a COOPAEXPA crescesse num ritmo bastante acelerado passando de 594 sócios em 2004 para 1.177 em 2005. No Mapa 02 a seguir estão demonstrados os municípios de atuação da COOPAEXPA no período de 2003 a 2006/2007.



Mapa 02 – Municípios de atuação da COOPAEXPA – Período 2003 a 2006/2007

### Participação dos agricultores familiares na constituição dos núcleos de produção

De maneira geral, na constituição dos núcleos de produção, quando a cooperativa era informada sobre o interesse de algum grupo em participar do processo, era marcada uma reunião para explicar o funcionamento, os objetivos da cooperativa e a finalidade dos núcleos de produção. Se o grupo decidisse criar o núcleo era feito o cadastro das pessoas interessadas em se associar, marcando-se uma reunião seguinte para constituição formal deste e eleição do coordenador e coordenador adjunto que eram os responsáveis pelas informações dos núcleos e pela coordenação dos trabalhos nos núcleos. Sobre esse processo um informante-chave relata o seguinte:

[...] nas próprias comunidades tinham algumas lideranças e, na maioria das vezes, eram essas lideranças que procuravam a gente e diziam, “olha, nós estamos interessados em criar um núcleo em tal lugar” [...]. Marcávamos a reunião e ele ia lá

reunia todo mundo que queria participar, definia um dia, eu ou o Avelino íamos lá e reuníamos com o pessoal e aí explicava o que era ser sócio da Amafrutas [Nova Amafrutas], explicava o que era a COOPAEXPA de onde vinha e pra onde ia, qual eram os objetivos; então, pra ser sócio da COOPAEXPA tem que criar um núcleo e não é só criar um núcleo tem que ser produtor. Tem que ser produtor de maracujá, abacaxi, e tal e tal... Vocês querem produzir? Quem quer? “Eu..eu..eu...” Ta! Então, vamos fazer uma relação. Então, eles faziam a relação direitinho. A gente ia lá depois e fazia uma ata de fundação do núcleo, tenho várias atas. Vários núcleos foram criados legalmente porque, pelo estatuto, pelo núcleo de produtores que começa toda a organização da cooperativa. Então, tem que ter toda uma relação com o estatuto e, ainda, tem que ir lá fazer a ata de fundação do núcleo e tal e são essas pessoas que participam [...]. Uma vez que ele entrou no núcleo o nome dele era indicado pra ser cooperado da COOPAEXPA e, assim, a coisa foi aumentando, aí a comunidade da frente via que era importante e estavam plantando e ganhando dinheiro aí outra liderança vinha procurar, a gente ia lá e fazia outra reunião [...]. Dessa forma, foi expandindo; um via que dava certo e chamava outro e outro já ia lá e dizia “eu quero” e reunia com a comunidade, chamava a gente, a gente ia lá, reunia o pessoal todo e explicava de onde vinha e pra onde ia e começava todo o trabalho. A partir disso o técnico começava também a orientar no plantio de maracujá, começava o preparo de muda o preparo de área (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

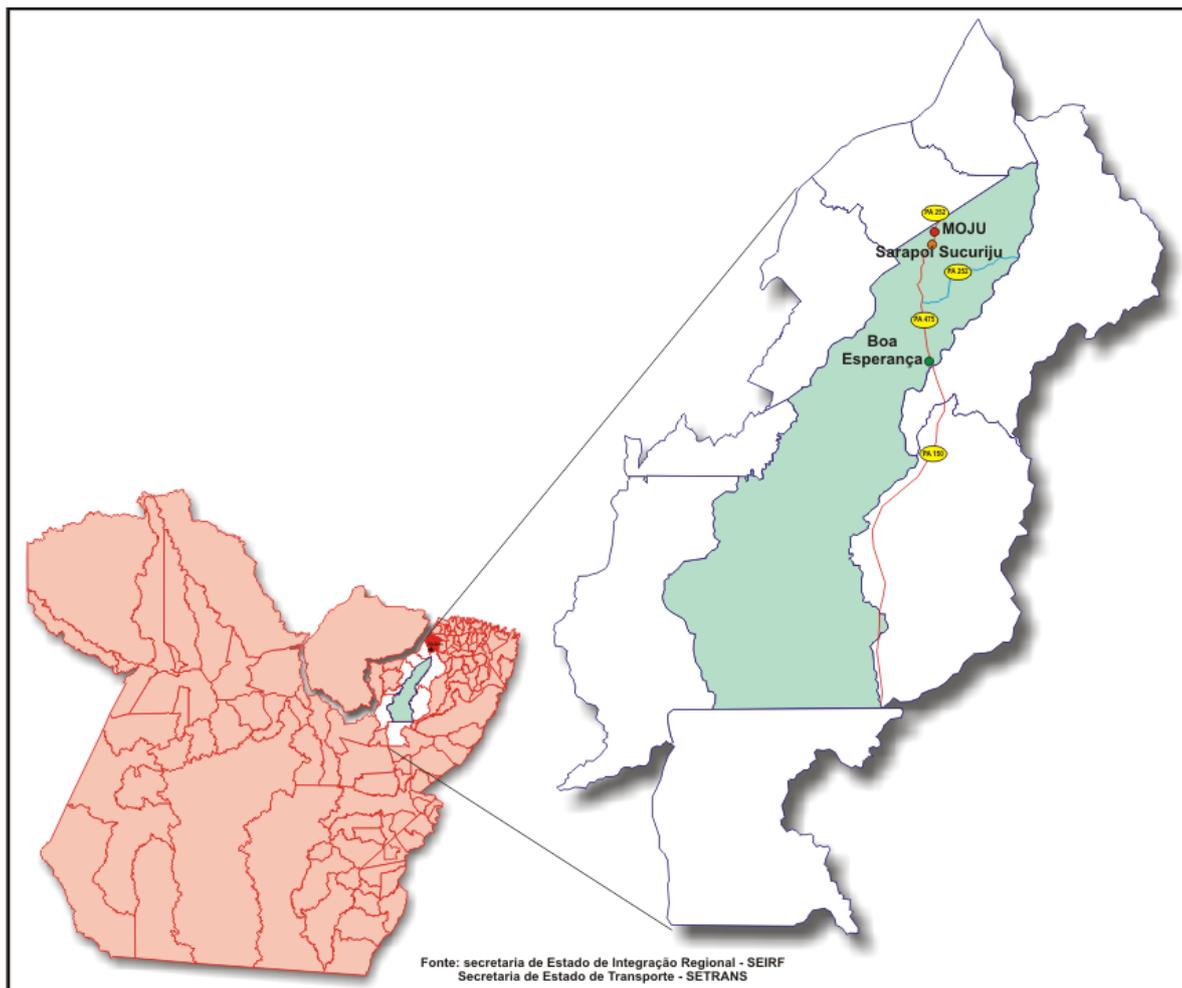
Nos núcleos pesquisados, que estão demonstrados no Quadro 06 a seguir, dois núcleos pertenciam ao município do Moju no regional de Abaetetuba e dois ao município de Igarapé Açu no regional de IgarapéAçu.

Quadro 06 – Núcleos de produção pesquisados

<b>Regional da COOPAEXP A</b>	<b>Municípios</b>	<b>Núcleos de Produção</b>	<b>Ano de Constituição</b>	<b>Nº de Participantes</b>
Abaetetuba	Moju	Boa Esperança	2003	41
		Sarapoí Sucuriju	2004	29
Igarapé Açu	Igarapé Açu	Bom Jardim	2003	26
		Nova Olinda	2003	18

### **Município do Moju**

No município do Moju os núcleos pesquisados foram o Boa Esperança e o Sarapoí Sucuriju (Ver Quadro 06 e Mapa 03).



Mapa 03 - Localização dos núcleos de produção Boa Esperança e Sarapói Sucuriçu – Moju

Esses núcleos de produção desde sua constituição eram vinculados à COOPAEXPA, sendo criados a partir de interesse local e a partir de alguma relação com a história e as redes tanto do MSTTR (FETAGRI/STTR) como da Amafrutas Ltda. (relação de comercialização), por meio de vínculos sociais locais.

No município, os agricultores familiares, em sua grande maioria, não possuíam prática com as culturas trabalhadas pela cooperativa sendo, desse modo, incentivadas a partir do trabalho de organização da COOPAEXPA com o apoio da Escola Densa.

## **Núcleo de Produção Boa Esperança**

O núcleo de produção Boa Esperança foi o primeiro núcleo constituído no município do Moju, na PA-150 (PA 475) a 50 Km de distância da sede administrativa deste município, quase no limite com o município de Tailândia e a 300 metros do Projeto da Agropalma.

O núcleo foi constituído em meados de 2003, com 41 agricultores familiares da Vila Boa Esperança, da Comunidade Nossa Senhora do Perpétuo Socorro e do Ramal da Denpasa (Ver Mapa 03).

Segundo um membro do núcleo de produção nessa região os agricultores familiares plantam, principalmente a mandioca, o milho, o feijão, e alguns agricultores também o açaí, porém têm na farinha seu principal produto para a comercialização (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/05/2008).

A formação do núcleo partiu da relação pessoal de dirigente da COOPAEXPA com alguns agricultores familiares da Vila Boa Esperança, conforme relato a seguir:

O Avelino e o Valdir Ganzer, a gente se conhecia há muito tempo [...], há uns 20 anos da luta sindical lá em Santarém e depois em Nova Timbotéua. O Avelino era o Presidente da COOPAEXPA, ele soube que a gente tava prá cá [Moju], aí fez contato com a gente, aí a gente fez reunião. Logo no início [...] foi até umas 41 famílias: Vila Boa Esperança, Ramal da Denpasa e Comunidade Perpétuo Socorro (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Um outro membro do núcleo de produção em sua entrevista salienta como ocorreu a constituição de referido núcleo

O próprio Avelino saiu nas comunidades já com as pessoas que ele conhecia, que ele era uma pessoa bastante conhecida, e ia explicando a situação como era o projeto: o projeto era da Nova Amafrutas, então seria esse, esse, esse... Que seria bom pro produtor e tal e tinha de formar um grupo. Apesar da região ser grande, a intenção era trabalhar com o Estado todo [...] então tinha que formar núcleos. Seu Avelino veio direto lá em casa, falou com o C.[irmão do entrevistado e coordenador do núcleo] [...] e a gente viu mais ou menos as pessoas que trabalhavam, que queriam e apresentamos [...]. A gente já conhecia a Vila e não poderia formar um núcleo com menos de que 10 pessoas aí a gente convidou alguns amigos que trabalhavam e tal e chamou prá uma reunião e explicou a situação e aquelas pessoas aceitaram a trabalhar com a gente no núcleo. Aí em determinados dias em que as pessoas, muitos de fora, ficaram vendo aquilo ali, aí começou a se infiltrar (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/05/2008).

A constituição do núcleo, como já foi mencionado, partiu de iniciativa de dirigente da COOPAEXPA, que por meio de vínculo pessoal com uma família da Vila Boa Esperança, isto é, cinco irmãos que vieram de Nova Timboteua em busca de terras para a sobrevivência do grupo doméstico fez o primeiro contato e, a partir daí, referido grupo doméstico mobilizou os

agricultores que achavam que tinham condições de participar. Desse modo, inicialmente a formação do núcleo resultou da relação de parentesco, pois, dos 12 integrantes que iniciaram o processo de discussão da constituição do grupo 5 eram irmãos e, os demais, pela relação de amizade/vizinhança. Nas reuniões seguintes é que ele foi expandindo chegando até a 41 participantes, passando a abranger agricultores de localidades próximas como a Comunidade Nossa Senhora do Perpétuo Socorro e do Ramal da Denpasa.

Nota-se que nesse grupo, mesmo que a participação na sua constituição tenha sido do tipo provocada (BORDENAVE, 1985) por agentes externos ao grupo, resultou da vontade individual dos participantes, em nível local, que foram mobilizados por um interesse comum em se organizar para produzir os produtos incentivados pela cooperativa. Esse interesse é percebido pelo ingresso ao grupo de agricultores das comunidades vizinhas acima mencionadas onde certos sócios ficavam a uma distância de até 13 km da Vila Boa Esperança e do eixo da PA 150 e, mesmo assim, segundo o coordenador do núcleo isso não era obstáculo para o desenvolvimento das atividades do grupo. Ressalta-se ainda, segundo um participante do núcleo (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/05/2008), que além dos agricultores cooperados, havia agricultores “agregados” que produziam e repassavam a produção ao núcleo, contribuindo para que esse núcleo sempre ultrapassasse a meta de produção.

### **Núcleo de Produção Sarapoí Sucuriçu**

O segundo núcleo de produção pesquisado no Moju foi o Sarapoí Sucuriçu. Este ficava mais próximo da sede administrativa do município, isto é, no Km 8 da PA-150 (Ver Mapa 03). Foi constituído em meados de 2004, chegando a atingir até 29 sócios agricultores das comunidades Sarapoí e Sucuriçu, ambas situadas às margens de referida rodovia. Segundo um entrevistado os integrantes do núcleo moravam todos próximos onde os dois mais afastados ficavam a 900 e 1.800 metros de distância do eixo da PA 150 (PA 252).

A exemplo das regiões que constituíram o núcleo de produção Boa Esperança, nessas comunidades os agricultores familiares plantam, principalmente a mandioca, milho, feijão, açaí, porém têm na farinha seu principal produto para a comercialização. Também, alguns agricultores têm no açaí uma fonte de renda considerável, como é o caso de um entrevistado que relatou “eu tenho nativo e tenho plantado uns 6.000 pé [...], mas não tá todo em produção.

Eu entrego pro maquinheiro no Moju. Por semana às vezes vendo 12 latas, agora, no momento, 9, 12, 40, 60 latas por semana” (Entrevista com J. R. V. membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008)<sup>26</sup>.

A criação do núcleo assim foi relatada por um entrevistado:

[...] a gente soube que eles tavam no Km 50 né, no Boa Esperança [núcleo de produção]...tavam numa reunião lá. Soube através de um técnico. Fui prá lá num sábado. ...chamei um vizinho... e a gente desceu prá lá [...]. Aí chegamos eles tavam numa reunião lá, queriam que a gente entrasse no dele lá e eu disse: não dá prá puxar um lá pro Sucuriju? Temo lá uma quantia de sócio, acima de 10 né, acima de 10 sócios. Aí ficamos assim, marcamos uma data, aí a gente começou esse grupo. A gente uniu as duas comunidades Sarapoí e Sucuriju, prá poder fazer...O técnico veio até a gente né, marcaram uma reunião, colocou como era tudinho. Lá na minha casa. Lá debaixo dos pés de mangueira. [...] A partir daí a gente tocou né. (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008).

A constituição do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju por duas comunidades é assim explicada pelo coordenador de referido núcleo: “ficava difícil constituir núcleos com famílias distantes, [...] em até duas comunidades próximas isso era possível. Porém mais distante do que isso ficava difícil para chamar para as reuniões e estar em diálogo frequente” (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008). Quanto à composição do grupo um membro salienta que “tinha eu e meu irmão e os outros são todos amigos. Todos [...] se conhece”(Entrevista com J. R. V. membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008).

A literatura especializada que discute os núcleos de produção como base de organização social e produtiva de associações e cooperativas salienta que, os mesmos, poderão ter uma abrangência de uma comunidade ou agrupamento de duas localidades próximas e são pequenos grupos informais de “famílias vizinhas, famílias com afinidades e ou com relações de consangüinidade” (CARVALHO, 1998, p. 13). Esta forma de organização favorece a participação, pois os membros estão em um ambiente de relativa igualdade e, assim estando, “se vinculam por uma série de laços que constituem uma solidariedade orgânica” (BORDENAVE, 1985, p. 42). No caso do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju seus membros moravam próximos uns dos outros e próximo do eixo da PA 150, em local de fácil acesso, onde a distância máxima, como já foi mencionada era de 1.800 metros do eixo da PA o que, de certa forma, segundo um entrevistado, facilitava a mobilização para as reuniões, a frequência nas reuniões, a ATER, a ajuda mútua aos sócios que tinham mais dificuldades no

---

<sup>26</sup> No caso desse agricultor o aumento no quantitativo de açaí comercializado significa que com a perda da garantia da comercialização do maracujá pela falência da Nova Amafrutas, o principal produto que passou a garantir o sustento da família foi o açaí, pois com o advento do projeto esse agricultor, assim como outros, reduziram a área de roça para priorizar os produtos incentivados pela Nova Amafrutas.

cultivo do maracujá, a entrega de insumos para a produção, bem com o escoamento da produção à indústria da Nova Amafrutas.

O Presidente da COOPAEXPA (eleito em 2007), e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju entrevistado como informante-chave relembra:

A discussão começou, a princípio, na comunidade chamada Boa Esperança, [...] em julho de 2004. Setembro [...] foi a questão dos canteiros. Setembro é aonde começa todo o processo de germinação [preparo] de mudas que seria para plantio em dezembro de 2004. Então lá [Núcleo de Produção Boa Esperança] foi os primeiros produtores de maracujá, resgatando o processo histórico aqui na região que eram os agricultores que iam daqui da região de Igarapé Açu. Chegaram no Moju; nessa época muitos deles saíram de suas propriedades por não ter mais condição de trabalhar em função dos solos serem muito degradados, muito fracos [...]. Foram buscar outras alternativas em outros municípios como essas famílias chegaram lá. Por ver as experiências deles ter dado certo, nós como agricultores lá na comunidade Sucuriju, nós discutimos com 16 pessoas que chegou até o final com essas 22 famílias. Julho de 2004, dia 17 de julho, nós tivemos uma reunião [...] lá na Boa Esperança, [...] levamos alguns agricultores lá, [...] pra visitar a área de plantio que já estavam produzindo e nós fomos lá para conhecer o plantio deles. Até porque esses agricultores lá do Sarapoí Sucuriju [...] algumas pessoas lá já tinham plantado maracujá para a antiga Amafrutas Ltda., naquela época. Aí dezembro nós começamos a levar essa muda para o campo e todo o processo de [...] espaldeiramento chamado, junho de 2005 começou a produção (Entrevista com A. R. S. presidente da COOPAEXPA eleito em 2007 e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007).

Percebe-se, portanto, na fala do entrevistado o pioneirismo da COOPAEXPA por meio desses agricultores que migraram de Igarapé Açu e que dominavam a prática do cultivo do maracujá no soerguimento, nesse período, dessa cultura no município do Moju. Dados do IBGE evidenciam que a média de área colhida de maracujá no município, até o ano 2003, girava em torno de 9 ha demonstrando a pouca importância econômica dessa cultura no município.

O entrevistado ainda menciona que por ser uma proposta que apresentava ser vantajosa “foi aumentando o número de produtor e, também, foram se empenhando diretamente no plantio aonde levou a uma boa produção e essa produção levou o produtor a pagar sua dívida dentro de quatro meses à Central Nova Amafrutas” (Entrevista com A. R. S. presidente da COOPAEXPA eleito em 2007 e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007).

Outro membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju relembra a constituição do núcleo.

Primeiramente eu fui numa reunião que teve do pessoal da Nova Amafrutas lá me convidaram e eu participei dessa reunião lá no Moju. Foi até lá numa sede do Prefeito, do ex-prefeito do Moju, Parola. Aí todo mundo se interessou que eles falavam sobre o maracujá, a proposta era bonita, uma proposta muito boa porque o maracujá a gente planta e vê uma produção logo rápida, uma produção que com seis meses a gente já tava colhendo. Daí fizemos reunião [...] com os técnicos da Amafrutas que veio na casa do Seu B [coordenador do núcleo de produção Sarapoí

Sucuriçu], aí nós se interessamos, aí tinha que criar um núcleo, daí nós ajuntamos os nossos amigos aqui do Sarapói e do Sucuriçu e fizemos esse núcleo (Entrevista com J.R.V. membro do núcleo de produção Sarapói Sucuriçu, em 15/02/2008).

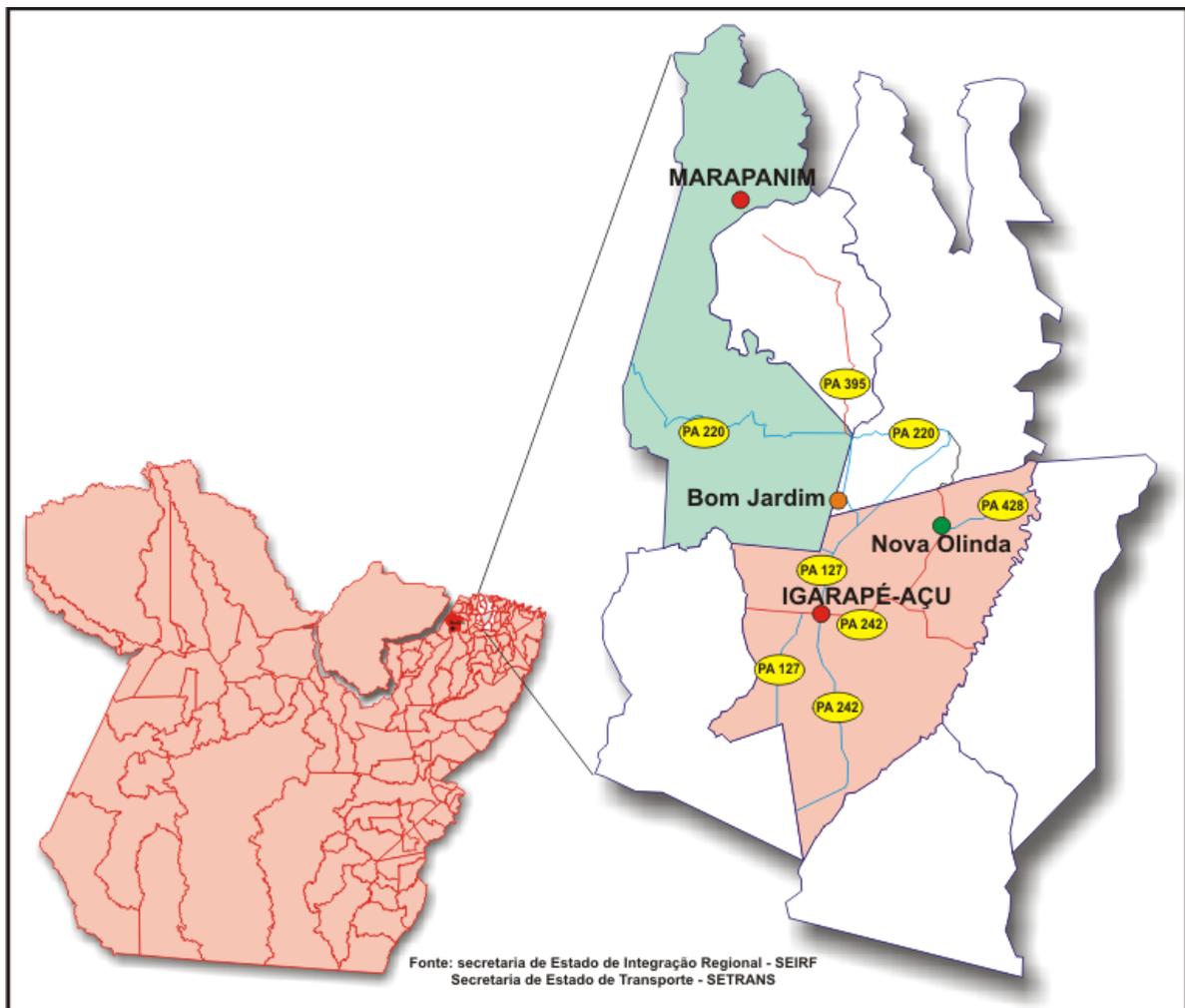
O entrevistado continuando sua explanação ressaltou

Olha a gente chegamos a decisão de formar esse grupo porque nós estava interessado em plantar o maracujá. Que a proposta era boa. Muito bonita a proposta deles. Ai Seu B [Coordenador do Núcleo de Produção Sarapói Sucuriçu] saiu convidando. Ai olha quem quer plantar maracujá vamos numa reunião. Ai a gente fumo na reunião. Ali que eu já tinha participado numa reunião lá no Moju, aí eu fui lá participar de uma reunião lá com Seu Avelino Ganzer (Entrevista com J.R.V. membro do núcleo de produção Sarapói Sucuriçu, em 15/02/2008).

Diferentemente do primeiro núcleo de produção pesquisado, o tipo de participação na constituição desse núcleo de produção se caracterizou como do tipo voluntária, segundo a classificação de Bordenave (1985), pois partiu de interesse local dos agricultores que tiveram acesso a informação do projeto por diferentes iniciativas, ou seja, uns tomaram conhecimento participando de reuniões no núcleo de produção Boa Esperança outros em reunião na sede do município e que se organizaram na comunidade e tomaram a decisão de criar o núcleo para participar do empreendimento.

### **Município de Igarapé Açú**

No Município de Igarapé Açú também foram pesquisados dois núcleos de produção que foram o de Bom Jardim e o de Nova Olinda, ambos criados em 2003 (Ver Quadro 06 e Mapa 04).



Mapa 04 – Localização dos núcleos de produção Bom Jardim e Nova Olinda – Igarapé Açu

Inicialmente esses núcleos faziam parte da CAMP, porém, a partir de uma reestruturação nas cooperativas de produção da Nova Amafrutas, esses núcleos passaram a fazer parte do quadro de associados da COOPAEXPA, a partir de 2005.

O município de Igarapé Açu sempre teve tradição na produção de maracujá sendo o maior produtor estadual dessa cultura, com uma área colhida que variou entre 340 ha a 700 ha no período da Nova Amafrutas. Também, sempre teve uma forte atuação de atravessadores na comercialização do maracujá, assim como da pimenta-do-reino.

## **Núcleo de produção Bom Jardim**

O Núcleo de Produção Bom Jardim ficava localizado na Comunidade de Bom Jardim do Matapiquara a uma distância de cerca de 12 Km da sede administrativa de Igarapé Açu (Ver Mapa 04).

A Comunidade de Bom Jardim do Matapiquara fica no limite entre os municípios de Marapanim, Maracanã e Igarapé Açu, sendo área de jurisdição de Marapanim, porém com relação comercial maior com Igarapé Açu por estar mais próxima da sede deste município cujo acesso se dá pela PA 395 e a PA 127. Segundo o coordenador do núcleo de produção, residem na localidade cerca de quarenta famílias que se dedicam, basicamente, ao cultivo de lavouras anuais: mandioca, milho e feijão, principalmente, a mandioca, entretanto alguns agricultores se dedicam ao cultivo de maracujá para fornecimento aos “marreteiros” (atravessadores). A atividade associativa é fraca não existindo nenhuma organização legalmente constituída, segundo relatos dos entrevistados.

O núcleo foi constituído em 2003 e, de acordo com dados da COOPAEXPA, chegou a ter até 26 sócios, agricultores familiares dessa comunidade. Segundo o coordenador do núcleo, desses 26 agricultores, somente 22 se engajaram no cultivo dos produtos incentivados pela cooperativa e, destes, 11 tinham experiência no cultivo de maracujá.

A criação do núcleo partiu da iniciativa de uma liderança da comunidade que soube do projeto por intermédio de um amigo, de uma comunidade próxima denominada São João. Nessa comunidade alguns agricultores estavam num processo de discussão para constituição de um núcleo de produção. Essa liderança participou de algumas reuniões lá e, por intermédio dessa articulação, trouxe também essa discussão para a sua comunidade. A constituição do núcleo de produção foi assim relatada por essa liderança:

O começo do núcleo foi assim, a CAMP que era a cooperativa que tinha em Igarapé-Açu né [...]. Aí nós ficamos sócios da CAMP que era do Seu Antônio Alves Presidente do Sindicato [Sindicato Patronal]. [...] Nós fundamos um núcleo aqui, então, você podia começar de 10 pra frente. Aí veio o técnico da CAMP [...] e reunia com a gente [...] aí o pessoal se animava né, vamos plantar maracujá, vai ter abacaxi, laranja, acerola. Mais tarde vai ter o melão, o mamão. Aí foi indo e nós chegamos lá...

A gente tinha um barraco ali, logo ali na frente [...], até o apelido do barraco era Bosquinho [...] e lá a gente reunia e era muita gente e cresceu...

Foi em 2003 o primeiro lançamento que foi feito da fruticultura da Amazônia que o Lula veio e nós fomos lá, agente ainda tava iniciando o negócio [...]. Em 2003/2004 saiu a liberação já pra financiamento de 2004 (Entrevista com o A. A. P.coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 02/02/2008).

Os outros membros entrevistados assim se manifestaram sobre a constituição do núcleo de produção

Teve essa reunião pra plantar maracujá pela Amafrutas [Nova Amafrutas]. O primeiro que veio aqui foi o A. P. [coordenador do núcleo de produção Bom Jardim], mora aqui perto. Disse “rapaz tá saindo um projeto pela Amafruta e vai ter uma cooperativa e vai ser bom pra gente”. Quem que não quer? A gente quer o melhor pra gente...Aí teve várias reuniões. Veio o presidente da Amafrutas, o Antônio Alves [Presidente da CAMP]. Aí começamos a trabalhar (Entrevista com M. S. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

O A. P. [coordenador do núcleo de produção Bom Jardim] convidou. A primeira reunião foi no colégio em Bom Jardim. Veio o “cara” da CAMP para explicar para o grupo, mais de 10 pessoas. Particpei de quase todas as reuniões. O Senhor da CAMP, Seu Antônio Alves, prometeu muita coisa... [...] davam os materiais [financiavam]; dava desconto de 50% [no pagamento da produção era descontado 50% do financiamento até total quitação]; faziam a importação [exportação]. Fiquei um ano e meio no projeto (Entrevista com J. A. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 02/02/2008).

“Pitão” [A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim] veio convidar para a reunião. A CAMP, Seu Antônio Alves e outros vieram explicar: como era o plantio, queriam que fosse fiel...Teve duas a mais reuniões... dois grupos juntos Serraria e Bom Jardim (Entrevista com A. R. R. C. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 02/02/2008).

Nas falas percebe-se que a constituição de referido núcleo partiu do interesse local, a partir de uma liderança local via relação de amizade e vizinhança entre os demais; todos os membros do núcleo residiam próximos, onde apenas um sócio tinha sua propriedade um pouco mais distante, cerca de 2 km dos demais. A participação observada, segundo a classificação de Bordenave (1985), foi do tipo voluntária a partir da percepção que os objetivos propostos respondiam a seus interesses e não apenas aos da liderança ou da instituição externa, isto é, a CAMP.

### **Núcleo de produção Nova Olinda**

O núcleo de produção Nova Olinda (Ver Mapa 04) foi constituído em 2003, chegando a um total de 18 sócios no período. A princípio foram mobilizados agricultores familiares do Povoado de Nova Olinda, pelo presidente da CAMP, para criar o núcleo. Inicialmente eram somente 10 interessados então com o desenrolar das reuniões o núcleo foi expandido e, também, por orientação da CAMP se engajaram ao núcleo dois agricultores que participavam

do núcleo de produção América que residiam mais próximo de Nova Olinda. A sua constituição foi assim relatada por um membro do núcleo

[...] partiu de muitas reuniões né, reuniões em Igarapé Açu mesmo, pois a CAMP funcionava em Igarapé Açu [...]. Então o Seu Antônio Alves, já falecido, que era Diretor da CAMP e também Diretor da Nova Amafrutas né, aí chegou uma vez aqui em Nova Olinda pra convidar a gente pra ver se a gente topava participar da Nova Amafrutas, trabalhar com ele, aí falou da condição como isso ia funcionar, ia ter o material todinho e o retorno ia ser da produção. Aí nós reunimos e aí muitas pessoas descreditaram do maracujá porque muitas vezes o maracujá ficou estragado aí. Aí ficaram com o pezinho meio atrás. Mas, o entendimento tá bem avançado, a Nova Amafrutas vai sair mesmo e é um projeto que tem o Governo Federal, Governo Estadual, tem outras empresas pelo meio, pessoal da Alemanha, pessoal da Holanda e tal, então era um investimento muito bom. Aí começou, [...] aí reunimos, mas aqui no Nova Olinda se interessou só dez. Aí como eu sou o mais novo do grupo e também o pessoal mais velho é mais compromissado, eu quis assumir como coordenador do grupo e o B. D. foi o vice, porque eu tinha mais facilidades pra ir nas reuniões, pra participar em Igarapé Açu ou em Benevides. Aí eu fui e aceitei. Aí a gente ia pra reunião aí o que passava lá eu trazia pro grupo, entendeu? Aí sempre a gente ia lá e a proposta era boa e o material que a gente ia receber era tudo, desde a estaca, o arame, o adubo químico, o esterco [...], defensivo [...], o material todinho. Aí com um jurozinho pequeno né. Aí nós achamos boa a proposta nós pegamos e começamos (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

Continuando, o coordenador do núcleo salientou que o grupo iniciou muito bem e conforme foi melhorando foi gente aparecendo: “veio muita gente só que a gente via que as pessoas só queriam se beneficiar dos insumos, mas não iam ser fiel ao nosso grupo, iam prejudicar o nosso grupo, aí teve pessoas que chegou lá e a gente disse não. Aí a gente foi selecionando pessoas [...] aí foi aumentando até chegar nos 18” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

O povoado Nova Olinda segundo Kahwage (2006) é relativamente grande tanto em número de habitantes, quanto em limites territoriais; a vida associativa formal é fraca onde as organizações identificadas são a comunidade religiosa materializada pelo Centro Comunitário e a Associação de Produtores da Comunidade de Nova Olinda; também alguns agricultores familiares de referida associação participam de experimentos do Projeto SHIFT<sup>27</sup> trabalhando com roça triturada e com cultivo de espécies perenes como o açaí BRS-Pará, graviola e outros, por meio de referido projeto. Entre os entrevistados deste núcleo dois salientaram participar desse projeto.

O povoado tinha tradição no cultivo do maracujá onde muitos produtores forneciam o maracujá à Amafrutas Ltda. Isso é evidenciado na fala de um entrevistado quando indagado o que levou a constituição do referido núcleo o qual respondeu que “foi mais a experiência no plantio do maracujá” (Entrevista com B. D. membro do núcleo de produção Nova Olinda, em

---

<sup>27</sup> Programa de pesquisa germânico-brasileiro *Studies of Human Impacts on Forests and Floodplains in the Tropics – SHIFT*.

04/02/2008). Outro membro entrevistado salientou “a gente já trabalhava com a Amafrutas já uns anos [...]. Aqui era muito agricultor que plantava maracujá, quase todo mundo. Era [...] todo dia dois caminhões cheios saindo com maracujá” (Entrevista com J. L. R. N. membro do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). Vale salientar que essa localidade sempre teve uma relação muito forte com os atravessadores que comercializam maracujá *in natura* para exportação, inclusive com o próprio presidente da CAMP e outros sócios fundadores dessa cooperativa.

Segundo o coordenador do núcleo de produção, nessa região “tinham pessoas que plantavam há muito tempo. Tinham vários atravessadores: Leonardo [...] dava os insumos todinho e a gente vendia pra ele, maracujá e outras verduras pra pagar com fruto; ia descontando pouco a pouco. Ele fornecia pra Amafrutas Ltda., feiras de Belém e exportava pra São Paulo”. Prosseguindo salienta: “tinha a Telma de Castanhal que fazia quase igual ao Leonardo, ela dava os insumos também; ela era uma atravessadora forte. Ficava difícil o agricultor levar pra velha Amafrutas; eram mais esses atravessadores que tinham carro que levavam pra lá” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). Salienta-se que esses atravessadores citados pelo coordenador foram uns dos que constituíram a CAMP.

Do exposto evidencia-se que a constituição do núcleo partiu de iniciativa de dirigente da CAMP, que por meio de vínculo pessoal com agricultores familiares que tradicionalmente forneceram maracujá à Amafrutas Ltda. por meio desses atravessadores, foram sensibilizados a fazer parte desse novo projeto. Assim sendo, partindo-se dos tipos de participação analisadas por Bordenave (1985) podemos concluir que a participação na constituição desse núcleo foi do tipo provocada por agente externo que a fim de atingir seus próprios objetivos, isto é, de ter matéria-prima suficiente para fornecer à Nova Amafrutas, mobilizou esses agricultores a se organizarem localmente para se integrarem ao projeto.

Nos núcleos pesquisados, quando perguntado o que despertou o interesse de participar da Nova Amafrutas alguns entrevistados responderam:

Olha, a influência foi muito grande né, [...] colocaram muitas vantagens prá gente ... a gente tinha onde vender, toda vez ia pegar o dinheiro lá, era uma beleza (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapó Sucuriçu, em 15/02/2008).

Foi de melhorar, davam os materiais que pagava com a produção. Também faziam a importação [exportação]. Eles prometiam muita coisa... (Entrevista com J. A. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 02/02/08).

[...] a gente vendia só pro atravessador né, aí o atravessador sempre compra mais barato né, a Nova Amafrutas pagava o maracujá a R\$ 0,48 a R\$ 0,50 e aqui nós só vendia de R\$ 0,20, R\$ 0,15, R\$ 0,22. Aí foi que reunimos com o cara [da CAMP]

prá gente fazer um núcleo, prá gente plantar e vender também a nossa produção prá lá [para a Nova Amafrutas] (Entrevista com B. D. membro do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/08).

Pelo conhecimento que nós já tinha com plantio [...] que era o maracujá e pela oportunidade que tavam dando em termo de condição financeira, em termo de adubação, em termo de acompanhamento técnico, em termo de um bocado de coisa e o preço que tava sendo de acordo com o dólar, ou seja, enquanto nós tava vendendo pro atravessador a R\$ 0,15 R\$ 0,12 R\$ R\$ 0,13, nessa média aí, a Amafrutas [Nova Amafrutas] tava pagando R\$ 0,50. Então o que despertou foi isso. Que a gente via o futuro que era muito melhor onde o atravessador pagava um preço e ia lá em Belém só porque ele tinha um caminhão prá transportar ia lá recebia o triplo [...] daquele valor que ele pagou. A cooperativa não, a cooperativa nos pagava o caminhão prá vim buscar o nosso mesmo, fazia de conta que o caminhão era nosso, então a gente levava e chegava lá na cooperativa era processado e tal exportado prá fora, enquanto isso, o dinheiro vinha [...] era tirado as despesas e dividido entre os sócios. Então ia chegar um preço bom [...]. Então o que despertou foi isso (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

É possível perceber na fase de constituição dos núcleos de produção pesquisados, o entusiasmo e o otimismo em participar. Pelos relatos o empreendimento COOPAEXPA/Nova Amafrutas gerou uma expectativa muito grande entre os agricultores familiares. Primeiro, o otimismo se dava pela garantia de mercado com preço competitivo para o maracujá, pois os preços praticados pelos agentes de comercialização que atuavam na região antes do funcionamento do projeto Nova Amafrutas giravam entre R\$ 0,10 a R\$ 0,15 e a Central pagava entre R\$ 0,50 e R\$ 0,60 o quilo de maracujá de boa qualidade. Segundo, a boa expectativa era fundada no financiamento de insumos para a produção com pagamento por equivalência produto, com a amortização da dívida à medida que fosse sendo entregue a produção. Terceiro, o entusiasmo se devia à garantia da ATER pelo projeto.

Nessa segunda fase da cooperativa a constituição dos núcleos de produção a partir de interesses locais possibilitou o trabalho organizacional e garantiu, em parte, a viabilidade do processo na perspectiva de se cumprir a estratégia comercial que era o fornecimento de matéria-prima suficiente para atingir o ponto de equilíbrio da indústria. O desenrolar desse processo será discutido na seção a seguir.

## **5 O FUNCIONAMENTO E A PARTICIPAÇÃO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO NO PLANEJAMENTO E ENTREGA DA PRODUÇÃO À NOVA AMAFRUTAS**

Um dos objetivos principais da COOPAEXPA era de organizar a produção para a agroindústria. Portanto, a criação dos núcleos de produção consistia em gerar mecanismos para a organização da produção, realizada individualmente, ou seja, cada membro produzindo em sua propriedade juntamente com a força de trabalho familiar, porém comercializando conjuntamente com os demais membros de seu núcleo, como estratégia principal de eliminar os atravessadores e assim possibilitar um maior ganho para os agricultores. Desta feita, ao longo desses anos a COOPAEXPA constituiu uma base produtiva com foco na fruticultura, incentivando a produção de maracujá, abacaxi e acerola junto aos agricultores familiares, porém com foco maior no maracujá.

Como ilustrativo dessa assertiva vale salientar a meta de produção da Central Nova Amafrutas mencionada em Relatório do Encontro realizado no centro de formação “Sagrada Família” nos dias 11 e 12 de abril de 2003 (COOPERATIVA..., 2003b), com a presença de agricultores coordenadores de núcleos de produção e a diretoria da COOPAEXPA, conforme os Quadros 07 e 08. O Quadro 07 evidencia as metas de produção de suco concentrado de maracujá da agroindústria da Nova Amafrutas, a quantidade de frutos necessárias ao processamento e a meta de produção de frutos da COOPAEXPA. O Quadro 08 demonstra a meta de plantio de abacaxi e acerola, no período de 2003 a 2005.

Quadro 07 – Planejamento das metas de suco concentrado e fruto de maracujá da Central Nova Amafrutas

<b>MARACUJÁ</b>			
<b>ANO</b>	<b>NOVA AMAFRUTAS</b>		<b>COOPAEXPA</b>
	<b>SUCO (t)</b>	<b>FRUTA (t)</b>	<b>FRUTA (t)</b>
2003	1.000	11.000	3.000
2004	1.500	18.000	9.000
2005	2.000	22.000	11.000

Fonte: COOPERATIVA..., 2003b

Quadro 08 – Planejamento das metas de área de plantio de abacaxi e acerola da Central Nova Amafrutas e COOPAEXPA

ANO	ABACAXI (ha)		ACEROLA (ha)	
	NOVA AMAFRUTAS	COOPAEXPA	NOVA AMAFRUTAS	COOPAEXPA
2003	200	100	11	11
2004	100	50	-	-
2005	300	150	-	-

Fonte: COOPERATIVA..., 2003b

O mesmo relatório menciona que a COOPAEXPA começou com uma produção extremamente pequena em 2001, entretanto, em 2002 deu um considerável salto. Relata que como cumprimento da meta prevista para 2003 a COOPAEXPA até março do referido ano havia comercializado cerca de 564 toneladas de maracujá, restando-lhe ainda um equivalente a 2.436 toneladas para garantir o montante contratado até o prazo de 31 de dezembro de 2003 com a Central Nova Amafrutas que era de 3.000 toneladas. Estes fatos aqui relatados são apenas para situar o leitor quanto o funcionamento da cooperativa e como a estratégia de ampliação da base produtiva para atingir o montante de produção para fornecimento à Central Nova Amafrutas se reflete no funcionamento dos núcleos de produção. Ou seja, evidencia a pressão forte por um crescimento rápido da produção e do número de núcleos de produção.

## 5.1 PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO

Como foi discutido na seção anterior o primeiro contato do grupo interessado em participar da cooperativa era com os dirigentes e ou assessores e técnicos designados pela direção, que vinham explicar como funcionava o empreendimento. Um informante-chave assim explica:

Primeiro vinha a parte política e organizacional da cooperativa, que era a parte mais que reunia, discutia, explicava, [...] tirava algumas dúvidas e, a partir daí, o técnico entrava no núcleo e começava o trabalho de plantio. Junto com isso, sempre permanentemente nós estávamos realizando reuniões com eles, qualquer problema que tinha a gente ia lá, fazia uma reunião mais organizacional, mais política da

cooperativa, re-explicava o trabalho deles (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

O núcleo de produção constituído, o técnico agrícola da cooperativa era designado para prestar acompanhamento técnico ao núcleo. Inicialmente o técnico vinha reunir com o grupo com a finalidade de fazer o planejamento da produção, ou seja, definir a quantidade de pés de maracujá que cada agricultor ia plantar, fazendo cadastro dos envolvidos para a obtenção do crédito de custeio ao cultivo do maracujá.

A cooperativa a partir desse planejamento fazia uma negociação geral com o banco (Banco da Amazônia S/A). Isto é, o banco não passava recursos para a COOPAEXPA, mas criava um crédito. Então a cooperativa organizava a partir dos núcleos, cadastro completo de cada família e, a partir desse planejamento, realizava a compra de insumos e materiais para a produção de maracujá.

No período de funcionamento da COOPAEXPA a mesma realizou quatro financiamentos via Banco da Amazônia S/A para o cultivo do maracujá, sendo o primeiro em final do ano de 2000 para a safra 2000/2001, o segundo foi em 2002/2003, o terceiro financiamento foi no final de 2003 para a safra 2003/2004 e o último financiamento foi para a safra 2004/2005.

Nessa sistemática o banco financiava de 500 a 1000 pés, dependendo da capacidade de força de trabalho da família do agricultor familiar.

A orientação dada pela COOPAEXPA era que cada agricultor deveria cultivar no mínimo 500 pés de maracujá<sup>28</sup>, respaldada no fato de que a força de trabalho de 2 homens/dia é um coeficiente técnico compatível com o desenrolar das práticas culturais de mais essa atividade nas unidades dos agricultores familiares, o que poderia ser tocada, por exemplo, pelo chefe da família e mais uma pessoa adulta que poderia ser a companheira. A esse respeito um informante-chave, sócio fundador da CAMP, salienta que duas pessoas com experiência no cultivo do maracujá tem condições de cultivar até 1000 pés (Entrevista com J. A. sócio fundador da CAMP, em 29/08/2009).

O planejamento da produção ocorria, normalmente, a partir de setembro em reunião do núcleo de produção onde o técnico da COOPAEXPA, juntamente com os membros do núcleo, definiam quanto cada agricultor tinha condição de plantar, levando em consideração a força de trabalho familiar.

---

<sup>28</sup> No espaçamento recomendado pela cooperativa de 4 m X 2,5 m, correspondia a uma área de 0,5 ha de maracujá por produtor.

No núcleo de produção Boa Esperança no Moju, o processo de discussão nas reuniões de planejamento da produção assim foi relatado por um entrevistado

Geralmente [...] era no meio do ano: junho pra setembro porque geralmente no mês de setembro a gente broca e apronta a terra pra poder trabalhar [...] pra no começo do inverno plantar.

Em reunião cada um colocava o que era capaz, ou seja, se eu era capaz de plantar mil pés se tinha condição de escoar mil pés, pois eu ia trabalhar com mil pés [...]. Cada um que ia dizer qual era a condição dele (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

O coordenador do núcleo complementando como acontecia a definição da produção por cada sócio nas reuniões do núcleo ressalta:

Todo ano a gente plantava. A gente via quanto iam plantar: 500 pé, outro 1000 pé, então, a gente somava pra poder pedir os insumos: arame adubo, veneno...

Era conforme a condição da família, que ele plantava. Às vezes um pegava 500 pé aí a gente via que dava pra plantar mais, pois o cara era trabalhador, tinha bem gente na família, então, a gente falava por que tu não planta 1000? Também tinha o inverso, às vezes o camarada pegava pra plantar 1000 e a gente incentivava ele a plantar 500 porque sabia que ele era fraco. Era conforme o número de pessoas na família e conforme a condição dele porque tinha gente que era mais devagar e tinha gente que era mais rápido (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Conforme relato do coordenador, a cooperativa estipulava uma meta por núcleo “a nossa era 15.000 a 17.000 pés todo ano”. Depois que o grupo definia quantos pés de maracujá cada sócio ia plantar era fechada a meta de plantio do núcleo e comunicado à cooperativa e, em cima disso, vinham os insumos ao cultivo.

O coordenador desse núcleo e mais quatro (irmãos) sócios eram agricultores experientes no cultivo do maracujá, os quais forneceram maracujá à antiga Amafrutas Ltda. por mais de 17 anos, quando residiam em Nova Timboteua. Os mesmos vieram morar no Moju a procura de terras novas ao cultivo do maracujá, isto é, terras sem problema ao ataque de virose do maracujazeiro como em sua região de origem. Segundo o coordenador do núcleo vieram “pra cá porque lá tinha muita doença e aqui era mais afastado, não tinha virose” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008). Continuando sua fala ressalta que quando vieram ao Moju, ao todo, vieram doze famílias na perspectiva de vender a produção para o Leonardo e o Edivaldo que eram compradores (atravessadores) de Igarapé Açu que já vinham atuando nessa região. Salienta que os mesmos “já estavam se responsabilizando em comprar, diziam o tipo de maracujá que eles queriam que fosse, no caso o paulista”, que é o maracujá próprio para o comércio de fruta *in natura*.

A chegada desses irmãos ao Moju assim foi relatada por um sócio

Nós somos de uma família grande, uma família tradicional da agricultura, do qual nós somos de Nova Timboteua. Nós tamos aqui com 5 anos [no Moju], a gente já

vem trabalhando com a Amafrutas há mais ou menos 17 a 20 anos [...], do tempo da velha Amafrutas. Veio o “falecimento” da velha Amafrutas aí passou pra Nova Amafrutas [...] nós continuamos se dedicando porque era aonde a gente via um rumo, uma luzinha no final do túnel com intenção de melhorar, porque o produtor pensa sempre no dia de manhã atrás de melhorar [...]. Então a gente trabalhava com maracujá. Antes do maracujá a gente trabalhava com roça mesmo, aí a gente começou a trabalhar com gado, a gente trabalhava com maracujá só que com a velha Amafrutas nós tivemos prejuízo de quase 20 mil reais na outra quebra. Assim mesmo nós acreditou porque era uma cooperativa e os diretores a gente conhecia há 20 anos, há 25 anos. Então a gente apostou numa produção boa aonde teria técnico capaz, capacitado, e um pessoal que ia desenvolver ela em termo do trabalho [...]. A gente veio pra cá já com a intenção de trabalhar com maracujá nem que fosse pra feira. Tivemos um prejuízo de um ano de trabalho que ninguém conseguiu produzir pelo não acompanhamento técnico. Nós plantamos 4.500 pés de maracujá e não conseguimos produzir nada. Foi no ano de 2003 que nós plantamos, não com a finalidade de vender pra fábrica, mas de vender pra feira. Até porque a fábrica estava no começo, tava implantando, mas sempre com o pensamento de mais na frente a gente tá associado, tá junto [...]. Agora a gente já tem terra [...] eu e meus irmãos. Sempre que falo, falo eu e meus irmãos porque a gente trabalhava junto. Nós somos 5 que temos aqui o resto está em Nova Timboteua, a gente dividiu porque as terras estavam poucas pra trabalhar (Entrevista com P. R. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

A exemplo do depoimento acima, a necessidade das famílias migrarem para outras localidades reside na busca de novas áreas onde possam produzir com vistas à reprodução familiar. Pereira (2004), discutindo Chayanov (1981), salienta que se existe uma disponibilidade de força de trabalho acima da quantidade de terra para cultivo, a compra de terra se constitui em elemento fundamental para a unidade familiar. Vale ainda mencionar a expectativa desse grupo doméstico ao migrar a outro município, quando fala “lá hoje se eu quiser plantar um pé de pimenta-do-reino, pra mim vai sair a R\$ 9,00. Aqui se eu for plantar hoje, vai sair a R\$ 3,00, mesmo se eu comprar a muda e a estaca, aí tem uma diferença grande né!”. Explica que vieram em busca de terras produtivas “pra plantar outros tipos de cultura também, pimenta-do-reino, açaí, cupuaçu, porque essa área dá muito bem o açaí e o cupuaçu, pra lá não tem condições” (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

O núcleo plantou maracujá para a COOPAEXPA/Nova Amafruta em 2004, 2005 e 2006. Ao todo foram 41 agricultores que participaram do núcleo de produção e destes, segundo o coordenador, 8 tinham experiência no cultivo do maracujá, entretanto, destes, 3 agricultores demonstraram desinteresse e falta de compromisso com o grupo, pois, dada a experiência que tinham produziam pouco e, ainda, vendiam à outros agentes de comercialização. Outros agricultores participaram da fase inicial do núcleo chegaram a receber insumos uns não produziram nada e outros produziram pouco. Ao ser perguntado sobre o fraco desempenho desses sócios respondeu que era

Desinteresse, não tinha interesse, quando ele produzia vendia para outra pessoa, aí não tinha produção. Aqueles que não conseguia era porque tinha preguiça mesmo, não queriam nada, até porque tinha técnico, nós trabalhava tudo organizado. As reuniões que a gente fazia eles eram avisados e não participavam. Eles tinham preguiça até de ir para as reuniões. No nosso núcleo de produção só aconteceu no 1º ano, mas a gente descartou logo. A gente já sabia aqueles que conseguia aqueles que não conseguia (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Ressalta que cerca de 30 participantes prosseguiram no núcleo, eram “muito sérios mesmo e se ajudavam muito, [...] quando o serviço tava atrasado: plantio, fincar estaca, esticar arame...Até a gente reunia e discutia mesmo qual era o sentido da cooperativa: de organizar, de ajudar as famílias...” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

O outro núcleo de produção pesquisado no Moju, o Sarapó Sucuriçu, plantou maracujá para a COOPAEXPA/Nova Amafruta em 2005 e 2006. A discussão no planejamento da produção foi relatada da seguinte forma:

Foram várias reuniões, umas três a quatro direto, reunindo e pegando documento identidade, CPF, tudo isso foi preciso [...]. É, fazer cadastro, documentação de Banco, negócio de cédula mãe, cédula filha tudo foi preciso.

[...] O técnico vinha e chamava “Ó você vai plantar quantos pés?”, “mil” e aí anotava lá, fazia o cadastro. Quem tem a família pequena não adianta plantar muito e não dar conta de zelar é melhor plantar quinhentos e cuidar bem cuidadinho (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapó Sucuriçu, em 15/02/2008).

Um sócio comenta que nas reuniões:

A gente [...] debatia assim quanto a gente ia plantar, qual era a proposta de um, eu botei a minha proposta, olha eu não vou plantar muito porque eu não vou dá conta de cuidar porque mas antes eu plantar pouco e ter uma produção boa de que plantar muito e ter uma produção pouca (Entrevista com J. R. V. membro do núcleo de produção Sarapó Sucuriçu, em 15/02/2008).

**A FORÇA DE TRABALHO DISPONÍVEL NA FAMÍLIA, BEM COMO A ÁREA DISPONÍVEL AO PLANTIO ERAM ORIENTADORES PARA A DEFINIÇÃO DA QUANTIDADE DE PÉS PLANTADO POR CADA SÓCIO. TAMBÉM O VOLUME DE MATÉRIA-PRIMA PARA SUPRIR AS NECESSIDADES DA INDÚSTRIA E PARA MAXIMIZAR A LOGÍSTICA DE TRANSPORTE ERA LEVADO EM CONSIDERAÇÃO QUANTO AO NÚMERO DE PARTICIPANTES POR NÚCLEO O QUE É EVIDENCIADO NA FALA DE UM INFORMANTE-CHAVE QUANDO DIZ QUE “A DEMANDA IA DA INDÚSTRIA PARA O NÚCLEO DE PRODUÇÃO, NOSSA META ERA PLANTAR 17.000 PÉS DE MARACUJÁ” (ENTREVISTA COM O A. R. S. PRESIDENTE DA COOPAEXPA E MEMBRO DO NÚCLEO DE PRODUÇÃO SARAPÓ SUCURIÇU, EM 12/12/2007).**

Segundo dados da COOPAEXPA esse núcleo chegou a ter até 29 sócios, entretanto, foi relatado por esse informante-chave, que desse total ficaram apenas 22 justificando a desistência dos demais porque “não tinham vocação – aquela vontade de trabalhar com uma

nova cultura. Não se adaptaram, então, foram eliminadas desde o primeiro plantio: uns só iniciaram o preparo de área outros ficaram até os tratamentos culturais” (Entrevista com o A. R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007).

Quando lhe foi perguntado o que levou à eliminação desses participantes salientou que

nas reuniões eles não compareciam. Fosse uma cultura nova pra eles naquele momento, eles não estavam tão interessados em participar, então, se eles não participavam das reuniões pra saber o que estava sendo discutido eles jamais iam tá esperando o técnico pra receber as orientações, porque eles não sabiam. Então, no grupo era colocado: se a partir da terceira reunião o sócio não comparecer, então, era cortado do grupo porque ele ia ficar totalmente desinformado e o coordenador do grupo não tem tempo disponível pra ir na casa do sócio pra tá informando o que tava acontecendo. E, antes de chegar esse prazo alguns chegavam e diziam “olha não estou querendo mais, pois só plantei parte da área”. A gente via a dificuldade deles, a gente sabia que eles não iam dá conta... (Entrevista com A. R. S. diretor presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007).

Esse é um dos exemplos em que a participação, segundo Singer (2002 a), corre o risco de ser corroída pela lei do menor esforço pela recusa dos sócios ao esforço adicional que a prática democrática requer.

Dos 22 integrantes do núcleo de produção 10 tinham alguma experiência no cultivo de maracujá por já terem produzido para fornecimento à antiga Amafrutas Ltda e/ou para mercados próximos como nos municípios de Abaetetuba Tailândia e Marabá. Um membro do núcleo a esse respeito assim ressaltou: “Já tinha plantado a primeira vez, o meu pai plantava pra velha Amafrutas. Eu ajudava meu pai. Nós plantamos com a velha, [...] só que naquele tempo que meu pai plantou não davam o técnico pra gente e essa nova tinha o técnico que dava assistência regular” (Entrevista com J.R.V. membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008).

Os demais integrantes do grupo adquiriram o conhecimento da cultura com a assistência técnica da cooperativa, bem como com a ajuda mútua dos companheiros mais experientes como relata o coordenador do núcleo: “geralmente essas pessoas que tinham dificuldade, as pessoas que tinham mais experiência e já estavam com o espaldeamento adiantado iam ajudar os que estavam atrasados” (Entrevista com o M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008).

UMA DIFERENÇA DESTACADA EM RELAÇÃO AOS OUTROS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO PESQUISADOS É QUE NO SARAPOÍ SUCURIJU PELOS SÓCIOS ESTAREM GEOGRAFICAMENTE PRÓXIMOS UNS DOS OUTROS EXISTIA A FACILIDADE DE COMUNICAÇÃO ENTRE ELES, POSSIBILITANDO A REALIZAÇÃO DE REUNIÕES COM MAIOR FREQUÊNCIA PARA AS DISCUSSÕES

SOBRE O COTIDIANO DAS ATIVIDADES DE PRODUÇÃO, DA VISITA DA ATER E DA TROCA DE EXPERIÊNCIA ENTRE OS INTEGRANTES DO GRUPO. NESSAS REUNIÕES, SEGUNDO UM INFORMANTE-CHAVE, OS PONTOS MAIS QUESTIONADOS ERA SOBRE OS TRATOS CULTURAIS, PRINCIPALMENTE, MANUTENÇÃO DO ESPALDEIRAMENTO, E A QUALIDADE E O PREÇO DO FRUTO. SALIENTA QUE TINHA UM SÓCIO QUE “FAZIA TODA A MATEMÁTICA DO NOSSO GRUPO, RENDIMENTO, SE O PREÇO FOI BOM FOI POR ISSO, ISSO, ISSO... AÍ A GENTE IA TIRAR UMA LINHA PRA DISCUTIR O PORQUE TEVE ESSA PRODUTIVIDADE” (ENTREVISTA COM O A. R. S. PRESIDENTE DA COOPAEXPA E MEMBRO DO NÚCLEO DE PRODUÇÃO SARAPOÍ SUCURIJU, EM 12/12/2007).

Em Igarapé Açu, como já foi comentado na seção anterior, os núcleos de produção pesquisados faziam parte da CAMP os quais passaram à base da COOPAEXPA em 2005.

A CAMP tinha sua sede no Sindicato dos Produtores Rurais de Igarapé Açu e os núcleos pesquisados, inicialmente, como base de referida cooperativa, discutiam a organização da produção em reuniões que aconteciam nos núcleos com todos os sócios e, por representação, pelos coordenadores de núcleos na sede da cooperativa os quais recebiam as orientações dos dirigentes de referida cooperativa ao processo produtivo. Segundo o coordenador do núcleo de produção Nova Olinda “a CAMP fazia reunião [...] no final de cada mês, uma reunião geral lá no sindicato que era pra fazer o balanço de tudo, saber se tavam cumprindo com a meta, dar algumas orientações técnicas sobre o cultivo e discutir a programação da colheita” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

A partir de 2005, com a reestruturação da Nova Amafrutas esses núcleos passaram a fazer parte da COOPAEXPA que a partir dessa reestruturação foi descentralizada em oito regionais sendo o de atuação desses núcleos o Regional de Igarapé Açu que passou a ter um espaço físico na sede do município de Igarapé Açu.

O núcleo de produção Bom Jardim, plantou maracujá para a Nova Amafrutas em 2004, 2005 e 2006. O processo de planejamento da produção de referido núcleo assim foi relatado por um membro:

Teve várias reuniões. Veio o Presidente da Amafrutas, o Antônio Alves [Presidente da CAMP]. Aí começamos a trabalhar (Entrevista com M. S. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

O coordenador do núcleo complementando ressalta:

Veio o diretor de suplemento [suprimento], de logística [...] foi pra fazer os cadastros [...]. Era o primeiro financiamento né, em 2004, fevereiro pra março já começou a sair o primeiro material. Era o maracujá em 2004, [...] aí a segunda cultura foi o abacaxi, já no outro ano (Entrevista com o A. A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

O núcleo tinha como meta inicial de plantio 10.000 pés de maracujá. Segundo dados da COOPAEXPA, foram cadastrados para financiamento dos insumos ao plantio de maracujá, no decorrer do processo, cerca de 26 agricultores. Iniciaram o plantio em 2004 cerca de 17 agricultores familiares. Os demais ingressaram no núcleo a partir de 2004, iniciando o plantio em 2005. Cerca de 11 integrantes desse núcleo já tinham experiência no plantio de maracujá, há algum tempo, por fornecerem à atravessadores<sup>29</sup> ou por venderem sua força de trabalho a médios produtores de maracujá e pimenta-do-reino dessa região.

O núcleo de produção Nova Olinda em Igarapé Açu plantou maracujá para COOPAEXPA/Nova Amafruta também em 2004, 2005 e 2006. O coordenador do núcleo relatou que no planejamento da produção

A gente [...] reunia primeiro aqui no núcleo, fazia levantamento do que [...] ia plantar entendeu? Quanto ia produzir. Tinha que fazer o cálculo todinho já e, aí levava pra lá [reunião na sede da CAMP], então, em cima disso [...] eles mandavam a quantia de material que ia receber cada agricultor entendeu? (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

A meta de produção deste núcleo também era 10.000 pés de maracujá, conforme menciona o coordenador do núcleo

a primeira remessa aqui começou com 10.000 pés e a produção foi boa né, foi elogiada por eles. (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

Nesse núcleo de produção, segundo dados da COOPAEXPA, foram cadastrados para financiamento dos insumos ao plantio de maracujá cerca de 18 agricultores, no decorrer do processo. Destes, segundo o coordenador do núcleo, 12 iniciaram o plantio em 2004, e mais 3 em 2005, os demais que foram ingressando, participaram das discussões, porém, devido a crise que já vinha ocorrendo na cooperativa não chegaram a receber os insumos à produção. Menciona que vários agricultores desse núcleo (12 sócios) plantavam maracujá há muito tempo para fornecimento a Amafrutas Ltda., feiras de Belém e mercado de São Paulo por meio de atravessadores, principalmente o Edivaldo e Telma, que atuavam nessa região ou por venderem sua força de trabalho a médios produtores de maracujá e pimenta-do-reino dessa região.

Observa-se nessa etapa do processo que as discussões nos núcleos eram, principalmente, de definições das metas de plantio, mas também, como se organizar para preparar as mudas, como receber os insumos ao plantio, ter as orientações de como proceder

---

<sup>29</sup> Edivaldo, Fernando e Telma eram os principais compradores que atuavam na localidade.

ao cultivo o que denota que a participação em nível de execução era garantida nos núcleos de produção.

Pelos relatos observa-se que os associados em seus núcleos de produção, em alguns momentos, participavam ativamente na decisão de quanto plantar, definindo em reunião a sua meta de produção para a COOPAEXPA/Nova Amafrutas. Entendemos que, nessa etapa, a participação na base da cooperativa, segundo os conceitos de Bordenave (1985), foi do tipo voluntária uma vez que os agricultores definiam suas metas de acordo com a capacidade de trabalho familiar, porém num nível de consulta obrigatória, visto que a cooperativa tinha uma meta de produção a cumprir junto a indústria da Nova Amafrutas que por sua vez tinha que atender os contratos firmados com os seus clientes.

## 5.2 PROCESSO PRODUTIVO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO

Definida a meta de plantio do núcleo, o técnico começava a orientar o cultivo do maracujá. Ou seja, uma vez o núcleo criado e definido quanto plantar, o técnico já reunia com o grupo para um treinamento sobre o funcionamento da cultura do maracujá, bem como traçar um plano de como seriam feitas as práticas culturais. Nessa etapa do processo as reuniões nos núcleos ocorriam semanalmente ou quinzenalmente para as orientações da condução das mudas no viveiro, bem como as orientações ao preparo da área ao plantio.

A partir daí a cooperativa repassava aos cooperados como financiamento de custeio material como: arame, estacas, grampos, pulverizador costal; insumos como adubo químico (macro e micronutrientes), adubo orgânico; inseticidas e fungicidas.

A mão-de-obra para preparo de área, plantio e tratos culturais não era considerada no financiamento, e sim como contrapartida do agricultor a qual era executada por ele em moldes de trabalho familiar<sup>30</sup>. As sementes para o preparo das mudas também não, pois eram fornecidas pela Escola Densa sem custos ao agricultor ou selecionadas do plantio anterior.

Aqui é importante mencionar que a cultura do maracujá tem um ciclo produtivo de até três anos, com possibilidade de safra bem distribuída durante o ano todo (EMBRAPA, 1994), o que possibilita um fluxo equilibrado de renda mensal quando o plantio é tecnicamente bem

---

<sup>30</sup> Esporadicamente, em algumas fases do cultivo como polinização e colheita, alguns sócios utilizavam mão-de-obra contratada.

conduzido. Entretanto, a tecnologia adotada na região, isto é, monocultivo com a utilização de insumos químicos como fertilizantes e defensivos para controle de pragas, quando não é de domínio do agricultor, pode acarretar a incerteza quanto ao retorno econômico. Segundo um entrevistado, membro do núcleo de produção Nova Olinda, para plantar 500 pés de maracujá “leva 2000 m de arame, leva 300 estacas, leva logo no começo 1 m de esterco em cada buraco [cova], leva adubo químico, veneno [...]. Leva de R\$ 2.000,00 a R\$ 3.000,00”. Salienta que tem que “tratar bem e no tempo certo. Se não tratar bem é só prejuízo. Tem gente que não sabe trabalhar com maracujá” (Entrevista com J. L. R. N. membro do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). Um outro agricultor membro do núcleo de produção Bom Jardim referindo-se ao ciclo da cultura do maracujá salienta que “no primeiro ano colhe-se em duas safras, no segundo ano em três safras, nos [produtores] que não tem dinheiro. Os ricos tiram todo tempo” (Entrevista com A. R. R. C. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008) o que quer dizer que o maracujá por ter uma tecnologia altamente dependente de insumos químicos quando satisfeitas tais necessidades corresponde com uma boa produtividade por hectare por tempo ininterrupto, desde que também seja cumprido adequadamente o calendário das práticas culturais. Por outro lado, não satisfeitas as exigências nutricionais e as práticas culturais o rendimento por hectare fica comprometido.

O calendário agrícola inicia-se com o preparo de área e o preparo de mudas que, normalmente, ocorrem entre setembro e novembro e o plantio das mudas de janeiro a fevereiro do ano seguinte.

Como mencionado, na reunião de planejamento da produção era definida a quantidade de pés de maracujá que cada sócio iria plantar. Em seguida, procedia-se o encanteiramento das mudas de maracujá. Nesse planejamento era acordado o preparo de mudas que era realizado de forma coletiva, exceto em alguns casos quando as propriedades eram mais distantes. Nesses casos, reuniam-se os agricultores familiares mais próximos para realizarem essa tarefa, ou realizavam de forma individualizada, em algumas situações. Quando as mudas estavam no ponto de ir ao campo, ou seja, de ser plantada no local definitivo, cada sócio transportava as suas mudas às suas áreas de plantio, em seus lotes, tocando a partir daí a sua produção individualmente, porém com a participação dos familiares.

Nos núcleos pesquisados, os entrevistados mencionaram que no preparo de mudas sempre trabalharam de modo coletivo por orientação da cooperativa, entretanto, no núcleo Bom Jardim, segundo o coordenador do núcleo “nós fizemos aqui próximo [três sócios] outros mais longe levaram pra fazer lá. Muitos não quiseram mutirão” (Entrevista com o A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

Nesse aspecto, Veiga e Albaladejo (2002) em estudo desenvolvido junto a duas localidades, Sítio Novo e Vera Cruz, discutem as condições de emergência da ação coletiva. Ressaltam que o mutirão é um dos meios para emergir a ação coletiva e entre as formas em que essa relação se manifesta, citam o “mutirão para os doentes”. Essa forma de cooperação também foi mencionada em todos os núcleos pesquisados, que eram realizados de forma esporádica, quando havia necessidade por motivo de doença.

De maneira geral na propriedade do cooperado o trabalho era realizado de forma autônoma com a participação da força de trabalho familiar, entretanto, em certas ocasiões, havia o intercâmbio de conhecimentos entre os agricultores sócios, como no caso dos núcleos de produção de Boa Esperança e Sarapoí Sucuriçu que por meio de relações interpessoais de ajuda mútua os mais experientes se organizavam para orientar os menos experientes nas práticas culturais. A esse respeito assim se manifestou um entrevistado do núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu:

Nós nunca esperamos cem por cento da ATER, Mesmo porque a quantidade de pessoas era muita e, a pouca experiência que alguns agricultores já tinham, iam transmitindo para os outros. Às vezes a gente marcava pra fazer demonstração. Para algumas pessoas a gente ia ajudar a fazer o espaldeamento porque eles não tinham prática, então, quem sabia ia lá fazer uma demonstração e, daí, eles davam continuidade porque já se garantiam. Era diferente de esperar um técnico que passava de 8 a 15 dias e aí não podia ficar esperando o técnico. Geralmente essas pessoas [...] que tinham experiência já tavam com o espaldeamento adiantado aí iam ajudar os que estavam atrasados (Entrevista com A. R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu, em 12/12/2007).

No núcleo de produção Boa Esperança um entrevistado assim se reportou: “sempre a gente fazia o canteiro junto, mas cada qual tinha a sua área. Mas, a gente visitava quando tinha algum problema. Quem sabia mais ia lá dizer o veneno que tinha que aplicar. Era mais nós irmãos” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Esse tipo de ajuda era importante ao grupo porque a regularidade da visita técnica era de 15 em 15 dias ou de mês a mês ou quando era solicitado por algum problema de pragas e doenças em algum cultivo onde o técnico aproveitava para fazer a demonstração na área com problema. No caso do núcleo de produção Boa Esperança, por exemplo, o coordenador relatou em sua entrevista que o técnico “vinha mais com a gente porque a gente já sabia a quantidade das coisas; vinha mais pra explicar e deixar a papelada com a gente: da quantidade de adubo, quantidade de veneno, qual o equipamento pra trabalhar... Deixava mais com a gente, os irmãos” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008). Os sócios do núcleo de produção Nova Olinda em Igarapé Açú

não se sentiam bem assistidos da ATER, segundo um entrevistado “a nossa ATER era muito devagar nós mesmo do grupo se reunia e quem tinha mais experiência passava pros mais novos; [...] depender da ATER da Nova Amafrutas pra nós foi ponto negativo” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). No outro núcleo de produção, o Bom jardim não era diferente, segundo um membro do grupo, “eles não vinham olhar o plantio da gente deu praga no maracujá [...] a gente ia lá [sede da CAMP] e eles diziam que o técnico tava vindo e nada de aparecer, aí agente voltava lá e não tinha remédio próprio pra combater essa praga” (Entrevista com M. S. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

A recomendação de plantio era no espaçamento de 2,5 m entre filas por 4 m entre plantas que corresponde a 1000 pés de maracujá por hectare. Na pesquisa de campo a quase totalidade dos entrevistados informou que o espaçamento adotado era de 2 m entre filas por 4 m entre plantas, apenas um entrevistado mencionou que no segundo plantio utilizou o espaçamento de 2,7 m por 2,2 m com a finalidade de reduzir o trabalho.

O papel do coordenador e do coordenador adjunto do núcleo de produção era indispensável no decorrer do processo produtivo. Uma das atribuições dos coordenadores de núcleo era visitar regularmente as propriedades dos membros dos núcleos de produção, para observar o desenvolvimento dos plantios, ou seja, verificar os problemas fitossanitários, bem como o potencial de produção por cada safra para informar ao técnico agrícola por ocasião da visita técnica ao núcleo de produção. Também era responsável pela organização da lista de sócios que iriam fazer financiamento para plantio no ano seguinte. Nesse aspecto o coordenador do núcleo de produção de Nova Olinda, em Igarapé Açu relata:

No mês de outubro, novembro do ano anterior né eu fazia o levantamento do que a gente tinha entendeu? Quantos pés e naquele mesmo tempo do levantamento, perguntava pra cada agricultor quantos pés ele ia plantar no ano seguinte, aí ele ia dizer: “vou plantar quinhentos”, “vou plantar setecentos”, outro plantava mil, outro plantava mil e quinhentos, em cima daquilo ali a gente levava pra cooperativa e em que ela poderia ajudar os agricultores entendeu? Só no que eles tavam precisando ou era arame, ou era estaca, ou era esterco, ou adubo e era em cima disso aí que a gente levava pra lá, reunia primeiro aqui no núcleo, fazia levantamento do que tinha, o que ia plantar no outro ano, entendeu? Quanto ia produzir para o outro ano tinha que fazer o cálculo todinho já e, aí, levava pra lá. Então, em cima disso aí lá eles mandavam a quantia de material que ia receber cada agricultor, entendeu? (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

Um assessor da COOPAEXPA, em sua entrevista, ao ser indagado de qual era o papel dos coordenadores dos núcleos, salientou que era de ter todas as informações do núcleo, agenda de reuniões, reunir permanentemente com eles para organizar a logística. Isto é, o pagamento aos produtores, o levantamento da produção, quantas toneladas era para cada

membro do núcleo etc. Então, o coordenador era a pessoa central para ter todas as informações do núcleo.

O tipo de maracujá recomendado para o plantio, pela Nova Amafrutas, era o “comum” que era um fruto padrão para a agroindústria, ou seja, um fruto menor, porém, com maior proporção de polpa em relação a casca. Já o fruto padrão para a venda *in natura* era o com especificação tipo “campeão”, denominado pelos agricultores entrevistados de “paulista”. Entre os entrevistados alguns mencionaram somente plantar o recomendado pela COOPAEXPA, porém, a maior parte dos entrevistados mencionou plantar “misturado” termo utilizado por eles para informar que plantavam os dois tipos. Informaram que trabalhavam o maracujá comum para a fábrica e o “paulista” para a “feira”, isto é, para o mercado de fruta *in natura*.

Estudos como de Costa et al. (2003) e de Andrade (2004) baseados em análise do Censo Agropecuário, salientam que o Nordeste Paraense caracteriza-se por uma *cadeia pós-produção* onde 85% da produção de maracujá é entregue à intermediação mercantil, o qual tem destino final, tanto para mercados locais como para extra-locais de fruta *in natura*, especialmente para as centrais de abastecimento de Belém e de São Paulo, assim como para o mercado industrial de processamento de sucos, isto é, aquela parcela da produção que não atende os padrões do mercado da fruta *in natura*, o fruto denominado “borreia”.

Essa característica da comercialização do maracujá na região de abrangência da cooperativa possibilitava que alguns cooperados assumissem atitudes individualistas se beneficiando do financiamento ao cultivo do maracujá e não cumprindo o contrato de entrega da produção à cooperativa, ou seja, comercializando a sua produção com os atravessadores.

Nos núcleos pesquisados o mecanismo adotado para contornar esse problema consistia do não financiamento da produção do ano seguinte, isto é, o não fornecimento de insumos a esses agricultores. No núcleo de produção Boa Esperança, por exemplo, segundo o coordenador, “essas pessoas que não produziam nós deixava de entregar os insumos e por isso eles próprios deixavam o grupo” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008). Acontece que esse procedimento só impedia que a cooperativa fizesse um investimento maior sem ter o retorno com a produção, porém a cooperativa não tinha mecanismo de recuperar o capital empregado na produção desses sócios, pois o pagamento do financiamento era por equivalência produto onde a cada entrega da produção 50 % do valor da produção era para a amortização do financiamento. Esse foi também um dos fatores que contribuiu para a descapitalização e o enfraquecimento do empreendimento COOPAEXPA/Nova Amafrutas no decorrer do processo.

Em relação a essa discussão Barreto (1980, p. 104) alerta para o fato de que “a pouca agressividade comercial da cooperativa faz com que o produto dos associados facilmente seja desviado para intermediários mais ativos e dinâmicos que atuam lá na porteira da propriedade com tentadoras ofertas, o que leva por água abaixo a já frágil fidelidade do associado à cooperativa”. De fato, enquanto a cooperativa percorria todo um processo de organização da produção, transporte, processamento, rebate do financiamento e do frete e posterior pagamento aos cooperados, ou seja, o cooperado entregava a produção para receber muito tempo depois esses comerciantes por terem estrutura ágil e capital, só tinham o trabalho de chegar com o produtor e oferecer alguns centavos a mais e levar a produção.

Nos núcleos de produção de Igarapé Açu era mais intenso a prática de comercialização à atravessadores. Primeiro, porque muito antes da cooperativa vários agricultores já produziam maracujá para essa rede de comercialização. Segundo, porque com a criação da CAMP a maioria desses atravessadores passou a ser sócio dessa cooperativa que, para cumprir a demanda estipulada pela Nova Amafrutas, continuaram com a mesma sistemática de trabalho, ou seja, produzindo, mas, também, comprado a produção de maracujá dos agricultores familiares de sua rede de influência para atender o mercado de fruta *in natura*, como também complementar a sua meta de produção junto a cooperativa. Segundo um entrevistado “do lado de Igarapé Açu era diferente era mais atravessador, já se trabalhava com o objetivo de no verão exportar pra São Paulo. A exportação ia do mês de agosto até dezembro. A CAMP tirava os melhores pra exportação e o restante mandava pra fábrica, 50 % [dos sócios] fazia isso” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008). Significa dizer que grande parte da produção que era financiada via COOPAEXPA/Nova Amafrutas era carregada para o mercado de fruta *in natura* e, o que é mais agravante, também pela CAMP.

Nos núcleos do Moju, a rede de comercialização, segundo um entrevistado, abrangia mais os mercados próximos como de Moju, Abaetetuba, Tailândia até Marabá e também a central de abastecimento de Belém. Mas, também, já vinha havendo a interferência de dois atravessadores de Igarapé Açu que vinham atuando na comercialização do maracujá no município.

Essa estrutura de comercialização, portanto, tornava-se um pouco diferenciada pelo fato de Igarapé Açu ser o maior produtor de maracujá do Estado e, por conseguinte possuir uma rede de comercialização consolidada em torno de atravessadores, principalmente, de referido município e, como consequência, os agricultores familiares já estavam há anos

vinculado a essa estrutura de comercialização. Já no caso do Moju a maioria dos agricultores foi estimulada a plantar a partir do surgimento da COOPAEXPA e por já virem por um processo de formação sobre a concepção de cooperativismo empreendida por essa cooperativa já demonstravam uma identidade maior com essa forma de organização.

### 5.3 A DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO

Além dos investimentos na produção de maracujá, cujo comércio estava definido e garantido pela indústria da Nova Amafrutas, a partir de 2004, atendendo uma política de diversificação da produção da Central, a COOPAEXPA, via Banco do Estado do Pará (BANPARÁ) por meio do Fundo de Desenvolvimento Estadual (FDE), realizou investimentos na produção de abacaxi na ordem de 4,3 milhões na aquisição e implantação de mudas de abacaxi e insumos agrícolas.

A primeira operação de crédito foi realizada em novembro de 2003, no valor de R\$ 280.000,00 para a aquisição e transporte de 3.111.000 mudas de abacaxi em Floresta do Araguaia.

As mudas implantadas além do objetivo de abastecer a indústria teriam o propósito de criar um banco de mudas na região para o fornecimento de mudas a novos plantios tanto dos cooperados como de outros agricultores que desejassem desenvolver o cultivo do abacaxizeiro.

A estratégia da cooperativa para pagamento do financiamento consistia de que no ato do recebimento das mudas pelos cooperados os mesmos assinavam um contrato de produção comprometendo-se a devolver quatro mudas de abacaxi a cada muda implantada. Tendo em vista que os cooperados implantariam 3 milhões de mudas, a cooperativa teria 12 milhões de mudas para comercializar junto a outros cooperados o que garantiria o recebimento dos recursos necessários à quitação dos débitos junto ao BANPARÁ, assim como garantiria a expansão dos plantios para o fornecimento da matéria-prima necessária para o funcionamento da indústria. Um informante-chave assim explicou como ia ser o pagamento do financiamento pelos cooperados que aderiram ao plantio de abacaxi:

O agricultor recebia uma muda e pagava com quatro mudas. O abacaxi pode dar de oito a doze mudas por pé. Então, o agricultor pagava seu financiamento com quatro

mudas e, com as outras, fazia o seu plantio. Sendo que as mudas não foram repassadas para os outros produtores porque não teve mais logística para isso (Entrevista com A. R. S. Diretor presidente da COOPAEXPA, em 12/12/2007).

**AS PRIMEIRAS MUDAS FORAM IMPLANTADAS NO INÍCIO DE 2004 COM A ENTRADA DA PRODUÇÃO EM 2005. SEGUNDO A COOPAEXPA FORAM PRODUZIDAS MAIS DE 2.000 TONELADAS DE FRUTOS, SENDO ENTREGUE À INDÚSTRIA DA NOVA AMAFRUTAS SOMENTE 1.615 TONELADAS E O RESTANTE COMERCIALIZADO PELOS COOPERADOS NAS FEIRAS LIVRES E CEASA.**

Um membro do núcleo de produção Bom Jardim em Igarapé Açú mencionou que

Fizeram uma coisa bacana pra gente só que não cumpriram como era, aí não deu um plantio bom [no caso do maracujá]. Aí veio outro projeto, do abacaxi, aí meu filho fez pra mim, plantou 25 mil pés [em 2004]. Aí depois fizemos outro de 20 mil pés [em 2005]. O de 2004 entregamos tudo pra Amafrutas [Nova Amafrutas]. O de 2005 se estragou, não estragou tudo porque tiramos alguns pra vender pra Marapanim. O carro não vinha pegar, já começou a ir a falência o negócio. Vendemos uns mais pra não estragar tanto. Levava pra Marapanim quando o caminhão do PRONAF que entrava aqui de 15 em 15 dias. Não foi só nós não, várias que trabalharam estragaram. O pessoal do Seu F. mexiam com abacaxi, eles plantaram muito. Nós, que as condições era mais pouca, plantemos menos [...]. O A. P. [coordenador do núcleo] estragou muito. Aí nós não tivemos lucro desses plantios [...] (Entrevista com M. S. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

A partir de setembro de 2005 a COOPAEXPA deveria iniciar a distribuição e comercialização das mudas oriundas dos plantios de 2004 com vistas a cumprir com os compromissos junto ao BANPARÁ. Porém, a COOPAEXPA não dispunha de recursos financeiros suficientes para realizar a operação, visto que todos os valores oriundos dos fretes dos caminhões da cooperativa no transporte da produção estavam em poder da Nova Amafrutas, a qual já em função dos primeiros sinais de crise financeira, não realizou o repasse à cooperativa. Desse modo, a COOPAEXPA só implantou 5 milhões de mudas de abacaxi no período de outubro de 2005 a abril de 2006, quando deveria ter implantado 12 milhões de mudas, o que quer dizer que foram perdidas no campo cerca de 7 milhões de mudas.

No mês de maio de 2005, a cooperativa dando continuidade na produção de forma ininterrupta realizou a segunda operação de crédito no valor de R\$ 340.250,00, onde implantou 3 milhões de mudas de abacaxi, com uma produção obtida no período de maio a dezembro de 2006 de mais de 2.000 toneladas de frutos a qual ficou comprometida pelo fato da paralisação da indústria da Nova Amafrutas.

#### 5.4 ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL E A ESCOLA DENSA

As cooperativas de produção da Nova Amafrutas, COOPAEXPA e CAMP, por meio da Escola Densa tinham por finalidade promover a formação, capacitação e organização dos seus associados. Dessa forma, os agricultores familiares, por meio dos núcleos, recebiam assistência técnica e assessoria de técnicos agrícolas da Escola Densa, que tinham a função de orientar tecnicamente os agricultores no planejamento de plantios, tratos culturais e colheita, bem como da organização da produção para a agroindústria.

A esse respeito o coordenador do núcleo de produção Sarapóí Sucuriju se manifestou: “[...] tinha reuniões mensalmente [...] vinha orientar como era o plantio né, os técnicos tavam todo mês mesmo visitando o plantio do camarada, era um projeto via Banco da Amazônia, aí todo mês ele era obrigado a fazer a visita né” (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapóí Sucuriju, em 15/02/2008)”. Continuando a sua fala se expressou:

Eles tinham um calendário, eles traziam a agenda dele e uma folha de papel pra marcar. A visita dele era todo marcado numa folha de papel o programazinho que ele agendava: “tal dia número tal” assina em baixo ainda dizendo que ele esteve no núcleo visitando os cooperados todinhos, [...] esteve na residência do [...] coordenador do núcleo Sarapóí Sucuriju visitando os produtores assim...assim...e mandava assinar em baixo pra poder comprovar que ele esteve visitando o núcleo. Assim que funcionava, toda vez era agendada (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapóí Sucuriju, em 15/02/2008).

O coordenador do núcleo era que articulava com o técnico as reuniões e visitas técnicas, assim como repassava todas as informações sobre a situação dos plantios dos membros do núcleo ao mesmo. O coordenador do núcleo de produção Sarapóí Sucuriju relata:

[...] tinha que ter um coordenador, um vice-coordenador justamente aquela pessoa que fica na frente né...O coordenador e o adjunto né, duas pessoas que iam tocar o trabalho pra frente né, era responsável por repassar negócio de insumo essas coisas, viveiro, negocio de plantação de muda, a gente que tava orientando o pessoal: “Zé Maria pode fazer isso aqui assim”, “a adubação é assim...”. As vezes não dá pro técnico porque a região é muito grande a região nossa é muito grande pra tá um técnico circulando. Porque a partir daí a gente começa a aprender né. Começaram a ensinar e a gente começou a aprender. Hoje, o técnico vem dar uma olhada assim, mas, a gente já aprendeu (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapóí Sucuriju, em 15/02/2008).

Segundo um técnico de ATER (Entrevista com J. A. S. técnico agrícola do regional de Abaetetuba, em 21/03/2009) entrevistado como informante-chave cada técnico tinha a missão

de dar assistência técnica a quatro núcleos de produção tendo que reunir pelo menos uma vez por mês com cada núcleo para ver como ia o andamento das atividades agrícolas dos associados. O coordenador do núcleo era a pessoa fundamental nessa interlocução

O técnico chegava e ia direto pro coordenador, tem algum problema no núcleo? “O fulano, o plantio dele está ruim ele não tá cuidando” então, vamos lá. As informações primárias quem tinha era o coordenador, ele era responsável por estar de olho nos plantios e informando ao técnico como é que estavam as coisas. “Semana que vem vai ter maracujá” ele informava o técnico, todo o mês o técnico fazia no mínimo uma reunião em cada núcleo pra ver como é que tava o andamento, se tinha algum problema fitossanitário, se não tinha. O pessoal central, o primeiro contato com o núcleo, era o coordenador e o adjunto, um dos dois, eles eram as pessoas chaves pra ter as informações todas do núcleo (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

Um membro do núcleo de produção Boa Esperança menciona que as reuniões do núcleo eram mais de orientação sobre

[...] o modo de trabalhar. Nas decisões o técnico estava junto, nas decisões de melhorar a produção, as dificuldades, até porque alguma dúvida que a gente tinha ele tirava. Aí, com um determinado tempo, ele parou até mais de visitar os plantios porque ele sabia que nós tava sabendo daqueles plantios, a gente tava sabendo até mais do que ele [...] (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

A Escola Densa era responsável pela execução de cursos no que se refere ao desenvolvimento das cadeias produtivas, bem como em educação, meio ambiente e cidadania, trabalhando conteúdos temáticos como cooperativismo e economia solidária, gênero, planejamento da propriedade rural, estratégias organizativas, comercialização, gestão ambiental e outros, com vistas à formação e capacitação das famílias de agricultores familiares (NOVA AMAFRUTAS, 2005; LEONEL, 2004; PONTES, 2004). Na pesquisa, entretanto, observou-se que em nível dos núcleos de produção, as reuniões resumiam-se às discussões de planejamento da produção (quanto cada agricultor ia plantar), orientação das técnicas de cultivo (preparo de mudas, tratos culturais, aplicação de defensivos, polinização) e organização e escoamento da produção. As atividades regulares de formação cooperativista, ainda que prevista para todos os associados restringia-se mais ao nível de diretoria, assessores, técnicos e coordenadores de núcleos de produção. Isso é evidenciado na fala do diretor do Regional de Igarapé Açu quando diz “os associados não tiveram muita capacitação, a capacitação só era mais em nível de diretoria” (Entrevista com J. F. R diretor do Regional de Igarapé Açu, em 02/02/2008).

No núcleo de produção Nova Olinda em Igarapé Açu o coordenador de núcleo informou que a reunião de núcleo “era levantamento, era produção, era escoamento do produto, fazer reunião também como o carro ia passar: segunda, sexta, vocês têm que tirar esse produto pra esperar o carro, a reunião nossa era basicamente isso aí [...] reunião pra

quando a gente ia pagar”. Prosseguindo salienta que “sempre tinha dia de campo pra trabalhar com defensivo, era pulverizar a plantação todinha, como fazer a produção de maracujá né, negócio de emprenhar [polinizar]”. Informa que o técnico vinha dar as orientações no núcleo, mas quase sempre “era mais assim, escolher uma área de plantio grande pra todo mundo, [...] Sempre era em Igarapé Açú que tinha uns produtores maiores, a maioria das vezes, pra saber o tipo de doença que acontecia, como combater” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). No núcleo de produção Bom Jardim o coordenador também salienta que nas reuniões o técnico “explicava como era o plantio, a quantidade de adubo, ensinava a pegar na flor, época de colheita; tinha as vezes dia de campo” (Entrevista com A. A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008), complementando um membro do núcleo salienta “no começo toda semana vinham ensinar as práticas, quais os venenos e quem tava trabalhando que era pra mandar os insumos (Entrevista com A. R. R. C. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008)

No núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu no Moju o coordenador explica que:

Do maracujá tinha, tinha até treinamento, ia pro campo com o agricultor e chegava lá e treinava; como era que trabalhava, como era que pulverizava essas coisas. Pra todos, pegavam um plantio só e levavam pra lá e mostravam como é que trabalha equipamento pra poder proteger do negócio do veneno tinha esse treinamento aí... (Entrevista com o coordenador do núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu, em 15/02/2008).

Complementando, um membro do núcleo Sarapoí Sucuriçu ressalta:

[...] fizemos o curso de como se plantava o maracujá. Aqui mesmo eles vieram dar o curso: o técnico veio dar. Nós fizemos o curso mesmo de campo. [...] eles explicavam a importância também de nossos direitos, também eles explicavam direitinho (Entrevista com J. R. V. membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu, em 15/02/2008).

Na mesma linha de argumentação, o coordenador do núcleo de produção Boa Esperança no Moju também ressalta que

Algumas vezes foi sobre cooperativa mesmo e, a maior parte, era sobre o trabalho mesmo: como trabalhar, como adubar, como fazer. A maior parte era assim dar explicação de como produzir mais (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Nas falas o que ficou evidenciado é que nos núcleos de produção de Igarapé Açú as reuniões resumiam-se às orientações de técnicas de cultivo o que denota que as orientações da CAMP se voltavam mais para o lado da funcionalidade do processo produtivo na perspectiva de se atingir a eficiência econômica. Já nos núcleos do Moju quando, na fala de um sócio o mesmo diz “que havia discussão sobre os direitos dos cooperados” e quando o coordenador ressalta “que algumas vezes se discutia sobre cooperativa”, percebe-se que além do lado da

funcionalidade do processo em busca da eficiência econômica, também ocorria o processo de formação na busca do desenvolvimento humano de seus sócios na perspectiva de uma participação mais consciente. Mas, também, no decorrer da discussão desse trabalho, fica evidenciado que em determinado momento da COOPAEXPA, dada as circunstâncias do crescimento em ritmo acelerado do quadro de associados, se priorizou a assistência técnica no sentido da capacitação para a produção, deixando o debate, a formação sobre o cooperativismo em segundo plano, o que também é evidenciado na fala do ex-diretor quando salienta

nós fomos empurrados pra fazer o processo de produção, só que a nossa base era uma base muito heterogênea, complexa, difícil, diferenciada e precisava ter [...] mais tempo para o processo de maturação da produção. Aí como íamos fazer no primeiro tempo de 20, 30 chegar a 50, 60 associados e aí sim começar a ter um processo de formação mais claro, daqui a pouco você pula de 60 pra 600, de 600 pra 1.200 é aquela loucura toda...(Entrevista com ex-diretor da COOPAEXPA, em 11/05/2008)

A estratégia tomada pela direção da Nova Amafrutas em final de 2003, favorecida pela conjuntura política nacional que possibilitou a tomada de financiamento tanto ao setor produtivo quanto para a ampliação da indústria, fez com que a cooperativa mudasse a dinâmica na perspectiva de se adequar a esse novo momento. A COOPAEXPA que vinha num processo normal de ampliação de sua base social, a partir desse momento teve que acelerar seu processo de crescimento sem estar estruturada administrativamente para isso. O quadro se complica pelo fato das duas cooperativas, CAMP e COOPAEXPA trabalharem numa concepção de organização cooperativa totalmente antagônicas e que com o advento do financiamento via PRONAF fez com que se aflorasse esta divergência que culminou a partir de 2005 com a passagem dos agricultores familiares da base da CAMP para a COOPAEXPA. Desse modo, a COOPAEXPA cresceu rapidamente e o ingresso de novos sócios com histórias de vidas diferentes, experiências e interesses diferenciados careciam de formação continuada e ter um tempo necessário para que o processo de aprendizado social se consolidasse e possibilitasse a manutenção de um projeto duradouro.

## 5.5 PARTICIPAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO E ENTREGA DA PRODUÇÃO À NOVA AMAFRUTAS

A COOPAEXPA em sua estratégia de comercialização, isto é, de cumprir com a sua função de tomar as medidas necessárias para viabilizar o transporte da produção de seus associados, tinha no núcleo de produção a sua base organizativa à logística de transporte da produção até a indústria.

No período de logística a gente ia pra lá, reunia com os núcleos “qual o melhor dia pra passar o caminhão? Tal dia”. “Quem é que vai ficar responsável por acompanhar o caminhão no núcleo?” Geralmente tinha uma pessoa, podia ser coordenador ou não, uma pessoa que acompanharia o motorista pra recolher todo o maracujá do grupo. Então, uma pessoa responsável pra acompanhar o caminhão, tomar nota do peso e acompanhar o motorista pra carregar. Quando ia pro outro núcleo lá já tinha outra pessoa que ia acompanhar o motorista até encher o caminhão e assim era o trabalho (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

A produção do maracujá inicia-se a partir do sexto mês do plantio, ocorrendo, portanto, uma safra no primeiro ano que vai de julho a dezembro. No segundo ano do ciclo da cultura ocorrem duas safras, uma que vai de janeiro a abril e a segunda que vai de julho a dezembro. No terceiro ano do ciclo produtivo tem-se a última safra que vai de janeiro a abril (LEONEL, 2004). Na pesquisa de campo, a esse respeito foi informado que a colheita inicia-se a partir do sexto mês do plantio sendo no primeiro ano verificado uma safra e no segundo ano três safras. Entretanto, vale lembrar que em plantios cujas práticas culturais são bem conduzidas e são atendidas as necessidades nutricionais da planta, a cada sessenta dias tem-se produção. Nesse contexto, a cooperativa a partir de seus núcleos de produção já tinha as informações dos plantios em produção para assim estipular as rotas para transporte da produção.

Pelas diretrizes da cooperativa, no período da safra, o coordenador tinha a missão de assegurar a colheita, seleção e transporte com qualidade da matéria-prima. Segundo o coordenador do núcleo de produção Sarapói Sucuriçu “o técnico fazia só um levantamento na hora da florada, mais ou menos fazia um levantamento se realmente tava bem carregado o plantio” daí em diante

a gente era produtor né e já tinha uma base né e chegava lá com ele e perguntava quanto mais ou menos dava a produção deles, [...] a gente errava por besteira “essa semana a gente tem tantas toneladas pra entregar” a gente tinha uma base já. Dava pra correr todo com o levantamento [...] já tinha uma base de quanto entregar por semana. No mês a gente recebia de lá uma folha com todo o acompanhamento do mês. Não dava pra errar [...] (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapói Sucuriçu, em 15/02/2008).

Complementando o coordenador de núcleo de produção Boa Esperança assim se expressou: “tinha que ter um responsável pelo grupo, [...] pra ficar responsável [...] sobre conta no banco, sobre produção, administração, levar e receber”. (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008). Ou seja, o coordenador

também era responsável pelo pagamento da produção aos membros do núcleo. Para a COOPAEXPA o coordenador era a pessoa responsável pelo processo organizativo do núcleo de produção e, para isso, teria que ter experiência no processo produtivo do maracujá e ter a compreensão da concepção do processo organizativo empreendido pela cooperativa.

A meta de produção de maracujá estabelecida pela COOPAEXPA, segundo um informante-chave, era de 5 Kg/pé no primeiro ano, de 15 Kg/pé no segundo ano e de 10 Kg/pé no terceiro ano (Entrevista com J. A. S. técnico agrícola do Regional Abaetetuba, em 21/03/2009). A esse respeito, em Igarapé Açu o coordenador do núcleo de produção Nova Olinda ressalta “aqui eles queriam uma produção de no mínimo 8 kg/pé; o meu teve época que deu, mas teve época que não; tem carga que não dá, a de janeiro dá a de abril dá, agora a do verão (agosto pra frente) não dá” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). Nesse município, por ser área tradicional no cultivo de maracujá os problemas fitossanitários eram maiores. No núcleo de produção Bom Jardim um sócio relata: “no primeiro plantio o nosso foi meio ruim, deu doença; no segundo plantio já foi mais melhorzinho porque a gente já tinha mais uma prática. Não chegamos a entregar muito” (Entrevista com M. S. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/08). Esses fatores, aliado a estrutura de comercialização vigente na região, dificultavam muito o cumprimento das metas estabelecidas para essa região, tanto que, segundo um informante-chave: “esses núcleos nunca cumpriram as metas de produção para a indústria”(Entrevista com A. G. ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008).

Nos núcleos do Moju um informante-chave confirma que a meta estabelecida era 05 kg/pé, porém, salienta que “quem cuidou bem colheu até 10 kg/pé, o Boa Esperança produziu mais” (Entrevista com A.R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007). No Moju, ao contrário do município de Igarapé Açu, o cultivo do maracujá remonta em época mais recente e, por conseguinte, sem muitos problemas fitossanitários como em Igarapé Açu. Aliado a isso, a rede de comercialização que atuava no município tinha uma área de atuação em mercados próximos como Moju, Abaetetuba, Tailândia Marabá e a CEASA de Belém e, de certa forma, a concorrência era menor. Nesse sentido, segundo um informante-chave, o Moju era “um dos maiores pólos para a COOPAEXPA: solos bons, pessoas interessadas que viam na Amafrutas [Nova Amafrutas] uma “mina de ouro” pra eles” (Entrevista com A.R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007). De fato, esses atributos consistiam de uma vantagem comparativa dos núcleos do Moju em relação aos de Igarapé Açu, mas, também, por serem núcleos constituídos pela COOPAEXPA, em tese, tinham uma

compreensão maior da forma de organização empreendida pela cooperativa. Destaca-se também a ligação mais próxima de algumas lideranças desses núcleos com o movimento sindical o que favorecia uma maior identidade com a concepção do cooperativismo levantado por essa entidade de representação dos agricultores familiares.

O pagamento do financiamento à produção era por equivalência produto. Para isso quando o cooperado recebia insumos e materiais para a produção do maracujá, assinava uma nota de recebimento e essa nota era lançada na contabilidade da Central Nova Amafrutas para que, na hora da entrega da produção dos cooperados, a Central fosse descontando do valor da produção os 50% para amortização do crédito de custeio do maracujá, até a sua total quitação.

No cálculo do preço pago ao produtor a indústria utilizava como referência a relação de 11 para 1, ou seja, 11 Kg de frutos geravam 1 Kg de suco concentrado. Andrade (2004) em sua dissertação de mestrado analisando a emergência de processamento de frutas no Nordeste Paraense, Região Metropolitana de Belém e no Marajó, discorrendo sobre a Nova Amafrutas explica esse procedimento:

Na tentativa de privilegiar a qualidade do fruto que é destinado à indústria, a Nova Amafrutas tem premiado com melhor preço os produtores que conseguem uma produção que possibilite uma relação cada vez menor entre quilos de fruta fresca e quilos de suco concentrado. Assim, quando 11 Kg de fruta geram 1 Kg de concentrado, o preço pago pela indústria ao produtor tem variado, hoje, entre R\$ 0,25 a R\$ 0,38 o kg, entretanto, quando essa relação é de 7 a 8 quilos de fruta por 1 quilo de suco concentrado, o preço pago pela indústria ao produtor pode chegar até R\$ 0,60. Os índices de potencial de produção de suco são definidos em análises laboratoriais, que estimam tais potenciais, estabelecendo as relações entre casca e polpa do fruto, teor ácido e estado saudável de maturação do fruto. Essa prática busca valorizar a produção do agricultor familiar, bem como, reduz a ação dos atravessadores, que visam sempre à linearidade dos preços, para manterem os ganhos na venda dos produtos que não são aceitos na comercialização da fruta fresca, a chamada “borreia” (ANDRADE, 2004 p.146-147).

Portanto, o estágio de maturação do fruto, os cuidados pós-colheita e os cuidados no transporte até a indústria eram fundamentais para a obtenção de um resultado satisfatório. Nessa perspectiva, a recomendação técnica da cooperativa era deixar o fruto cair para depois coletar, não misturar maracujá verde com maduros e ter cuidado no transporte dos frutos para não machucar. A esse respeito a literatura especializada salienta que o maracujá alcança o ponto máximo de maturação para a indústria logo após se desprender da planta-mãe, recomendando o transporte da produção até cinco dias à indústria (RUGGIERO et. al, 1996).

Os núcleos de produção pesquisados produziram para a Nova Amafrutas no período de 2004 a 2006.

O núcleo de produção Boa Esperança no Moju, começou a produzir em 2004. Referido núcleo foi considerado tanto pelos informantes-chave (dirigentes, assessores e

técnico da regional de Abaetetuba), quanto por alguns agricultores familiares entrevistados, como o núcleo mais produtivo do Regional de Abaetetuba e da COOPAEXPA. A esse respeito o técnico agrícola que dava assistência técnica a esses núcleos assim se manifestou:

O Boa Esperança já tinha experiência. Eram produtores que vieram da região de Igarapé Açu, de Nova Timboteua, tinha experiência de lá. Por esse fator era mais produtivo, já tinha experiência – o C [coordenador do núcleo] e a família dele – e com isso eles levaram também pros outros essa experiência. Eu lembro que tinha semana de sair de lá 4 caminhões “trucados”<sup>31</sup> (Entrevista com J. A. S. técnico agrícola do Regional de Abaetetuba, em 21/03/2009).

O núcleo de produção Boa esperança plantou maracujá em 2004, 2005 e 2006. Mesmo com alguns problemas, como atraso de insumos para o plantio, na logística de comercialização e outros, era um núcleo que produzia bem. O coordenador do núcleo de produção assim relata a sistemática de trabalho no planejamento pra escoamento da produção à indústria:

aqui a gente sempre fazia o plano anual pras três safras [...], cada safra já tinha que tá lá na cooperativa dizendo quantas toneladas a gente ia ter que tirar, aí a gente baseava tantas toneladas por cada safra, [...] até o meio do ano a gente tem que colocar tanto, do meio do ano até dezembro nós tem que colocar tanto” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/08).

Segundo dados da COOPAEXPA, ao todo participaram do núcleo 41 sócios. Destes, segundo o coordenador, 11 receberam insumos ao plantio e não produziram nada ou produziram pouco e ainda vendiam a outros compradores. Os demais se engajaram na produção e fornecimento à Nova Amafrutas. Salienta que apenas 8 integrantes do núcleo tinham experiência no cultivo do maracujá.

Apesar da maioria dos sócios não ter experiência no cultivo do maracujá, mas com o apoio de técnico de ATER da cooperativa e a experiência do coordenador do núcleo e mais quatro irmãos sócios, a maioria produziu bem.

Esses irmãos tinham como estratégia de produção ter uma produtividade sempre satisfatória, de modo que pudesse ter produção suficiente para cumprir com a meta de produção de referido núcleo, ou seja, para compensar a produção de algum integrante do grupo que não conseguia cumprir sua meta total de produção e desse modo quase sempre ultrapassavam a meta que era estabelecida pela cooperativa. Salienta-se também que a ajuda mútua, isto é, o apoio desses sócios mais experientes aos que não tinham experiência, fez também com que este núcleo sempre ultrapassasse a meta de produção do grupo. Nesse sentido, Bordenave (1985) salienta que existem circunstâncias de diversos tipos que condicionam a qualidade da participação de um grupo. Ressalta que, às vezes, as barreiras

---

<sup>31</sup> O caminhão truck tem dois eixos na traseira e capacidade a partir de 13 toneladas de carga útil.

para uma participação efetiva de todos os membros encontram-se em “certas qualidades” pessoais de algum membro. Nesse grupo, a liderança e experiência desses irmãos atuaram a favor do bom desempenho de referido grupo, mesmo considerando as distâncias entre os sócios e as condições de acesso ao plantio, principalmente, no inverno.

Quando o núcleo ultrapassava a meta estabelecida pela cooperativa recebia um prêmio estipulado pela cooperativa. O núcleo de produção Boa Esperança chegou a receber este prêmio, assim como sempre obteve preços bons na comercialização por produzir fruto de boa qualidade. Conforme relato de um entrevistado:

Lá tinha um laboratório onde era analisado a percentagem de frutos [suco] por quilo de polpa, aonde o nosso núcleo sempre produziu: se era analisado mais ou menos 12 kg por 1 kg de concentrado [...] o nosso tava dando 7 kg por 1 de concentrado. Numa meta dessa aí significa que a gente tava mais ou menos [...] produzindo além do que eles colocavam. Eles tavam colocando 12X1 e nós tava produzindo 7X1 significava que o nosso maracujá era de primeira, até melhor do que eles esperava (Entrevista com o P. R. N. do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

A tomada de decisão da colheita era em reunião do grupo, onde segundo um entrevistado “na reunião todos discutia o dia que dava, então acertavam o dia que podia colher, aí quando um colhia todos estavam colhendo” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/08). A coleta da produção era realizada semanalmente, dia de quarta feira, então, a colheita iniciava no dia anterior de maneira que quando o caminhão passasse a produção estivesse em local de fácil acesso. Como o núcleo era constituído de agricultores de três localidades (Vila Boa Esperança, Comunidade Nossa Senhora do Perpétuo Socorro e Ramal da Denpasa) a maior distância era de 13 km, porém, a maioria ficava até 3 km de distância. Mas, segundo o coordenador do núcleo, mesmo assim não tinha problema “a gente fretava um caminhão pequeno ou um trator e o produtor ajudava a embarcar e desembarcar, aí trazia aqui pra Vila [Vila Boa Esperança]” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/08). Segundo um membro do núcleo, o acesso para alguns plantios como da Comunidade Nossa Senhora do Perpétuo Socorro era difícil onde “no inverno só tirava a produção de trator” (Entrevista com M. E. V. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Quando indagado sobre o teor dessas reuniões, um membro do núcleo salientou que nessas reuniões a discussão girava mais em torno da logística da comercialização. Segundo seu relato

Geralmente eram algumas novidades que vinham de lá [direção da COOPAEXPA]. Ia discutir sobre algumas informações que vinha de lá em termos de melhoria e como escoar a produção de dentro pra fora que, aqui nessa região, ela é muito esperada. A gente não tinha o acesso, então, a gente ia conversar como fazia para colocar no caminhão (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

NAS REUNIÕES, SEGUNDO O COORDENADOR DO NÚCLEO, “POUCA GENTE FALTAVA”. UM SÓCIO SALIENTA QUE NAS REUNIÕES OS MAIORES QUESTIONAMENTOS ERA DE “QUANTO ESTAVAM DEVENDO, QUAL ERA O PREÇO DO MARACUJÁ” (ENTREVISTA COM J. N. M. MEMBRO DO NÚCLEO DE PRODUÇÃO BOA ESPERANÇA, EM 16/02/2008). COMPLEMENTANDO O COORDENADOR ASSIM SE EXPRESSOU: “TINHA HORA QUE A REUNIÃO ERA INTERESSE DE TODO MUNDO AÍ TODO MUNDO FALAVA, MAS QUANDO A REUNIÃO ERA MAIS DE EXPLICAÇÃO FICAVAM MAIS ESCUTANDO” (ENTREVISTA COM F. A. N. COORDENADOR DO NÚCLEO DE PRODUÇÃO BOA ESPERANÇA, EM 16/02/08). ISSO EVIDENCIA A PARTICIPAÇÃO ATIVA DOS SÓCIOS NA BUSCA DE ESCLARECIMENTOS SOBRE SEUS INTERESSES PARTICULARES E NAS ATIVIDADES EM NÍVEL DE OPERACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES PRODUTIVAS.

O NÚCLEO DE PRODUÇÃO SARAPOÍ SUCURIJU COMEÇOU A PRODUZIR EM 2005. ESTE PLANTOU MARACUJÁ EM 2005 E 2006 (ALGUNS SÓCIOS). ERA UM NÚCLEO QUE TAMBÉM TINHA BOA PRODUÇÃO. ALGUNS PRODUTORES JÁ TINHAM PRODUZIDO MARACUJÁ PARA A ANTIGA AMAFRUTAS LTDA. UM MEMBRO DO NÚCLEO ENTREVISTADO COMO INFORMANTE-CHAVE ASSIM RELATA:

[...] junho de 2005 começou a produção aonde nós temos [...] produtores lá [...] que foram se empenhando diretamente no plantio aonde levou a uma boa produção e, essa produção, levou a produtor pagar a sua dívida dentro de 4 meses com a central Nova Amafrutas; e se vê que eram os produtores que já vinham com uma experiência no passado com a Amafrutas Ltda. prá a Nova Amafrutas, já com uma pouca experiência e que investiu ainda mais a experiência que tinham nas suas propriedades, em seus plantios, conseguiu pagar seus financiamentos integralmente. A proposta era [...] de 50% o produtor pagar para a cooperativa. De cada 1000 Kg de fruto que ele mandava para a cooperativa ele ficava 500 kg retido no pagamento da dívida dele e 500 kg ele tinha como forma de pagamento da matéria-prima. Então, nesse ano de 2005 foi um ano que, para os agricultores, foram um ano de boa safra e de sucesso para eles. Muitos desses agricultores ou todos eles ficaram surpresos porque era uma cultura fácil, boa...(Entrevista com A.R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 12/12/2007).

No planejamento para a entrega da produção à Nova Amafrutas um sócio do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju relata

o técnico vinha avaliar quanto a gente ia mandar pra lá. Quando a gente ia mandar essa produção o dia que a gente ia colher pra mandar essa produção pra lá. A gente se reunia lá no colégio ou na casa do seu “B” [coordenador]. Olha tinha o coordenador que anotava quanto cada sócio ia plantar. Tinha, tinha orientação técnica. O técnico vinha pra gente se reunir, a gente ia lá, olhava o plantio ia botar mais ou menos quantas toneladas a gente ia colher por ano (Entrevista com J. R. V. membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008).

A tomada de decisão da colheita era em reunião do grupo. Segundo um entrevistado “a gente sabia quem tinha produção em reunião e o técnico também tava lá dentro, então sabia quem tinha produção e nas reuniões todos diziam quem tinha e quem não tinha” (Entrevista com J. L. S. membro do núcleo de produção Sarapoí Sucuriju, em 15/02/2008).

A coleta da produção era realizada semanalmente. Segundo um entrevistado, “como todo mundo era perto, o mais longe estava a quase 2 km, e tinham um acesso bom traziam da roça em saco em carrinho de mão pra frente de suas casas (Entrevista com A.R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapuí Sucuriju, em 12/12/2007). No transporte da produção “o caminhão pegava primeiro o do Boa Esperança que era o mais distante. As vezes vinha de três comunidade [núcleo] pra poder chegar no Sarapuí Sucuriju” (Entrevista com A.R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapuí Sucuriju, em 12/12/2007). O coordenador do núcleo ressalta “eu tinha que anotar, o motorista vinha e trazia romaneio grande e ia pesando e eu anotando tudinho e quando chegava era três vias ficava uma comigo e ia duas pra lá” (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapuí Sucuriju, em 15/02/2008). Também ressalta “era eu que ia lá buscar [na COOPAEXPA] e trazia uma folha de pagamento indicando quanto cada um ia ganhar, o valor da pesagem e o dinheiro na frente”.

Nas reuniões, uma das questões freqüentemente levantada era quanto a qualidade e o preço do fruto. Um informante-chave relata: “tinha uma pessoa [sócio] que fazia toda a matemática do nosso grupo, o rendimento, se o preço foi bom, [...] aí, a gente ia tirar uma linha pra discutir o porque teve essa produtividade” (Entrevista com A.R. S. presidente da COOPAEXPA e membro do núcleo de produção Sarapuí Sucuriju, em 12/12/2007). Um dos principais questionamentos do núcleo era pelo fato dos mesmos terem a preocupação de ter o controle de qualidade da produção dentro do núcleo não colocando maracujá verde e/ou podre para não prejudicar a qualidade e o rendimento de suco/fruto, porém no transporte à indústria a carga era completada com a produção de vários núcleos e o preço pago ao produtor era baseado na carrada entregue à indústria o que de certo modo desestimulava o esforço adicional desses sócios. Porém, apesar desse risco o núcleo sempre obteve preços satisfatórios que variaram, segundo os informantes, em torno de R\$ 0,50 a R\$ 0,60, o que significa dizer que a relação entre quilo de fruta fresca e quilos de suco concentrado estava próximo ou igual ao ótimo.

Os núcleos de produção pesquisados em Igarapé Açu foram constituídos em 2003 pela CAMP e passaram a fazer parte do quadro social da COOPAEXPA em 2005. Iniciaram o processo produtivo em 2004, produzindo para a Nova Amafrutas até 2006. Nesse município funcionava uma rede de intermediação na comercialização do maracujá para o mercado de fruto *in natura* muito forte. A maioria dos atravessadores que faziam parte dessa rede eram sócios fundadores da CAMP, os quais para cumprirem suas metas de produção para a Nova Amafrutas, assim como para o mercado de fruto *in natura* já possuíam suas redes próprias de

fornecedores que eram agricultores familiares que mantinham relações comerciais com os mesmos há muitos anos. O técnico que dava assistência técnica no Regional de Igarapé Açu assim explica o funcionamento da CAMP:

[...] no início da CAMP não existia núcleo [de 2000 até 2002], o que existia era que, cada um desses atravessadores tinham aquele pessoal que eram ligados a eles, então, naquela área não entrava ninguém de outro. Cada um cuidava do seu povo. Não tinha núcleo, ainda. A idéia de núcleo de produção era da COOPAEXPA (Entrevista com T. L. A. técnico de ATER do Regional Igarapé Açu, em 22/02/2009).

Com a ampliação da indústria e o financiamento de um volume considerável de recursos do PRONAF ao setor produtivo as cooperativas CAMP e COOPAEXPA tiveram que organizar suas bases se estruturando em núcleos de produção, ampliando assim seus quadros de associados a partir de 2003. Segundo um informante-chave:

[...] O BASA [Banco da Amazônia] liberou recurso pra agricultura familiar. A própria CAMP abriu e deixou de ser puramente dos atravessadores e incorporou uma quantidade imensa de pequenos produtores em todas as cidades [municípios]. Em função do financiamento financiou um monte de pequenos produtores, só que a lógica deles era um pouco diferente da nossa, eles não tinham essa base de organização inicial, eles foram: “bora criar um núcleo na comunidade tal?” o pessoal se reunia e criava, mas não tinha aquele diálogo mais próximo do que é um núcleo, o que é a concepção e muita gente não entendeu a importância do núcleo pra melhorar a logística, pra melhorar organização, pra melhorar a infra-estrutura organizativa da cooperativa (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/07).

Essa estrutura de comercialização trazia vários problemas ao empreendimento Nova Amafrutas, onde as cooperativas CAMP e COOPAEXPA viviam em constante conflito. O técnico do regional de Igarapé Açu em sua entrevista relata que mesmo depois da estruturação da base das cooperativas em núcleo de produção:

A CAMP continuou no mesmo ritmo. Um dos grandes problemas que a gente teve, acho 2003, 2004, foi justamente por isso. A COOPAEXPA conseguiu um crédito pros seus associados e pros da CAMP [...]. Só que a CAMP como tinha mais poder porque ela respondia por maior quantidade da produção, a produção era da agricultura familiar, mas era canalizada através da CAMP e oficialmente quem aparecia era a CAMP, não a COOPAEXPA. [...] Assim continuou mesmo quando a COOPAEXPA para quebrar um pouco esse esquema, esse controle, ela começou organizar os núcleos de produção, mas mesmo os núcleos de produção organizados, muitos agricultores ainda eram vinculados a CAMP e aí dava problema pra COOPAEXPA, pois a COOPAEXPA fazia uma previsão com base na quantidade de agricultores que ela tinha beneficiado, mas a CAMP também tinha (Entrevista com o T. A. L. técnico agrícola do Regional Igarapé Açu, em 22/02/2009).

Os núcleos de produção pesquisados em Igarapé Açu foram constituídos nesse contexto, o que dificultava a organização da produção à indústria, pois por essa relação antiga com esses atravessadores eram constantemente assediados por eles na aquisição da produção. Essa problemática se acirrou quando por exigência das formalizações do crédito do PRONAF junto ao Banco da Amazônia, a Nova Amafrutas deliberou sobre a passagem de todos os agricultores familiares da base da CAMP para a COOPAEXPA, ficando a CAMP só com os

médios produtores e/ou atravessadores. O coordenador do núcleo de produção Nova Olinda sobre o assunto assim se expressou:

Depois que desmembrou [...] os “cara” da CAMP que tinham dinheiro eles tratavam só de comprar. Aí a COOPAEXPA foi mesmo pra “baixo” porque o pessoal da CAMP ia com dinheiro e colocava uns centavos a mais e levava, era dinheiro na mão. Eles produziam, mas não era aquela quantidade que eles mandavam pra lá, eles compravam desses agricultores familiares. Eles falavam “rapaz esse negócio não vai dá certo vocês tem que vender, eles têm um saldo negativo lá, aí vocês não vão receber nunca!” Aí com o dinheiro na mão o “cara” vai querer perder? Depois que separou eles foram em cima direto, [...] eles mandavam o “caboco” de moto selecionar todinho aí mandavam o caminhão. Aí o caminhão da COOPAEXPA vinha atrás aí não levava quase nada. [...] O caminhão da COOPAEXPA, por exemplo, ia entrar amanhã, aí o caminhão da CAMP passava hoje. No meu núcleo aconteceu isso (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

Ocorre que esses atravessadores sócios da CAMP por estarem vinculados a uma rede de comercialização que atuava há anos no Nordeste Paraense tinham toda uma prática de produção e comercialização do maracujá, domínio dos canais de comercialização, infraestrutura de transporte da produção e capital de giro para assegurar o pagamento da produção no ato da aquisição, assumindo todos os prazos de pagamento estipulados pela Nova Amafrutas. Essa estrutura de comercialização possibilitou que grande parte da produção dos cooperados fossem carreada para o mercado de frutas *in natura* concorrendo com o endividamento da COOPAEXPA junto aos bancos e conseqüentemente o insucesso do empreendimento Nova Amafrutas.

O núcleo de produção Bom Jardim fazia parte do regional de Igarapé Açu, porém pertencia ao município de Marapanim.

Pela proximidade com a sede administrativa de Igarapé Açu, sua relação comercial era maior com esse município. O núcleo começou a produzir em 2004. Nesse núcleo vários sócios tinham experiência do cultivo do maracujá (cerca de 11 sócios) por fornecerem maracujá a esses atravessadores que há muitos anos atuavam nessa região ou mesmo pela prática adquirida pela venda de sua força de trabalho a produtores de maracujá da região.

O planejamento do escoamento da produção à indústria era discutido em reunião do núcleo. As reuniões do núcleo com o técnico de ATER eram mensais, onde ele já fazia o levantamento dos sócios que tinham produção, mas, também, tinham reuniões com o coordenador para a verificação dos plantios em produção. Segundo o coordenador “tinha reunião pra vê a qualidade, o transporte e quem tinha maracujá no ponto de coleta”.

No planejamento da cooperativa a coleta da produção desse núcleo era dia de terça feira. Segundo o coordenador do núcleo de produção

nos ajuntava na segunda feira pra na terça feira o caminhão apanhar; como os plantios era tudo perto da beira da estrada era fácil, já deixava [...] na frente da casa, quando não era na beira puxava no cavalo, no caso de um sócio. Os empregados que colocavam no carro baixavam a balança pesavam e deixava uma nota pro agricultor [coordenador]. Lá na indústria pesava de novo se tivesse uma quebra descontava, se tivesse maracujá verde ou podre descontava. O frete também era descontado (Entrevista com A. A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

Nas reuniões um dos questionamentos do grupo era quanto o preço pago pelo quilo do maracujá. O coordenador ressalta “aqui só pagavam de R\$ 0,20 a R\$ 0,40, o preço tinha um prêmio mas nós nunca recebemos esse prêmio” (Entrevista com A. A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

A meta de produção estipulada pela cooperativa para essa região de Igarapé Açu, conforme já foi mencionada anteriormente, era de 8 kg/pé, porém segundo um informante-chave referido núcleo nunca conseguiu cumprir a meta de produção estabelecida no planejamento do plantio do núcleo. Foram vários fatores que levaram o grupo a não corresponder com o planejado, indo desde o atraso de insumos ao plantio, ATER deficiente, mas principalmente a estrutura de comercialização do maracujá para o mercado de fruta *in natura* concorrente forte à indústria de processamento de suco concentrado. As conseqüências dessa estrutura de comercialização nesse núcleo de produção é que vários sócios, segundo o coordenador, comercializavam a produção com esses atravessadores. Na sua entrevista quando lhe foi perguntado quais medidas eram tomadas pelo grupo aos sócios que não entregavam a produção à indústria respondeu que “quem não entregava certo a gente cobrava na reunião, aí, depois, a gente amarrava, quando pedia 2 kg de adubo só mandava 1 kg se pedia veneno só ia a metade, pra não aumentar a conta dele” (Entrevista com A. A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

Ocorre que o problema enfrentado pela COOPAEXPA era que o pagamento da produção aos sócios, pela Nova Amafrutas, era resultante de um processo que iniciava na indústria onde no recebimento da carrada de maracujá dos associados esta produção passava por uma análise para avaliação do rendimento e qualidade de suco por quantidade de fruto, descontados os custos e perdas no transporte daquela carga para posteriormente ser estipulado o preço de cada produtor. Em seguida descontava-se os 50% do financiamento e os outros 50 % era o pagamento do produtor que, quase sempre, recebia com 7 a 15 dias após, enquanto que vendendo para o atravessador este pegava a produção na propriedade do agricultor, pagando um preço um pouco melhor do que era praticado pela cooperativa e no ato da

compra. Um sócio fundador da CAMP entrevistado como informante-chave a esse respeito argumenta:

Os 50% que ia pro produtor ele queria logo e não só quando viesse da fábrica e nessa condição eles não vendiam pra COOPAEXPA eles iam e vendiam pra CAMP porque eles tinham como pagar, eles davam o jeito de pagar no ato ou com poucos dias, então havia uma disputa muito grande (Entrevista com J. A. sócio fundador da CAMP, em 29/08/2009).

Verifica-se, portanto, que esse era um dos motivos desses sócios terem dificuldades de cumprirem a meta de produção acordada com a COOPAEXPA.

No núcleo de produção Nova Olinda, alguns de seus membros também tinham experiência no cultivo do maracujá, por produzirem há mais de 10 anos para essa rede de atravessadores ou pela venda de sua força de trabalho a médios produtores da região. Esse núcleo produziu maracujá para a Nova Amafrutas em 2004, 2005 e 2006.

No planejamento para a entrega da produção á indústria, segundo o coordenador

a gente fazia uma proposta do dia melhor pra gente, aí a gente vinha pra Igarapé Açú [coordenador e vice-coordenador], a gente fazia reunião em Igarapé Açú e marcava o dia que era melhor pra gente, pro caminhão passar pra fazer a coleta [...]. Eu e o vice marcava a reunião no meio da semana no núcleo pra informar que o caminhão ia passar tal dia, tal hora. Na coleta pesava e entregava, ia eu ou o vice acompanhando quantos quilos tinha embarcado (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/08).

No núcleo a tomada de decisão ocorria também em reuniões. Segundo o coordenador “tinha reunião pra saber como estava indo o nosso plantio, nossa safra, o preço do maracujá, pagamento da produção...” (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/08). Ressalta que nas reuniões quase todos participavam e quando não podiam comparecer mandavam um representante para pegar as informações. Além disso, o coordenador tinha que estar visitando os plantios para verificar os plantios em produção.

Nas reuniões um dos principais questionamentos também era o preço pago ao produtor. Conforme o coordenador

[...] Ahamos boa a proposta do início. Nós começamos com uma faixa de... eu comecei com pouco né com 500 pés, mas teve colegas que plantou 1500 pés, a primeira remessa aqui começou com 10.000 pés e a produção foi boa. Só que no decorrer do tempo nos precisava fazer reunião e sempre amarrava o preço né... Era cinquenta centavos o quilo, então, fechava cinquenta centavos todos os quilos, às vezes a gente tinha prejuízo, às vezes tinha lucro né [...]. No primeiro ano foi até regular, no segundo ano foi caindo. [...] Igarapé Açú [o núcleo] fez a expectativa de cumprir uma meta, mas, não cumpriu. [...] Ninguém conseguiu [...] cumprir a meta do ano (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/08).

A forte influência dos atravessadores da região, certamente dificultava a organização da produção à indústria. Nessa relação antiga com esses atravessadores, como ocorria no núcleo de produção Bom Jardim, os sócios eram constantemente assediados por eles na aquisição da produção. Como já foi mencionado anteriormente, a formação do preço pago ao produtor dependia de vários fatores, isto é, era baseado na carrada que chegava na indústria, descontados maracujá estragado, maracujá verde, o frete e o financiamento dos insumos e como vinha misturado de vários sócios e, às vezes, com a produção de outros núcleos isso era

um fator de desestímulo para o produtor que procurava fazer uma boa produção, ter os cuidados na colheita, não colocando verde nem podre. Segundo o coordenador

isso era a maior discussão, a maior briga por causa disso aí; eu mando o meu todo bacaninha, tudo perfeito, amarelinho, bom e o outro manda o maracujá todo feio, podre ou verde. Às vezes duas sacas de maracujá verde ou podre estragava a carrada de todo o núcleo ou de dois ou três núcleos. Às vezes a questão era do próprio pessoal do caminhão que embarcava de qualquer jeito. Isso interferiu tanto que os produtores passaram a preferir vender pro atravessador (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/08).

Esse problema apontado nos núcleos em relação à entrega da produção à indústria se constitui em um dos exemplos da dificuldade de se praticar a cooperação citada por Mancur Olson. (1998). O autor é representante da teoria da escolha racional<sup>32</sup>. Ele discute a lógica da ação coletiva, conceituada como toda a ação de um grupo para a produção ou a obtenção de um bem público ou coletivo. Para o autor, membros de um grupo com interesses comuns não agem de forma voluntária para promover esses interesses, especialmente quando se tratam de interesses com objetivos econômicos. Segundo o autor, o indivíduo racional maximizador procura galgar ganhos superiores aos acordados entre os participantes do grupo, procurando sempre reduzir seus esforços para aumentar o valor real de seu benefício. Esse indivíduo, subestimando benefícios aos demais integrantes do grupo, não se empenha na promoção do bem coletivo, entretanto, busca maximizar os seus benefícios pegando “carona” na ação coletiva realizada à custa do conjunto dos participantes. Este indivíduo é denominado por Olson como *free rider* (*aquele que se aproveita da carona*). Em qualquer grupo, este indivíduo dificulta a possibilidade de se prover benefícios coletivos não só porque reduz a eficiência da ação, mas, também porque sua recusa em colaborar vai desmotivar o esforço dos demais integrantes do grupo. Nos núcleos pesquisados, um dos maiores questionamentos era quanto a esse cooperado aproveitador e a maneira como a produção era transportada até a indústria que concorria para que o preço pago ao produtor não atingisse a expectativa do agricultor.

Portanto, para o núcleo conseguir um preço bom dependia de vários fatores que iam da produção até a maneira da entrega da produção à indústria.

No núcleo de produção Nova Olinda, segundo o coordenador “o preço máximo que peguemos foi de R\$ 0,55”. Esse núcleo só conseguiu entregar a produção prevista no primeiro ano, nos anos seguintes, dado a esses fatores assinalados, os mesmos não conseguiram cumprir a meta estabelecida. O coordenador continuando salienta:

---

<sup>32</sup> Abordagem econômica que explica vários aspectos da vida social como o comportamento social e político do indivíduo a partir do pensamento econômico.

O carro vinha buscar e sobrava pro coordenador porque o coordenador tinha que entregar senão o negócio ia pegar, aí os outros vendiam pro atravessador, aí quando o carro passava lá tinha três, quatro saquinhos, lá aonde o “caboclo” tirava 50 sacos, 70 sacos que o cara apanha né... Aí quem [...] pegou pau fui eu e o Z. L. do nosso núcleo, nós tivemos mais o consenso de entregar nossos produtos pra empresa, foi quando nós têm lá uma “porrada” de coisa pra receber né, eu acho que não recebe mais, nunca mesmo (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/08).

A concorrência entre a comercialização para o mercado de frutos *in natura* e o mercado industrial de processamento de suco contribuiu para a perda de competitividade do empreendimento e a dificuldade de cumprir os contratos como também o pagamento do financiamento da produção impossibilitando a negociação de novos financiamentos.

Esse fato estava ligado intimamente ao conflito de interesse que vigorava entre a CAMP e a COOPAEXPA em relação ao empreendimento Nova Amafrutas. Do lado da CAMP o interesse em participar do empreendimento era em recuperar o capital que havia ficado empatado, de R\$ 1.250.000,00, com a falência da Amafrutas Ltda. Segundo um sócio da CAMP “a questão não era ter ficado com a produção e sim ter ficado com dinheiro lá dentro” (Entrevista com J. A. sócio fundador da CAMP, em 29/08/2009). Então para esses atravessadores a única maneira de recuperar esse dinheiro era fazer esse sistema funcionar de novo e com este funcionando novamente dinamizaria seus negócios, pois tinham experiência na atividade como argumenta o entrevistado:

Nós tínhamos os dois rumos para escoar a produção tanto fruto *in natura* quanto o industrial. Nós escoávamos para quase todos os estados brasileiro a fruta *in natura*, era a cultura que nós dominava com precisão, nós tínhamos o domínio na prática, nós tínhamos o domínio de escoação, de comercialização, dos canais de comercialização. Aqui nós reuníamos e dizíamos como ia ser feito ou como tava o mercado, qual era o futuro do negócio, como nós ia vender, pra quem nós ia mandar, a quanto, quanto de produção de fruta *in natura*, quanto pra indústria (Entrevista com J. A. sócio fundador da CAMP, em 29/08/2009).

Do exposto percebe-se que o interesse desses atravessadores em participar do projeto Nova Amafrutas era meramente comercial.

No caso da COOPAEXPA, esta foi planejada pelo MSTTR na perspectiva de inserção da produção da agricultura familiar no mercado pela criação de uma central de comercialização da agricultura familiar. Isto é, a COOPAEXPA partiu de um desafio do MSTTR em repensar uma estratégia econômica de sustentabilidade da agricultura familiar pela junção do rural com o urbano pela criação de uma central de comercialização da agricultura familiar que a princípio foi pensada de uma forma modesta que possibilitasse a produção familiar abastecer às mercearias no meio urbano, mas com a discussão da Nova Amafrutas esta logo foi viabilizada para ser um projeto maior, mas sempre na perspectiva de

ser uma organização de participação muito antes de ser uma organização exclusivamente econômica. Porém, muitas coisas foram viabilizadas com a mudança do cenário político nacional a partir de 2003, o que possibilitou vários investimentos no projeto Nova Amafrutas o que fez com que a COOPAEXPA crescesse ainda mais e rápido demais ficando além da capacidade de gerenciamento das pessoas que vinham dirigindo o processo. Portanto, no projeto Nova Amafrutas, além de concepções divergentes em constante conflito, o crescimento rápido demais a partir de um dado momento, fez com que o empreendimento passasse a presenciar uma série de problemas.

Desse modo, a participação efetiva dos agricultores familiares em seus núcleos de produção na entrega da produção à indústria, resultava assim, de um conjunto de fatores indo desde o individualismo dos membros, mas principalmente, da capacidade gerencial insuficiente quando o empreendimento cresceu demais, comprometendo consideravelmente o seu processo organizativo e gerencial e, conseqüentemente, vindo a enfrentar uma série de problemas e a falência.

## **6 AVALIAÇÃO GERAL DO PROCESSO DE PARTICIPAÇÃO**

### **6.1 A CRISE NO EMPREENDIMENTO NOVA AMAFRUTAS**

O empreendimento Nova Amafrutas foi originado a partir de uma indústria “uniproduto”, a Amafrutas Ltda, cuja planta industrial foi baseada em um padrão de industrialização que se instalou na região como resposta ao modelo modernizador da agricultura, do pacote tecnológico associado à grande agroindústria especializada (suco concentrado de maracujá), vocacionada ao mercado externo, com grande escala de produção (ANDRADE, 2004), necessitando, portanto, de grande oferta de matéria-prima para garantir sua regularidade de produção industrial. A Nova Amafrutas trabalhou com o processamento de maracujá nessa unidade industrial até a inauguração da nova unidade industrial.

Em 2004, visando implementar a política de diversificação da produção, a Nova Amafrutas inaugurou a unidade industrial “multi-fruta” como estratégia de compatibilização à lógica reprodutiva da agricultura familiar. Logo a seguir houve a decisão de juntar todos os agricultores familiares em uma única cooperativa, no caso a COOPAEXPA. Esses acontecimentos fizeram com que a COOPAEXPA passasse a ter um ritmo bastante acelerado, passando a atuar em uma área geográfica consideravelmente grande, abrangendo 24 municípios, chegando a atingir cerca de 2.300 cooperados, comprometendo consideravelmente o seu processo organizativo e gerencial e, conseqüentemente, vindo a enfrentar uma série de problemas.

A COOPAEXPA, segundo seu ex-diretor presidente, não tinha autonomia perante a Nova Amafrutas de ter o controle total dos seus cooperados, ou seja, a cooperativa financiava o produtor, porém, quem recebia o pagamento do financiamento era a Nova Amafrutas, quando da aquisição pela indústria da produção de cada cooperado. A COOPAEXPA fazia a contabilidade de saída dos insumos onde, cada nota de insumos que saía era lançada no sistema que gerava uma conta em nome do cooperado. Acontece que, quando o produtor comercializava a sua produção com a Central Nova Amafrutas, os 50% que eram abatidos

para o pagamento do financiamento ficava retido na COOPAGRI que, por determinação estatutária, era a encarregada da parte administrativa e financeira da Central.

Segundo um informante-chave, a proposta da COOPAEXPA desde o início era que, a medida que o sócio fosse cumprindo o contrato, o preço ia melhorando. Ou seja, “cumprido o contrato o excedente receberia um acréscimo de dois a três centavos como estímulo por não ter negociado com outros compradores” (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/07). O entrevistado salienta que a cooperativa tinha dificuldade de implantar essa sistemática pelo fato de não ter o controle interno do negócio e, a própria Central, nunca se empenhou para que de fato isso se concretizasse. Em sua entrevista destaca que quando veio a crise, em final de 2005 e início de 2006 é que foi aprovado pela diretoria que a COOPAEXPA tivesse o controle dos cooperados, mas, já era tarde demais para a cooperativa definir estratégias de controle dos cooperados, saber quem estava entregando a produção regularmente, saber o perfil dos cooperados e qual a condição dos contratos para desenvolver uma política de preços diferenciada em estímulo ao bom cooperado. O entrevistado ressalta que este foi mais um dos fatores que contribuiu para o insucesso do empreendimento Nova Amafrutas.

Um sócio opinando sobre o assunto destaca como ponto negativo da COOPAEXPA, a “má administração da cooperativa. É trabalhar com muitas famílias sem ser a hora certa. Não era a hora certa porque ela não estava estruturada [estruturada] prá trabalhar com duas mil famílias. Se ela estava estruturada prá trabalhar com mil, pega duas mil, aí pega gente de todo o jeito” (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/08).

Segundo um informante-chave, a COOPAEXPA “foi pressionada pela estratégia industrial, [...] o porte da indústria era muito alto necessitando de aporte alto de matéria-prima e abriu um mercado enorme sem o tempo de preparar o processo produtivo” (Entrevista com A. G. sócio fundador e ex-diretor da COOPAEXPA, em 11/05/08). Continuando argumentou que quem liderou esse processo de implantação da nova indústria da Nova Amafrutas foi o Diretor Geral<sup>33</sup> e o Diretor de Relações Institucionais e Internacionais

[...] também se discutia muito com mercado internacional, assessoria internacional toda uma visão de mercado e tal e foi pensado e idealizado e com a abertura de crédito do Governo Federal as pessoas pensaram além da coisa e nós praticamente, eu pessoalmente não tinha a experiência necessária, muitas vezes a gente não concordava, mas ao mesmo tempo não tinha certeza de construir uma opinião, se era hora de enfrentar, de romper, de... Mas, era um processo meio assustador a gente conhecendo o nosso público, a nossa realidade, foi um salto bastante no escuro que

---

<sup>33</sup> Por determinação estatutária o diretor presidente da COOPAGRI era o diretor geral da Nova Amafrutas

deu no que deu (Entrevista com A. G. sócio fundador e ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/08).

#### Na avaliação do informante-chave

sair daquela velha indústria, [...] era uma velha indústria só de um produto que era suco de maracujá, mas era uma indústria [...] que podia trabalhar por 10, 15 anos, tinha tecnologia avançada, tinha uma série de coisa, mas de certa forma a dívida era muito pequena. Quando sai desse para uma indústria “multi-frutas”, 11, 12 tipos de suco. Esse grande planejamento acho que não teve base científica clara (Entrevista com A. G. sócio fundador e ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/08).

Um sócio da COOPAEXPA, filho de um antigo fornecedor de matéria-prima para antiga Amafrutas Ltda. que, naquela época, acompanhava o pai na entrega do maracujá à referida empresa, relatou em sua entrevista que

[...] a central pegou financiamento absurdo e fez uma fábrica [...] pior de que a primeira. Porque quando era a primeira, a “limitada”, eu ia com meu pai, ele enchia o caminhão [...] chegava lá não passava cinco minutos para descarregar o caminhão. Quando passou prá Central Nova Amafrutas, tiraram um financiamento no Basa [Banco da Amazônia] altíssimo, mais ou menos dezesseis milhões [...]. Uma “porcaria” lá que passava não sei quantas horas prá descarregar; o que ficava empilhado; descarregava três, quatro caminhões por dia (Entrevista com E. C. F. ex-diretor de suprimento da CAMP e coordenador do núcleo de produção Km 25, em 04/02/08).

A conjuntura política nacional que favoreceu o financiamento ao setor produtivo e à indústria fez com que as coisas passassem a acontecer rápido demais, em cima de uma estratégia de adequação da indústria à lógica da agricultura familiar. Entretanto, essa estratégia se tornou equivocada uma vez que a linha de produção priorizada pelo projeto (maracujá, acerola, abacaxi, laranja...) não consistia de atividades habituais desenvolvidas nas unidades produtivas desses agricultores, carecendo de tempo necessário para o aprendizado que qualquer inovação tecnológica requer; ou melhor dizendo, de um tempo suficiente de preparação ao setor produtivo e ao setor gerencial do empreendimento.

Na construção da nova unidade industrial foram aplicados recursos no valor de 16,5 milhões de reais, oriundos da linha de crédito do PRONAF – Agroindústria do Governo Federal (COOPERATIVA..., 2007a).

Apesar desse montante, segundo dados da COOPAEXPA (Relatórios, comunicações pessoais) confirmados por meio das informações colhidas na pesquisa de campo, em meados de 2005 a Nova Amafrutas enfrentou dificuldades financeiras, chegando a total paralisação da indústria no segundo semestre de 2006.

Vários motivos contribuíram, segundo os entrevistados, para tal situação sendo um deles a “gestão centralizada” do empreendimento Nova Amafrutas. Toda a gestão administrativa, financeira e industrial da Central, conforme estatuto, foi realizada desde o

princípio, pela COOPAGRI (direção geral do grupo de gestores) (COOPERATIVA..., 2007a). O ex-diretor presidente da COOPAEXPA em sua entrevista salienta que

No começo nós, na medida que evoluiu, foi muita polêmica, nós pegamos no começo nós não concordávamos que toda a direção da Central Nova Amafrutas a ser criada ela deveria ser dirigida pela COOPAGRI, então, na verdade os trabalhadores da fábrica recriou a COOPAGRI, os atravessadores criaram a CAMP com produção mista [atravessadores médios produtores e agricultores familiares] e os agricultores familiares a COOPAEXPA, [...], das três nasceu a Central. Os estatutos da Central deram pleno direito a COOPAGRI, ela era o que a presidência da central não poderia ser de outra a não ser da COOPAGRI e toda a gestão financeira, burocrática, contábil, da Central era feita pela COOPAGRI, isso nós não concordávamos, mas nós fomos derrotados desde o começo [...]. Costurou uma aliança entre elas [COOPAGRI e CAMP] com processo que era com o Governo do Estado e sempre mantinham a COOPAEXPA isolada (Entrevista com A. G. ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008).

Uma assessora da Escola Densa salientou que os sindicalistas que fundaram a COOPAEXPA fizeram toda uma articulação para viabilizar a compra da massa falida da Amafrutas Ltda. e “na hora que o Governo do Estado compra a indústria repassa para a COOPAGRI fazer a gestão do empreendimento” (Entrevista com C. L. assessora da Escola Densa, em 05/12/2007).

A COOPAEXPA, por ser a cooperativa que representava os agricultores familiares, foi quem realizou a operação de financiamento do custeio do maracujá (Banco da Amazônia) e do abacaxi (BANPARÁ). No caso do maracujá a operação foi via PRONAF. Porém, todos os valores recebidos dos cooperados como pagamento do financiamento por eles contraídos, foram retidos pela central Nova Amafrutas, impedindo a COOPAEXPA de realizar o pagamento do financiamento junto ao Banco da Amazônia, o que acarretou com a não liberação de recursos para o ciclo agrícola de 2005/2006, ocasionando sérios prejuízos no campo. No caso do abacaxi, como a estratégia traçada pela COOPAEXPA era de pagar o financiamento com a comercialização das mudas de abacaxi oriundas do acordo firmado com o agricultor cooperado de devolver para a cooperativa 4 mudas a cada muda implantada no campo, assim a perda de mudas no campo acarretou prejuízos à cooperativa comprometendo o pagamento do financiamento ao BANPARÁ.

Outro fator que contribuiu para a crise foi a baixa oferta de produção em comparação às necessidades industriais, pois as cooperativas de produção nunca conseguiram cumprir as metas de produção estabelecidas pela Central Nova Amafrutas, contribuindo para o alto custo de operacionalização da indústria pelo não fornecimento em nível suficiente de matéria-prima para que a indústria obtivesse escala sustentável a fim de manter seus compromissos com contratos firmados no mercado o que impossibilitou que o empreendimento se estabelecesse como um projeto competitivo. Do lado do setor produtivo os problemas foram diversos indo

desde falta de um acompanhamento mais sistemático da ATER aos agricultores familiares que iam se inserindo no processo produtivo no que concerne a capacitação técnica e cooperativista, o curto tempo para o aprendizado técnico e cooperativista, e a estrutura de comercialização do maracujá na região de atuação do projeto, que sempre foi mais ágil na comercialização do que a cooperativa, demonstrando que esta não conseguia ser mais eficiente do que os concorrentes.

O ex-diretor presidente da COOPAEXPA em sua entrevista, quando indagado sobre a partir de quando a COOPAEXPA passa a ter dificuldade de pagar a produção dos agricultores assim argumentou:

Olha pra ser honesto, sempre teve dificuldade. Por causa do esquema da Central. Tem horas que era... porque tem que fazer o estoque, tem que fazer a venda internacional e nem sempre dava pra tudo o dinheiro, mas era [...] alguns dias de atraso [...]. Agora foi ficando muito pesado já fim de 2004 pra 2005 que estourou (Entrevista com A. G. ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008).

Segundo a Cooperativa... (2007a), a celebração de contrato de exclusividade e com volumes elevados de produto com a empresa Passi-Ag, também foi outro fator que acarretou grandes prejuízos em função da desvalorização do dólar; provocando a falta de competitividade no preço da produção pago aos agricultores familiares. O ex-diretor presidente da COOPAEXPA em sua entrevista salientou que:

[..] o grande problema [...] é que desde a criação da Central se fez os contratos de venda exclusivo para uma única empresa, na época o dólar era mais de R\$ 3,00, R\$ 3,60, R\$ 3,70. O dólar foi caindo, outros mercados tinham um preço maior, mas ela manteve aquele preço e a gente não é... tinha que cumprir os contratos e esse é outra questão grande eu acho que tem um impacto negativo por outro lado tem o impacto positivo de compreender e conseguir enxergar como fazer esses contratos internacionais (Entrevista com A. G. ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008).

A conseqüência da crise para a COOPAEXPA e seus cooperados foi considerável. As dificuldades enfrentadas pela COOPAEXPA impossibilitaram o cumprimento dos pagamentos da produção aos seus cooperados e esse atraso no pagamento da produção contribuiu a que esses cooperados comercializassem a sua produção com outros agentes de comercialização que, na maioria das vezes eram os próprios sócios da outra cooperativa, ou seja, a CAMP. Na entrevista de campo vários sócios se manifestaram a respeito da situação:

Chegou o ponto de não pagarem, chegou o ponto da gente “desviar”. Mandava e o dinheiro não vinha. Todo mundo “desviava”, pois não tinha pagamento [...]. No abacaxi o que produzi não consegui vender fora. A Cooperativa ainda comprou, mas o preço baixo em 2005. Não devolvi as mudas (Entrevista com J. A. membro do núcleo de produção Bom Jardim, em 02/02/2008).

Pra Nova Amafrutas plantei 600 pés [em 2004]. A primeira vez mandei 3.000 quilos de maracujá e pra receber foi um sacrifício [...]. Quando foi agora que quebrou, aí nos tinha maracujá pra mandar pra lá e tinha uns adubos pra gente pagar e nós

mandemos esse maracujá pra lá pra pagar esse adubo. Rapaz ficou uma “enrolação” e até hoje não resolveu. Diz que tá lá que nós não pagou esse maracujá [...]. Ainda “desviei” maracujá, mas mandei pra eles, agora foi um sacrifício prá receber (Entrevista com J.L. R. N. membro do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

Ficou me devendo R\$ 1.200,00 ainda. Na entrega da produção ficava 50% do valor ficava lá. Assim mesmo era lucrativa, porque a minha produção que eu mandei pra lá eu paguei logo a minha dívida com ela. Naquele tempo, ela vinha buscar toda a semana, aí nós optava em vender pra ela, eu né, eu nesse tempo não vendi 1 Kg de maracujá pra fora, cumpria com toda minha meta. Tinha gente que vendia né, eu não (Entrevista com J. R. V. membro do núcleo de produção Sarapói Sucuriçu, em 15/02/2008).

Como todo o planejamento da produção existente na cooperativa até o ano de 2006 visava atender unicamente as demandas da indústria, com a paralisação desta, dificultou a busca de outros mercados. Assim, com a paralisação da indústria, das 2.100 toneladas de frutos de abacaxi produzidas pela COOPAEXPA, no segundo semestre de 2006, aproximadamente 1.300 toneladas foram comercializadas no mercado local (feiras, CEASA, atravessadores etc.) e aproximadamente 800 toneladas ficaram apodrecidos no campo (COOPERATIVA..., 2007b). No caso do maracujá, no período de julho a dezembro de 2006, toda a safra estimada em 1.500 toneladas foi comercializada com os atravessadores que, sem concorrência, pagaram preços extremamente baixos. A safra de inverno do maracujá que ocorre entre os meses de janeiro a abril de 2007, estimada em 3.000 toneladas, parte foi perdida no campo e parte foi comercializada junto aos atravessadores que novamente pagaram preços abaixo do custo de produção (COOPERATIVA..., 2007b).

O endividamento da Cooperativa e as dificuldades enfrentadas pelos seus sócios assim foram relatados pelos entrevistados:

Olha, eu tenho medo, [...] porque as requisições de combustível eu assinava, eu tinha a autorização de assinar, no momento que não foi pago o dono me pressiona e eu não tenho como pagar, até porque eu sou um prejudicado também porque eu fui vice-presidente da regional aqui e eles disseram que iam me dar uma ajuda de custo de R\$ 600,00 e nunca teve nada, eu dei toda minha vida pra esse trabalho dar tudo direitinho, eu acompanhava desde o plantio até a entrega do fruto e tenho testemunha que eu fiz isso. Quando a Nova Amafrutas faliu a minha situação financeira ficou pior do que antes, porque antes eu não tinha conta com ninguém, eu tinha meu nome limpo, eu não era mal visto, eu andava na cidade eu era menos conhecido, mas, também, tinha meu crédito bom. Hoje mudou, sou bem mais conhecido, mas tem um outro lado que a visão não é boa. Tem essa conta no posto de gasolina que nunca a cooperativa [...] se interessou de pagar, [...] deram prioridade a outras coisas que deveriam dá, antes ao posto de gasolina que era preferível parar os caminhões. Tem alguns trabalhadores que embarcavam o fruto, os estivadores, que pegavam fruto no mato, que embarcavam no caminhão, que até hoje não receberam (Entrevista com J. F. R. diretor regional e vice-presidente da COOPAEXPA, Regional de Igarapé Açu, em 02/02/2008).

Em 2006 [...] foi o desastre que aconteceu. Por último nós irmãos mandamos 30 toneladas pra lá aonde era R\$ 0,50 o quilo, saia por 15 mil reais e a gente já tinha um pouco pra lá. O que acontece? Esses produto foi pra lá, eles venderam e

embolsaram, pagaram conta, sei lá o que, e nós fiquemos esperando que até hoje a gente espera onde hoje a gente vive uma “pídemia” dentro da agricultura porque todos sócios que a gente conversa tá numa situação só. Aqueles que já estavam mais estruturado, antes, esses tão melhor, pois já tinham alguma coisa pra sobreviver, mas quem tinha chegado aqui há pouco tempo, [...] tava esperando mais por aquilo aí pra vê se as outras coisas ia acompanhar, aí não aconteceu (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Olha, com essa falência da Coopaexpa o pessoal ficou desmotivado e a gente pra levantar isso aí...A gente conversou com a cooperativa que tem agora, a gente voltou lá de novo pra reanimar o pessoal pra nova cooperativa, muitos desistiram, de 20 pessoas agora tem 6 (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu, em 15/02/2008).

Nos Núcleos de Produção onde foram realizadas as pesquisas de campo o sentimento que ficou foi o descrédito e a desconfiança por participar de uma experiência que se apresentava tão promissora, mas que veio a fracassar culminando com sua falência em 2007, deixando seus sócios a mercê de sua própria sorte.

## 6.2 O FUNCIONAMENTO DA COOPAEXPA E DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO

A COOPAEXPA QUANDO FOI CONSTITUÍDA, INICIOU COM 20 SÓCIOS DO MSTTR QUE DECIDIRAM PARTIR PARA AS SUAS BASES E POR MEIO DE SUAS REDES SOCIAIS LOCAIS FORAM ARREGIMENTANDO SÓCIOS À COOPERATIVA QUE, GRADUALMENTE, FOI INCORPORANDO NOVOS SÓCIOS, AMPLIANDO O SEU QUADRO SOCIAL A FIM DE MANTER A REPRESENTAÇÃO LEGAL DA AGRICULTURA FAMILIAR JUNTO À NOVA AMAFRUTAS.

NESSE PRIMEIRO MOMENTO, ISTO É, DE 2001 A 2003 A COOPAEXPA JÁ ORGANIZADA EM GPMS INICIOU TODO UM TRABALHO DE FORMAÇÃO DE SEUS COOPERADOS NOS SETE MUNICÍPIOS DE ATUAÇÃO DA COOPERATIVA. ESSE PRIMEIRO PERÍODO DA COOPERATIVA APESAR DE NÃO TER SIDO PROBLEMÁTICO DO PONTO DE VISTA DAS RELAÇÕES PESSOAIS, POR SER UMA BASE PROVENIENTE DAS REDES PESSOAIS DESSES SINDICALISTAS O QUE, EM TESE, POSSIBILITAVA MAIOR IDENTIDADE COM A PROPOSTA QUE VINHA SENDO DESENVOLVIDA PELA COOPERATIVA, ENTRETANTO, DO PONTO DE VISTA DA ORGANIZAÇÃO DA LOGÍSTICA ERA DIFICULTADA POR ESSES SÓCIOS FICAREM NUM ESPAÇO MUITO DISPERSO NO MUNICÍPIO O QUE ONERAVA A ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO À INDÚSTRIA. A PARTIR DE 2003, COM A CONJUNTURA POLÍTICA DO PAÍS QUE POSSIBILITOU FINANCIAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DE UMA UNIDADE INDUSTRIAL “MULTIFRUTA” E UM GRANDE VOLUME DE CRÉDITO AOS AGRICULTORES FAMILIARES

INTERESSADOS EM FAZEREM PARTE DO EMPREENDIMENTO E NA PERSPECTIVA DA CONSOLIDAÇÃO DO PROJETO ECONÔMICO A COOPERATIVA AMPLIOU SUA BASE PARA ALÉM DAQUELAS REDES CONHECIDAS, OU SEJA, AQUELAS REDES DOS SINDICALISTAS FUNDADORES, POIS A COOPERATIVA JÁ COM UM CERTO RESULTADO POSITIVO DESPERTOU O INTERESSE DE AGRICULTORES FAMILIARES QUE EM SUAS COMUNIDADES/LOCALIDADES REUNIAM, COM A PRESENÇA DE REPRESENTANTES DA COOPERATIVA, DISCUTIAM E CRIAVAM SEUS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO. NESSE SEGUNDO PERÍODO, DE 2003 ATÉ 2007 É QUE SE OBSERVA O CRESCIMENTO ACELERADO DA COOPAEXPA, PRINCIPALMENTE A PARTIR DE 2005 COM AS MEDIDAS DE REESTRUTURAÇÃO DAS DUAS COOPERATIVAS.

ESSE CRESCIMENTO ACELERADO CAUSOU SÉRIOS PROBLEMAS À COOPAEXPA QUE, APESAR DE PROCURAR SE ESTRUTURAR ADMINISTRATIVAMENTE PARA SE ADEQUAR A ESSE NOVO MOMENTO, MESMO ASSIM, ERA UMA EXPERIÊNCIA NOVA QUE NECESSITAVA DE AMADURECIMENTO NO QUE SE REFERE AO PLANO TÉCNICO DO PROCESSO PRODUTIVO, AO PLANO ADMINISTRATIVO DA COOPERATIVA E DA ORGANIZAÇÃO POLÍTICA DOS ASSOCIADOS QUE SÓ A PRÁTICA E A FORMAÇÃO CONTINUADA PODEM PROPORCIONAR E O TEMPO FOI MUITO CURTO PARA ESSE APRENDIZADO.

MESMO DIANTE DESTES CONTEXTO, NA PESQUISA DE CAMPO PUDEMOS CONSTATAR QUE OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO FUNCIONARAM NA PRODUÇÃO E FORNECIMENTO DO MARACUJÁ PARA A INDÚSTRIA ATÉ O MOMENTO QUE O GERENCIAMENTO DA COOPERATIVA CENTRALIZOU E DOMINOU O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO, QUANDO PROPORCIONOU AS CONDIÇÕES MÍNIMAS NECESSÁRIAS AO FUNCIONAMENTO DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO, ISTO É, PROPORCIONANDO A ASSISTÊNCIA TÉCNICA AOS COOPERADOS, PROMOVENDO O FINANCIAMENTO DA PRODUÇÃO E UMA RELATIVA LOGÍSTICA DE COMERCIALIZAÇÃO. ISSO FOI CONSTATADO EM TODAS AS FALAS DOS ENTREVISTADOS QUANDO RELATARAM QUE A COOPERATIVA FUNCIONOU BEM ATÉ MEADOS DE 2005.

#### DO LADO DA LOGÍSTICA DA PRODUÇÃO ASSIM RELATA O COORDENADOR DO NÚCLEO DE PRODUÇÃO BOA ESPERANÇA

[...] no primeiro ano, foi mais bem cuidadinho. Na cooperativa tinha mais pouca gente, mais pouca família e deu pra atender todo mundo: calcário [...], tudo que devia. Já a partir do terceiro ano não deu mais porque já foi muita gente e, a cooperativa já começou a se enrolar também e dá assistência pra todo mundo e não deu assistência certa. Aí, já faltou adubo, já faltou um monte de coisa. O adubo era pra chegar no mês de maio e chegava no mês de dezembro e aí [...] a produção vai diminuindo (Entrevista com F. A. N. coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

No núcleo de produção Sarapói Sucuriçu o relato de dois membros entrevistados, reportam a experiência de quem ingressou no projeto em 2006, isto é, em plena crise:

Eu fui da última turma que foi feito o projeto né. As mudas nós fomos lá fazer, o arame e a estaca nós mesmos que compremos. Só o que recebemos de lá foi a

Assistência Técnica. Esperemos, esperamos e vendo que não veio na época a gente que já comprou” (Entrevista com J. M. M. S. membro do núcleo de produção Sarrapó Sucuriçu, em 15/02/2008).

Eu plantei em janeiro [...] aí veio a crise, aí não entregaram mais o arame. Aí o maracujá passou seis meses no chão. Quando eu fui levantar já fui juntando ele e esticando o arame. Aí foi tudo o contrário pra nós [...] que tava pensando uma coisa e foi outra” (Entrevista com J. M. membro do núcleo de produção Sarapó Sucuriçu, em 15/02/2008).

Na logística da organização da produção para a entrega à indústria também foi lembrada por alguns membros dos núcleos pesquisados:

No começo tava bem a organização, vinha o diretor de logística e a arrumação era de lá da Central. Vinha de lá, só que nós organizava o nosso núcleo e eles organizavam os núcleos em geral. Na organização deles, no começo tava bem, mas quando foi do meio pro fim a gente começamos perder produção porque a organização deles não sei como que foi quando pegava num núcleo mandavam tirar tudo numa semana, tudo numa hora só e, na hora de pegar, não tinha caminhão suficiente e não tinha gente suficiente pra levar. Então teve gente que perdeu até 5 toneladas de maracujá já apanhado (Entrevista com P. R. N. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

No primeiro momento sim, tudo era direitinho no primeiro momento entendeu? Na COOPAEXPA já foi variado porque a desconfiança de mandar e não recebia, aí vendia pro atravessador pra se manter entendeu? (Entrevista com J. H. L. coordenador do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008).

O caminhão chegava aqui às vezes não levava todo o maracujá porque não cabia. Então ia pra lá e até hoje ninguém recebeu. Nós recebemos assim não era na data que eles marcavam, mas sempre era uns dez dias, quinze, às vezes um mês, mas a gente recebia. Pro final aí eles não pagaram mais a gente (Entrevista com J. L. S. membro do núcleo de produção Sarapó Sucuriçu, em 15/02/2008).

UM DOS PROBLEMAS DA NOVA AMAFRUTAS ERA QUANTO ÀS SUAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO, OU SEJA, A CONCORRÊNCIA ENTRE A CAMP E A COOPAEXPA NA HORA DA COMERCIALIZAÇÃO. A CAMP SEMPRE COMERCIALIZOU MAIOR VOLUME DE MARACUJÁ COM A NOVA AMAFRUTAS, PORÉM, O VOLUME ENTREGUE DA PRODUÇÃO, EM SUA MAIOR PARTE, ERA ORIUNDA DOS AGRICULTORES FAMILIARES QUE TINHAM VÍNCULO COMERCIAL COM OS ATRAVESSADORES SÓCIOS DE REFERIDA COOPERATIVA. A CAMP, POR MEIO DESSES ATRAVESSADORES, ATUAVA NA COMPRA DA PRODUÇÃO DESDE CASTANHAL, ONDE TINHAM ATRAVESSADORES SÓCIOS (RELAÇÃO DE COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO COM AS REGIÕES PRÓXIMAS), IGARAPÉ AÇU, ONDE O NÚMERO DE ATRAVESSADORES ERA MAIOR (RELAÇÃO DE COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO COM OS MUNICÍPIOS PRÓXIMOS: MARAPANIM, MAGALHÃES BARATA, MARACANÃ NOVA, TIMBOTEUA...) E CAPITÃO POÇO (RELAÇÃO DE COMERCIALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO COM AS REGIÕES PRÓXIMAS).

COM A LIBERAÇÃO DO GRANDE FINANCIAMENTO PARA A SAFRA 2003/2004, PELO BANCO DA AMAZÔNIA, A CAMP AMPLIOU O SEU QUADRO SOCIAL PARA OS AGRICULTORES FAMILIARES PARA PODER TER ACESSO A ESSE RECURSO. PORÉM, EM

**2005, POR EXIGÊNCIA LEGAL NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS DO PRONAF, A CENTRAL NOVA AMAFRUTAS RESOLVEU REESTRUTURAR AS COOPERATIVAS, PASSANDO TODOS OS AGRICULTORES FAMILIARES DA BASE DA CAMP PARA A COOPAEXPA. ASSIM EXPLICOU UM INFORMANTE-CHAVE SOBRE O OCORRIDO:**

Bem, o financiamento de 2004 [...] abriu pra outra cooperativa e eles também entraram como agricultura familiar. Quando chegou em 2005, [...] em outubro de 2005, o BASA [Banco da Amazônia] já tinha feito um estudo preliminar que constatou o seguinte: “Vem cá, nós estamos liberando recurso pra agricultura familiar, mas a CAMP tá pegando dinheiro e está financiando os atravessadores. Além de financiar os pequenos produtores está financiando os atravessadores com os mesmos juros [...]. Então tá errado” A agricultura familiar tem que ter uma coisa, os atravessadores outra. Pra eles o juros é outro, então, não dá mais pra ser aceito. Foi nesse momento que [...] todos os agricultores familiares que eram da base da CAMP, quase 900 agricultores, que saíram então em outubro de 2005, eles [...] foram transferidos com todos os seus familiares pra COOPAEXPA e veio guiando todos nós. Então todos os núcleos que a CAMP [...] criava e era agricultura familiar passou a ser núcleos da COOPAEXPA. Então, a base da COOPAEXPA que naquele momento eram 1100 produtores, aumentou pra 2000 em questão de segundos, de um dia pro outro. Foi feita a transferência de uma cooperativa pra outra pra poder legalizar a questão dos financiamentos que o BASA tava liberando pra agricultura familiar. Então, foi reorganizado o trabalho pra deixar dentro do enquadramento, mas, a Nova Amafrutas em si nunca financiou nenhum cooperado, quem financiou, quem foi atrás de recurso pra financiar os produtores, pra organizar os núcleos, pra fazer a logística de toda produção nunca foi a Nova Amafrutas, sempre foi a cooperativa singular, a cooperativa em si (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

Como foi visto, o financiamento foi via a cooperativa dos agricultores familiares, no caso a COOPAEXPA. Como já foi mencionado anteriormente, o financiamento era para a compra de insumos e materiais para a produção o qual era repassado para cada cooperado por meio de um contrato no qual o sócio se comprometia a entregar uma quantidade de frutas, ou seja, tinha uma meta de produção a ser entregue à indústria por cada cooperado. Continuando o informante-chave fala o seguinte:

[...] quando permitiu o financiamento pro plantio de maracujá, nós temos um modelo de contrato que comprometeu cada produtor a entregar X quantidade de frutas ta! Só que tem um detalhe aí que é a essência da coisa, a própria COOPAEXPA nunca teve autonomia perante a Nova Amafrutas, [...] de ter o controle total dos seus cooperados, ou seja, a COOPAEXPA financiava o produtor, mas quem recebia o financiamento era a Nova Amafrutas, então nós em cada nota, insumo que saia, nós anotávamos no sistema que gerava uma conta em nome do produtor, essa conta pra receber quando o produtor mandava o produto, descontava 50% da produção e abatia na conta. E esse dinheiro, esse valor descontado ficava retido na Nova Amafrutas e não ia pra COOPAEXPA. Isso parece que é besteira, mas não é, não é, por que? Nós não tivemos autonomia de desenvolver um sistema de informática capaz de controlar os contratos, de fazer a gestão dos contratos, pra saber quem ta entregando, quanto entregou. Como aumentou demais o numero de produtores, não tem como fazer isso manualmente, impossível [...]. Então, o contrato deixou de ser uma coisa importante, porque não tem como fazer o controle tem uma montanha de contrato assinado ali, mas eu não sei, eu não posso ter o controle de cada um deles, se eu entrar no sistema eu sei que o Joaquim da Silva mandou 20 quilos de maracujá, mas, pra eu saber de quanto foi o contrato dele, eu vou ter que vasculhar os contratos todos [...]. Imagina fazer isso todos os dias, todos os dias você verificar contratos, você fazer quantos porcentos o cara já cumpriu do

contrato, e quantos não cumpriu. Então, é uma loucura, você não consegue fazer isso manualmente e nós não tivemos autonomia, nem recursos financeiros pra fazer isso. Apesar da importância de ter sido discutido, isso nunca foi prioridade pra Nova Amafrutas e nós não tínhamos autonomia de desenvolver um sistema de informática, quem que tinha? Quem detinha todo o controle da informática era a Nova Amafrutas gerenciado pelo pessoal da COPAGRI e nós não (Entrevista com J. L. assessor da COOPAEXPA, em 22/08/2007).

Do exposto percebe-se que a COOPAEXPA cresceu demais sem ter a infraestrutura administrativa e organizacional de atendimento a sua base social. Além disso, não conseguiu implementar na base a identidade associativa/cooperativa condição necessária para a sustentabilidade do empreendimento. Não havia essa sustentação de base, por não ter tido tempo desta base adquirir a identidade com o empreendimento, pois não tinha o conhecimento, o entendimento do empreendimento cooperativo. Isso é evidenciado na fala do ex-diretor entrevistado como informante-chave:

[...] a cooperativa começou a desenvolver um processo que era a partir desse planejamento, era fazer uma negociação geral com o banco; o banco não passava recurso para a cooperativa, mas criava um crédito. A cooperativa então numa forma muito bem transparente, organizava a partir do núcleo [...] o nome das pessoas, o CPF, RG, CEP, endereço, um cadastro completo de cada família. A partir desse planejamento, então a cooperativa fazia a compra dos insumos, estaca, arame, o adubo etc. Quando chegava no período os caminhões chegavam e, então, faziam a entrega [dos insumos e materiais]. A nota de recebimento desses produtos assinava e jogava pra dentro da contabilidade da cooperativa, já com o compromisso de na hora que ele fosse entregar o produto [produção] [...] uma parte era retido já pra ele pagar o empréstimo. Começou a funcionar o primeiro ano o segundo ano muito bem, e tanto que [...] as famílias começaram a pagar o banco. A questão mais grave foi quando entrou no processo de mudança para dar um salto imenso na questão da indústria. Quem pensou no processo industrial acho que pensou uma coisa louca e partiu de 100, 200 e 300 famílias pra gente ter que chegar logo a 1.000, 1.200, 1.500. Não deu tempo para qualificar, pra organizar, [...] aí que criou muitos problemas (Entrevista com A. G. ex-diretor presidente da COOPAEXPA, em 11/05/2008).

A necessidade desse tempo necessário para qualificar para organizar os sócios para que se tornassem sujeitos ativos nesse processo de desenvolvimento coletivo foi evidenciado na fala do coordenador do núcleo de produção Bom Jardim quando diz:

Nós não entendia esse negócio de cooperativa. A gente foi assim empurrado como se empurra um “bagulho” numa “janela”. Sem experiência mesmo em cooperativa eu achava que primeiro a gente tinha que ter bastante reuniões antes de começar, pra o pessoal entender o que era cooperativa. Mas não, eles viam assim a cooperativa: tem financiamento e tal é bacana, ela compra a produção, mas não sabiam o significado de uma cooperativa. A gente fazia reunião aí eles falavam, falavam em meta da produção, mas não falavam o que mais tarde ia ser uma cooperativa (Entrevista com A. A. P. coordenador do núcleo de produção Bom Jardim, em 03/02/2008).

Também no núcleo de produção Nova Olinda um sócio se refere a cooperativa

como apenas um comprador a mais da produção quando em sua entrevista argumenta que no transporte da produção “o carro da firma passava toda semana pra pegar a produção” (Entrevista com B. D. membro do núcleo de produção Nova Olinda, em 04/02/2008). Porém, isso se justifica pelo fato desses agricultores dos núcleos de produção de Igarapé Açu estarem atrelados a um esquema antigo de comercialização com atravessadores, em uma relação meramente comercial, não tendo ainda experiência com uma organização cooperativista.

Isso evidencia que o tempo foi bastante insuficiente para o conhecimento mínimo do funcionamento da cooperativa e do aprofundamento da organização política dos associados.

Outro agravante nesse contexto resulta do fato da característica da comercialização do maracujá na região de abrangência da cooperativa, pois havia uma concorrência muito forte desta com os atravessadores de maracujá para o mercado *in natura*, inclusive da base da CAMP. Primeiro pelo preço do maracujá no mercado *in natura* ser quase o dobro do preço praticado pela indústria<sup>34</sup>. Segundo é que a Nova Amafrutas tinha todo um procedimento de fixação do preço e pagamento do maracujá aos associados, ou seja, a produção era transportada para a indústria chegando lá era pesada novamente, depois era feita a análise do teor do grau brix, estipulado o preço (preço era estipulado pelo teor de grau brix), abatia-se o valor do financiamento (pagamento equivalência/produto, de 50%) e abatia-se o valor do frete e quebra no transporte, só após o processamento e comercialização do suco concentrado é que era realizado o pagamento aos cooperados. Segundo relatos, o prazo de pagamento da produção que inicialmente era de oito dias, passou para quinze dias, depois um mês, dois, três meses e depois não se pagou mais (segundo relatos dos entrevistados). Terceiro o atravessador chegava na propriedade do agricultor oferecia um centavo a mais ao valor praticado pela indústria, pagando no ato da aquisição, atendendo assim os interesses imediatos dos agricultores.

Quando houve a transferência dos agricultores da base da CAMP para a COOPAEXPA ficaram com a CAMP os médios produtores e/ou atravessadores cujas metas de produção para a indústria dependia, em parte, da produção dessa base de agricultores familiares que passaram para a COOPAEXPA. Segundo relatos, nessa rede de relação anterior dos atravessadores da CAMP que foram criados os núcleos de produção, tinha

---

<sup>34</sup> Isso ocorria porque por essa influência dos atravessadores, muitos agricultores deixavam de plantar o maracujá recomendado pela indústria para plantar o maracujá denominado “campeão” onde esses comerciantes tinham maior lucratividade, pois selecionavam os melhores para o mercado de fruto *in natura* e os fora do padrão para esse mercado era destinado à indústria, isto é, para a Nova Amafrutas.

cooperado que tinha plantio da COOPAEXPA e da CAMP, só que com os problemas que a COOPAEXPA já vinha enfrentando (demora na coleta da produção, atraso no pagamento aos cooperados) contribuiu a que os cooperados entregassem a produção a esses atravessadores da CAMP que chegavam lá acrescentavam um centavo e pagavam à vista e levavam a produção. Para esses atravessadores, como já foi mencionado, compensava essa negociação, pois os mesmos selecionavam os frutos melhores e maiores para a comercialização *in natura* e os mais inferiores denominados “borréia” mandavam para a unidade industrial da Nova Amafrutas. Esses problemas no âmbito das duas cooperativas, aliados a outros que foram discutidos no decorrer deste trabalho, foram centrais no insucesso do empreendimento COOPAEXPA/Nova Amafrutas.

### 6.3 A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NA COOPAEXPA/NOVA AMAFRUTAS

Autores que discutem a participação em organizações associativas argumentam que um grande desafio dessas organizações é alcançar a eficiência por meio de processos democráticos, tendo como critério não somente o retorno econômico, mas o aumento da participação nos debates e decisões com conhecimento de causa, de todos os participantes.

Singer (2002a) a esse respeito ressalta que o mérito principal de um empreendimento autogestionário não é somente a eficiência econômica, mas o desenvolvimento humano que proporciona aos envolvidos. Argumenta que participar das discussões e decisões do coletivo ao qual está inserido educa e conscientiza.

Nessa perspectiva, a COOPAEXPA/Nova Amafrutas desenvolveu mecanismos de participação dos sócios, instâncias de discussão e tomada de decisões como a assembléia geral (instância de participação ampla de todos os associados) e os núcleos de produção (espaços para a comunicação da cooperativa com a sua base); e constituiu a Escola Densa para implementar a política de formação/capacitação e assistência técnica para os cooperados. Entretanto, como em qualquer organização que busca a prática da participação democrática, na COOPAEXPA os desafios foram imensos, principalmente quando a cooperativa em consonância com o projeto econômico da Nova Amafrutas (construção de nova unidade

industrial “multi-fruta”), isto é, de fornecer produção suficiente para que a unidade industrial funcionasse de forma competitiva entrou numa dinâmica de crescimento rápido demais a partir de 2004, intensificando ainda mais em 2005 com a decisão dos dirigentes em organizar todos os agricultores familiares das duas cooperativas de produção (CAMP e COOPEXPA), na COOPAEXPA, sem ter havido o tempo necessário para que se desenvolvesse um processo de aprendizagem pela base dessa nova concepção de organização, e nem tampouco para que amadurecesse o gerenciamento da cooperativa. Esta, que vinha em um processo de ampliação de sua base social, a partir desse momento, teve que acelerar seu processo de crescimento sem ter tido o tempo de se estruturar administrativamente para tal. O ingresso constante de novos associados carecia de formação continuada para que de fato pudessem se apropriar da prática cooperativista, pois um dos riscos da degeneração da prática autogestionária, conforme Singer (2002a), vem, em grande parte, da insuficiente formação democrática dos associados.

Nessa dinâmica, a cooperativa foi levada a priorizar a formação dos sócios nas técnicas de cultivo de modo a respaldar a base econômica do empreendimento, ou seja, respaldar o fornecimento de matéria-prima em quantidade sempre crescente para se obter o ponto de equilíbrio da indústria, em detrimento da formação cooperativista que possibilitasse aos cooperados uma reflexão maior quanto ao nível de suas operações econômicas e das decisões mais gerais da cooperativa. Ou seja, a necessidade de apresentar resultados econômicos dificultou a formação continuada dos cooperados na perspectiva da participação efetiva em todos os níveis, isto é, nas operações como usuários e nas decisões como coproprietários (BARRETO, 1980).

Os resultados deste estudo apontaram que a participação nos núcleos de produção consistia de discussões de planejamento da produção (quanto cada agricultor ia plantar), orientação das técnicas de cultivo (preparo de mudas, tratamentos culturais, aplicação de defensivos, polinização), organização e escoamento da produção, repasse de informações pelos coordenadores sobre as decisões tomadas pelos dirigentes, sobre a avaliação pela indústria da qualidade da produção e sobre o preço estipulado para pagamento da produção aos cooperados. Isto caracteriza a participação dos sócios, segundo os conceitos de Bordenave (1985), ao nível de planejamento operativo e execução.

O nível de participação nos núcleos de produção é evidenciado na fala do diretor do Regional de Igarapé Açu quando salienta:

O coordenador de núcleo sempre tava constantemente com o pessoal. Ele era responsável pra convidar pra reunião, vê como estava o plantio dele, saber quando precisava de adubo, quando tinha fruto. A gente reunia conversava, contava as dificuldades, ouvia o pessoal, trazia notícia de lá: o rendimento do maracujá [do grupo] deu tanto, vai ter um financiamento X, vai vim um trator pra cá, aí ouvia o

que o agricultor tava precisando, aí fazia uma ata e levava pra lá, às vezes reunião geral, às vezes reunião de direção, pra tentar resolver alguma coisa do núcleo de produção. Então, através da reunião teve núcleo que produziu bastante, quando o coordenador se empenhava (Entrevista com J. F. R. diretor regional e vice-presidente da COOPAEXPA, Regional de Igarapé Açu, 22/02/09).

Nota-se que as decisões mais relevantes do empreendimento eram tomadas pelo conselho administrativo e informadas aos sócios em seus núcleos de produção ou discutidas e aprovadas em assembleias gerais de todos os sócios. Todavia, sabe-se que nas assembleias gerais é restrito o número de associados que se manifestam e expõem suas idéias. O que ocorre é que quase sempre nas assembleias gerais uma minoria lidera e tem voz ativa e a maioria é controlada por essa minoria, ou seja, a maioria participa passivamente concordando com tudo o que é apresentado mesmo porque, às vezes, não entende do que é tratado (FOLLMANN, 1980). Nessa linha de argumentação alguns sócios, em suas entrevistas, explicam o que ocorria nas Assembleias Gerais:

Existe a Assembleia de ano a ano só que na Assembleia é tipo assim a Sra. é a majoritária [...]. A Sra. chega lá com o projeto já produzido, já feito. Diz assim, o projeto é esse, esse... Vocês votam sim ou votam não, entendestes? Era um negócio estipulado [estipulado], de 10 horas às 3 horas da tarde, aquilo ali você tem aquele projeto todinho só aprovando que prá poder dá o tempo certo [...].E aí o que acontecia, já chegava com o projeto elaborado aonde que, aquele projeto, aqueles problemas, o que fosse que seja, os assuntos que fosse colocado na Assembleia, mas já tava feito, entendeu ninguém podia nem, ninguém tinha nem como pensar, ou seja, “bora” formar grupo prá nós pensar se isso aqui está certo, se isso aqui está errado, entendeu? Só tinha: você aprova ou não aprova, aí o que acontece? Muita gente levanta o braço que aprova aí o cabra puxa então eu vou alevantar o braço também, aí o que acontece? Acontece o que aconteceu (P. R. M. membro do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/08).

Lá era o seguinte, eles já traziam quase tudo pronto: “isso aqui tem que aprovar, levanta tudo a mão e é aprovado no braço, a maioria ganha” não tinha opção de dizer que “não quero isso” aí contava quantos deu aí, 150 aprovou, tá aprovado. A maioria era metade mais 1, aprovou e pronto, não tinha voz ativa e aí... (Entrevista com M. O. B. coordenador do núcleo de produção Sarapoí Sucuriçu, em 15/02/2008).

A maior parte só ouvia e votava o que já tava pronto [...]. Sempre quando falavam era um ou dois, a maioria ficava calado (Entrevista com coordenador do núcleo de produção Boa Esperança, em 16/02/2008).

Nas falas dos entrevistados fica evidenciado que os associados tinham uma participação passiva, somente referendando as decisões já tomadas pelos dirigentes da cooperativa. Portanto, o grau de controle dos cooperados sobre as decisões tomadas nessa instância de decisão restringia-se a “consulta obrigatória”, pois as decisões eram apresentadas na assembleia e os cooperados aprovavam ou não.

Considerando o nível de importância das decisões tomadas, segundo a classificação de Bordenave (1985), o que se observou no decorrer da pesquisa é que aos cooperados só era

permitido tomar decisões nos níveis de planejamento operativo e execução das ações nos núcleos de produção e avaliação dos resultados nas assembleias gerais. Nos níveis de formulação e planejamento ficava restrito aos dirigentes e assessores do empreendimento.

## 7 CONCLUSÕES

O EMPREENDIMENTO NOVA AMAFRUTAS FOI UM PROJETO IMPORTANTE EM QUE AS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR ENFRENTARAM GRANDES DESAFIOS NA PERSPECTIVA DE ALAVANCAR UM PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO QUE PROPORCIONASSE AOS AGRICULTORES FAMILIARES EXPERIMENTAREM UM PROCESSO DE APRENDIZAGEM TÉCNICA NAS ATIVIDADES FINIS DA COOPERATIVA, MAS, PRINCIPALMENTE, NA TOMADA DE DECISÃO EM TODOS OS NÍVEIS A PARTIR DE SEUS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO, COMO TAMBÉM, NAS DEMAIS INSTÂNCIAS DE PARTICIPAÇÃO.

COMO ASSINALADO NO CAPÍTULO INTRODUTÓRIO, O EMPREENDIMENTO FOI RESULTANTE DA TENTATIVA DE SOERGUER SOB NOVA DIREÇÃO UMA EMPRESA FALIDA EM 1999, A AMAFRUTAS LTDA., QUE SURTIU COM UMA PROPOSTA DE UM EMPREENDIMENTO SOLIDÁRIO EM 2000. FORAM GRANDES OS INVESTIMENTOS QUE POSSIBILITARAM A EXPANSÃO DE SUA BASE SOCIAL EM 24 MUNICÍPIOS DO NORDESTE PARAENSE E METROPOLITANA DE BELÉM, ONDE CHEGOU A ABRANGER, APROXIMADAMENTE, CERCA DE 2.300 ASSOCIADOS, APOIADA NUMA ESTRATÉGIA DE AMPLIAÇÃO DA INDÚSTRIA NA PERSPECTIVA DE PROCESSAMENTO DE VÁRIOS TIPOS DE FRUTAS E, COM ISSO, ALAVANCAR A POLÍTICA DE DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO EM SUA ÁREA DE ABRANGÊNCIA COM VISTAS À ADEQUAÇÃO À LÓGICA DA AGRICULTURA FAMILIAR. ENTRETANTO, MESMO COM O GRANDE INVESTIMENTO FINANCEIRO NO SETOR PRODUTIVO E NA INDÚSTRIA E O APOIO DE UMA INFINIDADE DE PARCEIROS QUE APOSTARAM NA SUSTENTABILIDADE DO EMPREENDIMENTO, A CENTRAL DE COOPERATIVAS FOI A FALÊNCIA EM MEADOS DE 2006.

O PROJETO NOVA AMAFRUTAS, COMO QUALQUER EMPREENDIMENTO COLETIVO, CARECIA DE UM TEMPO DE APRENDIZADO, POIS O TRABALHO COLETIVO DEMANDA VISÃO DE LONGO PRAZO E UMA PERCEPÇÃO MAIS AMPLIADA DA REALIDADE VIVIDA, PRINCIPALMENTE CONSIDERANDO QUE, HISTORICAMENTE, AS EXPERIÊNCIAS COOPERATIVISTAS NO ESTADO DO PARÁ TÊM DEMONSTRADO A DIFICULDADE EM SE ALCANÇAR RESULTADOS POSITIVOS. CONSTATA-SE QUE ESSA FORMA DE EXPERIÊNCIA AINDA ENCONTRA-SE MUITO DISTANTE DA REALIDADE DA VIDA CONCRETA DA MAIORIA DA POPULAÇÃO RURAL PARAENSE, NOTADAMENTE, OS AGRICULTORES FAMILIARES. NA NOVA AMAFRUTAS O QUE SE OBSERVOU É QUE, A PARTIR DE UM CERTO MOMENTO, O PROCESSO PASSOU A OCORRER RÁPIDO DEMAIS DESRESPEITANDO ESSE TEMPO DE APRENDIZADO O QUE IMPEDIU QUE OS SÓCIOS PUDESSEM PARTICIPAR DEVIDAMENTE DA TOMADA DE DECISÃO, FICANDO A MERCÊ DE LIDERANÇAS QUE CONCENTRARAM O PODER DE DECISÃO.

A PESQUISA EVIDENCIOU QUE A ESTRATÉGIA COMERCIAL ASSUMIDA A PARTIR DE 2003, FAVORECIDA PELO CONTEXTO POLÍTICO, FEZ COM QUE A

COOPERATIVA CRESCESSE RÁPIDO DEMAIS SEM QUE FOSSE DADO O TEMPO NECESSÁRIO PARA QUE AS PESSOAS INSERIDAS ADQUIRISSEM A PRÁTICA EXIGIDA PARA MANTER O CONTROLE COLETIVO DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES, BEM COMO A IDENTIDADE COM O PROJETO PROPOSTO. AS MUDANÇAS OCORRIDAS NO ÂMBITO DA NOVA AMAFRUTAS, ISTO É, A AMPLIAÇÃO DA INDÚSTRIA EM 2004 E LOGO A SEGUIR (EM 2005), A TRANSFERÊNCIA DOS AGRICULTORES FAMILIARES DA BASE DA CAMP PARA A COOPAEXPA PARA SOLUCIONAR A SITUAÇÃO DO CRÉDITO DO PRONAF FEZ COM QUE ESTA ASSUMISSE UMA RESPONSABILIDADE MUITA ALÉM DE SUA CAPACIDADE GERENCIAL CHEGANDO A UM DADO MOMENTO QUE NÃO CONSEGUIU ACOMPANHAR A CONTENTO AS ATIVIDADES PRODUTIVAS, ISTO É, NÃO CONSEGUIU PROPORCIONAR O FOMENTO DA PRODUÇÃO, NÃO CONSEGUIU BUSCAR MAIS A PRODUÇÃO E POR FIM NÃO CONSEGUIU PAGAR MAIS A PRODUÇÃO AOS COOPERADOS.

OS FATOS DESCRITOS NO DECORRER DESTE TRABALHO EVIDENCIAM ISTO, POIS O QUE SE CONSTATOU É QUE OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO MESMO COM AS SUAS FRAGILIDADES, DE MODO GERAL, FUNCIONARAM RAZOAVELMENTE BEM NO FORNECIMENTO DA MATÉRIA-PRIMA À NOVA AMAFRUTAS, ATÉ O MOMENTO EM ESTA ATRAVÉS DA COOPAGRI CENTRALIZOU O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES QUE AFETA OS PRODUTORES, O QUE COINCIDE COM O PERÍODO EM QUE A COOPAEXPA OFERECE CONDIÇÕES DE INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS TRABALHOS DE SEUS SÓCIOS NOS REFERIDOS NÚCLEOS. OU SEJA, ATÉ O MOMENTO QUE O GERENCIAMENTO DA COOPERATIVA PROPORCIONOU AS CONDIÇÕES MÍNIMAS NECESSÁRIAS AO FUNCIONAMENTO DOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO, PROMOVENDO A ASSISTÊNCIA TÉCNICA REGULAR AOS COOPERADOS, O FOMENTO DE INSUMOS À PRODUÇÃO DE ACORDO COM O CALENDÁRIO AGRÍCOLA E RAZOÁVEL LOGÍSTICA DE COMERCIALIZAÇÃO. PELAS ENTREVISTAS NOS NÚCLEOS PESQUISADOS, EMBORA SE TENHA OBSERVADO DIFERENCIAÇÃO NA PARTICIPAÇÃO NO FORNECIMENTO DA PRODUÇÃO, ONDE OS NÚCLEOS DO MOJU APRESENTARAM UM DESEMPENHO MAIOR EM RELAÇÃO AOS DE IGARAPÉ AÇU, TODOS FORNECERAM PRODUÇÃO À INDÚSTRIA ATÉ 2006, QUANDO VEIO À TONA A FALÊNCIA DO EMPREENDIMENTO.

ESSA AFIRMATIVA REFUTA, EM PARTE, A HIPÓTESE INICIALMENTE LEVANTADA QUE SE APOIAVA NO ENTENDIMENTO DE QUE OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO CUJOS MEMBROS TINHAM UMA RELAÇÃO MAIS ORGÂNICA COM AS ORGANIZAÇÕES REPRESENTATIVAS RESPONSÁVEIS PELA FUNDAÇÃO DA COOPERATIVA TERIAM MAIOR COMPREENSÃO DA CONCEPÇÃO QUE NORTEAVA O PROCESSO E COMO CONSEQÜÊNCIA MAIOR PARTICIPAÇÃO NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO E NA COOPERATIVA. ESSA CONCLUSÃO PARTE DO PRINCÍPIO DE QUE EMBORA SE CONSIDERE QUE O PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO EMPREENDIDO PELA COOPAEXPA E, TAMBÉM, A RELAÇÃO POLÍTICA DE ALGUNS SÓCIOS COM AS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR QUE FUNDARAM A COOPERATIVA POSSIBILITARAM A CONDUÇÃO DO PROCESSO DE ACORDO COM A

CONCEPÇÃO PRETENDIDA, MAS OUTROS ELEMENTOS FORAM TAMBÉM FUNDAMENTAIS PARA QUE OS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO DO MOJU APRESENTASSEM UM DESEMPENHO MAIOR. QUER DIZER, O DESEMPENHO MAIOR OBSERVADO TAMBÉM FOI FAVORECIDO PELO FATO DO MOJU SER UMA REGIÃO RELATIVAMENTE NOVA AO CULTIVO DO MARACUJÁ E, POR CONSEQUENTE, COM POUCOS PROBLEMAS FITOSSANITÁRIOS, ALÉM DO VÍNCULO AINDA FRACO COM OUTROS AGENTES DA COMERCIALIZAÇÃO DO MARACUJÁ, O QUE CONTRIBUIU PARA QUE OS NÚCLEOS OBTIVESSEM ESSE DESEMPENHO MELHOR NA PRODUÇÃO E ENTREGA À COOPERATIVA.

NO CASO DOS NÚCLEOS DE IGARAPÉ AÇU, EMBORA SEUS MEMBROS NÃO TENDO LIGAÇÃO ORGÂNICA COM AS ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO DA AGRICULTURA FAMILIAR E SIM UMA LIGAÇÃO DE DEPENDÊNCIA COM OS ATRAVESSADORES LIGADOS A CAMP FORAM CONSTATADOS MECANISMOS BASEADOS EM RELAÇÕES DE PARENTESCO, VIZINHANÇA, AMIZADE QUE CONTRIBUÍRAM PARA QUE OCORRESSE A PRODUÇÃO E FORNECIMENTO PARA A INDÚSTRIA. ENTRETANTO, A RELAÇÃO DE DEPENDÊNCIA À ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO VIGENTE E POR ELA SER MAIS ÁGIL DO QUE O EMPREENDIMENTO NOVA AMAFRUTAS DIFICULTOU A RELAÇÃO DESSES COOPERADOS COM A COOPERATIVA NO FORNECIMENTO DA PRODUÇÃO À INDÚSTRIA. ESTA CONSTATAÇÃO REFUTA, EM PARTE, NOSSA SEGUNDA HIPÓTESE DE PARTIDA, POIS OS SÓCIOS EM SEUS NÚCLEOS PARTICIPARAM DE FORMA COLETIVA NA PRODUÇÃO E ORGANIZAÇÃO DA ENTREGA À INDÚSTRIA. O FATO FOI QUE A COOPERATIVA, A PARTIR DE UM DADO MOMENTO, PERDE A COMPETITIVIDADE EM RELAÇÃO A ESSA ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO VIGENTE NA REGIÃO POR TODOS OS PROBLEMAS RELATADOS NO DECORRER DESTES TRABALHOS, TENDO A DIFICULDADE DE BUSCAR E PAGAR A PRODUÇÃO DE SEUS COOPERADOS, O QUE CULMINOU PARA QUE OS INTERESSES INDIVIDUAIS SOBREPUSSEM OS INTERESSES COLETIVOS, COMPROMETENDO A PRÁTICA DA AÇÃO COLETIVA E O PROCESSO DEMOCRÁTICO QUE UMA ORGANIZAÇÃO ASSOCIATIVA NECESSITA PARA O SEU DESENVOLVIMENTO EQUILIBRADO. OBSERVA-SE, PORTANTO, QUE A AÇÃO COLETIVA PERDE A SUA FINALIDADE A PARTIR DO MOMENTO EM QUE A COOPERATIVA NÃO SATISFAZ OS INTERESSES DO GRUPO, O QUE INCENTIVA ALGUNS COOPERADOS A PROMOVEREM INTERESSES INDIVIDUAIS COMO MEIO DE SOBREVIVÊNCIA E SE APROVEITAREM DOS BENEFÍCIOS COMUNS. COMO FOI DISCUTIDO NESTE TRABALHO, ESTA SITUAÇÃO SE APLICA À TEORIA DA AÇÃO COLETIVA DE OLSON (1998).

NO QUE SE REFERE À TOMADA COLETIVA DE DECISÃO O QUE SE OBSERVOU NO DECORRER DA PESQUISA É QUE AOS COOPERADOS SÓ FOI PERMITIDO TOMAR DECISÕES NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DAS AÇÕES NOS NÚCLEOS DE PRODUÇÃO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS NAS ASSEMBLÉIAS GERAIS. OS NÍVEIS DE FORMULAÇÃO E PLANEJAMENTO FICAVAM RESTRITOS AOS DIRIGENTES E ASSESSORES DO EMPREENDIMENTO. A PARTICIPAÇÃO DOS SÓCIOS NAS

ASSEMBLÉIAS GERAIS RESUMIA-SE QUASE SEMPRE EM REFERENDAR AS DECISÕES JÁ TOMADAS POR ESSES DIRIGENTES E ASSESSORES DA COOPERATIVA. PERCEBE-SE, PORTANTO, QUE O GRAU DE CONTROLE DOS COOPERADOS SOBRE AS DECISÕES MAIS IMPORTANTES TOMADAS RESTRINGIA-SE À “CONSULTA OBRIGATÓRIA”, POIS AS DECISÕES ERAM APRESENTADAS EM ASSEMBLÉIAS GERAIS E OS COOPERADOS, PELO PRINCÍPIO DO VOTO, APROVAVAM OU NÃO, MUITAS VEZES SEM ENTENDER DE FATO O PROCESSO, O QUE EVIDENCIA QUE A INFORMAÇÃO E A FORMAÇÃO COOPERATIVISTA NÃO FLUIU NO SENTIDO DA PREPARAÇÃO PARA A PARTICIPAÇÃO CONSCIENTE QUE LHESS POSSIBILITASSEM CONDUZIR O PROCESSO.

Em nível dos núcleos de produção, entretanto, constatou-se que os mesmos possibilitaram uma forma de funcionamento do coletivo que proporcionou aos agricultores familiares um rico processo de experiência e aprendizado e essa nova forma de organização.

Ao findar este estudo, é importante lembrar suas limitações pela complexidade do objeto pesquisado, acrescido da situação pela qual o objeto pesquisado passava, isto é, a falência do projeto e como consequência a desconfiança e o desconforto de alguns atores envolvido no processo em se manifestar sobre o tema.

Esta dissertação enfocou primordialmente as questões da participação dos sócios no planejamento, organização e escoamento da produção agrícola à indústria, porém, durante o estudo evidenciou-se a importância das mediações e dos mediadores que lideraram as relações entre as organizações de produtores e o poder público, sendo necessária pesquisa adicional com esse enfoque, para o bom entendimento do caso da COOPAEXPA.

## REFERÊNCIAS

A COMERCIALIZAÇÃO na economia solidária. São Paulo: SEBRAE/ADS/CUT, 2002, p. 96-115.

ANDRADE, Wanderlino Demetrio Castro de. **A emergência de processamento de frutas no Nordeste Paraense, Região Metropolitana de Belém e no Marajó: uma análise do potencial da capacidade produtiva e inovativa sob a ótica de Arranjo de Sistema Produtivo e Inovativo Local – ASPL.** 2004. 213 f. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2004.

BARRETO, Natanael. Processo de participação em cooperativas de produtores rurais do Rio Grande do Sul. **Perspectiva Econômica:** Revista da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, ano 15, v. 10, n. 24, p. 99-205, 1980.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Moderno gerenciamento da empresa cooperativa.** Brasília: OCB, 1998. (Documento temático do XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. mimeo).

BITTENCOURT, GILSON ALCEU. **COOPERATIVAS DE CRÉDITO SOLIDÁRIO: CONSTITUIÇÃO E FUNCIONAMENTO.** 2.ED. ADS/NEAD/MDA/CEDRS – (ESTUDOS NEAD 4), 2001. 143 p.

BOGARDUS, Emory S. **Problemas da cooperação.** Trad. J. Monteiro. Rio de Janeiro: Editora Lidador, 1964. 118p.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação.** 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1985. (Coleção primeiros passos). 81 p.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática.** 2004. 114 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-Graduação em Administração/Escola de Administração/Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CARVALHO, Horácio Martins de. **Formas de associativismo vivenciadas pelos trabalhadores rurais nas áreas oficiais de reforma agrária no Brasil**. Curitiba: IICA/MEPF/NEAD, 1998. Disponível em [http://www. dataterra.org.br](http://www.dataterra.org.br). Acesso em 10 de maio de 2006.

CONCRAB. Sistema Cooperativista dos Assentados. In: **Caderno de Cooperação Agrícola** n. 5. São Paulo: CONCRAB, Junho/1998. 76 p.

COOPERATIVA DA PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA FAMILIAR DO PARÁ. **Planejamento estratégico**. Benevides: s/d. 6 p.

COOPERATIVA DA PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA FAMILIAR DO PARÁ. **Relatório das Ações e resultados do projeto açaí: fortalecimento do cooperativismo agroextrativista da produção familiar rural do Pará**. Belém: 2002. 8 p.

COOPERATIVA DA PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA FAMILIAR DO PARÁ. **Estatuto Social**. Benevides: 2003a. 14 p.

COOPERATIVA DA PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA FAMILIAR DO PARÁ. **Relatório do encontro realizado nos dias 11 e 12 de abril de 2003 no Centro de Formação “Sagrada Família”**. Ananindeua: 2003b. 22 p.

COOPERATIVA DA PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA FAMILIAR DO PARÁ. **Proposta da COOPAEXPA para negociação com o governo do Estado do Pará**. Benevides: 2007a. 15 p.

COOPERATIVA DA PRODUÇÃO AGROEXTRATIVISTA FAMILIAR DO PARÁ. **Incentivo a industrialização e comercialização da produção como mecanismo para o fortalecimento do cooperativismo e geração de renda para a agricultura familiar do Nordeste Paraense**. Benevides: 2007b. 20 p.

COSTA, Francisco de Assis. Contexto, impactos e efeitos econômicos do FNO-Especial no estado do Pará. In: TURA, Letícia Rangel; COSTA, Francisco de Assis (Org.). **Campesinato**

**e Estado na Amazônia:** impactos do FNO no Pará. Brasília: Brasília Jurídica, 2000. p. 225-260.

COSTA, Francisco de Assis et al. **A cultura do maracujá no Brasil e no Pará:** aspectos estruturais de produção e mercado. Belém: ADS/AMAZÔNIA, 2003. 146 p.

COSTA, Francisco de Assis; HURTIENNE, Thomas. Inovações, camponeses e desenvolvimento sustentável na Amazônia. In: COSTA, Francisco de Assis; HURTIENNE, Thomas e KAHWAGE, Claudia (Org.). **Inovação e difusão tecnológica para agricultura familiar sustentável na Amazônia Oriental:** resultados e implicações do projeto SHIFT socioeconomia. Belém: UFPA/NAEA, 2006, p. 9-18.

CUNHA, Gabriela Cavalcanti. **Economia solidária e políticas públicas: reflexões a partir do caso do programa incubadora de cooperativas, da Prefeitura Municipal de Santo André, São Paulo.** 2002. 157 f. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política/Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas/Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

EMBRAPA/CNPMPF. **A cultura do maracujá.** Brasília: EMBRAPA - SPI, 1994.76 p. (Coleção Plantar, 13).

ESCOLA Densa. **Relatório situacional da COOPAEXPA.** Benevides: 2007. 10 p.

DEMO, Pedro. **Participação é conquista:** noções de política social participativa. 3 ed São Paulo: Cortez, 1996: 176 p.

FASE. **Estudo da dinamização da economia do território do nordeste paraense.** Belém-PA. 2005. 76 p.

FOLLMANN, José Ivo. Participação cooperativa e mudança social. **Perspectiva Econômica:** Revista da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, ano 15, v. 10, n. 27, p.51-72, 1980.

FUNDAÇÃO SÓCIO-AMBIENTAL DO NORDESTE PARAENSE. **Diagnóstico e Planejamento de Território Rural do Nordeste Paraense.** Capanema-PA. 2006.134 p.

GANZER, Avelino **Diretrizes para organização dos núcleos de produtores/produtoras.** Benevides: 2003, 2 p.

HURTIENNE, Thomas. Agricultura familiar e desenvolvimento rural na Amazônia. In: COELHO, M. C. N. et al. (Org.). **Estado e políticas públicas na Amazônia: gestão do desenvolvimento regional**. Belém: Cejup: UFPA-NAEA, 2001.

KAHWAGE, Cláudia. Campesinato e capital social comunitário em Igarapé Açu. In: COSTA, Francisco de Assis; HURTIENNE, Thomas e KAHWAGE, Cláudia (Org.). **Inovação e difusão tecnológica para agricultura familiar sustentável na Amazônia Oriental: resultados e implicações do projeto SHIFT socioeconomia**. Belém: UFPA/NAEA, 2006, p. 225-262.

LEONEL, M. Clarice. **Relatório de avaliação do Programa de Produção Integrada – PPI Escola Densa/Nova Amafrutas**. Benevides/Pará: 2004. n. paginado.

MONTEIRO, Dion Márcio Carvaló. O paradigma da economia solidária e a organização dos empreendimentos autogestionários. In: MONTEIRO, Dion Márcio Carvaló; MONTEIRO, Murilo de Abreu (Orgs.). **Desafios na Amazônia: uma nova Assistência Técnica e Extensão Rural**. Belém:UFPA/NAEA, 2006, p. 103-117.

NAKANO, M. Anteag:a autogestão como marca. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. (Org.). **A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. 2. Ed. São Paulo: Contexto, 2003, p. 70-82.

NOVA AMAFRUTAS. **Tempo de cuidar: metas e resultados esperados para o período de 2005 a 2009**. Benevides, 2005. 38p.

OLSON, Mancus. **A lógica da ação coletiva: bens públicos e teoria dos grupos**. Oeiras, Celta Editora, 1998. 186 p.

PARRA, Henrique Zoqui Martins. **Liberdade e necessidades: empresas de trabalhadores autogeridas e a construção sócio-política da economia**. 2002. 265 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - São Paulo, Universidade de São Paulo, 2002.

PEREIRA, Carmen Lúcia deOliveira. Viabilidade dos sistemas agroflorestais dos agricultores familiares do Município de Santo Antônio do Tauá, Pará. **Agricultura familiar: pesquisa, formação e desenvolvimento**. v. 1, n. 1 (1996), p. 113 - 138.

PONTES, Raimunda Lucimar Corrêa. **Programa de produção integrada do pólo de fruticultura da Nova Amafrutas**: uma experiência de desenvolvimento sustentável e solidário da Amazônia. 2004. 98 f. Monografia (Curso de Especialização em Empreendedorismo Rural e Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Ciências Naturais e Tecnologia da Universidade do Estado do Pará, Belém, 2004.

PRADO, Edy Silva de Azevedo Carvalho. **Cooperativa Agrícola Santo Antônio: uma ação coletiva bem sucedida no Município de Marituba - PA**. 2008. 92 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas/Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

PUPER, Dornalli L. Integração social: condição para o desenvolvimento cooperativo. Reflexões preliminares na busca de um modelo. **Perspectiva Econômica**: Revista da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, ano 15, v. 10, n. 27, p.73-98, 1980.

REIS, Maria de Nazaré Ferreira. **Dinâmica do cooperativismo alternativo na Bragantina Estado do Pará**: agricultores familiares no caminho da participação e da gestão. 2002. 231 f. Dissertação (Mestrado em Agriculturas Familiares e Desenvolvimento Sustentável) - Centro Agropecuário/EMBRAPA Amazônia Oriental, Universidade Federal do Pará, Belém, 2002.

RUGGIERO, Carlos et al. **Maracujá para exportação**: aspectos técnicos da produção. Brasília: EMBRAPA-SPI, (Série Publicações Técnicas FRUPEX, 19), 1996.

SANDRONI, Paulo. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller. 1994. 375 p.

SCHMITZ, Heribert; MOTA, Dalva Maria da. Métodos participativos para a agricultura familiar. In: MONTEIRO, Dion Márcio Carvaló; MONTEIRO, Maurílio de Abreu (Orgs.). **Desafios na Amazônia**: uma nova assistência técnica e extensão rural. Belém: NAEA/UFPA, 2006, p.75-102.

SCHMITZ, Heribert et al. Ação coletiva com fins econômicos: reflexões teóricas a partir de dois estudos de caso no espaço rural. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE SISTEMAS DE PRODUÇÃO, 7. Fortaleza. **Anais**. Fortaleza: Sociedade Brasileira de Sistemas de Produção, 2007.

SESCOOP. **Manual de organização social**. Brasília: SESCOOP, 2007. 50 p.: il. – (série gestão cooperativa).

SINGER, Paul. Economia solidária: possibilidades e desafios. **Revista Proposta: trabalho e desenvolvimento humano**. v. 30, n. 88-89, p. 44-58, mar./ago. 2001.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2002a. 127 p.

SINGER, Paul. A recente Ressurreição da economia solidária no Brasil. In: SANTOS, Boaventura de Sousa, (org). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2002b. 81 – 129 p.

TURA, Letícia Rangel. **Gritos do campo: reconhecimento político e exercícios de cidadania no Pará**. 1996. 146 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Sociais/Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1996.

TURA, Letícia Rangel. Atores sociais e o suporte institucional dos projetos do FNO-Especial. In: TURA, Letícia Rangel; COSTA, Francisco de Assis (Org.). **Campesinato e Estado na Amazônia: impactos do FNO no Pará**. Brasília: Brasília Jurídica, 2000. p. 271-319.

VEIGA, Iran; ALBALADEJO, Christophe. A formação do território a nível local e a emergência da ação coletiva: análise das trocas simbólicas em duas coletividades locais da região de Marabá, Amazônia Oriental. **Agricultura Familiar: Pesquisa, Formação e Desenvolvimento**. Universidade Federal do Pará, Centro Agropecuário, Núcleo de Estudos Integrados sobre Agricultura Familiar. Vol. 1, n° 3 (2002) – Belém: UFPA/CA/NEAF, 2002. p. 41 – 77.

## **ANEXOS**

Anexo A - Relação de núcleos da COOPAEXPA por Regional

<b>Ordem</b>	<b>REGIONAL</b>	<b>MUNICIPIO</b>	<b>NUCLEO</b>
01	CAPITÃO POÇO	CAPITÃO POÇO	Nova Colônia
02	CAPITÃO POÇO	CAPITÃO POÇO	São João
03	CAPITÃO POÇO	CAPITÃO POÇO	Grota Seca
04	CAPITÃO POÇO	CAPITÃO POÇO	Santa Clara
05	MARACANÃ	MARACANÃ	São João Batista
06	MARACANÃ	MARACANÃ	Km 25
07	MARACANÃ	MARACANÃ	Recreio
08	MARACANÃ	MARACANÃ	São Pedro
09	MARACANÃ	MARACANÃ	Balaio
10	MARACANÃ	MARACANÃ	Km 32
11	MARACANÃ	MARACANÃ	Bom Jardim
12	MARACANÃ	MARACANÃ	Cristolândia 1
13	MARACANÃ	MAGALHÃES BARATA	Calafati
14	MARACANÃ	MAGALHÃES BARATA	Brasil Novo
15	MARACANÃ	MAGALHÃES BARATA	Herculino Bentes
16	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	São Luiz
17	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Nova Olinda
18	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	América
19	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Km 05
20	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	São Mathias
21	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Cumarú
22	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Porto Seguro
23	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Travessa Do 40
24	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Açaiteua
25	IGARAPÉ AÇU	IGARAPÉ AÇU	Santa Rosa
26	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Aparecida
27	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	São José
28	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Vila Mau
29	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Cristolândia
30	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Arsênio
31	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Jarandeuá
32	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Matapiquara
33	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Marapanim
34	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	São João
35	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Fazendinha

36	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Tamataquara
37	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Serraria 2
38	IGARAPÉ AÇU	MARAPANIM	Bom Jardim
39	NOVA TIMBOTEUA	NOVA TIMBOTEUA	Terreirão
40	NOVA TIMBOTEUA	NOVA TIMBOTEUA	Vila Da Curva
41	NOVA TIMBOTEUA	NOVA TIMBOTEUA	Santa Clara
42	NOVA TIMBOTEUA	NOVA TIMBOTEUA	Santa Luzia
43	NOVA TIMBOTEUA	NOVA TIMBOTEUA	Quatipuru
44	NOVA TIMBOTEUA	PEIXE BOI	São Francisco
45	NOVA TIMBOTEUA	SANTA MARIA DO PARÁ	Ascossan
46	NOVA TIMBOTEUA	SANTA MARIA DO PARÁ	Bom Intento
47	NOVA TIMBOTEUA	SÃO MIGUEL DO GUAMÁ	Mirituera
48	NOVA TIMBOTEUA	SÃO MIGUEL DO GUAMÁ	Ladeira
49	NOVA TIMBOTEUA	SÃO MIGUEL DO GUAMÁ	Cristo Rei
50	CASTANHAL	CASTANHAL	Unidos E Fortes
51	CASTANHAL	CASTANHAL	Luiz Duarte
52	CASTANHAL	CASTANHAL	Nova Esperança
53	CASTANHAL	CASTANHAL	Bom Jesus
54	CASTANHAL	CASTANHAL	Barreirão
55	CASTANHAL	CASTANHAL	Cupiúba
56	CASTANHAL	CASTANHAL	Boa Esperança
57	CASTANHAL	CASTANHAL	São Sebastião
57	CASTANHAL	CASTANHAL	João Batista II
59	CASTANHAL	CASTANHAL	São Pedro
60	CASTANHAL	CASTANHAL	João Moraes
61	CASTANHAL	CASTANHAL	Castelo Branco
62	CASTANHAL	CASTANHAL	Nova União
63	CASTANHAL	SÃO FRANCISCO DO PARÁ	Granja
64	CASTANHAL	SÃO FRANCISCO DO PARÁ	São Sebastião
65	CASTANHAL	S. DOMINGOS DO CAPIM	Km 18
66	CASTANHAL	S. DOMINGOS DO CAPIM	Santana
67	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Campina
68	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Renascença
69	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Terra Alta
70	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Castanheira
71	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Barra Limpa
72	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Mocajubinha
73	TERRA ALTA	TERRA ALTA	Sta Maria Do Maú

74	TERRA ALTA	SÃO JOÃO DA PONTA	São João
75	TERRA ALTA	SÃO JOÃO DA PONTA	Santa Helena
76	TERRA ALTA	SÃO JOÃO DA PONTA	São Francisco
77	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	Remédio
78	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	Vila Dos Bastos
79	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	Unibraz
80	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	Santa Terezinha
81	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	Estância
82	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	União Faz A Força
83	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	João Coelho
84	TAÚA	SANTO ANTÔNIO DO TAUÁ	Santa Maria
85	TAÚA	SANTA ISABEL	Santa Quitéria
86	TAÚA	SANTA ISABEL	Espírito Santo
87	TAÚA	SANTA ISABEL	Quilombo
88	TAÚA	SANTA ISABEL	Pupunhateua
89	TAÚA	SANTA ISABEL	Travessão
90	TAÚA	BENEVIDES	São José
91	TAÚA	BENEVIDES	Mutuí
92	TAÚA	BUJARU	Nova Providência
93	TAÚA	BUJARU	Nova Vida
94	TAÚA	SANTA BÁRBARA	Joacá
95	TAÚA	SANTA BÁRBARA	Colônia Chicano
96	TAÚA	SANTA BÁRBARA	Aracy - Esperança
97	TAÚA	VIGIA	Atugue
98	TAÚA	VIGIA	Iteréua
99	TAÚA	VIGIA	São benedito
100	TAÚA	VIGIA	São Sebastião
101	ABAETETUBA	ABAETETUBA	Murutinga
102	ABAETETUBA	ABAETETUBA	Colônia Nova
103	ABAETETUBA	ABAETETUBA	Cupuaçu
104	ABAETETUBA	ABAETETUBA	Piratuba
105	ABAETETUBA	ABAETETUBA	Ipixuna
106	ABAETETUBA	MOJU	Serrana
107	ABAETETUBA	MOJU	São Francisco
108	ABAETETUBA	MOJU	Beira rio
109	ABAETETUBA	MOJU	Curuperé
110	ABAETETUBA	MOJU	Piriá

111	ABAETETUBA	MOJU	Puacê
112	ABAETETUBA	MOJU	Sarapuú Sucurijú
113	ABAETETUBA	MOJU	Atlético
114	ABAETETUBA	MOJU	Boa Esperança
115	ABAETETUBA	MOJU	Olho D'Água
116	ABAETETUBA	MOJU	N. Sr. <sup>a</sup> . Do Carmo
117	ABAETETUBA	BARCARENA	Cabresto
118	ABAETETUBA	BARCARENA	Arienga
119	ABAETETUBA	BARCARENA	Guajaraúna
120	ABAETETUBA	BARCARENA	São Felipe
121	ABAETETUBA	ACARÁ	Fortaleza
122	ABAETETUBA	ACARÁ	Sta Maria I e II
123	ABAETETUBA	ACARÁ	São Domingos
124	ABAETETUBA	ACARÁ	Jacarequara
125	ABAETETUBA	ACARÁ	Baiaquara
	8	24	125

Fonte: COOPAEXPA

Anexo B - Guia de entrevista - Informante-Chave (ex-presidente da COOPAEXPA)

1. Quem idealizou a COOPAEXPA? Qual o principal objetivo de sua criação?
2. Quem idealizou a estrutura organizacional da cooperativa? De onde veio a idéia da organização em NP?
3. Por que foram criados os NP? A partir de quando foram criados? Como foram criados os NP (o processo)?
4. Como funcionava a estrutura organizacional da COOPAEXPA?
5. Como eram tomadas as decisões nas instâncias da COOPAEXPA? Qual era a participação dos agricultores cooperados?
6. Como era realizado o planejamento do plantio e tratos culturais?
7. Como era realizada a assistência técnica aos cooperados?
8. Como era realizado o planejamento da entrega da produção à Nova Amafrutas?
9. A partir de que ano a COOPAEXPA passou a ter dificuldade em pagar a produção aos cooperados?
10. Havia algum tipo de contrato formal com os agricultores cooperados?
11. Qual a avaliação do funcionamento e resultados dos núcleos?
12. Quais foram os pontos fortes e fracos da experiência Nova Amafrutas e COOPAEXPA?

Anexo C - Guia de entrevista - Informante Chave (Presidente e assessores da COOPAEXPA e Escola Densa e coordenadores regionais)

Histórico da COOPAEXPA e dos NP

1. O que motivou a criação da COOPAEXPA?
2. Quem idealizou a estrutura organizacional da cooperativa?
3. Por que foram criados os NP? A partir de quando foram criados? Como foram criados os NP (o processo)?
4. Como se articulavam com as demais estruturas de funcionamento da COOPAEXPA?
5. Qual a avaliação do funcionamento e resultados dos núcleos?

O PROCESSO DE CRIAÇÃO DOS NP

6. Como acontecia a formação dos núcleos de produção (NP)?
7. Quem tomava a iniciativa na criação dos NP?
8. Como era feita a mobilização? Havia problema na mobilização?
9. Quantas reuniões ocorreram para a criação dos NP? Quando e onde? Quantos participaram? Houve ata da reunião?

O processo de funcionamento dos NP

10. Como era feito o planejamento e organização da produção e entrega à Nova Amafrutas?
11. O planejamento da produção ocorria em que momento e instância? Quanto tinham que plantar por produto? Quando e como?
12. Quantas reuniões? Quando? Onde? Quem organizava? Quem participava?
13. Como era realizado o planejamento da entrega da produção? Em que momento?
14. Quantas reuniões? Quando? Onde? Quem organizava? Quem participava?
15. Qual o papel dos técnicos no planejamento da produção e organização para fornecimento à indústria?
16. Existia financiamento da produção?
17. Há agricultores inadimplentes hoje?

18. Quais as atividades de formação que a Escola Densa exerceu? E qual a influência nos NPs

#### Produção prevista e alcançada

19. A produção prevista sempre foi atingida? Houve problemas? Quais? Quais as medidas tomadas?
20. Com que frequência era realizada a produção prevista?
21. A produção alcançada sempre foi compatível com o que foi planejado? Por que não? Qual o percentual de alcance?

#### PRODUÇÃO ENCAMINHADA À NOVA AMAFRUTAS

22. Como era realizada a entrega da produção à indústria? Qual a frequência?
23. Como era constatada se a produção por NP era encaminhada à Nova Amafrutas?
24. Quais os principais problemas no encaminhamento da produção a Nova Amafrutas? Quais as medidas para contornar esses problemas?

#### AVALIAÇÃO GERAL DO ALCANCE DOS OBJETIVOS

25. Como você avalia os resultados? Por que alcançou? Por que não alcançou?
26. A que se atribui essa diferença?

#### AVALIAÇÃO GERAL DOS NPS

27. Como você avalia os resultados? Por que alcançou? Por que não alcançou?
28. A que se atribui essa diferença?

Anexo D- Guia de entrevista - Agricultores Familiares (coordenadores e membros dos NP da COOPAEXPA)

Processo de criação dos NPs

1. Como aconteceu a formação dos NP?
2. Quem tomou a iniciativa na criação dos NP?
3. Como foi a mobilização?
4. Quantas reuniões ocorreram para a criação dos NP? Quando e onde? Quantos participaram? Houve ata de reunião? Quem sempre secretariava as reuniões? Quem guardava a documentação do NP?

AValiação da Participação dos Agricultores e do Entrevistado, em Particular, no Processo de Constituição dos NP

5. senhor(a) participou de toda(s) as reuniões? Como o senhor(a) avalia a sua participação na constituição desse NP?
6. Como foi a participação dos demais agricultores na tomada de decisão sobre a constituição dos NP?
7. E nas questões mais gerais da cooperativa?
8. Já participou nas instâncias da cooperativa?
9. Como era escolhido os coordenadores dos NP?
10. O senhor(a) é filiado(a) ao STTR? Já participou como delegado(a) em algum evento? Em que isso contribuiu para uma melhor atuação em seu NP?
11. Quantos são sindicalizados no NP? E associações? Qual? Quantos fazem parte de alguma associação?
12. O que lhe despertou o interesse em participar do NP?
13. Na sua avaliação o que influenciava a participação ativa de membros de NP? (Relação próxima com o STTR? A experiência na atividade agrícola? Os dois?)

PROCESSO DE FUNCIONAMENTO DOS NPs

- PLANEJAMENTO DA PRODUÇÃO

14. Como se dava o planejamento da produção nos NPs?

15. O planejamento da produção ocorria em que momento e instância? Quanto tinham que plantar por produto? Quando e como?
16. O planejamento era cumprido dentro do NP?
17. Quantas reuniões? Quando? Onde? Quem organizava? Quem participava?
18. Qual o papel dos técnicos no planejamento da produção?
19. Existia financiamento da produção?
20. Há agricultores inadimplentes hoje?

#### PLANEJAMENTO DA ENTREGA DA PRODUÇÃO

21. Como era realizado o planejamento para a entrega da produção? Em que momento (calendário)? Quantas reuniões? Quando? Onde? Quem organizava? Quem participava?
22. Como se dava a entrega? O planejamento era cumprido? Se negativo, Por que não?
23. Sua produção era entregue toda à Central? Por que não entregava toda? Havia algum tipo de contrato de entrega?
24. Qual o papel dos técnicos na organização da produção?
25. Como era realizada a entrega da produção à indústria? Qual a frequência?
26. Como era constatada se a produção por NP era encaminhada à Nova Amafrutas?
27. Quais os principais problemas no encaminhamento da produção a Nova Amafrutas? Quais as medidas para contornar esses problemas?

#### RELAÇÃO SOCIAL

28. Realizam algum trabalho coletivamente? Em que situação ou etapa do cultivo?
29. Ocorria o trabalho conjunto para que atividade?
30. Como era relacionamento do grupo? São parentes, amigos? E a religião?

Avaliação da participação dos agricultores e a do entrevistado, em particular, na organização da produção e da entrega.

31. Como são tomadas as decisões? Sempre no coletivo? Só o coordenador?

32. Há muitos questionamentos nas reuniões de NP? Todos se manifestam? O senhor(a) sempre emite opinião nas reuniões?
33. Como o senhor(a) avalia sua participação na tomada de decisão no planejamento da produção? E dos demais agricultores?
34. O que influencia na participação ativa de membros de NP? (Relação próxima com o STTR? A experiência na atividade agrícola? Os dois?)
35. Como o senhor(a) avalia sua participação na tomada de decisão em relação a organização da produção e entrega à Central Nova Amafrutas? E dos demais agricultores?
36. A sua experiência na atividade agrícola possibilitou uma melhor atuação nessas decisões?
37. As decisões tomadas em reuniões dos NP eram respeitadas e cumpridas pelos demais cooperados que estavam ou não presentes?

Situar os agricultores economicamente:

#### PRODUÇÃO

38. Área do lote?
39. Como era a sua produção no seu lote? O que o senhor(a) produz em seu lote hoje?
40. Qual a importância dessas diferentes atividades produtivas no lote?
41. O que o senhor(a) produziu para a Nova Amafrutas?
42. Quais os problemas na produção?

#### EXPERIÊNCIA NA ATIVIDADE AGRÍCOLA

43. Você sempre trabalhou na agricultura? Fale um pouco dessa trajetória até chegar no seu atual local de trabalho e moradia
44. Qual a sua experiência com as culturas incentivadas pela COOPAEXPA?

#### *Organização Social*

45. Você está associado ao STTR ou alguma associação? Participa ativamente em que?
46. O senhor(a) está em dia com suas obrigações com a cooperativa (quota-parte)?
47. O senhor(a) participa ativamente na cooperativa? Em que reuniões os membros do NP são convocados?

#### *Ater*

48. Como buscam informação sobre a produção e a comercialização?
49. A ATER vem com frequência e como acontecem as reuniões?
50. Vocês realizam as práticas culturais recomendadas?

#### CAPACITAÇÃO/ESCOLA DENSA

51. Participavam de cursos, treinamentos, seminários e outros eventos que possibilitasse o melhor conhecimento de sua cooperativa ou de suas práticas culturais? Quais? Com que frequência? Quem promovia? Que tipos de eventos?
52. Vocês discutiam com outros grupos, associações sobre o movimento cooperativista? E sobre outros assuntos?
53. Na sua opinião quais eram as necessidades de capacitação do grupo?
54. Em que essa capacitação contribuiu no seu trabalho?

#### Avaliação final

##### PRODUÇÃO PREVISTA

55. A produção prevista sempre foi atingida? Houve problemas? Quais? Quais as medidas tomadas?
56. Com que frequência era realizada a produção prevista?

##### PRODUÇÃO ALCANÇADA

57. A produção alcançada sempre foi compatível com o que foi planejado? Por que não? Qual o percentual de alcance?

##### AVALIAÇÃO GERAL DO ALCANCE DOS OBJETIVOS E DA AMAFRUTAS

58. Como você avalia os resultados? Por que alcançou? Por que não alcançou?
59. A que se atribui essa diferença?
60. Como avalia a experiência dos NPs de uma maneira geral?

##### CRISE

61. Como ocorreu o trabalho no NP após a crise da Nova Amafrutas? Qual a sua opinião sobre essa crise?
62. Como o senhor(a) avalia a experiência da Nova Amafrutas?

##### Histórico dos NPs

63. O que motivou a criação do NP? A partir de quando foi criado?
64. Como se articulava com as demais instâncias de funcionamento da COOPAEXPA?
65. Como evoluiu o número de participantes do NP? Quantos no início? Quantos participantes o NP tem atualmente?

## Anexo E - Pessoas entrevistadas na pesquisa de campo

### Informantes-chaves:

- 1 - C. L. – Assessora da Escola Densa – entrevistado em 05/12/2007
  - 2 - J. L. – Assessor da COOPAEXPA – entrevistado em 22/08/2007
  - 3 - A. G. – Ex-Presidente da COOPAEXPA – entrevistado em 11/05/2008
  - 4 – A. R. S. – Presidente da COOPAEXPA – entrevistado em 12/12/2007
  - 5 - J. F. R. – Vice-Presidente da COOPAEXPA – Regional de Igarapé Açu – entrevistado em 02/02/2008
  - 6 – E. C. F. – Diretor de Suprimento e Logística da CAMP e Coordenador do Núcleo de Produção do Km 25 em Maracanã – entrevistado em 02/02/2008
  - 8 – J. A. S. – Técnico Agrícola do Regional de Abaetetuba, entrevistado em 21/03/2009
  - 9 – T – Técnico Agrícola do Regional de Igarapé Açu, entrevistado em 22/02/2009
- Sócios da COOPAEXPA

### Regional de Abaetetuba – Município de Moju

#### **Núcleo de Produção Boa Esperança**

- 1 – F. A. N. – Coordenador, entrevistado em 16/02/2008
- 2 – P. R. N. – Membro, entrevistado em 16/02/2008
- 3 – M. E. V. - Membro, entrevistado em 16/02/2008
- 4 – J. N. M - Membro, entrevistado em 16/02/2008

#### **Núcleo de Produção Sarapó Sucuriçu**

- 1 – M. O. B. – Coordenador, entrevistado em 15/02/2008
- 2 – J. R. V. – Membro, entrevistado em 15/02/2008
- 3 – J. L. S – Membro, entrevistado em 15/02/2008
- 4 – M. C. T – Membro, entrevistado em 16/02/2008
- 5 – J. M. M. S. - Membro, entrevistado em 15/02/2008
- 6 – J. M. - Membro, entrevistado em 15/02/2008

## **Regional de Igarapé Açu – Município de Igarapé Açu**

### **Núcleo de Produção Bom Jardim**

- 1 – A. A. P. – Coordenador, entrevistado em 03/02/2008
- 2 – J. A. – Membro, entrevistado em 02/02/2008
- 3 – A.R.R.C. – Membro, entrevistado em 03/02/2008
- 4 – M. S. - Membro, entrevistado em 03/02/2008

### **Núcleo de Produção Nova Olinda**

- 1 – J. H. L – Coordenador, entrevistado em 04/02/2008
- 2 – B. D. – Membro, entrevistado em 04/02/2008
- 3 – R. B. – Membro, entrevistado em 04/02/2008
- 4 – J.L.R. N. – Membro, entrevistado em 04/02/2008