

**UNIVERSIDADE DE CAMPINAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA EM POLÍTICAS PÚBLICAS**

Autor 1: Odil Elias Junior
Autor 2: Rui Alvacir Netto
Autor 3: Valdeci Augusto de Oliveira

PROBLEMA:

**Dificuldade de comercialização de Produtos da Agricultura Familiar
no Mercado Institucional (PAA e PNAE)**

ATOR QUE DECLARA O PROBLEMA:

Cooperativa dos Agricultores Familiares do Oeste Catarinense

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Comissão Avaliadora como exigência parcial para obtenção do certificado de conclusão do curso de Especialização em Gestão Estratégica em Políticas Públicas, pela Universidade Estadual de Campinas.

Monitor: Daniel Calbino

São Paulo
2015

Sumário

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	3
2. FLUXOGRAMA	4
3. COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS..	5
3.1 Análise dos Nós Estratégicos.....	6
3.2.1 NE1.....	6
3.2.2 NE2.....	7
3.2.3 NE3.....	8
4. ÁRVORE DO PROBLEMA	9
5. PLANO DE AÇÃO	11
6. ANÁLISE DE ATORES	15
7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES	24
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	28

1. APRESENTAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O problema declarado ocorre em uma Cooperativa de Agricultores Familiares da região oeste do Estado de Santa Catarina, e foi escolhido em razão do baixo volume de comercialização realizado, em comparação ao potencial mercadológico existente. O problema ocorre no mercado institucional, no âmbito de programas criados e conduzidos pelo governo federal, incluídos no Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional, sendo eles o PAA (Programa de Agricultura Familiar), e o PNAE (Programa Nacional de Alimentação Escola). Ambos têm por finalidade maior o fortalecimento da produção agrícola familiar, aumentando a geração de trabalho e renda neste setor, e de outro lado garantindo o direito constitucional dos brasileiros à Segurança Alimentar.

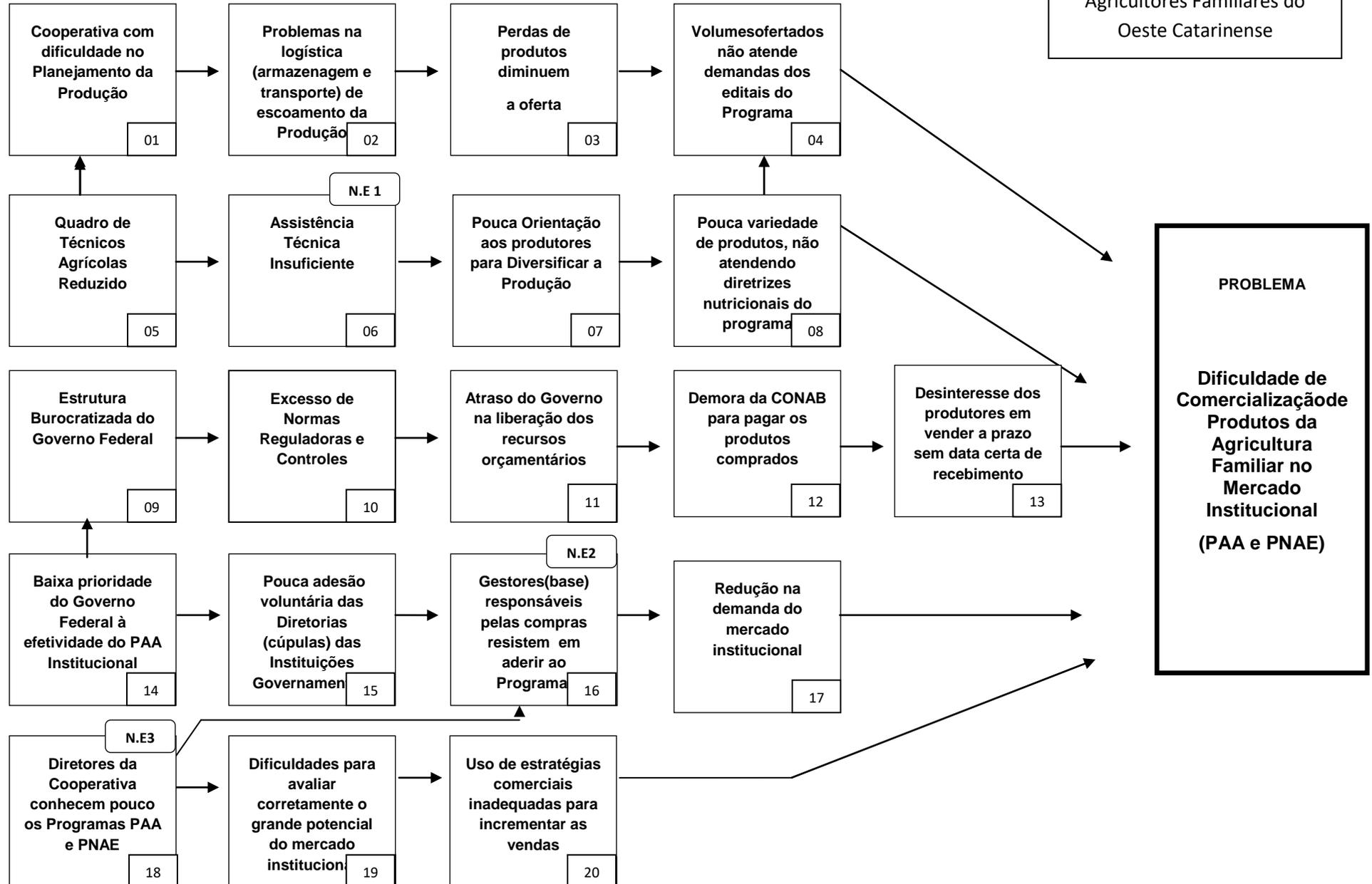
A relação que o problema declarado tem com os temas tratados até então no decorrer do curso está no fato de envolver programas públicos incluídos como metas do Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional. Portanto, no âmbito da gestão pública, ou seja, desenvolvido e mantido pelo governo federal. Ressalta-se também, que embora seja um programa criado para fortalecer a agricultura familiar, está sendo negligenciado e mal administrado pelo próprio poder público, ou seja, por quem o concebeu, o que o torna ineficiente no seu objetivo.

No que se refere ao PAA, a negligência governamental fica bem caracterizada quando, sistematicamente a liberação de recursos orçamentários para as aquisições de alimentos não leva em consideração o calendário agrícola de produção. Isto faz com que os agricultores tenham prejuízos, pois, justamente no período de colheita da produção agrícola não há recursos disponíveis para as instituições comprarem.

Já a ineficiência ocorre em função da gestão burocrática, principalmente do PAA por parte do governo, e até pelo seu reduzido interesse em incentivar as instituições a aderirem plenamente às diferentes modalidades de aquisição de alimentos, fazendo com que o programa acabe por desestimular a adesão do produtor.

Ao declarar o problema da dificuldade para comercializar a produção agrícola dos seus cooperados ao mercado institucional, o ator, a Cooperativa dos Agricultores Familiares do Oeste Catarinense, também aponta os nós estratégicos em condições de reverter os obstáculos encontrados na comercialização da produção, expondo as condições básicas necessárias para o sucesso do programa.

2. FLUXOGRAMA



3.COMENTÁRIOS ANALÍTICO-CONCEITUAIS SOBRE NÓS EXPLICATIVOS

Os nós explicativos estão organizados em cinco cadeias causais, sendo que cada uma delas aponta um conjunto de causas de distintas naturezas, e que podem relacionar-se entre si, a exemplo das cadeias causais um e dois.

Na cadeia causal um (nós explicativos de 01 a 04) procuramos mostrar como a pouca quantidade de alimentos ofertados dificultam as vendas por não atenderem as demandas do mercado institucional. A baixa quantidade tem como causa estruturante a dificuldade que as Cooperativas têm em planejar a produção da matéria prima, juntamente com seus cooperados.

Na cadeia causal dois (nós explicativos de 05 a 08) estão relacionadas às causas que levam a redução das variedades de alimentos, o que dificulta a comercialização, pois uma das diretrizes do PAA é a de oferecer um cardápio variado de alimentos com qualidade nutricional. Essa adversidade é resultante da dificuldade financeira que a Cooperativa tem para manter um quadro de Técnicos Agrícolas compatível com as demandas dos cooperados.

Na cadeia causal três (nós explicativos de 09 a 13) procuramos mostrar como o excesso de normas e controles burocráticos governamentais provocam e estimulam o desinteresse dos agricultores em produzir e comercializar para o mercado institucional, na medida em que a demora na liberação dos recursos orçamentários provocam significativos e indesejáveis atrasos no pagamento aos produtores.

Já a cadeia causal quatro (nós explicativos 14 a 17) pretende explicar como a baixa prioridade do Governo Federal quanto à efetividade do Programa, reduz consideravelmente a demanda desse mercado consumidor. Na medida em que as Diretorias das Instituições (cúpula) - responsáveis por grande parte da aquisição desses alimentos -, não aderem voluntariamente ao PAA Institucional, elas contribuem para que os Gestores (base) responsáveis pelas compras, criem resistências em sair do conforto (modelo antigo) e em aderir a essa nova modalidade de comercialização.

Por ultimo, a cadeia causal cinco (nós explicativos 18 a 20) mostra que por ter pouco conhecimento sobre os Programas, a Cooperativa encontra dificuldades para fazer uma boa avaliação do potencial e da dimensão desses mercados institucionais. Por essa razão usa estratégias comerciais inadequadas para tentar incrementar suas vendas

institucionais. Assim, por exemplo, ao invés de contratar assessorias ou bons profissionais de marketing para elaborar um plano de ação de vendas, toma iniciativas de abordagem de forma amadora, ineficazes em seus resultados.

3.1 Análises dos Nós Estratégicos

Selecionamos como nós estratégicos aqueles cuja solução está sob o alcance e a governabilidade do Ator que declara; e, se resolvidos, causarão impactos positivos de incremento na comercialização dos produtos da agricultura familiar no mercado institucional; contribuindo para o alcance de objetivos de interesse governamental, ao apoiar iniciativas que contribuam para o alcance de metas do Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional 2012-2015.

3.2.1NE1- Assistência técnica ineficiente:

Este nó explicativo foi escolhido como estratégico, porque a solução deste problema está na ampliação da oferta deste tipo de apoio técnico aos produtores cooperados que fornecem a matéria prima comercializada no mercado institucional (PAA/PANE) através da Cooperativa.

O grau de intensidade do impacto desta medida é considerável, em razão de que, com esse apoio técnico os produtores cooperados terão condições de melhorar a qualidade e a produtividade dos alimentos dentro da lógica da produção orgânica que adota insumos naturais no processo de desenvolvimento. Além disso, vai possibilitar a diversificação da produção dos alimentos, o que atende as expectativas dos Programas governamentais no que diz respeito a fornecer um cardápio saudável de alimentos aos cidadãos beneficiários, uma das bandeiras e das diretrizes das políticas de segurança alimentar brasileira.

Trata-se de uma solução de inteira governabilidade da Cooperativa, pois caberá a ela a seleção dos profissionais que atuarão nesta prática; bem como, caberá a ela também, a responsabilidade de organizar, juntamente com os produtores cooperados, o plano anual de produção, visando atender as grandes demandas do mercado institucional.

Do ponto de vista da viabilidade política, vem auxiliar o Governo a atingir suas metas estabelecidas no Plano Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional 2012-2015; bem como a consolidar seus esforços para a superação das Metas do Milênio.

3.2.2NE2 - Gestores responsáveis pelas compras resistem em aderir ao Programa:

Uma das modalidades do Programa PAA é o “PAA Institucional” que permite aos Órgãos Estatais da esfera federal a adquirir alimentos dos agricultores familiares, até o limite de R\$ 20.000,00/ano por propriedade, sem licitação. Nesta modalidade está o mercado mais representativo em termos de demanda por alimentos, chegando a R\$ 4 bilhões/ano.

No entanto, na prática, as Diretorias das Instituições (cúpulas) governamentais não estão aderindo voluntariamente a esta nova modalidade. Em consequência disso os Gestores responsáveis pelas compras que já utilizam outra estrutura e outra prática para a aquisição desses alimentos (por licitação), criam resistências internas a adesão desta nova modalidade.

A mudança desse tipo de comportamento institucional causaria um grande impacto nas iniciativas de ampliação das vendas de alimentos para esse mercado. Em uma Cooperativa com 360 cooperados, haveria um mercado potencial de R\$ 7,2 milhões/ano, para ser atendido, o que, por si só garantiria a sua sustentabilidade operacional e sobras aos seus cooperados.

Neste contexto, a governabilidade da Cooperativa para mudar esta correlação de forças está na sua capacidade de organizar estratégias e investir em ações articuladas de venda para essas Instituições, contando com apoio de outros atores sociais e governamentais, e com assessorias adequadas, para sensibilizar os Gestores (da base) Institucionais a aderirem ao Programa. .

Para tanto precisam de assessorias de profissionais da área de vendas; bem como; do apoio de outros atores que também seriam beneficiados por essas iniciativas, a exemplo dos Prefeitos dos pequenos municípios que teriam nesse mercado um grande aliado para a promoção do desenvolvimento local, inclusive com o fortalecimento de diferentes cadeias produtivas da região.

O momento mostra-se favorável a esta iniciativa, já que há uma decisão política do governo em tornar obrigatório para essas Instituições à compra de pelo menos 30%¹ dos alimentos, através da modalidade “PAA Institucional”.

¹DECRETO Nº 8.473, DE 22 DE JUNHO DE 2015 Estabelece, no âmbito da Administração Pública federal, o percentual mínimo (30%), destinado à aquisição de gêneros alimentícios de agricultores familiares e suas organizações, empreendedores familiares rurais e demais beneficiários da Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, e dá outras providências.

3.2.3NE3 - Diretores da Cooperativa conhecem pouco os Programas PAA e PNAE:

O mercado Institucional (PAA/PNAE) movimentará a partir de 2016, em torno de R\$ 4 bilhões/ano, sendo que desses 1,3 bilhão será gasto na compra de alimentos para merenda escolar (PNAE); e, 1,3 bilhão para a aquisição dos 30% obrigatórios pelas Instituições Governamentais (DECRETO Nº 8.473, de 22 de junho de 2015). Há que se considerar também, os demais orçamentos das outras modalidades de PAA (Doação Simultânea, Sementes, Leite, Formação de Estoque, e Aquisição Direta).

Trata-se de um imenso potencial de mercado que está sendo negligenciado pela Cooperativa, por falta de conhecimentos desses instrumentos mercadológicos. Daí porque será necessário que os Diretores da Cooperativa revejam suas posições e estratégias diante dessas oportunidades e façam investimentos em suas próprias capacitações sobre os Programas, e também na capacitação de seus técnicos, e profissionais de vendas. Além disso, poderão buscar apoio junto a um amplo conjunto de entidades parceiras com objetivos comuns em relação ao sucesso desses programas.

Uma vez empoderados desse conhecimento, a Diretoria terá mais condições e facilidades para sensibilizar os parceiros e também para negociar com os Gestores responsáveis pelas Instituições consumidoras.

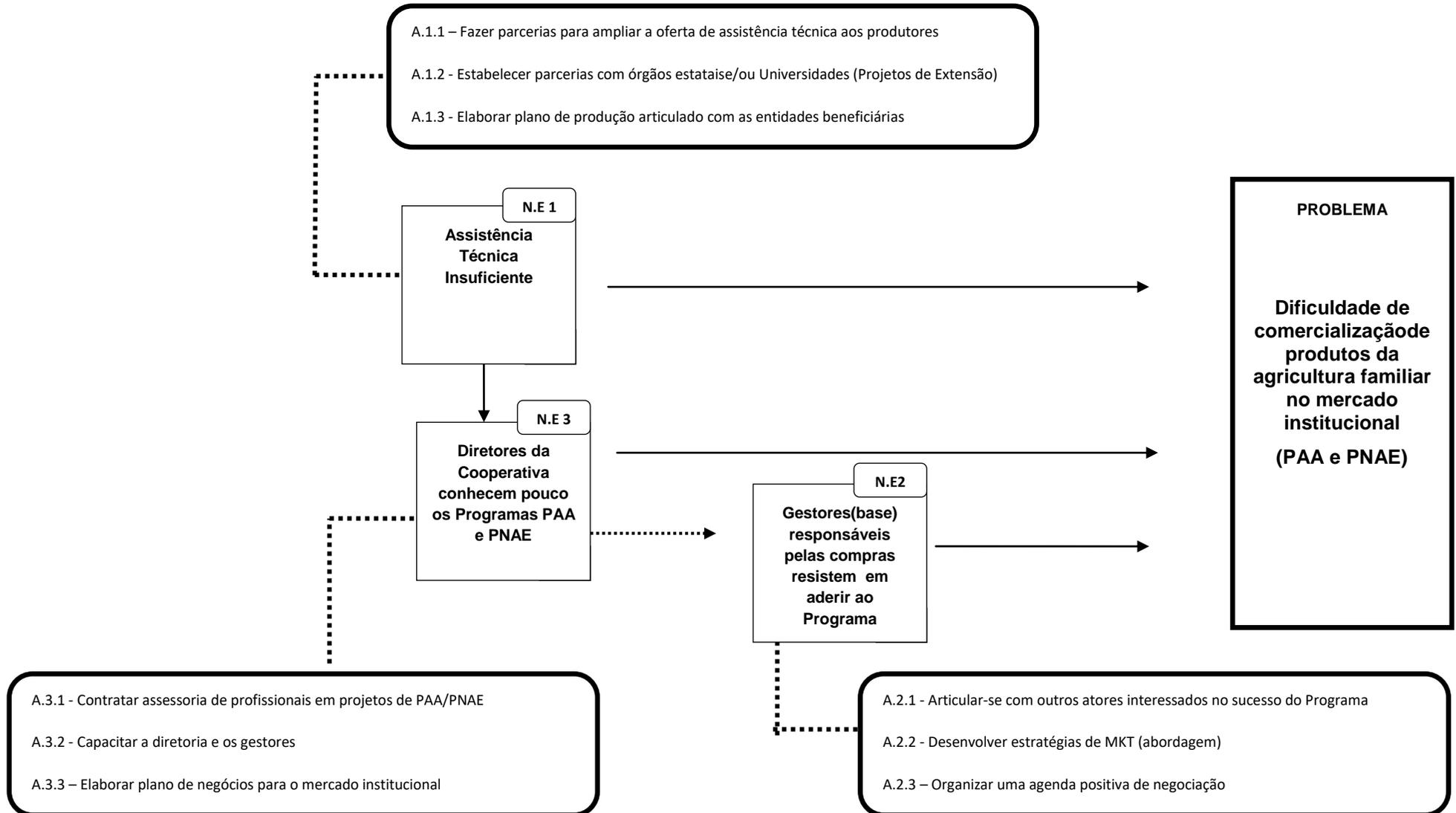
Qualquer investimento feito para superar essas limitações, trará imediato retorno, causando grande impacto na mudança desse cenário de estagnação e subutilização de recursos.

São de inteira governabilidade da Cooperativa a iniciativa e a tomada de decisão para adotar essas práticas, e, de forma organizada, planejada e bem administrada, eliminar esse problema.

Por tratar-se de uma questão interna, não haverá impactos políticos que possam inviabilizar e/ou interferir nessa ação.

4. ÁRVORE DO PROBLEMA

[Representação gráfica da árvore do problema indicando os nós estratégicos e as ações respectivas]



3.1. PAINEL 1 - Árvore de problemas

Nó Estratégico	Ações	Resultado das ações
NE 1 – Assistência Técnica Insuficiente	<p>A.1.1 - Fazer parcerias para ampliar a oferta de assistência técnica aos produtores</p> <p>A.1.2 - Estabelecer parcerias com órgãos estatais e/ou Universidades (Projetos de Extensão)</p> <p>A.1.3 - Elaborar plano de produção articulado com as Entidades beneficiárias</p>	<p>1.1-Convênio firmado com órgão público para prestação de serviços de Assistência Técnica para atender as demandas dos produtores;</p> <p>1.2 – Cursos de 30 horas para treinar e capacitar Técnicos para operar nos programas PAA e PNAE, concluídos;</p> <p>1.3 – Plano de Produção elaborado, em oficina de 16 horas, com foco na melhoria da produtividade sem perder a qualidade; e, na diversificação da produção de alimentos.</p>
NE 2 – Gestores responsáveis pelas compras resistentes em aderir ao Programa.	<p>A.2.1 - Articular-se com outros atores interessados no sucesso do programa</p> <p>A.2.2 - Desenvolver estratégias de MKT (abordagem)</p> <p>A.2.3 – Organizar uma agenda positiva de negociação</p>	<p>2.1 - Visitas e Reuniões com outros atores sociais e políticos, visando a criação de um grupo de apoio (parcerias), realizadas;</p> <p>2.2 -Estratégias de Abordagens e Vendas elaboradas, por profissionais de MKT;</p> <p>2.3 – Agenda positiva organizada em parceria com os atores sociais e políticos parceiros.</p>
NE 3 – Diretores da Cooperativa conhecem pouco os Programas PAA e PNAE	<p>A.3.1 - Contratar assessoria de profissionais em projetos de PAA/PNAE</p> <p>A.3.2 - Capacitar diretoria e os gestores</p> <p>A.3.3 – Elaborar plano de negócios para o mercado institucional</p>	<p>3.1 – Projetos PAA e PNAE Elaborados e enviados aos Órgãos responsáveis pela contratação;</p> <p>3.2 – Diretores e Gestores Capacitados em Cursos de 30 horas, para operar com os Programas PAA e PNAE;</p> <p>3.3 – Plano de Negócios Elaborado, para atender as demandas do mercado Institucional.</p>

5. PLANO DE AÇÃO

PAINEL 2.1

NE 1 – Assistência técnica insuficiente

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos (meses)	Responsável
A.1.1 Fazer parcerias para ampliar a oferta de assistência técnica aos produtores	1.1.1 - Pedir amparo aos Órgãos Municipais e Estaduais que apoiam a agricultura; para ampliar o atendimento de ATER aos agricultores familiares interessadas em fornecer alimentos para os Programas; 1.1.2 - Pedir apoio as Entidades Organizadas que defendem a agricultura familiar, com o mesmo objetivo da tarefa acima; 1.1.3 - Fazer parcerias com as Entidades beneficiárias do Programa, buscando suprir as necessidades de ATER 1.1.4 - Oferecer vagas de estagiários para alunos (Técnicos ou Universitários) interessados.	Organizacional Cognitivo Financeiro Tempo Pessoal Capacitado	1	Diretor Presidente da Cooperativa
A.1.2 Fazer parcerias com órgãos estatais e/ou Universidades (Projetos de Extensão)	1.2.1 - Fazer reunião com os Responsáveis pelas áreas de extensão das Universidades localizadas na região, para propor parceria em Projetos de Extensão que atendam interesses mútuos.	Organizacional Cognitivo Financeiro Tempo	1	Diretor Presidente da Cooperativa

A.1.3 Elaborar plano de produção articulado com as Entidades beneficiárias	1.3.1 - Organizar Oficina com o objetivo de elaborar um Plano de Produção de Alimentos, visando atender as demandas das Entidades beneficiárias dos Municípios localizados na região de abrangência da Cooperativa.	Organizacional Cognitivo Financeiro Pessoal Capacitado	3	Gestor do Setor de Produção (monitorado pela Diretoria e Assessorado por Profissional da área de ATER)
---	---	---	---	---

PAINEL 2.2

NE 2 – Gestores responsáveis pelas compras resistentes às mudanças.

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A.2.1 Articular-se com outros atores interessados no sucesso do programa	2.1.1 - Fazer reuniões com Prefeituras; Sindicatos de Trabalhadores Rurais; Conselhos Municipais de Segurança Alimentar; e de Desenvolvimentos Rurais Sustentáveis; Colegiados de Desenvolvimento Rural; Câmaras de Vereadores; Empresários do Ramo da Agricultura; Universidades parceiras em projetos de extensão;	Organizacional Cognitivo Financeiro Tempo	4	Diretoria da Cooperativa Assessorada por profissional com vasto conhecimento sobre os Programas
A.2.2 Desenvolver estratégias de MKT (abordagem)	2.2.1 - Desenvolver; com o apoio de órgãos governamentais e outros parceiros; um Plano de Marketing, visando apoiar e capacitar os negociadores para a abordagem que farão às Instituições compradoras dos produtos	Organizacional Cognitivo Financeiro Pessoal Capacitado	1	Gestor do Setor de Vendas

A.2.3 Organizar uma agenda positiva de negociação	2.3.1 -Elaborar um Plano Estratégico, para dar sustentabilidade ou até mesmo ampliar os negócios com as Instituições Governamentais, de forma que contemple aos interesses de todos os parceiros que direta e indiretamente fazem parte deste contexto negocial: Produtores; Cooperativas; Fornecedores; Consumidores; ATER; Outras Entidades envolvidas	Organizacional Político Cognitivo Financeiro Tempo Pessoal Capacitado	4	Diretor Presidente da Cooperativa
--	--	--	---	--

PAINEL 2.3

NE 3 –Diretores da Cooperativa conhecem pouco os Programas PAA e PNAE

Ação	Tarefas	Recursos Necessários	Prazos	Responsável
A.3.1 Contratar Assessoria de Profissionais em Projetos de PAA/PNAE	3.1.1 - Contratar, após análise curricular e entrevista, um profissional com largo conhecimento sobre o Mercado Institucional e seus programas; para capacitare qualificar membros da Equipe Técnica e/ou Gerencia Média para o domínio das ferramentas necessárias a elaboração de projetos e propostas de vendas de produtos	Organizacional Cognitivo Financeiro Tempo Pessoal Capacitado	3	Gestor do Setor de Vendas

A.3.2 Capacitar a Diretoria e os Gestores	3.2.1 -Capacitar – complementando a ação acima -, Diretores e Gestores, para a análise da dimensão do mercado Institucional; bem como; para o uso de ferramentas gerencias para a tomada de decisões e para o monitoramento e avaliação dos resultados obtidos, comparativamente as metas estabelecidas para este mercado;	Organizacional Cognitivo Financeiro Tempo Pessoal Capacitado	3	Gestor do Setor de Vendas
A.3.3 Elaborar Plano de Negócios para o Mercado Institucional	3.3.1 -Buscar o apoio da área de Extensão da Universidade Federal da Fronteira Sul, para a elaboração de um Plano de Negócios visando o incremento do índice de participação da Cooperativa nesses Programas, bem como para definir Indicadores que permitam analisar o índice de sucesso dessas Políticas Públicas.	Organizacional Político Cognitivo Financeiro Tempo Pessoal Capacitado	6	Diretor Presidente da Cooperativa

6. ANÁLISE DE ATORES

PAINEL 3.1

Ação 1.1: Fazer parcerias para ampliar a oferta de assistência técnica aos produtores

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretaria Municipal de Agricultura	Profissionais com conhecimento técnico	Interesses políticos partidários	Disponibilizando Técnico/ou estruturas de serviços de ATER	Recusando-se acolaborar por razões político partidárias	Sensibilizar políticos e lideranças do partido governante
Secretaria de Desenvolvimento Regional	Profissionais com conhecimento técnico	Interesses políticos partidários	Disponibilizando Técnico/ou estruturas de serviços de ATER	Recusando-se acolaborar por razões político partidárias	Sensibilizar políticos e lideranças do partido governante
Secretaria Estadual de Agricultura	Profissionais com conhecimento técnico	Interesses políticos partidários	Disponibilizando Técnico/ou estruturas de serviços de ATER	Recusando-se acolaborar por razões político partidárias	Sensibilizar políticos e lideranças do partido governante
EPAGRI	Profissionais com conhecimento técnico	Outros programas Institucionais	Disponibilizando Técnico/ou estruturas de serviços de ATER	Recusando-se acolaborar por choque de interesses Institucionais	Relacionar interesses da Instituição (merenda escolar, por exemplo)
Sindicato dos Trabalhadores Rurais	Profissionais com conhecimento técnico	Orçamentários e Estatutários	Disponibilizando Técnico/ou estruturas de serviços de ATER	Recusando-se acolaborar por limitações e/ou impedimentos estatutários	Relacionar a possibilidade de incremento do número de associados
Banco de Alimentos Regional	Capital para Investimento	Orçamentários	Disponibilizando recursos financeiros para contratar profissionais de ATER	Recusando-se acolaborar por desinteresse e/ou por limitações burocráticas	Comprometer-se em atender as demandas do Banco
Universidades parceiras em projetos de extensão	Técnicos em formação necessitando estagiar	Interesse dos estagiários	Estagiando na Cooperativa	Recusando-se a estagiar	Sensibilizar politicamente (militância social)

PAINEL 3.2

Ação 1.2-Fazer parcerias com órgãos estatais e/ou Universidades (Projetos de Extensão)

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNICHAPECÓ	Elaboração de projetos de pesquisa e extensão – Recursos do CNPQ	Disponibilidade Orçamentária do CNPQ para Editais ou Chamadas Públicas	Desenvolvendo Projeto de extensão na área de ATER Para dar apoio aos agricultores no acesso ao PAA/PNAE	Recusando-se acolaborar por desinteresse e/ou por limitações burocráticas e/ou orçamentárias	Envolver outras instituições parceiras na abordagem (Prefeituras, Sindicatos; Lideranças)
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC	Elaboração de projetos de pesquisa e extensão – Recursos do CNPQ	Disponibilidade Orçamentária do CNPQ para Editais ou Chamadas Públicas	Desenvolvendo Projeto de extensão na área de ATER Para dar apoio aos agricultores no acesso ao PAA/PNAE	Recusando-se acolaborar por desinteresse e/ou por limitações burocráticas e/ou orçamentárias	Envolver outras instituições parceiras na abordagem (Prefeituras, Sindicatos; Lideranças)
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	Elaboração de projetos de pesquisa e extensão – Recursos do CNPQ	Disponibilidade Orçamentária do CNPQ para Editais ou Chamadas Públicas	Desenvolvendo Projeto de extensão na área de ATER Para dar apoio aos agricultores no acesso ao PAA/PNAE	Recusando-se acolaborar por desinteresse e/ou por limitações burocráticas e/ou orçamentárias	Envolver outras instituições parceiras na abordagem (Prefeituras, Sindicatos; Lideranças)

PAINEL 3.3

Ação 1.3 -Elaborar plano de produção articulado com as Entidades beneficiárias

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretaria Municipal de Assistência Social	Informações e diagnósticos sobre o público alvo beneficiário	Interesse político em participar do processo de elaboração do Plano de Produção	Na identificação das demandas por alimentos, do público alvo beneficiado.	Tentando manipular os dados para beneficiar determinadas Entidades	Envolver as Instituições beneficiárias no processo de sensibilização do ator e na organização do Plano
COMSEA Municipal	Informações e diagnósticos sobre o público alvo beneficiário	Limitações quanto ao qualitativo e quantitativo dos seus diagnósticos e/ou banco de dados	Na identificação das demandas por alimentos, do público alvo beneficiado.	Apresentando dados inconsistentes ou que possam distorcer a realidade	Lembrar/Invocar a razão de existir do COMSEA
Banco Regional de Alimentos	Informações e diagnósticos sobre o público alvo beneficiário	Limitações quanto ao qualitativo e quantitativo dos seus diagnósticos e/ou banco de dados	Na identificação das demandas por alimentos, do público alvo beneficiado.	Tentando manipular os dados para beneficiar determinadas Entidades	Tentando manipular os dados para beneficiar determinadas Entidades
Secretaria de Desenvolvimento Regional	Informações e diagnósticos sobre o público alvo beneficiário	Interesse político em participar do processo de elaboração do Plano de Produção	Na identificação das demandas por alimentos, do público alvo beneficiado.	Tentando manipular os dados para beneficiar determinadas Entidades	Envolver as Instituições beneficiárias no processo de sensibilização do ator e na organização do Plano

PAINEL 3.4

Ação 2.1- Articular-se com outros atores interessados no sucesso do Programa

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Prefeituras Municipais;	Poder Político	Interesse político em participar	Declarando seu apoio Institucional, nomeando seus representantes	Tornando publico suas discordâncias aos programas	Mostrar a importância dos programas para o desenvolvimento local
Sindicatos de Trabalhadores Rurais;	Poder de Classe	Interesse da Diretoria em participar	Declarando seu apoio Institucional e sensibilizando seus associados	Fazer críticas públicas aos Programas PAA e PNAE e a CONAB	Mostrar a importância para o fortalecimento da agricultura familiar
Conselhos Municipais de Segurança Alimentar;	Poder Constitucional de deliberar	Decisão da maioria em participar	Deliberando ou fazendo pedido de apoio ao Prefeito e aos Vereadores	Tomando encaminhamentos que contrariem os interesses da Cooperativa	Mostrar a importância dos programas para a segurança alimentar
Câmaras de Vereadores;	Poder Político e Social	Resistências das forças políticas antagônicas	Declarando seu apoio Institucional	Tornando publico suas discordâncias aos programas	Mostrar a amplitude social e econômica do Programa
Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rurais Sustentáveis;	Poder Constitucional de deliberar	Decisão da maioria em participar	Declarando seu apoio Institucional, nomeando seus representantes	Tornando publico suas discordâncias aos programas	Mostrar a importância para o desenvolvimento rural sustentável
Colegiados de Desenvolvimento Rural;	Poder Social e Governamental	Processo decisório coletivo (voto da maioria ou consenso)	Colocando o assunto na sua pauta de interesses territoriais	Se o assunto gerar conflitos de interesse entre os atores que compõem o Colegiado	Mostrar a importância para o desenvolvimento territorial
Empresários do Ramo da Agricultura;	Poder Econômico	Relação Custo x Benefício do esforço	Com o apoio das suas Associações	Limitando-se a dar espaços nas reuniões ou a atuar como expectador	Mostrar a importância dos programas para a geração de trabalho e renda
Universidades parceiras em projetos de extensão	Poder do Conhecimento	Interesse Institucional	Como apoio das áreas de Extensão e pesquisa	Limitando ou recusando apoio	Mostrar a importância para o avanço das tecnologias de produção

PAINEL 3.5

Ação 2.2 – Desenvolver estratégias de MKT (abordagem)

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Conselhos Municipais de Desenvolvimento Rural Sustentável;	Informações sobre as demandas rurais locais por ações de apoio a comercialização dos produtos agrícolas	Os Conselhos não costumam atualizar o seu banco de dados, e são pouco organizados para registrarem essas demandas.	Com argumentos lógicos e convincentes para a estratégia de abordagem	Apresentando informações que destoem da realidade	Apresentar um esboço de Plano de MKT que permita aos Conselhos entenderem seu papel neste contexto
Colegiados de Desenvolvimento Rural;	Informações sobre as demandas rurais territoriais por ações de apoio a comercialização de produtos agrícolas	Os Colegiados só atualizam os seus Planos de Desenvolvimento a cada 2 anos	Indicando quais Diretrizes do seu Plano de desenvolvimento serão atendidas com o sucesso desses programas.	Apresentando argumentos que atendam apenas a interesses das Entidades que o compõem.	Apresentar um esboço de Plano de MKT que permita aos Colegiados entenderem seu papel neste contexto
Empresários do Ramo da Agricultura;	Informações sobre as demandas setoriais de comercialização de produtos agrícolas	Os empresários do Ramo da Agricultura cuidam mais dos setores do agronegócio, relegando a agricultura familiar a um segundo plano.	Com informações que reforcem os argumentos lógicos que serão usados na estratégia de abordagem	Apresentando argumentos que atendam a interesses corporativos do agronegócio	Apresentar um esboço de Plano de MKT que permita aos Empresários entenderem seu papel neste contexto
Universidades parceiras em projetos de extensão	Estudos e pesquisa sobre demandas no âmbito da comercialização de produtos agrícolas	O interesse acadêmico dos estudos, e os objetivos das pesquisas.	Com informações e dados que reforcem os argumentos da abordagem	Apresentando argumentos que atendam a interesses acadêmicos.	Apresentar um esboço de Plano de MKT que permita às Universidades entenderem seu papel neste contexto

PAINEL 3.6

Ação 2.3 –Organizar uma Agenda Positiva de Negociação

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Secretaria Municipal de Assistência Social	Poder Político e Institucional	Capacidade limitada de pensar e planejar a longo prazo em razão do mandato de 4 anos.	Fornecendo informações e dados para a elaboração de uma Agenda ampla e representativa.	Desconsiderando a transversalidade dos programas existentes e a possibilidade de articulação entre eles	Apresentar um esboço de Agenda que permita pensar as ações nesta lógica e neste contexto
COMSEA Municipal	Poder Constitucional de deliberar	Contemplar na Agenda os múltiplos interesses dos atores que compõem o Conselho.	Apresentando demandas por ações estruturantes de longo prazo.	Limitar as ações a pedidos por doação de alimentos	Apresentar um esboço de Agenda que permita pensar as ações nesta lógica e neste contexto
Banco Regional de Alimentos	Poder Social	Visão social local e limitada à distribuição de alimentos	Apresentando informações abrangentes sobre as demandas locais existentes	Restringindo ou se recusando a enviar informações	Envolver o COMSEA e a Secretaria Municipal de Assistência Social na negociação.
Secretaria de Desenvolvimento Regional	Poder Político e Institucional	Capacidade limitada de pensar e planejar a longo prazo em razão do mandato de 4 anos.	Fornecendo informações e dados para a elaboração de uma Agenda regional representativa.	Desconsiderando a transversalidade dos programas existentes e a possibilidade de articulação entre eles	Apresentar um esboço de Agenda que permita pensar as ações nesta lógica e neste contexto
Universidades parceiras em projetos de extensão	Poder de Conhecimento	Amplitude ou limitações dos interesses das Instituições	Contribuindo com Estudos e pesquisas para a elaboração de uma Agenda Consistente.	Limitando a sua participação ao interesse de apenas uma área	Sensibilizar as múltiplas áreas de interesses das Universidades

PAINEL 3.7

Ação 3.1- Contratar assessoria de profissionais em projetos de PAA/PNAE

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Empresa de Assessoria Técnica	Competência profissional	Preço cobrado para prestar os serviços	Capacitando Técnicos e Gerentes da Cooperativa na elaboração de bons projetos e propostas	Não garantindo um eficiente processo de monitoramento e acompanhamento dos Projetos	Prestandoas informações necessárias para a elaboração dos projetos e garantindo a construção coletiva dos mesmos com os cooperados
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNICHAPECÓ	Conhecimento técnicoe científico	Domínio do conhecimento sobre os Programas	Capacitando Técnicos e Gerentes da Cooperativa na elaboração de bons projetos e propostas	Não garantindo um eficiente processo de monitoramento e acompanhamento dos Projetos	Prestandoas informações necessárias para a elaboração dos projetos e garantindo a construção coletiva dos mesmos com os cooperados
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC	Conhecimento técnicoe científico	Domínio do conhecimento sobre os Programas	Capacitando Técnicos e Gerentes da Cooperativa na elaboração de bons projetos e propostas	Não garantindo um eficiente processo de monitoramento e acompanhamento dos Projetos	Prestandoas informações necessárias para a elaboração dos projetos e garantindo a construção coletiva dos mesmos com os cooperados
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	Conhecimento técnicoe científico	Domínio do conhecimento sobre os Programas	Capacitando Técnicos e Gerentes da Cooperativa na elaboração de bons projetos e propostas	Não garantindo um eficiente processo de monitoramento e acompanhamento dos Projetos	Prestandoas informações necessárias para a elaboração dos projetos e garantindo a construção coletiva dos mesmos com os cooperados

Obs:A parceria poderá ser feita com uma das Universidades acima apresentadas, ou com a Empresa de Assessoria Técnica. Ou seja, a Cooperativa dispõe de 4 (Quatro) alternativas para tornar efetiva a sua iniciativa.

PAINEL 3.8

Ação 3.2 – Capacitar a Diretoria e os Gestores

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNICHAPECÓ	Conhecimento técnico e científico	Domínio do conhecimento sobre o assunto	Capacitando Diretores e gerente das Cooperativas para fazer análise de mercado	Se limitar a capacitação apenas a parte conceitual e teórica	Apresentando uma proposta de capacitação claramente definida, incluindo etapas de monitoramento e de avaliação de resultados práticos
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC	Conhecimento técnico e científico	Domínio do conhecimento sobre o assunto	Capacitando Diretores e gerente das Cooperativas para fazer análise de mercado	Se limitar a capacitação apenas a parte conceitual e teórica	Apresentando uma proposta de capacitação claramente definida, incluindo etapas de monitoramento e de avaliação de resultados práticos
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	Conhecimento técnico e científico	Domínio do conhecimento sobre o assunto	Capacitando Diretores e gerente das Cooperativas para fazer análise de mercado	Se limitar a capacitação apenas a parte conceitual e teórica	Apresentando uma proposta de capacitação claramente definida, incluindo etapas de monitoramento e de avaliação de resultados práticos

Obs: A parceria poderá ser feita com uma das Universidades acima apresentadas. Ou seja, a Cooperativa dispõe de 3 (três) alternativas para tornar efetiva a sua iniciativa.

PAINEL 3.9

Ação 3.3 –Elaborar Plano de Negócios para o Mercado Institucional

Ator	Recursos que controla	Limitações/ Vulnerabilidades	Como pode contribuir?	Como pode prejudicar?	Como atuar em relação a este Ator?
Empresa de Consultoria e Assessoria em Gestão	Competência profissional	Preço cobrado para prestar os serviços	Organizando o Plano de Negócios e Implantando processos para o eficiente uso das ferramentas e metodologias	Elaborando um plano que subestime a importância dos atores políticos nos processos	Apresentando os desafios e metas claramente definidas
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNICHAPECÓ	Conhecimento técnico e científico	Domínio do conhecimento sobre as metodologias e processos adequados à solução do Problema	Organizando o Plano de Negócios e Implantando processos para o eficiente uso das ferramentas e metodologias	Elaborando um plano que subestime a importância dos atores políticos nos processos	Apresentando os desafios e metas claramente definidas
Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC	Conhecimento técnico e científico	Domínio do conhecimento sobre as metodologias e processos adequados à solução do Problema	Organizando o Plano de Negócios e Implantando processos para o eficiente uso das ferramentas e metodologias	Elaborando um plano que subestime a importância dos atores políticos nos processos	Apresentando os desafios e metas claramente definidas
Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS	Conhecimento técnico e científico	Domínio do conhecimento sobre as metodologias e processos adequados à solução do Problema	Organizando o Plano de Negócios e Implantando processos para o eficiente uso das ferramentas e metodologias	Elaborando um plano que subestime a importância dos atores políticos nos processos	Apresentando os desafios e metas claramente definidas

Obs:A parceria poderá ser feita com uma das Universidades acima apresentadas, ou com a Empresa de Consultoria. Ou seja, a Cooperativa dispõe de 4 (Quatro) alternativas para tornar efetiva a sua iniciativa.

7. ANÁLISE DE RISCOS E FRAGILIDADES

PAINEL 4

Perguntas Orientadoras:	Análise da Equipe
1) As ações propostas para equacionar os Nós Explicativos podem gerar efeitos indesejáveis (sociais ou ambientais)?	As ações propostas para a redução ou eliminação das dificuldades (Causas) apontadas na análise do problema objeto deste estudo, são mais de natureza técnica do que política. As de natureza técnica não causam efeitos ambientais indesejáveis, pois estão voltadas para a melhoria de processos de gestão e de capacitação. E as de natureza política vão ao encontro de diversos interesses da sociedade organizada e das Instituições parceiras.
2) Existem aspectos técnicos, jurídicos ou políticos nas ações propostas que podem resultar em efeitos negativos? Quais?	Existem práticas antigas de aquisição de alimentos pelas Instituições Públicas em torno das quais já se consolidaram interesses pessoais e espaços de poder. Os responsáveis por essas práticas antigas poderão sentir-se ameaçados em seus empoderamentos e criarem resistências e dificuldades burocráticas para a implementação dessas novas modalidades de aquisição de alimentos. Há que se tomar cuidado para que, apoiados na Lei, sejam encontradas formas de abordagens e iniciativas adequadas para quebrar essas possíveis barreiras. Importante se faz nesse momento um trabalho articulado dos atores sociais interessados no sucesso desse Programa.
3) Qual o principal ponto fraco do Projeto?	O ponto frágil do projeto é a que as ações políticas, na busca de apoio e de parcerias, irão depender sempre da boa vontade e da capacidade de dialogar das pessoas envolvidas, nesses processos. E diante das reações e dos comportamentos humanos, tudo se torna improvável e incerto.
4) E o que pode ser feito para prevenir ou corrigir?	Fazer abordagens adequadas junto aos parceiros. Usar metodologias apropriadas elaboradas com assessoria de profissionais em negociação, e marketing.

<p>5) Os recursos disponíveis são suficientes para realizar o Projeto?</p>	<p>O sucesso do Projeto não depende de recursos materiais, mas daqueles que são próprios e inerentes aos talentos e vontade humana.</p> <p>Os atores envolvidos no Projeto dispõem desses recursos em abundância. O Risco está na capacidade de diálogo e na boa vontade política dos atores.</p>
--	---

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sempre que dedicamos um tempo para raciocinar sobre como deve se dar a relação entre o Estado (Governo) e a Sociedade, e quais são os fatores mais importantes que interferem nesse processo, muitos questionamentos e dúvidas aparecem. Não só pela complexidade dos elementos com que essas análises se deparam, mas, principalmente, pela falta de modelos e metodologias conhecidas e/ou desenvolvidas para serem aplicadas com eficácia nessas avaliações.

No presente estudo, ao declarar o problema da dificuldade para comercializar a produção agrícola dos seus cooperados no mercado institucional, o ator, a Cooperativa dos Agricultores Familiares do Oeste Catarinense, também aponta os nós estratégicos em condições de reverter os obstáculos encontrados na comercialização da produção, expondo as condições básicas necessárias para o sucesso do programa.

Trata-se de um problema que tem relação indireta com o Governo, pois ocorre no âmbito interno da Cooperativa, mas cuja solução, vai contribuir para a melhoria dos resultados perseguidos pelo Governo em relação à eficácia de dois Programas criados para trazer soluções às dificuldades de comercialização dos agricultores familiares, cujas rendas são em muito reduzidas em consequência da ação inescrupulosa de atravessadores.

Relacionam-se também ao sucesso desta política pública, outras metas de interesse do Estado: Desenvolvimento local; melhoria da qualidade de vida; redução da pobreza; e, inserção de ações destinadas ao enfrentamento de situações de desigualdades de gênero e oportunidades para a juventude. Daí porque a avaliação do sucesso da solução desse problema tem estreita relação com a Avaliação Governamental; e, conseqüentemente, com a opinião pública.

Ao analisar os nós explicativos, entendemos que três deles podem ser considerados nós estratégicos: 1) Assistência técnica ineficiente (ampliação e diversificação da oferta de alimentos); 2) Gestores responsáveis pelas compras resistem em aderir ao programa (Adesão das Instituições consumidoras aos Programas); e, 3) Diretores da Cooperativa conhecem pouco os Programas PAA e PNAE (Capacitação e qualificação dos Diretores da Cooperativa). A partir desse entendimento foi possível analisar os atores, refletir sobre os riscos e as fragilidades das propostas, e também fazer uma leitura científica do problema colocado, com o objetivo de contribuir para a

solução do problema da “dificuldade de comercialização dos produtos da agricultura familiar no mercado institucional”.

Ao realizar tal procedimento efazendo uso de uma metodologia adequada, formulamos um plano de ação contemplando ações para os três nós estratégicos selecionados. Assim, em relação ao primeiro nó estratégico a orientação que parece ser a mais adequada é a de buscar apoio de Entidades e Instituições parceiras para resolver os problemas gerados com a falta ou insuficiência de oferta de assistência técnica, diante das demandas apresentadas. Para amenizar ou superar os efeitos das dificuldades apontadas no segundo nó estratégico, a solução que parece ser a mais eficaz vai ao sentido de envolver outros atores sociais e políticos em iniciativas bem elaboradas e organizadas (com apoio de profissionais em vendas e marketing), que serão feitas para sensibilizar os Gestores Institucionais a aderirem ao programa. Já em relação ao terceiro nó estratégico, a alternativa mais indicada passa pelo caminho da capacitação e da qualificação da Diretoria da Cooperativa visando a prospecção e ampliação dos negócios no mercado institucional.

Assim, esperamos que o presente estudo possa ser utilizado pela Cooperativa dos agricultores familiares do oeste catarinense, bem como outras entidades que possuem problemas semelhantes, como mais uma ferramenta no processo de organização e desenvolvimento da comercialização de produtos da agricultura familiar no mercado institucional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

CASA CIVIL. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8473.htm. Acesso em 10.nov2015