

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CAPRICI BAPTISTA**  
**MATHEUS EINECKE WALTER DE CAMARGO**  
**SIDNEI PEREIRA ROSA**

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: UM PROJETO DE  
CONSULTORIA NA FÁBRICA DO QUILOMBO NHUNGUARA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CURITIBA**  
**2018**

CAPRICI BAPTISTA  
MATHEUS EINECKE WALTER DE CAMARGO  
SIDNEI PEREIRA ROSA

**PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: UM PROJETO DE  
CONSULTORIA NA FÁBRICA DO QUILOMBO NHUNGUARA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do Curso Superior de Administração, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.  
Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Giovanna Pesarico.

**CURITIBA**

**2018**

## TERMO DE APROVAÇÃO

### PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: UM PROJETO DE CONSULTORIA NA FÁBRICA DO QUILOMBO NHUNGUARA

Por

Caprici Baptista  
Matheus Einecke Walter de Camargo  
Sidnei Pereira Rosa

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação foi apresentado às 10h30min do dia 14 de Novembro de 2018 como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, do curso de Administração do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia (DAGEE) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho:

- Aprovado
- Aprovado com restrições
- Reprovado

Curitiba, 10 de Dezembro de 2018.

---

Prof Dra. Aurea Cristina Magalhães Niada  
Coordenador de Curso  
Administração

---

Profª Dra. Kátia Regina Hopfer  
Responsável pelos Trabalhos de Conclusão de Curso  
de Administração do DAGEE

#### ORIENTAÇÃO

---

Profª. Drª. Giovanna Pezarico  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Orientadora

#### BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Francis Kanashiro Meneghetti  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Phd. Rene Eugenio Seifert Junior  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## AGRADECIMENTOS

Para o encerramento desta etapa foi necessário apoiar-se em muitos ombros, fosse para comemorar, para chorar, para descontraír e esquecer o tão “temido TCC”, para reclamar, para clamar por socorro, para ouvir um “vai dar tudo certo”. Também houve aqueles ombros amigos, que surgiam do nada, apenas para te tirar do trabalho, pelo menos por um tempinho. E para esses ombros familiares, amigos e amorosos o nosso mais profundo muito obrigado. Agradecemos, em especial, à nossa orientadora Professora Doutora Giovanna Pezarico, que embarcou em nossa ideia com o maior entusiasmo, e transmitiu seus conhecimentos e experiências para o êxito desse trabalho. Aos Professores do Departamento, que de alguma forma contribuíram para a nossa formação acadêmica, o nosso muito obrigado. À família Vieira Pereira, que nos recebeu sempre de braços abertos, nos auxiliou e alimentou, sempre que necessário, um obrigado especial. À Comunidade Quilombo Nhunguara, agradecemos pela acolhida e por acreditar em nosso trabalho.

À minha mãe que tão veemente esteve ao meu lado, mesmo de longe, muito obrigada. Mãe, você é parte fundamental de quem sou e de quem serei, sou grata por tudo, sempre. Agradeço à Tia Claudia por sempre me apoiar e à Vó Maria pela preocupação constante. Agradeço aos meus tão queridos amigos, em especial àqueles que criaram um laço único e até mesmo familiar, Anderson C. Vieira, Franciele Ortis, Jeniffer Zaffari, Regina C. Bonavigo e Prinstainá Rocha. Ao meu mais que amigo, José Lucas Rodakoski agradeço pelo carinho e paciência de sempre. Por fim, agradeço aos meus colegas de projeto, Matheus e Sidnei, apesar das discussões incessantes, formamos uma ótima equipe de trabalho.

*Caprici Baptista*

A todos meus familiares e amigos, muito obrigado.

*MatheusEinecke Walter de Camargo*

Agradeço à minha mãe, Natália Pereira Rosa, meutio Antônio Vieira Pereira (*in memoriam*) e minha avó Deolinda Antônia de Moraes Pereira (*in memoriam*) que sempre me incentivaram a seguir no caminho dos estudos até a universidade e me ensinaram a viver sempre com um pensamento crítico. Aqui gostaria de lembrar dos meus irmãos, Silas, Simone e Shirlei que sempre me apoiaram e me motivaram a aproveitar as oportunidades da vida, assim como meus tios e tias, Neusa, Nair, Neide, Nazaré e João Junior que ainda vivendo no quilombo Nhunguara me ajudam a manter e fortalecer minhas raízes, além da minha tia Nadir

que segue sua missão em Moçambique. Gostaria de agradecer aos amigos que fiz durante essa trajetória na universidade, no mercado de trabalho, e especialmente aos amigos e amigas negros e negras que me ajudaram sobreviver na sociedade racista e desigual que vivemos, esses que me acolheram, me ensinaram e contribuíram nas lutas do povo preto.

*Sidnei Pereira Rosa*

## RESUMO

BAPTISTA, Caprici; CAMARGO, Matheus Einecke Walter de; ROSA, Sidnei Pereira. PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO: UM PROJETO DE CONSULTORIA NA FÁBRICA DO QUILOMBO NHUNGUARA. 2018. 105 p. Dissertação (Graduação em Administração)- Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR, Curitiba - PR, 2018.

O planejamento é essencial para o direcionamento das ações da organização, o canal de comercialização é imprescindível para o alcance de resultados pretendidos e a sustentabilidade da empresa, mesmo essa estando inserida em um contexto singular e com perspectiva associativista. Assim, o trabalho tratou da construção de um projeto de consultoria numa organização inserida em uma comunidade quilombola e teve como objetivo elaborar o planejamento participativo da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Nhunguara. Para tanto foi realizado um diagnóstico organizacional com natureza descritiva e de abordagem qualitativa, a partir de visitas à fábrica e aplicação de instrumentos de coleta de dados, como entrevista em grupo e formulário, para identificar o contexto da organização, o perfil das colaboradoras e seu grupo familiar, além de entender a condição atual da fábrica. Em termos de técnicas aplicáveis para estruturação do projeto, optou-se pela utilização do DRP – Diagnóstico Rápido/ Rural Participativo, pois se tratam de um conjunto de ferramentas que visa à participação de todos os envolvidos. A partir da aplicação de sete instrumentos, selecionadas dentre os métodos que o DRP traz, foram identificadas as principais necessidades de adequação da Fábrica, segundo a visão das colaboradoras.

Palavras-chaves: planejamento participativo, comunidade quilombola, associativismo, fábrica comunitária.

## **ABSTRACT**

The strategic planning is essential for targeting organization's action and the sales channel is indispensable to achieve good results as the sustainability of the company, even though that company is based in a non-regular context with a associative view. Therefore, this thesis is a business consulting in an organization that is based inside a Quilombola community and it aims to do the strategic and action planning, related to the formalization and sales needs, into Nhunguara Community Artisan Food Factory. To reach the goals, it was accomplished a descriptive organization's diagnostic and a qualitative approach, with visits at the factory and application of instrumental data collection, as group interviewing and surveys, in order to identify what is the organization context, what is the workers profile and their families, in addition to understand what is the actual condition of the factory. In terms technique applying to the thesis, it's been used the DRP – DiagnósticoRápido/Rural Participativo option because it is a set of tools that involve all stakeholders. Using that seven techniques from of DRP, it has found the main necessities from the Factory, based on employees view.

Key-Words: strategic planning, quilombola community, associative, community factory.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma da associação.....	22
Figura 2: Layout da fábrica .....	27
Figura 3: Representação circular dos cargos da fábrica .....	37
Figura 4: Processo produtivo da fábrica.....	39
Figura 5: Processo de recebimento de pedido .....	43
Figura 6: Análise SWOT .....	46
Figura 7: Representação do Fluxograma Comercial da banana chips.....	81



## LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografia 1: Procedimento de higienização das mãos .....	39
Fotografia 2:Facilitadora apresentando para as trabalhadoras da fábrica como ocorreriam as oficinas .....	71
Fotografia 3: Resultado final da oficina Mapa da Comunidade.....	72
Fotografia 4: Membros da fábrica realizando a oficina do Mapa da Comunidade .....	73
Fotografia 5: Resultado final da oficina Mapa de Situação Futura .....	74
Fotografia 6: Membros das fábricas realizando a oficina do Mapa de Situação Futura ..	75
Fotografia 7: Resultado final da oficina do Mapa de Fluxos Econômicos.....	77
Fotografia 8: Membros das fábricas realizando a oficina do Mapa de Fluxos Econômicos .....	78
Fotografia 9: Resultado final da oficina do Mapa de Fluxos Comercial e Produção.....	82
Fotografia 10: Membros das fábricas realizando a oficina do Diagrama de Venn .....	83
Fotografia 11: Resultado da oficina Diagrama de Venn realizado pelas mulheres da fábrica .....	84
Fotografia 12: Grupo discutindo sobre a oficina com a facilitadora .....	85
Fotografia 13: Resultado da oficina árvore de problemas .....	87
Fotografia 14: Resultado da oficina de Cenário das Alternativas .....	88

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição de cargos e funções .....	22
Quadro 2: Perfil dos colaboradores da fábrica .....	34
Quadro 3: Descrição de procedimentos de produção .....	40
Quadro 4: Passo a passo PEP .....	61
Quadro 5: Cronograma da consultoria .....	68
Quadro 6: Quadro síntese de fluxos econômicos .....	79
Quadro 7: Resultado alcançado a partir da oficina de Árvore de Problemas .....	85
Quadro 8: Resultado alcançado a partir da oficina de Cenário das Alternativas .....	88
Quadro 9: Síntese dos resultados das oficinas do DRP .....	89

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Presença das culturas nas roças das famílias .....	33
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos membros da família do trabalhador da fábrica .....	29
Gráfico 2: Parentesco dos membros da família do trabalhador da fábrica .....	30
Gráfico 3: Escolaridade dos membros da família do trabalhador da fábrica.....	30
Gráfico 4: Ocupação atual dos membros da família do trabalhador da fábrica .....	31
Gráfico 5: Acesso ao lazer do trabalhador da fábrica.....	32
Gráfico 6: Realização de cursos profissionalizantes pelo trabalhador da fábrica .....	32
Gráfico 7: Recebimento de uma assistência técnica especializada para o manejo da terra pelo trabalhador da fábrica .....	33

## LISTA DE SIGLAS

ADTCF	Ato das Disposições Transitórias da Constituição Federal
APA's	Áreas de Proteção Ambiental
DEPRN	Departamento Estadual de Proteção aos Recursos Naturais
DPAV	Departamento de Parques e Áreas Verdes
DRP	Diagnóstico Rural/Rápido Participativo.
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
ISA	Instituto Sócio Ambiental
ITESP	Fundação Instituto De Terras Do Estado De São Paulo
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PCQ	Programa Comunidades Quilombolas
PEP	Planejamento Estratégico Participativo
POP	Processo Operacional Padrão
PREAC	Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SEPPIR	Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
UNICAMP	Universidade de Campinas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO .....	16
1.2 O QUILOMBO .....	16
1.3 IMPACTO DA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL.....	19
1.4 A ASSOCIAÇÃO E OS ASSOCIADOS.....	21
1.5 A FÁBRICA COMUNITÁRIA DE ALIMENTOS ARTESANAIS .....	24
1.6 PERSPECTIVAS DE FUNCIONAMENTO .....	26
1.7 PERFIL DOS COLABORADORES .....	28
<b>2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>36</b>
2.1 A DINÂMICA DA GESTÃO DA FÁBRICA .....	36
2.2 O PROCESSO PRODUTIVO.....	38
2.3 O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO.....	41
2.4 A PERSPECTIVA SOBRE OS CONCORRENTES.....	44
<b>3 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>48</b>
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	48
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>49</b>
4.1 ATIVIDADES DE CAMPO .....	49
4.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	50
<b>5 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>53</b>
5.1 CONCEITOS DE AGRICULTURA FAMILIAR .....	53
5.2 O CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO ÂMBITO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA .....	55
5.3 O ASSOCIATIVISMO NO ESPAÇO QUILOMBOLA .....	58
5.4 PLANEJAMENTO NO ASSOCIATIVISMO.....	60
5.5 COMERCIALIZAÇÃO NO ASSOCIATIVISMO.....	62
<b>6 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS.....</b>	<b>63</b>
6.1 DIAGNÓSTICO NA PERSPECTIVA DAS COLABORADORAS .....	64
<b>6.1.1 Mapa da Comunidade.....</b>	<b>64</b>
<b>6.1.2 Mapa de Situação Futura .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.3 Mapa de Fluxos Econômicos .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.4 Fluxograma Comercial e Produção .....</b>	<b>65</b>
<b>6.1.5 Diagrama de Venn.....</b>	<b>66</b>
6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO .....	66
<b>6.2.1 Árvore de Problemas .....</b>	<b>66</b>
<b>6.2.2 Cenário das Alternativas .....</b>	<b>67</b>
<b>7 CRONOGRAMA DA CONSULTORIA .....</b>	<b>68</b>

<b>8 RELATÓRIO DE CAMPO E DIAGNÓSTICO: TRAJETÓRIAS E PROPOSIÇÕES</b>	<b>69</b>
8.1 DIAGNÓSTICO RURAL/RÁPIDO PARTICIPATIVO (DRP).....	69
8.2 RELATÓRIO DAS OFICINAS.....	70
8.2.1 Oficina Mapa da Comunidade.....	71
8.2.2 Oficina Mapa de Situação Futura.....	73
8.2.3 Oficina Mapa de Fluxos Econômicos.....	76
8.2.4 Oficina Fluxograma Comercial e Fluxo de Produção.....	80
8.2.5 Oficina Diagrama de Venn.....	83
8.2.6 Oficina Árvore de Problemas.....	85
8.2.7 Oficina Cenário de Alternativas.....	87
8.2.8 Sintetização dos Resultados das Oficinas.....	89
<b>9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>98</b>
APÊNDICE I – INSTRUMENTO FORMULÁRIO PARA DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO DA COMUNIDADE QUILOMBO NHUNGUARA.....	98
APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	102
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>
ANEXO I – ÁRVORE DE PROBLEMAS.....	104

## 1 INTRODUÇÃO

O trabalho teve como objetivo a realização de uma consultoria empresarial na Fábrica Comunitária de Alimento Artesanal, vinculada à comunidade Quilombo Nhunguara, localizada entre os municípios de Eldorado e Iporanga, no estado de São Paulo. A análise da organização levou em conta a singularidade do local no qual a mesma está inserida, considerando suas particularidades, limites e possibilidades. Assim, esta consultoria visou identificar aspectos de melhorias nos processos organizacionais de planejamento e produção, administrativos, financeiros e mercadológicos. Ao atingir adequações, que foram significativas para a comunidade, a fábrica pode passar a simbolizar uma ampliação de geração de renda, bem como uma possibilidade de permanência da população que ali reside.

Além dos impactos para a comunidade, este trabalho fez cumprir um importante papel da universidade para a sociedade, interagindo com as comunidades tradicionais e que se encontram distantes da realidade acadêmica. Pois assim, podem ser disseminados os conhecimentos adquiridos com a instituição, porém sem cair na soberba de acreditar que esse aprendizado é superior, mas buscando aprender com as atividades e os saberes desenvolvidos por tais grupos, mesclando a ciência acadêmica com o conhecimento empírico e gerando uma troca para benefício mútuo.

O Nhunguara é uma das comunidades remanescentes de quilombo localizadas no Vale do Ribeira. Os bairros rurais negros, do Vale do Ribeira, se formaram no século XVII, através da necessidade de lutar contra fazendeiros e grileiros, o que resultou na formação da identidade quilombola, tornando-se essa uma forte aliada na batalha desigual pela sobrevivência material e simbólica, na luta pelo território e na preservação das culturas que ali foram construídas, Schimitt, Turatti e Carvalho (2002).

Essas comunidades quilombolas buscaram a subsistência através, principalmente, da agricultura familiar, na qual, o grupo familiar ao mesmo tempo que detém a propriedade também constrói a força de trabalho, de acordo com Wanderley (1996). Posteriormente, com a necessidade de melhores condições de vida nas comunidades, a dificuldade com o trabalho na agricultura devido à ampliação da legislação ambiental e da fiscalização, fez-se necessário que os quilombolas buscassem se organizar para reivindicar melhorias frente ao Estado. Novamente na luta pela sobrevivência, o associativismo surge nas comunidades quilombolas como um modo de ganhar força social, política e econômica, de acordo com a Incubadora Social da UFSM (2015).



Sendo assim, a associação da comunidade Nhunguara possui grande importância no enfrentamento das dificuldades, além de gerar oportunidades para o alcance de anseios comuns. Sendo a constituição da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais uma alternativa às barreiras enfrentadas no contexto dos modos de vida atualmente presentes no quilombo, especialmente no que tange as restrições de exploração da propriedade, uma das iniciativas com o objetivo de gerar emprego e renda para as famílias, além de manter os jovens e as tradições na comunidade. Possuindo grande potencial de transformação para o Nhunguara, a fábrica possui estrutura e *know-how* para o desenvolvimento de atividades, entretanto, se faz necessário o aprimoramento das ações de planejamento e de técnicas de gestão para que a organização de fato atenda seu objetivo, com especial foco na geração de renda para a comunidade. Vale ressaltar que esse aprimoramento da gestão deve levar em conta, sempre, as singularidades da comunidade, especialmente considerando as relações com a agricultura familiar e sua heterogeneidade.

Do mesmo modo, considerando os aspectos assumidos pela atividade de consultoria que se propõe, tornou-se necessário estabelecer um processo de diagnóstico preliminar, com a finalidade de estabelecer um recorte metodológico de atuação. Este trabalho dividiu-se em nove seções, com o objetivo de realizar um estudo da situação em que se encontra a organização. Primeiramente buscou-se contextualizar o ambiente em que a organização se encontra. Posteriormente foi realizado o diagnóstico organizacional, que se dividiu em quatro tópicos relacionados à gestão da fábrica, ao processo de funcionamento produtivo, a comercialização e aos concorrentes.

Em seguida, na terceira parte, foram definidos os objetivos do trabalho, isso a partir das necessidades diagnosticadas. Na quarta seção é apresentada a metodologia na qual a consultoria foi realizada. E então, na quinta parte, tem-se o referencial teórico para dar base aos temas abordados. Na sexta seção, descrevem-se os métodos e técnicas aplicáveis para a intervenção na organização. Na sétima, tem-se a definição do cronograma das atividades do trabalho. No oitavo tópico, foi abordado o relatório de campo e diagnóstico a partir da aplicação das ferramentas do DRP. E por fim, apresentaram-se as considerações finais obtidas com essa consultoria.

Assim, destaca-se que essa consultoria empresarial foi de grande relevância para a comunidade, mas principalmente para os consultores, que obtiveram importantes aprendizados com a realização do trabalho. Visto que além de aplicarem os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, puderam também aprender com uma realidade diferente da vivenciada, servindo para o enriquecimento de todos.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Nesta seção será apresentada a organização que servirá como lócus para a realização consultoria. Para tanto, foi necessário contextualizar o ambiente em que a organização está inserida, pois se trata de uma fábrica comunitária de processamento de bananas em uma comunidade de contexto singular, o remanescente quilombola.

Então, primeiramente, será apresentada a comunidade quilombola, sendo que sua construção foi baseada em informações extraídas do relatório do ITESP - Fundação Instituto De Terras Do Estado De São Paulo – elaborado no ano de 2000. Tal documento constitui-se como uma parte integrante do processo de reconhecimento, por parte do Estado, da condição quilombola e da delimitação do território da comunidade do Nhunguara. Embora o documento utilizado para fins de compreensão da comunidade data-se do início do século XXI, não foi encontrado outro material mais recente, além disso, ressalta-se que as mudanças ocorridas na comunidade foram diagnosticadas através das visitas de campo.

Conforme dita o Artigo nº. 68 do ADTCF - Ato das Disposições Transitórias da Constituição Federal de 1988 -, sob o enunciado: “Aos remanescentes das comunidades de quilombos que estejam ocupando suas terras é reconhecida a propriedade definitiva, devendo o Estado lhes emitir os títulos respectivos”. Em seguida, discorre-se sobre a associação e seus associados, além das formas de rendas e políticas públicas presentes na comunidade. Por fim, detalha-se sobre a origem da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais, sua estrutura e funcionamento.

## 1.2 O QUILOMBO

Os quilombos que, em 1740, foram retratados pelo Conselho Ultramarino, segundo ITESP (2000, p.6), como “toda habitação de negros fugidos, que passem de cinco, em parte despovoada, ainda que não tenham ranchos levantados e nem se achem pilões nele”, não se completa conceitualmente desta forma já que não contempla a diversidade das relações entre os escravizados e a sociedade escravocrata e nem as diferentes formas pelas quais os grupos negros apropriaram-se da terra.

Para Furtado, Sucupira e Alves (2014, p. 112) os quilombos “são grupos que passaram a contar com um reconhecimento oficial de sua cultura e identidade” e ainda retratam que “o estigma da invisibilidade, atribuído a um passado histórico em que era necessário esconder-se

para continuar existindo diante de um sistema colonialista opressor, é questionado na atualidade”. Assim pode-se considerar que as comunidades buscaram por grandes modificações no seu contexto para que fosse possível tornar-se visível e, assim, reivindicar pelos seus direitos perante o Estado.

Ainda sobre os quilombos, a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR (2015) – fala:

Comunidades quilombolas são grupos com trajetória histórica própria, cuja origem se refere a diferentes situações, a exemplo de doações de terras realizadas a partir da desagregação de monoculturas; compra de terras pelos próprios sujeitos, com o fim do sistema escravista; terras obtidas em troca da prestação de serviços; ou áreas ocupadas no processo de resistência ao sistema escravista. Em todos os casos, o território é a base da reprodução física, social, econômica e cultural da coletividade.

Já o ITESP (2000, p. 9), amplia ainda mais a conceituação de quilombos:

Os grupos que hoje são considerados remanescentes de comunidades de quilombos se constituíram a partir de uma grande diversidade de processos, que incluem as fugas com ocupação de terras livres e geralmente isoladas, mas também as heranças, doações, recebimento de terras como pagamento de serviços prestados ao Estado, simples permanência nas terras que ocupavam e cultivavam no interior das grandes propriedades, bem como a compra de terras, tanto durante a vigência do sistema escravocrata quanto após a sua extinção.

Para tanto, pode-se verificar que ao conceituar quilombo existem várias vertentes a serem consideradas, algumas trazem definições mais simplórias devido ao pouco tempo de estudo sobre essas comunidades e, por outro lado, existem definições mais complexas com base em relações de proximidade com os territórios, com isso verificando algumas singularidades entre as comunidades e costumes enraizados com o tempo, e as suas tradições.

O Vale do Ribeira, local em que se encontra a comunidade Nhunguara, é a região do estado de São Paulo que está o maior número de assentamentos de remanescentes de comunidades quilombolas, segundo Pedroso Junior et. al. (2008). Foi observado ainda que a ocupação da região “remete-se ao início da colonização do país e foi caracterizada por atividades tradicionais de subsistência, como a agricultura tradicional, o extrativismo e a mineração” (PEDROSO JUNIOR et al., 2008, p. 229). Ainda, a Bacia Hidrográfica do Ribeira, pertencente à Mata Atlântica, abrange as regiões sudeste do estado de São Paulo e leste do estado do Paraná, numa área de 2.830.666 ha, sendo 1.711.533 há no estado de São Paulo (PEDROSO JUNIOR et. al., 2008, p. 229). Para que seja garantida a sua preservação grande parte da região está protegida por leis ambientais.

Segundo o Relatório do ITESP (2000) a formação dos bairros rurais negros do Vale do Ribeira, em meados do século XVII, deu-se através de um processo de agrupamento de

negros, fossem eles livres, libertos, fugidos ou abandonados por seus donos com a decadência da atividade mineradora na região. De acordo com Paes (2007, *apud* MUNARI, 2009) as atividades mineradoras tiveram um estrondoso declive devido à descoberta de ouro em Minas Gerais, e a falta de infraestrutura no local. Tal processo que resultou no esvaziamento da população branca do Vale do Ribeira, e os grupos de escravos libertos, abandonados ou refugiados, excluídos pela sociedade, constituíram assim seu próprio lugar próximo aos afluentes do vale.

Denominada Comunidade do Nhunguara, nome esse que se atribui também a um dos principais afluentes do rio Ribeira e significa “buraco de barro”, segundo Almeida *apud* ITESP (2000), e seu território é dividido entre duas cidades do Estado de São Paulo, Eldorado e Iporanga, localizadas no Vale do Ribeira. Sua extensão territorial mede 8.093,981 hectares e é constituído integralmente por terras devolutas - terras públicas sem destinação exata -, sendo que 6.438,6447 hectares, ou 80% (oitenta por cento), encontram-se no interior do Parque Estadual de Jacupiranga. Nhunguara está localizado na margem direita do rio Ribeira de Iguape, sendo cortado pelo rio Nhunguara, acima citado, que nasce dentro do bairro.

Constituída no início do século XVII, no contexto ciclo minerador, é uma ocupação afrodescendente rural. Formou-se a partir de um aglomeramento de pessoas em terras desabitadas compondo assim uma comunidade que produzia e produz através da agricultura de subsistência conforme conceituam Furtado, Sucupira e Alves (2014). Segundo os mais velhos da comunidade o Nhunguara e a quilombo vizinho, André Lopes, costumavam formar uma mesma aglomeração quilombola. A comunidade teve o reconhecimento de remanescente de quilombo no ano de 2001. Segundo a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial – SEPPIR – no Programa Brasil Quilombola (2005, p. 11), o conceito de remanescente de quilombo refere-se:

Aos indivíduos, agrupados em maior ou menor número, que pertençam ou pertenciam a comunidades, que, portanto, viveram, vivam ou pretendam ter vivido na condição de integrantes delas como repositório das suas tradições, cultura, língua e valores, historicamente relacionados ou culturalmente ligados ao fenômeno sociocultural quilombola.

Apesar de possuir o título de remanescente de quilombo, a comunidade Nhunguara ainda, nos dias de hoje, luta para conseguir o título da terra, que segundo o INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - seria um instrumento que assegura o acesso à terra, além da garantia de propriedade, o título também estabelece deveres e direitos dos participantes.

A Comunidade do Nhunguara possuía de acordo com o ITESP (2000) em torno de 99 unidades domésticas, constituídas por 439 pessoas, em uma área de quase 8.094 hectares. Alguns dados mais recentes dos autores Pedroso Junior et al. (2008) apontam para o mesmo caminho, com pouca divergência nos números, trazendo a mesma quantidade de unidades domésticas, porém constituídas por 461 pessoas, em uma área de 8.101 hectares. Apesar da falta de dados mais atuais, as duas fontes mostram que não houve uma mudança expressiva em uma janela de 8 anos, podendo-se confiar na não volatilidade dos dados.

O relatório do ITESP (2000) verifica que os grupos quilombolas nem sempre viveram de forma isolados, com o passar dos tempos tornaram-se fornecedores de gêneros alimentícios para o mercado local, regional e mesmo mundiais e, assim como os grupos camponeses, eles viveram relações de subordinação com o mercado. Ainda segundo o relatório do ITESP até o início do século XX transitavam pelo Ribeira de Iguape barcos a vapor que compravam as produções agrícolas dos moradores. Após um tempo, o modelo de comercialização modificou-se, e passou a ser a venda para os armazéns localizados nas margens do Rio Ribeira. Nesses armazéns os moradores das comunidades quilombolas compravam alguns produtos, entre os quais lista-se sal, querosene, tecido, ferramentas e aguardente. Ao longo dos anos a população incorporou novos hábitos e foram criadas novas necessidades de consumo, crescendo a lista de itens adquiridos. Mas com isso, as dívidas com os armazéns também foram crescentes. E assim nasceu a relação de subordinação das comunidades com os armazéns, podendo considerar ainda que os armazéns passaram a serem “os grandes patrões”.

Assim as vendas dos produtos não eram mais suficientes para cobrir os gastos das compras nos armazéns, resultando na fragilidade econômica das comunidades quilombolas. O que anos mais tarde foi agravado devido mudanças nas legislações ambientais, que acarretaram dificuldades para o cultivo de subsistência, fato esse que será relatado no tópico que segue.

### 1.3 IMPACTO DA LEGISLAÇÃO AMBIENTAL

No fim da década de 1950 foram criadas legislações ambientais que incidem sobre a região do Vale do Ribeira e que impedem a criação livre de roças, restringindo assim o uso de 75% das terras que compõem o Vale conforme aponta o ITESP (2000). Há 12 Unidades de Conservação no Vale do Ribeira, dividem-se entre parques ou APA's - Áreas de Proteção Ambiental - são esses agentes de preservação da flora e da fauna do Vale, porém resultam em

efeitos nocivos nas comunidades camponesas que ali residem, e que da terra tiram sua subsistência.

Pedroso Júnior et al. (2008), os autores discorrem sobre o entendimento de que o Estado, com a legislação ambiental, passou restringir a maneira na qual viviam as comunidades, obrigando-os a mudar algumas práticas produtivas, como a agricultura de coivara, que era realizada com períodos de plantio e depois longo período de descanso do solo com a realização da queimada como parte principal, que passaram a ser permitidas somente mediante licença ambiental. E verificou-se na entrevista na comunidade, que a política ambiental foi de difícil manejo para a população local, que sempre viveu em harmonia com a natureza e apenas extraiu o necessário para sobreviver, conforme evidencia o excerto:

A gente vai querer refazê uma rocinha pra subsistência da gente se não tiver a ordem a florestal vai la e murta a gente. E isso aí é coisa que nois não tinha aqui antigamente[...] Então isso aí é um problema muito, como se diz, muito cansativo pra gente, cansativo pra gente a gente não pode mais fazer as coisas que a gente fazia aqui nois não pode mais fazer sendo que nois temo direito de fazer porque essas cosias que ta aí fomo nois que preservemo, fomo tudo nois que preservo e se nois tivesse que derruba o que ta em pé nois tinha derrubado já. O que ta em pé é que nois não ninguém vai mexer porque com o que não foi mexido até aqui ninguém vai derruba[...] (ENTREVISTADO 2).

A criação do Parque Estadual de Jacupiranga deu-se em 1963, segundo ITESP (2000), e no início da década de 1980 a atuação do policiamento e a imposição de multas aos agricultores intensificou-se. Foi por volta de 1997 que o Ministério Público Federal e o ITESP intervieram e conseguiram autorização junto ao DEPRN - Departamento Estadual de Proteção aos Recursos Naturais para a criação de roças em certas áreas de mato/capoeira.

A proibição das roças pelo Estado, sem o oferecimento de outra opção econômica, fez com que os quilombolas sequer fossem permitidos a produzir sua dieta alimentar como antigamente, assim passaram a agir de maneira ilegal. Procuraram fazer suas roças escondidas no interior das matas, produzindo gêneros agrícolas essenciais para a sua alimentação e para o trato das pequenas criações, ITESP (2000), além de extração ilegal de palmito, e em alguns casos a venda clandestina de terras aconteceu.

Atualmente, apesar de existir autorização para uso das terras em alguns locais, a situação não é menos complicada, tendo em vista que os processos burocráticos muitas vezes torna inacessível o acesso dos moradores menos instruídos, o que acarreta em uma demora para a efetivação da autorização, o que leva-os novamente a realizar as atividades de roça ilegal, ou até mesmo desistir do plantio, como cita um dos entrevistados: “Eu fiz uma roça lá esses tempos lá um planejamento de 3 ano e por causa da ordem que foi passando foi passando e o DPAV não deu ordem pra ninguém passar (ENTREVISTADO 2).”

Sendo assim, foi necessário que a sociedade buscasse por novos meios para clamar por seus direitos e sobrevivência, criando-se a Associação da comunidade para que suas reclamações tivessem respaldo legal perante as autoridades locais.

#### 1.4 A ASSOCIAÇÃO E OS ASSOCIADOS

Denominada de Associação Comunidade de Quilombo do Nhunguara, foi fundada em 1997, é a responsável pela gestão da comunidade, pela representação da mesma perante órgãos públicos e em ações conjuntas com outras comunidades. O surgimento da associação deu-se em vista da reivindicação, perante a prefeitura, de benfeitorias da população da Comunidade Quilombola do Nhunguara, conforme ITESP (2000). Ao procurar a prefeitura para pedir por melhorias no bairro, tais como conserto da estrada e linhas de ônibus, o representante da comunidade, na época o Sr. Aparício de Almeida, recebeu a orientação que devia formar uma associação de moradores para que estas solicitações tivessem respaldo e assim fossem atendidas.

Ao entrevistar os moradores, pode-se perceber que, em um primeiro momento, muitos remetem à associação a relação para obtenção da licença para a roça, como é verificado no texto a seguir:

A associação é que vinha vindo difícil pra gente fazer roça dai o prefeito de Iporanga deu uma ideia pra nois, “pra vocês poderem tirar guia pra vocês fazer roça porque tadifícilas pessoas fazem uma associação não tem associação lá pra poder facilitar as coisas pra vocês”. Então desse dia em diante o pessoal foi... até foi Aparício que foi falando com pessoal e contando as coisas pro pessoal então o pessoal foi se ajuntando e... ele foi falando que se não formasse a associação ia ser difícil pra fazer roçaaí o pessoal [...] (ENTREVISTADO 3).

[...]nois entramo na associação por causa da roça. Pra ter ordem pra faze a roça pra noistrabaiá. E agora de um tempo pra cá tão proibindo a roça, não pode mais trabaiá na roça, tem que ser por ordem [...] eu entrei por causa disso, por causa da roça que tinha filho pequeno, precisava criar (ENTREVISTADO 2).

A partir da orientação da prefeitura, a comunidade organizou-se e criou a Associação da Comunidade. Posteriormente buscaram reivindicar o reconhecimento de sua condição quilombola por parte do Estado para recuperar o domínio de seu território tradicional, sua titulação e o direito de retomar as condições dignas de trabalho e de vida. Que foi concebida em 2001.

Atualmente, pode-se verificar a cúpula diretiva da associação através do organograma descrito na Figura 1:

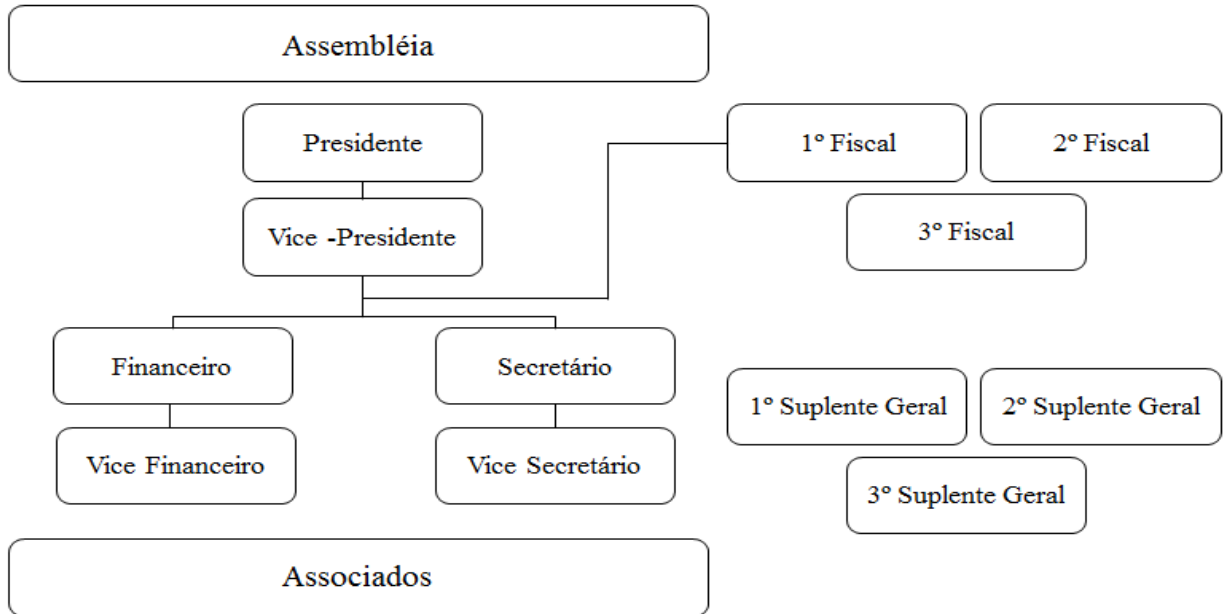


Figura 1: Organograma da associação.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de conversas.

A distinção de funções, que são exercidas pelos membros da diretoria, pode ser sintetizada no quadro a seguir, tendo por referência, os diálogos analisados com a comunidade, conforme é apresentado no Quadro 1, a seguir:

ATUAÇÃO	FUNÇÕES:
Presidente	Responsável por representar e defender o interesse de todos os associados perante os órgãos governamentais. Responsável por cuidar das relações externas para/com a comunidade.
Vice-Presidente	Suplente do presidente, também é responsável por cuidar das relações internas da associação para/com a comunidade.
Financeiro	Cuidar do caixa da associação e seus respectivos equivalentes de caixa, realizar o pagamento de contas, responsável pelo recebimento da mensalidade dos associados, assim como manter atualizado quem são seus associados e sua situação (em dia ou pendente).
Vice Financeiro	Suplente do financeiro, auxiliar no controle de entrada e saída de dinheiro da associação.
Secretário	Cuidar da agenda da associação, anotar todas as decisões tomadas, manter o livro de presença atualizado e realizar as atas das reuniões.
Vice Secretário	Suplente do secretário, auxiliar para que tudo saia em ordem nas reuniões.



Fiscal	Fiscalizar se os interesses dos associados estão sendo atendidos, assim como assegurar a integridade das atitudes tomadas pela gestão da associação e pelos seus associados.
1º, 2º e 3º Suplente Geral	Em caso de ausência ou desistência de algum cargo, os vices assumem o posto e o suplente geral entra para cobrir a função do vice. O mesmo ocorre com a ausência de algum fiscal, o suplente entra para cobrir a função.

Quadro 1: Definição de cargos e funções.

Fonte: Adaptado de conversas com a comunidade.

A Associação do Nhunguara permitiu o resgate da sua identidade, o que a habilitou a receber o título do território quilombola, e também é responsável por intermediar as solicitações de licenças para roças junto ao Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis-IBAMA. Assim, somente os associados possuem o direito de fazer o requerimento, além do recebimento de cestas básicas e demais benefícios vindos para os membros efetivos da associação. Ainda que não sejam todos os moradores associados, a maioria está associada e contribui, mensalmente, com um valor de R\$ 5,00. A associação ainda desenvolve projetos e busca edital para viabilizá-los, ampliando as opções para geração de renda e trabalho.

O relatório do ITESP (2000) aborda que as alternativas de trabalho para os moradores do Nhunguara são insatisfatórias e precárias e trazem como retorno apenas a sobrevivência. Na comunidade as possibilidades são reduzidas, as fazendas que empregam, normalmente, são serviços irregulares. Na pesquisa de (PEDROSO JUNIOR et al., 2008, p. 236) pode-se verificar que 39,8% das famílias do Nhunguara têm a agricultura como fonte de renda, sendo o feijão, a mandioca, a banana e o milho os principais cultivares agrícolas. Pode-se verificar ainda que 44,9% da produção agrícola é para subsistência das famílias na comunidade.

Atualmente tem-se, de acordo com a entrevista e conversas com moradores, que a renda na comunidade continua vindo da produção agrícola repassada para a Cooperativa local, que fica com 20% do valor da produção e que repassa para o PAA - Programa de Aquisição de Alimentos, programa do governo federal que busca promover o acesso à alimentação e incentivar a agricultura familiar. Mas segundo o ISA - Instituto Sócio Ambiental (2008) “os benefícios de governo são as fontes de renda mais presentes no orçamento familiar” assim como demonstrado pela pesquisa realizada por (PEDROSO JUNIOR et al., 2008, p. 236) 44,9% das famílias do Nhunguara são beneficiadas do Bolsa-família.

A iniciativa de reivindicar o reconhecimento da condição quilombola está fundamentada no desejo e na necessidade de implementar novas formas de produção no seu território, novas iniciativas econômicas que possibilitem melhorar as condições de vida dos

quilombolas hoje, e para os seus descendentes, são fundamentais para que esses espaços gerem uma vida digna e de qualidade para aqueles que ali residem além do cultivo de suas tradições e culturas. Conforme apresentado nos tópicos seguintes, uma das alternativas que a comunidade escolheu como iniciativa para geração de trabalho e renda diz respeito à fábrica comunitária, detalhada a seguir.

### 1.5 A FÁBRICA COMUNITÁRIA DE ALIMENTOS ARTESANAIS

A presente seção traz algumas sínteses históricas acerca da fábrica em estudo. Em relatos dos moradores da comunidade e em entrevista com membros integrantes da fábrica, pode-se perceber que a origem da fábrica se deu a partir de demanda da comunidade além do apoio externo, no período em que estava sendo realizado um projeto do Programa Comunidades Quilombolas – PCQ, da Universidade de Campinas – UNICAMP. Trabalho esse desenvolvido desde 2004 na comunidade Nhunguara e que no ano de 2008, após várias atividades, idealizou-se o projeto da Fábrica comunitária do Nhunguara.

O Programa Comunidades Quilombolas surgiu em 2004, a partir da junção de alguns projetos isolados que estavam sendo realizados em comunidades da região, um dos projetos ocorria desde 2001 na comunidade Ivaporunduva com aporte de R\$80 mil reais do CNPq. De acordo com reportagem de Kassab (2003), logo depois do início do projeto, foi lançado um edital para a viabilização de um programa de agricultura familiar que buscasse métodos de gestão de qualidade de produção certificada para pequenos agricultores. Logo visto a possibilidade de unir os projetos deu-se origem ao Programa Comunidades Quilombolas - PCQ que teve o apoio da Pró Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários - PREAC, assim graduandos e professores da universidade desenvolveram atividades junto às comunidades durante o período de 2004 e 2010.

A aproximação da universidade com a associação fez com que demandas da comunidade tivessem mais estrutura para serem colocadas em prática. Entre os vários projetos oriundos do PCQ, a comunidade Nhunguara fez parte do projeto de incubadora agroindustrial de bananas junto com a Comunidade Quilombo Sapatu, na qual moradores das comunidades foram capacitados para produzir produtos derivados da banana, tais como: Doce, bala e banana chips. A UNICAMP (2009) destaca que apenas 12 moradores do Nhunguara puderam participar do projeto de capacitação, que foi realizado na comunidade do Sapatu, pois já possuía uma fábrica adequada para a realização da produção. Dos doze Nhunguarenses, três

receberam capacitação para Boas Práticas de Fabricação sendo esses responsáveis técnicos perante a Vigilância Sanitária.

Desse primeiro contato com uma nova forma de geração de renda surgem novos interesses por parte dos moradores, como é descrito pela UNICAMP (2009, p. 103), que “no caso de Nhunguara foi solicitado pela Diretoria, ainda no final de 2006, um projeto de implantação de uma fábrica comunitária que nascesse de um estudo e planejamento que envolvesse todos os moradores.” A comunidade já possuía uma cozinha comunitária como é relatado:

Tavam ca cozinha, nós apelidamos de cozinha pequeninha... Era pra fazer um prédio grande né, [...]. Mas eles fizeram, não sei, não vou falar... mas eles fizeram uma coisinha pequena que é la onde a gente descasca a casca la na frente, só aquilo. Então não tinha espaço... não tem cerca não tem nada(ENTREVISTADO 1).

Com recurso do projeto do PCQ, a cozinha comunitária foi reformada e adequada para produção artesanal de alimentos vegetais, recebendo também instrumentos e equipamentos para uso na futura fábrica. Em 2007, a partir de uma oficina de elaboração de projetos, surgiu a oportunidade de concorrer ao edital de patrocínio da Petrobras pelo programa Desenvolvimento e Cidadania, pois como lembrou a entrevistada 1, “já temos a fritadeira pra gente ter, poder arrumar alguma coisa né. E depois, pra ver se a gente conseguia a reforma”. Então o projeto obteve êxito e esteve entre os 72 projetos aprovados pelo conselho da Petrobras em divulgação de maio de 2008.

A demanda da associação do Nhunguara para um planejamento participativo da fábrica resultou em oficinas sobre gestão participativa, definição de um regimento interno e a dinâmica de funcionamento, também sobre as matérias primas a serem utilizadas e indicadores socioeconômicos para a fábrica, além da definição dos produtos a serem produzidos e canais de comercialização (UNICAMP, 2009), a entrevistada 1 lembra como aconteciam as oficinas que resultou no projeto em busca de patrocínio, “o Celso. Ele fazia um projeto, daí ele reuniu um pessoal e escreveu um projeto dai mandou lá, a gente ia falando e ele ia escrevendo”.

Foram realizadas as seguintes oficinas, dessa data até fevereiro de 2009: Boas Práticas de Fabricação, Especificação de Produto e Processo, Custos, Controle da Produção, Desenvolvimento de processo com óleo de Palma. As próximas oficinas serão: Comercialização, Técnicas de Venda, Gestão Econômica e de Suprimentos. Em março de 2009 a comunidade de Nhunguara encontra-se com boas perspectivas quanto à produção de derivados de banana, com encomendas de 4000 pacotes de banana frita e possibilidade de inclusão deste produto nas cestas adquiridas pelo Programa Compra Direta da CONAB (UNICAMP, 2009, p. 106).

A partir desse recurso oriundo do patrocínio da Petrobras foi possível a comunidade realizar a ampliação da cozinha comunitária para uma instalação com estrutura para Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais, aquisição de veículo, capacitação de mais moradores para produção, comercialização e gestão, além de dar um aporte inicial para colocar o produto no mercado. A entrevistada 1 cita a importância do grupo de mulheres para gerir o andamento do projeto da fábrica, “Com o projeto da Petrobras nós fizemos aqui, só mulheres, nós tocamos a obra.”

Diante do exposto, temos que o surgimento da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Quilombo Nhunguara esteve atrelado fortemente à um programa universitário inicialmente na comunidade do Sapatu, onde os moradores do Nhunguara aprenderam a produzir a banana frita para comercialização, e que gerou interesse em ter uma fábrica na comunidade, que por fim foi desenvolvida com Patrocínio de um programa social da Petrobras.

#### 1.6 PERSPECTIVAS DE FUNCIONAMENTO

Atualmente a Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Quilombo Nhunguara possui sua sede no território da comunidade pertencente ao município de Iporanga, próximo a margem esquerda do rio que corta o bairro. A fábrica possui uma área construída de 252 m<sup>2</sup>, o espaço é dividido em dez cômodos, como mostrado na Figura 2, os quais seis são destinados ao processo produtivo, o que soma, aproximadamente, uma área de 80 m<sup>2</sup> para a produção, representado pelas letras D, E, F, G, H, I na figura, além de conter um escritório desativado e um atual, um saguão e mais os vestiários, visto nas letras J, C, A e B, respectivamente.

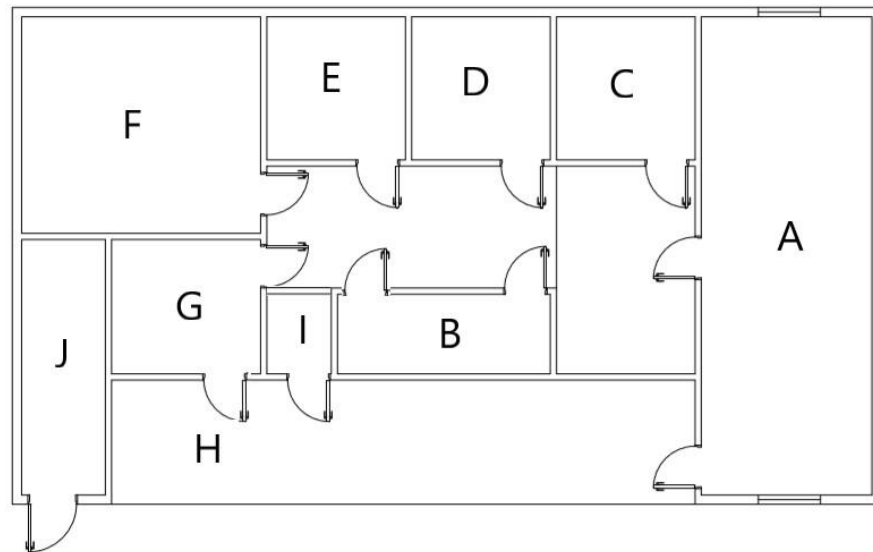


Figura 2: Layout da fábrica.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O espaço para a produção é dividido por setor e acompanha a sequência da operação, sendo que na área I é feito o estoque dos insumos, o espaço H é destinado para lavagem da matéria-prima, esse dá acesso para o área G, local que faz o descasque e o corte, em seguida no setor F é realizada a fritura da banana, finalizando no espaço E, que seleciona, tempera, pesa e empacota o produto final, que é estocado na área D. Todos os espaços possuem instruções de o que deve ser feito, como higienizar o material usado e as mãos, e além disso algumas atividades não devem ser realizadas pela mesma pessoa.

Para realização da produção a organização possui dois tanques simples no espaço H, na área G estão duas mesas, um tanque, um pequeno armário, no local F a cozinha possui duas fritadeiras, duas escorredeiras, um fogão simples de duas bocas, duas coifas, uma panela industrial para cozimento, um tacho, além de duas mesas, na parte de finalização, no espaço E, possui a balança de precisão, os rótulos adesivos, pacotes para embalar. Além de a produção possuir utensílios como facas, bandejas, baldes, sacolas, caixas de papelão e afins. No escritório atual a organização possui dois computadores, roteador de internet, mesas e cadeiras, e nos vestiários contém armários guarda-volumes, chuveiros, privada e pia.

Nessa estrutura atualmente é produzido apenas banana chips, que é a banana cortada com espessura fina, temperada e fritar de forma crocante, tendo como matéria-prima a banana bem verde e, os demais insumos são simples, o óleo de Palma, o sal, hipoclorito, água, o saquinho de embalagem e o adesivo com as informações obrigatórias. Mas também, a

estrutura da fábrica permite que seja produzido doce e bala de banana, que são feitas com banana madura - quase estragando, moída e fervida com mais açúcar, sendo que a bala finaliza-se mais consistente e em pedaços, o doce mais mole. A comunidade ainda possui dificuldade em desenvolver o doce e a bala, pois como dizem as entrevistadas, ainda não conseguiram “dar o ponto”, isso porque o tacho é pesado demais para ser manuseado e não se podem deixar pedaços de banana no doce e na bala, o que faz estragar rapidamente, além da bala precisar que seja cortada de forma padrão para poder embalar e ainda não possui técnica e nem equipamento para isso.

Os insumos necessários para produzir a banana chips são obtidos com facilidade, pois a banana é encontrada na comunidade, o qual já é uma das principais fontes de renda local como já citado, outros insumos como sal é adquirido em supermercados na zona urbana, para as etiquetas há um fornecedor próximo da comunidade, já o óleo de Palma é difícil de ter acesso e é comprado em um volume maior em São Paulo.

Após o início das atividades da fábrica, seu principal cliente eram algumas cooperativas que compram produtos de agricultores familiares visando, principalmente, repassar para políticas públicas como o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, entretanto atualmente a fábrica não está fornecendo para as cooperativas por causa de restrições no acesso ao programa que aceita apenas produtos *in natura*. Atualmente o canal de vendas da fábrica é apenas por demanda, de acordo com os pedidos recebidos existe a organização para a produção e a entrega da encomenda, sendo o ITESP e o ISA os principais clientes, mas existem exceções como, esporadicamente, a venda em feiras e eventos na cidade ou em regiões próximas, mas que não é algo significativo, entretanto tem um supermercado de uma cidade vizinha que faz pedidos trimestralmente de, mais ou menos, 300 pacotes de banana chips, mas este usa uma marca própria nos produtos comprados na fábrica.

Vale ressaltar que toda venda feita pela fábrica tem a emissão de nota fiscal de produto por meio de uma cooperativa, e essa retém 20% do valor da nota, isso porque a fábrica não possui CNPJ, talões de nota fiscal e nem mesmo código de barras, o que dificulta todo o processo de venda e lucratividade da organização, como relatado em vários momentos da ida a campo. Em decorrência dessas dificuldades de gerar renda pela fábrica, a rotatividade de associados envolvidos com ela acaba sendo elevada.

## 1.7 PERFIL DOS COLABORADORES

Com a finalidade de identificar o perfil dos atuais associados vinculados às atividades da fábrica de banana, considerou-se oportuna a aplicação de um instrumento com a finalidade de estabelecer algumas características sociais, econômicas e ambientais. Para tanto, foram aplicados questionários para nove (9) associados, o qual sete (7) desses participam atualmente e os outros dois (2) já participaram no passado das atividades da organização. O questionário foi dividido em 3 grandes partes, a primeira tentando definir o perfil socioeconômico do associado trabalhador da fábrica, a segunda entender a composição da sua casa e por último, entender como é a composição da renda familiar.

O grupo é composto de nove (9) mulheres, com idade média de 47 anos, as quais possuem em torno de 5 pessoas em suas famílias. Considerando o grupo todo, familiares e membros da fábrica, totalizando 45 pessoas, a média de idade cai bastante, ficando muito próxima dos 27 anos, em decorrência da alta taxa de filho em todas as famílias. Somando filhos e filhas eles compõem mais de 40% do grau de parentesco, sendo 19 pessoas ao total. Abaixo há dois gráficos que representam isso, no Gráfico 1 o percentual de pessoas em cada faixa de idade e o Gráfico 2 o percentual do grau de parentesco que os outros moradores de cada casa têm para/com o trabalhador da fábrica, sendo esse considerado o “responsável”.

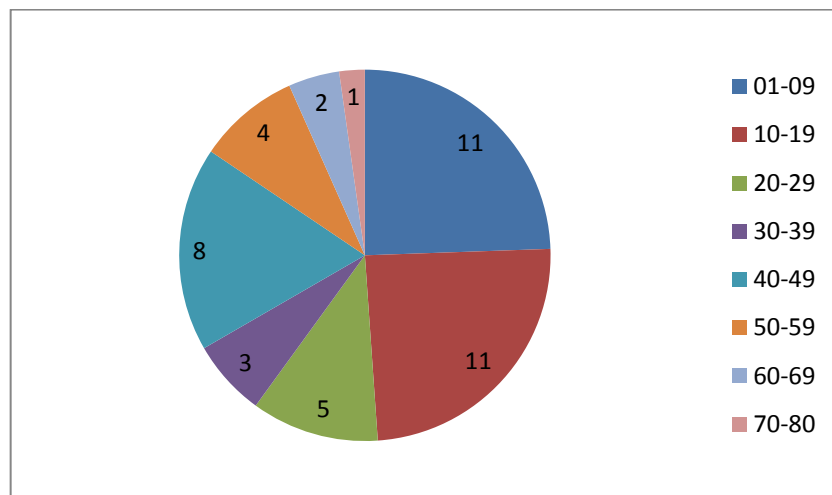


Gráfico 1: Faixa etária dos membros da família do trabalhador da fábrica.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

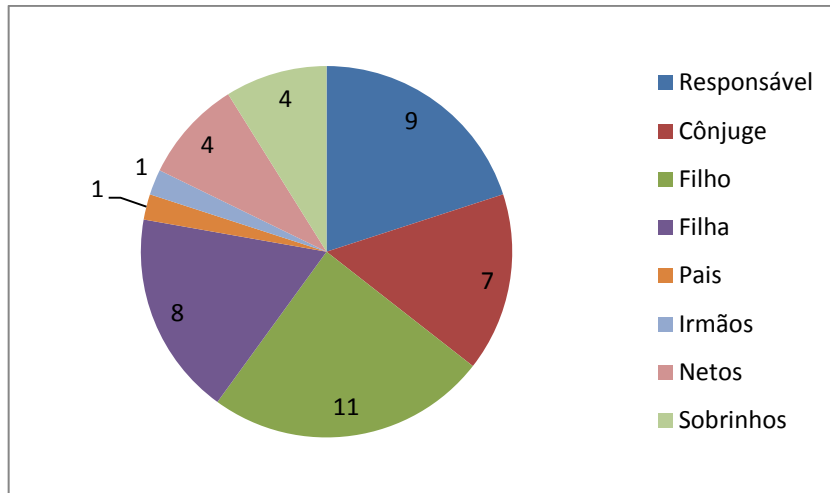


Gráfico 2: Parentesco dos membros da família do trabalhador da fábrica.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Outro fator interessante é a escolaridade e ocupação atual dos membros das famílias dos trabalhadores. Uma grande quantidade das pessoas possui o ensino médio completo, 17 pessoas (40%), todos oriundos de ensino público, seguido de ensino fundamental incompleto, 15 pessoas (35%). Podemos inferir que esse montante que está no ensino fundamental incompleto tende a estudar até concluir o médio, justificável pelo grande número de crianças na composição das famílias e ainda se encontram em época escolar.

Isso é confirmado quando analisamos a ocupação atual dos membros da família, onde a maior parte é apenas estudante, 17 pessoas (43%). A segunda opção mais assinalada foi agricultor, 12 pessoas (30%), sem nenhuma surpresa já que são famílias que necessitam da roça doméstica para a subsistência.

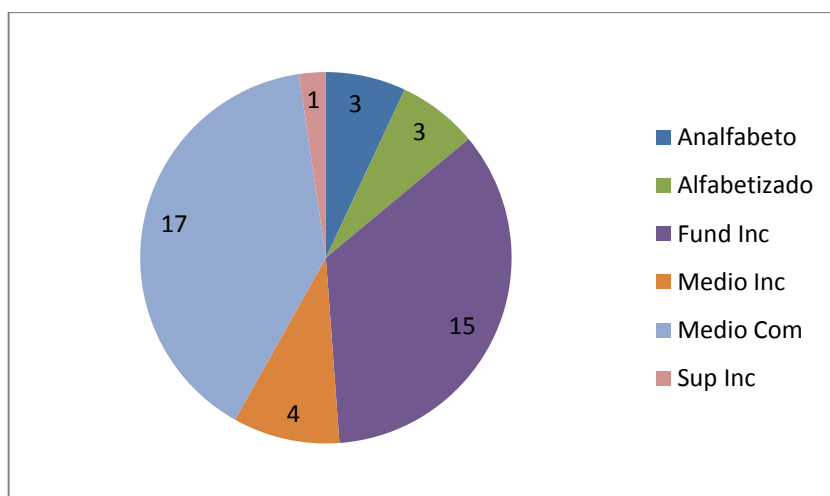


Gráfico 3: Escolaridade dos membros da família do trabalhador da fábrica.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).



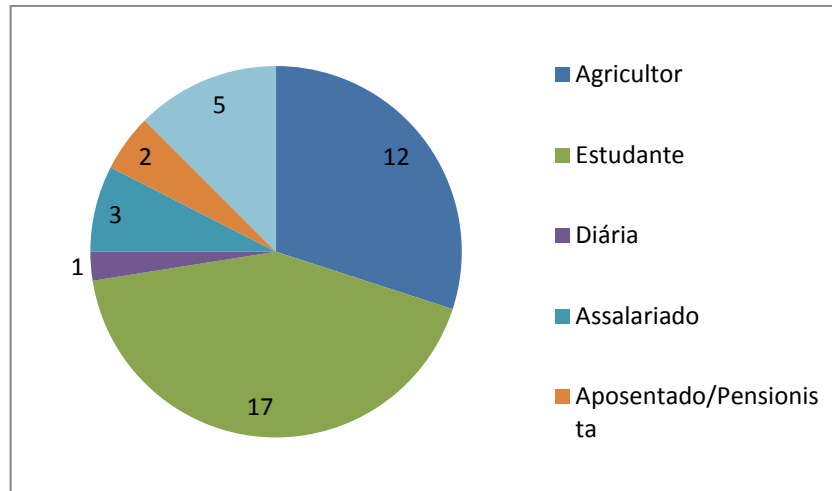


Gráfico 4: Ocupação atual dos membros da família do trabalhador da fábrica.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com relação às políticas de assistência social, três delas foram comentadas e são: Cesta básica, bolsa família e renda cidadã. Todas as famílias recebem no mínimo um desses benefícios. A resposta que mais apareceu foi cesta básica, em que 8 famílias fazem uso, depois foi o bolsa família, em que 6 famílias fazem o uso, e por último o renda cidadã, em que apenas 2 famílias usufruem dela.

Participação na vida da comunidade, todas as 9 famílias são associadas à Associação Comunidade do Nhunguara, porém somente 4 são associadas à cooperativa. No tempo livre, dedicado ao lazer, a maior parte não soube responder a que se dedica nesse período, 4 pessoas, seguido por participar de festas na igreja, 3 pessoas, mostrando como a igreja ainda tem uma relação muito próxima com esse tipo de comunidade. Sobre a existência de uma religião dominantes, pelo menos com as 9 famílias envolvidas na fábrica isso não ficou claro, sendo quase dividido meio a meio, com 5 famílias sendo Católicas e 4 famílias sendo Evangélicas.

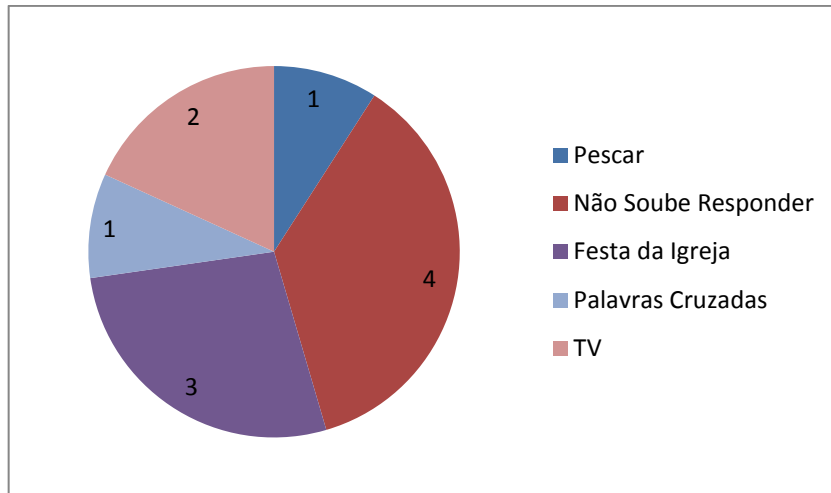


Gráfico 5: Acesso ao lazer do trabalhador da fábrica.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Muitos trabalhadores da fábrica de banana chips possuem algum tipo de curso de formação profissional, sendo que dos 9 apenas 2 relataram não possuir. Curso profissionalizante em turismo da região é o primeiro colocado com 3 respostas.

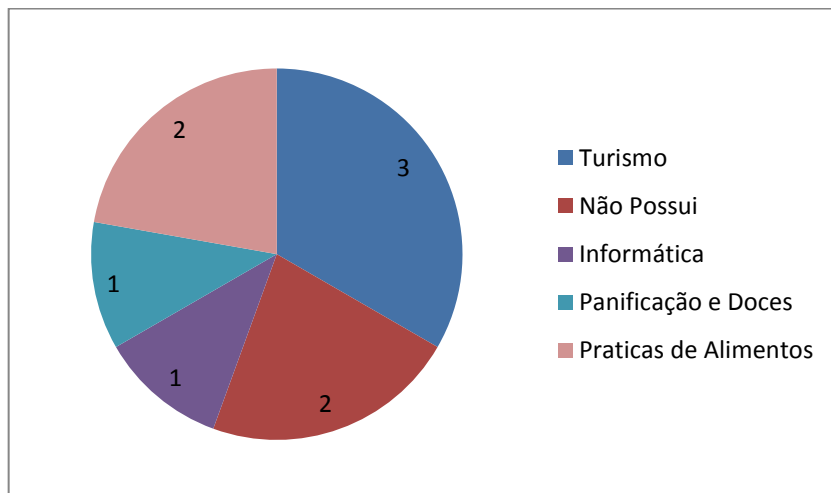


Gráfico 6: Realização de cursos profissionalizantes pelo trabalhador da fábrica.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Apesar da necessidade de se viver da roça de subsistência, todas fazendo uso da mão de obra familiar, quase metade das famílias nunca tiveram uma assistência técnica especializada, 4 famílias, seja de iniciativa pública ou privada, para manejo da terra. As famílias que tiveram essa assistência foi através de dois órgãos: o ITESP e própria a Cooperativa, para a qual alguns acabam vendendo parte de sua produção.

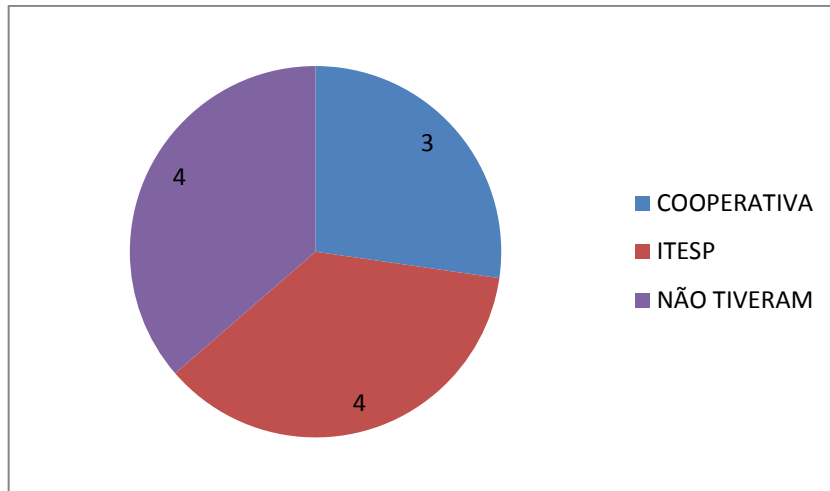


Gráfico 7: Recebimento de uma assistência técnica especializada para o manejo da terra pelo trabalhador da fábrica.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Cada família planta em média 5 tipos diferentes de culturas em sua roça. Por ordem alfabética, essas são todas as culturas plantadas nas 9 famílias: abóbora, alface, arroz, banana, batata, cana-de-açúcar, cebola, couve, feijão, laranja, lichia, limão, mandioca, manga, milho, palmito e romã. Abaixo contém uma planilha que mostra em quantas famílias cada cultura é plantada, e sua porcentagem, ordenados da que tem maior frequência para a menor.

# Família	Culturas	% Aparição por Família
6	Banana	67%
6	Mandioca	67%
5	Feijão	56%
4	Milho	44%
3	Laranja	33%
3	Limão	33%
3	Palmito	33%
2	Alface	22%
2	Arroz	22%
2	Batata	22%
1	Abóbora	11%
1	Cana	11%
1	Cebola	11%

1	Couve	11%
1	Lichia	11%
1	Manga	11%
1	Romã	11%

Tabela 1: Presença das culturas nas roças das famílias.  
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Das cultivares apresentadas, algumas têm o objetivo inteiramente de subsistência (autoconsumo), já outras apenas uma pequena porção é consumida pelas famílias sendo destinado o maior montante para a venda, seja esta via cooperativa ou programas do governo como o PAA. Das culturas destinadas apenas ao consumo próprio estão: Arroz, batata, cana, cebola, couve, feijão, lichia, manga, milho e romã. No que tange-as outras culturas como banana, laranja, limão, abóbora e palmito tem sua maior parcela destinada à geração de renda. Alface e mandioca são as hortaliças que não tem um perfil de produção padrão, com famílias que cultivam apenas para venda e outras apenas para consumo interno, sendo bem equilibrados esses números, 50% para cada lado.

Fazendo um recorte nos dados acima e trazendo apenas o perfil das responsáveis atualmente pelas atividades da fábrica, quase todos possuem o ensino médio completo, um total de 8 em 9 (89%), e apenas uma não completou nem o ensino fundamental, se enquadrando em fundamental incompleto. Já no quesito ocupação atual, temos uma disparidade na forma como eles mesmos se enxergam. Apesar de todas ajudarem tanto nas tarefas de casa quanto na roça, 6 delas se denominaram “agricultoras”, enquanto outras 3 se denominaram “do lar”. Abaixo segue o Quadro 2, trazendo sua idade, sexo, etnia, escolaridade e ocupação atual.

<b>Responsável</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Etnia</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Ocupação Atual</b>
1	44	Fem	Preto	Ens Médio Com	Do Lar
2	48	Fem	Pardo	Ens Médio Com	Do Lar
3	45	Fem	Preto	Ens Médio Com	Agricultor
4	32	Fem	Preto	Ens Médio Com	Agricultor
5	46	Fem	Pardo	Ens Médio Com	Agricultor
6	43	Fem	Pardo	Ens Médio Com	Agricultor

7	65	Fem	Pardo	Ens Médio Com	Do Lar
8	58	Fem	Preto	EnsFundInc	Agricultor
9	44	Fem	Preto	Ens Médio Com	Agricultor

Quadro 2: Perfil dos colaboradores da fábrica.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir dos dados acima e relatos da ida à campo, conclui-se que podemos traçar um perfil das pessoas que se interessam pelo trabalho na fábrica. Todas são mulheres com filhos e que estão entrando em uma idade em que o trabalho braçal diário da roça se torna árduo. Procuram na fábrica de processamento de banana-chips uma alternativa de geração de renda, visando sempre proporcionar uma condição de vida melhor para a família.

## 2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Com o propósito de entender como a comunidade se organiza para trabalhar na fábrica, foi realizado um grupo focal com quatro de seus membros, mais um membro da diretoria da associação e uma moradora da comunidade e, para tanto, teve-se o auxílio de um roteiro de entrevista, elaborado pelos próprios autores, que abrangeu pontos como: a origem e a estrutura da fábrica, as funções desempenhadas pelas pessoas, quais são os produtos, o planejamento e o processo produtivo, além de como é a comercialização, a gestão dos recursos e investimentos.

Assim, o diagnóstico foi dividido em quatro tópicos, inicialmente sobre questões internas como a gestão da fábrica, o processo produtivo e a comercialização e por fim, um olhar para o mercado, visando a percepção dos concorrentes da fábrica da comunidade. Ressalta-se que devido a um assalto, relatado pelos entrevistados, houve a perda de significativos documentos que desempenhariam importante papel na elaboração do diagnóstico.

### 2.1 A DINÂMICA DA GESTÃO DA FÁBRICA

A fábrica segue uma lógica horizontal de gestão, não estruturando-se a partir de hierarquia previamente estabelecida, como explanado pelas colaboradoras. Há dois cargos de coordenação, financeira e a comercial, que são exercidos por três colaboradoras, as quais também participam da produção, assumindo esses cargos somente para administrar áreas da fábrica que o grupo entende como cruciais para o funcionamento, finanças e comercial. Para as atividades operacionais não há uma divisão de trabalho formal. Contudo, possuem funções bem definidas, o que é descrito na seção que aborda o processo produtivo. Abaixo segue uma representação circular da organização, Figura 3, utilizando as funções para separar e diferenciar as respectivas atuações.

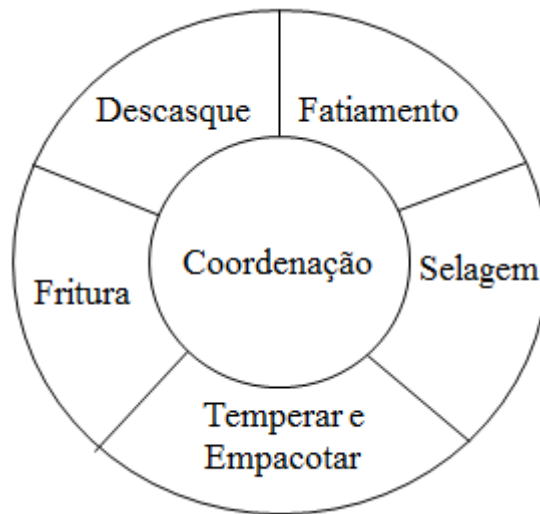


Figura 3: Representação circular dos cargos da fábrica.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os cargos de coordenação, apesar de não possuírem uma relação de poder institucionalizado perante as outras, exercem uma forma de liderança carismática, muito comum em organizações horizontais. A coordenadora que faz a frente comercial é a que mantém contato com os clientes quando há procura, além de levar os produtos para vender em feiras e atividades externas, pois é quem possui mais facilidade para se comunicar e negociar.

Eu vou, entendeu. [...] ninguém gosta de falar, eu vou eu vendo e elas aca... entendeu? O que eu decidi é eu chamo elas, é eu ela e a outra menina que coordena a fábrica você entendeu? (ENTREVISTADO1)

Já no âmbito financeiro, pode-se observar que as coordenadoras da fábrica visam pagar todos os custos que têm com a produção antes de averiguar o lucro obtido. Foi relatado que elas mantêm um caderno, controlado por duas coordenadoras que “são muito boa de contas” nas palavras delas, no qual contabilizam as contas que devem ser pagas, além da entrada de dinheiro e do valor que deve ser mantido em um caixa para capital de giro. Além disso, existem os custos de estrutura e manutenção de bens. Fica evidente que os custos da fábrica são pagos apenas com suas vendas, sem vínculos financeiros com a associação, como mostra os trechos da entrevista.

Então quando vocês produzem e vendem vocês não guardam nada? (ENTREVISTADOR 3).

Nós temos que manter o carro, que a associação não ajuda. O carro é da fábrica exclusivamente para a fábrica. [...] Que é uma Kombi 2010... ninguém sabe quanto custou o.. IPVA que fala? Então eu chego pra ela e falo “olha, tanto.”(ENTREVISTADO 1)

Nós temos uma caixinha. Ela soma tudo, entendeu. E divide e tira um pouco.(ENTREVISTADO 1)

Ela tira, ela divide e compra o material... O saquinho que você viu, aquela gordura [...]. (ENTREVISTADO 1)  
 E quando vocês recebem o dinheiro vocês sabem mais ou menos quanto você tem que reservar pra pagar a despesa e quanto dá pra você dividir? (ENTREVISTADOR 1)  
 Ah, eu somo né. Coloca tudo no papel... [...] Nois temo [histórico], ta tudo ali [no caderno]... (ENTREVISTADO 3)

O lucro líquido obtido com as vendas é contabilizado pelas duas coordenadoras financeiras e dividido igualmente entre as trabalhadoras, independentemente de ser coordenadora ou realizar apenas uma função. Além disso, a seleção e contato com fornecedores também fica a cargo dessas coordenadoras. Atualmente só possuem dois fornecedores fixos: as próprias trabalhadoras, responsáveis por vender a banana verde pra fábrica, e o fornecedor do óleo de palma, comprado em São Paulo capital. Todos os outros insumos usados no processamento da banana-chips são comprados em mercados da região, após uma breve análise de preços.

Com base no que se pode observar na visita a campo, a gestão da fábrica é marcada por muita tentativa e erro, falta planejamento e pensamento à médio e longo prazo. Áreas inteiras, como o comercial, ficam centradas em apenas uma colaboradora e não existe a gestão do conhecimento para as futuras gestões.

## 2.2 O PROCESSO PRODUTIVO

Com mais riqueza de detalhes descritos no capítulo de contextualização, a fábrica do quilombo Nhunguara possui estrutura para que seja produzido alguns produtos derivados da banana, sendo esses a banana chips, que é o principal produto da organização, o doce e também a bala de banana. Atualmente apenas a banana chips é produzida para ser comercializada, sendo esse o foco de discussão deste tópico, com a descrição do que pode ser diagnosticado em relação a esse processo produtivo.

A organização possui a área de produção com processos já bem definidos, as colaboradoras podem observar como deve ser feita a sua atividade na descrição do processo que fica colado na parede dos setores. Além dos processos há a descrição do que fazer para manter a higiene, tanto pessoal quanto dos produtos-insumos, conforme mostra a Fotografia 1.





Fotografia1: Procedimento de higienização das mãos.  
Fonte: Acervo pessoal (2018).

A produção de bananas chips, que é o foco da organização, segue o processo descrito na Figura 4. O processo não possui cronometragem, impossibilitando a identificação exata do tempo gasto para produzir, entretanto na entrevista foi possível notar que a produção de uma encomenda de trezentos pacotes de banana chips leva em média cinco horas para ficar pronto, ainda somam também o tempo para limpar a estrutura da fábrica, no que gastam menos de duas horas. Na entrevista percebeu-se que a produção normalmente inicia-se logo cedo, às sete da manhã, permitindo que as colaboradoras tirem a tarde livre para os afazeres e compromissos individuais.

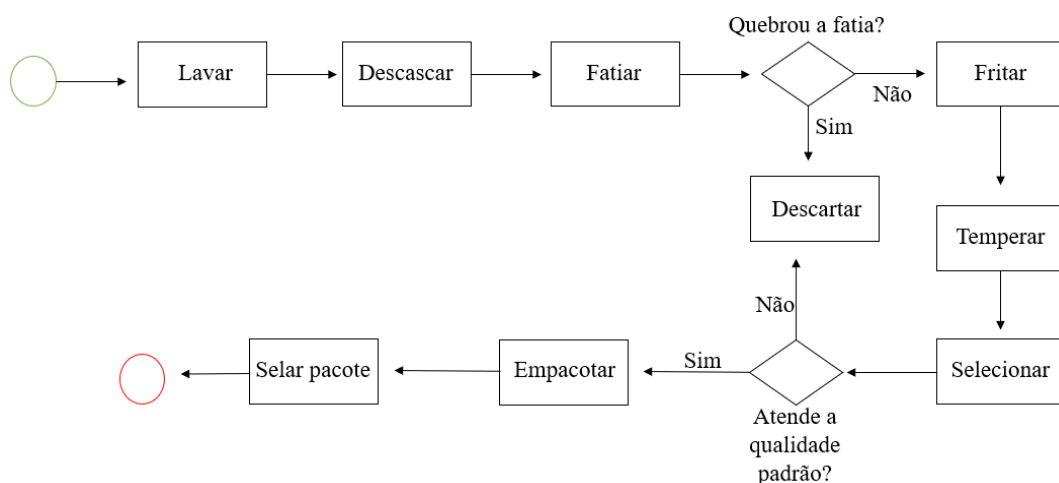


Figura 4: Processo produtivo da fábrica.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

E cada processo é detalhado no Quadro 3 a seguir, na qual vale ressaltar que as pessoas que desempenham um procedimento não pode realizar outro, pois cada atividade

necessita de especificações referente a higienização e qualidade do produto final, o que levaria mais tempo para produzir cada vez que uma colaboradora fosse fazer dois procedimentos. Em entrevista foi destacado a importância de cada pessoa fazer só o seu processo, “porque suja a mão e vai sujar o saquinho, fica muito feio. Então, ela pesa e sela. A outra Luciana frita, ela só faz fritar. (ENTREVISTADA 1)”

<b>Procedimento</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pessoas necessárias</b>
Desinfecção das bananas	Preparar o tanque: 400 ml hipoclorito 2% em 80 L de água.	Pré-processo.
Descasque	1º separar uma banana do cacho; 2º fazer um corte na casca da banana com a faca; 3º tirar a casca da banana com as unhas, quando possível, ou com a faca.	2
Fatiamento	1º fatiar na espessura; 2º Colocar fatias na bandeja com água; 3º colocar pedaços quebrados em bandeja separada; 4º levar para a sala de fritura.	2
Fritura	1º despejar da bandeja no cesto, escorrendo água no tanque; 2º colocar dois cestos para fritar até ponto especificado; 3º colocar cestos para escorrer no suporte da frigideira; 4º despejar fritas no escorredor de óleo; 5º retirar pedaços e por na bandeja de descarte; 6º aguardar temperatura correta para colocar novos cestos.	1
Temperar e empacotar	Sempre com luvas descartáveis; 1º salgar as fatias na bandeja de salga, usando medidor para sal; 2º selecionar as fatias boas e colocar as ruins na bandeja de descarte; 3º depois que as fatias estiverem frias, colocar fatias dentro do saco segurado por operador.	1
Selagem	1º abrir o saco sem tocar na parte interna; 2º segurar o saco para ser preenchido pelo outro operador; 3º selar e verificar selagem; 4º colocar o saco selado na caixa branca de produto acabado, colocar no estrado; 4º no final do turno, colocar etiquetas nas caixas de produto acabado, com data, número de pacotes e número do lote.	1

Quadro 3: Descrição de procedimentos de produção.

Fonte: Adaptado do POP da Fábrica.

Todo esse processo produtivo bem definido ajuda a manter a qualidade e o tempo para produção, que em entrevista pode-se observar que pedidos de 300 pacotes de banana chips podem ser feito em menos de seis horas de serviços. Pode-se definir então que a capacidade que a fábrica possui para produção, considerando as mesmas seis horas trabalhadas, como já

de costume, durante todos os vintes e dois dias úteis do mês seria de 6.600 pacotes de banana chips. Se vendidos no preço atual de R\$1,50 a unidade, renderia um faturamento mínimo mensal de R\$9.900,00.

Além do mais a maioria dos insumos necessários para produzir a banana chips é conseguido facilmente, pois a matéria-prima principal, a banana ainda bem verde, é fornecida pelos moradores da própria comunidade pelo valor de R\$15,00 a caixa. O hipoclorito, o sal e a embalagem são adquiridos em supermercados nas cidades próximas do Nhunguara, já a água não está sempre disponível na fábrica, mas pode ser utilizado das casas próximas quando necessário, as etiquetas adesivas não são adquiridas com facilidade, mas já existe uma quantidade alta em estoque e o contato de um fornecedor próximo da comunidade. Além de o óleo de Palma que também é difícil de ter acesso e é comprado em um volume maior, pois é utilizado um produto adquirido apenas na cidade de São Paulo, não sendo vendido com menos de dez unidades por um valor de, aproximadamente, R\$80,00, mas é parte importantíssima para a qualidade do produto final, e já existe uma parceria que ajuda nessa aquisição e transporte.

Diante do que se pode observar a partir dos dados levantados com os instrumentos e durante a atividade de campo, em relação ao processo produtivo, notou-se que já se encontra de maneira estruturada para produção das bananas chips. Pois apresenta processos bem definidos, recursos alocados devidamente e fornecedores certos para seus principais insumos de maneira que possa assegurar a qualidade do produto, além de a organização já possuir estrutura e equipamentos adequados para realizar a produção.

Entretanto, há impedimentos para que seja ampliado o mix de produtos. Para produzir bala e doce de banana, falta *know-how* para se preparar a base desses produtos e também adequar um equipamento para que a equipe possa manusear, o que atualmente tem impactado diretamente na qualidade do produto. Além da definição mais clara dos processos para essa produção, sendo que isso poderia ser um importante desenvolvimento no processo produtivo da fábrica do Nhunguara.

### 2.3 O PROCESSO DE COMERCIALIZAÇÃO

A fábrica não dispõe de um setor de comercialização bem estruturado, apesar de ter uma coordenadora responsável por isso, pois conta com limitações básicas, como o código de barras na sua etiqueta e a falta do CNPJ. Sendo que as colaboradoras relataram que a maioria

dos mercados não aceita produtos sem código de barras, pois isso impede que a mercadoria seja registrada.

O preço de venda da banana chips atualmente é de R\$1,50, no qual a organização usa para custear suas atividades e ainda obter lucro. Relatou-se que, apesar de haver um controle sobre os custos, o aumento de preço de venda foi concebido ao observar um concorrente, que possui um produto com menos qualidade, e tem um preço de venda maior do que o da Fábrica do Nhunguara. Fato esse que pode ser observado no trecho da entrevista que segue:

Então tá R\$1,20 desde 2010, e a gente ficava aqui nessa tecla, 1,20 1,20 1,20... Aí minha filha precisou de... lá pra escola, e ela falou “mãe, arruma umas banana” e como a gente não pode fazer pouco, eu fui no Eldorado comprar um 100 pacotinho pra levar pra ela, as pessoas vendiam a 1 real... aí eu pensei que era 1 real, cheguei lá era R\$ 1,50 e é muito pior do que a nossa, você entendeu?[...] a Carol falou mãe do céu, a banana lá cortou toda a nossa boca [...] então por isso que a gente colocou R\$1,50, porque R\$1,20 não tava dando. (ENTREVISTADO 1)

As vendas feitas pela fábrica têm a emissão de nota fiscal por meio de uma cooperativa, a mesma retém 20% do valor obtido com a venda, fato esse que não agrada as trabalhadoras, por considerar que o percentual é elevado. Isso acontece porque a fábrica não possui CNPJ e assim não pode realizar por si a emissão de nota fiscal. Contam com o registro de pessoa jurídica da associação, mas não utilizam, pois acreditam que por a associação não possuir fins lucrativos não poderia emitir nota fiscal das vendas da fábrica.

Em sua maioria, atualmente, a comercialização acontece quando há busca por parte dos clientes, assim a produção da banana chips é puxada por demanda, sendo que antes de confirmar o pedido do cliente, é averiguada a disponibilidade dos membros para produção e entrega na data solicitada. Como descrito no processo descrito pela figura 5 a seguir:

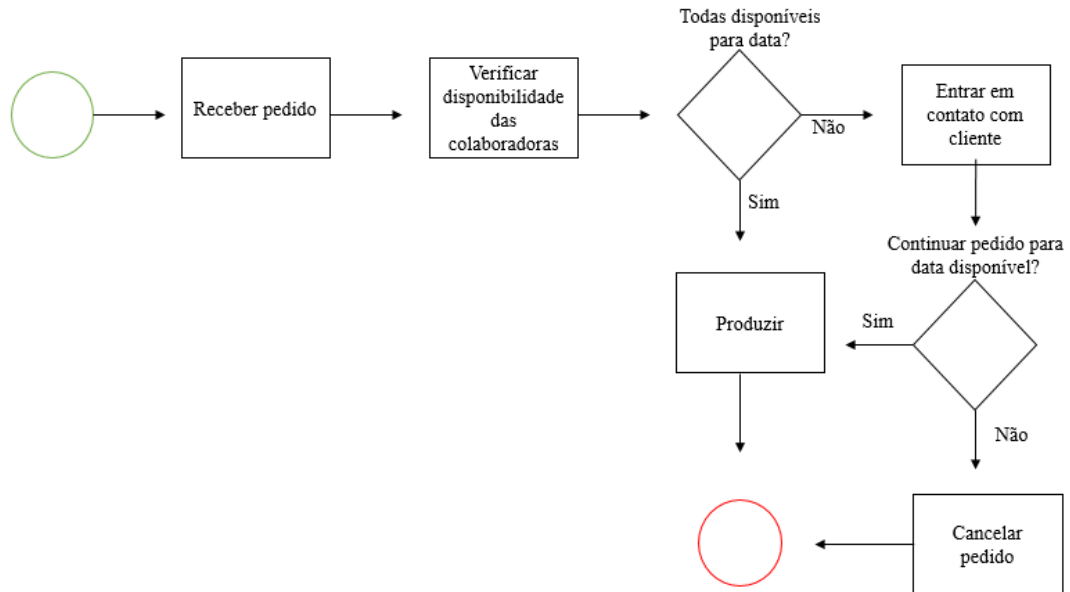


Figura 5: Processo de recebimento de pedido.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao receber um pedido, produz-se além da quantidade demandada para que seja realizada comercialização em outros locais, como feiras e eventos nas cidades próximas. Nesses eventos o preço de venda praticado pelas colaboradoras é de R\$5,00.

O supermercado Pinheiros, que se localiza em uma cidade vizinha, faz pedido trimestralmente de aproximadamente 300 pacotes de banana chips, mas é adicionada a marca própria do mesmo nos produtos que são repassados da fábrica. As informações foram obtidas pela fala que segue:

Nós estamos vendendo pra um mercado de Pinheiros. Não muito, um pouco. Vamos supor, de 3 em 3 meses eles pedem uns 300 pacotes, entendeu? Tem as feiras também, as feiras que eu vou. Eu levo quando eu vou eu levo bananinha. A gente vende um pouco em qualquer lugar que eu vou eu saio arrastando qualquer coisa eu levo bananinha. Né filha, ela levou 48 la pra Iguape e vendeu, você entendeu? Eu vendi la em Andrianópolis la um solzão do caramba eu puxando uma mala preta, só que não foi na porta, mas eu fui pra Andrianópolis. (ENTREVISTADO 1)

O ISA e o ITESP fazem parte da cartela de clientes da fábrica e fazem pedidos sazonalmente, porém não foram repassados números exatos dos pedidos realizados pelos Institutos, e nem a frequência em que são realizadas essas compras.

A comercialização da banana chips é um dos principais gargalos que foi diagnosticado dentro da organização, pois as limitações que a fábrica possui fazem com que os possíveis canais de vendas não sejam ampliados e os públicos não sejam alcançados. As limitações tanto legais - CNPJ e código de barras - quanto de comunicação, já que a fábrica localiza-se

distante dos pontos comerciais urbanos e os meios de comunicação são precários, dificultam em grandes proporções as vendas.

Logo, pode-se perceber que é de extrema relevância trabalhar em possíveis melhorias para que a comercialização passe por transformações e busque atingir novos canais de venda, melhorando os meios de comunicação com o público que busca-se atingir e seus parceiros. Tornando assim a fábrica mais produtiva através de uma demanda crescente, conseqüentemente tornando-se uma opção de trabalho para novas famílias e sendo uma real possibilidade de renda para toda a comunidade.

## 2.4 A PERSPECTIVA SOBRE OS CONCORRENTES

É importante ressaltar a dificuldade de se mapear os ofertantes de banana chips na região em que a comunidade Nhunguara está presente, tanto em relação aos demais quilombos quanto a todo o Vale do Ribeira, pois a venda desses produtos não possui uma comunicação via canais online ou de televisão. E além disso, deve-se considerar os salgadinhos industrializadas como concorrentes indiretos, pois estão no mesmo mercado e esses ainda são mais presentes na sociedade.

Atualmente, das comunidades da cidade de Eldorado, onde a Comunidade do Nhunguara está inserida, apenas uma faz o processamento da banana verde. As colaboradoras sabem da existência desse concorrente, como mostra o trecho abaixo retirado da entrevista com o grupo focal.

Vocês sabem se todos os quilombolas do aqui do Vale do Ribeira fazem essa bananinha? (ENTREVISTADOR 2)

Nem todos. Aqui só tem um que faz, né? Do Sapatu. (ENTREVISTADO 1)

Apesar de só conhecer um concorrente direto, várias comunidades no entorno do Nhunguara fazem a comercialização de produtos semelhantes, como o processamento de outras frutas e raízes, tais como farinha de mandioca. Mesmo assim, quem experimenta os produtos do concorrente e conhece a da comunidade, sempre comenta da qualidade superior que encontra na banana chips do Nhunguara, qualidade esta que é atrelada pelas colaboradoras ao tipo de óleo usado no processo, em que elas sempre enfatizam a utilização do óleo de Palma, e não óleo de soja, em sua criação.

Realmente o nosso, eu acho que a qualidade da nossa banana é pela gordura, porque frita na gordura e esse é no óleo de cozinha, soja, entendeu? Nós não, nosso é na óleo de Palma, e ela fica sequinha, mesmo que ela saia de lá, você pode pegar que ela tá sequinha, entendeu? E o óleo, ela não deixa cheiro nem nada, ela dura 3 meses.

[...]Também nós não deixamos no chão, porque fica mole. Ela tem que ficar em cima do, do... no chão não pode. (ENTREVISTADA 1)

A principal desvantagem da comunidade do Nhunguara com relação a seus concorrentes é a falta de reconhecimento da comunidade pelas pessoas de fora do Vale, reconhecimento este que as demais comunidades possuem devido ao turismo ser bem forte em seus territórios. Uma entrevistada lembra-se desse ponto durante conversa, como mostra o trecho abaixo.

O que diferencia o produto deles é que tem o Sapatu, o Andreopolis e o Vapuranduva. Eles são 3 comunidades fortes. O Sapatu por ter a cachoeira. O Andreopolis por ter a caverna. E o Vapuranduva por ele estar muito avançado no turismo de base comunitária. Então eles usam a fama deles e o produto deles são mais reconhecidos. Como a gente tá no meio desses quilombos mais fortes, digamos, a gente fica meio que oculto entre eles. (ENTREVISTADA 6)

Além dos produtos de outras comunidades, existe também a concorrência exercida por produtos industrializados nos mercados da região, os salgadinhos a base de milho e as batatas chips. Todos esses produtos tem um propósito muito parecido, servem como um petisco rápido e prático, por isso, os salgadinhos industrializados levam vantagem ao já ser conhecido pelos consumidores e atrativo a seus paladares, enquanto a banana chips, para muitos, ainda é algo novo a ser explorado. Além do mais, as marcas desses produtos já possuem maior expertise com propagandas e na busca por mais eficiência para aumentar a lucratividade, o que gera dificuldade para que os produtos da fábrica do Nhunguara ganhem espaço nesse mercado.

Com base nos concorrentes diretos e indiretos, foi desenvolvida uma matriz SWOT da fábrica visando entender quais são suas principais fraquezas e ameaças, bem como identificar suas forças e oportunidades.

<p style="text-align: center;"><b>FORÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do produto.</li> <li>- Matéria prima utilizada.</li> <li>- Vontade das colaboradoras que o projeto de certo.</li> <li>- Controle financeiro.</li> <li>- Estrutura da fábrica e definição dos processos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FRAQUEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Canais de venda.</li> <li>- Planejamento estratégico.</li> <li>- Mix de produtos.</li> <li>- Má comunicação.</li> <li>- Equipamentos não adaptados para a realidade da fábrica e seus colaboradores.</li> <li>- Ausência de registro da fábrica (CNPJ).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendência de consumo de produtos naturais crescendo.</li> <li>- Ascensão da cultura vegana e vegetariana.</li> <li>- Produção de novos produtos.</li> <li>- Turismo regional.</li> <li>- Políticas públicas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMEAÇAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior reconhecimento das outras comunidades.</li> <li>- Concorrência com produtos industrializados.</li> <li>- Desenraizamento das pessoas da comunidade.</li> <li>- Intempéries.</li> <li>- Falta de barreira de entradas.</li> </ul>

Figura 6: Análise SWOT.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao analisar internamente a fábrica, temos suas forças e fraquezas. Nas forças, fica claro o comprometimento das colaboradoras com o projeto. Todo o processo produtivo é feito com o objetivo de produzir a melhor banana chips da região, desde a escolha da matéria prima com as bananas verdes orgânicas e o óleo de palma, que é de difícil acesso para a comunidade, passando pelos processos que são muito bem definidos, a fim de criar um controle de qualidade rígido, tudo para resultar numa alta qualidade do produto final. Assim como o controle financeiro que elas mantêm, com a geração de um caixa como capital de giro para financiar as próximas produções e manutenção das estruturas, provam o quanto elas querem que a fábrica dê certo e tenha continuidade.

Por outro lado, ao verificar as fraquezas, identifica-se a falta de um planejamento estratégico e canais de vendas claros, fazem com que elas não consigam alavancar a operação. Outro ponto são alguns equipamentos da fábrica que, como relatado por elas, acabam sendo muito pesados ou de difícil manuseio impedindo a ampliação do mix de produtos e não aproveitando toda a estrutura que a fábrica proporciona. Enquanto as comunidades próximas vendem vários produtos como balas, geleias, doces no geral, o Nhunguara acaba ficando recluso em produzir banana chips por falta de equipamentos funcionais.

Além disso, a falta de meios de comunicação, que sejam eficientes na comunidade, resulta em dificuldades na comercialização. Há escassez de alcance a canais de comunicação



na região, assim como limitação de acesso à internet e sinal de telefonia. A comunicação da comunidade com os quilombos vizinhos é falha, pois a fábrica do Nhunguara não aproveita essa proximidade para criar parcerias para comercialização e para aprender novas técnicas para produzir outros produtos. A falta de um cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) da fábrica inviabiliza pontos-chaves na operação, tais como a emissão de notas fiscais e a criação de código de barras que impedem que a fábrica venda seus produtos diretamente para o terceiro setor ou governo, necessitando sempre de um intermediador nessas negociações.

Ao analisar o mercado em que a fábrica está inserida, percebe-se as oportunidades e ameaças. Nas oportunidades, o aumento na busca dos consumidores pelos produtos chamados naturais, são aqueles que não levam nenhum agrotóxico e conservante em suas produções e uns aumentos também nas culturas de consumo vegano e vegetariano, sendo dois públicos de nicho que podem ser facilmente alvos da banana chips. O turismo regional do Vale do Ribeira também pode ser aproveitado, sendo conhecido por suas belezas naturais, o Vale atrai centenas de turistas por mês, são potenciais clientes que se deslocam até a região a fim de conhecer também os produtos, tais como a banana chips e, atualmente, não são impactados pelo produto. Programas do governo como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) podem ser outra forma de geração de demanda para a fábrica, já que são aceitos produtos processados para ser entregues nas escolas estaduais e municipais.

Já nas ameaças de mercado, existe a figura de um concorrente direto dentro do próprio Vale do Ribeira, localizado na cidade de Juquiá, o qual possui uma comercialização mais ampla, abrange toda a região do vale, já que possui CNPJ e código de barras em cada embalagem, a maior reclamação das colaboradoras da fábrica do Nhunguara. A embalagem da concorrência, apesar de simples com impressão sem cores, possui uma face mercadológica mais estruturada, contém a tabela de informações nutricionais e a descrição dos ingredientes usados.

Além do concorrente direto mapeado, o fato de que os concorrentes indiretos, como grandes marcas de salgadinhos industrializados, possuem mais domínio de mercado, pode atrapalhar o desempenho da banana chips do Nhunguara em alguns canais de venda. A falta de barreira de entrada na produção de banana chips facilitaria a produção por outras comunidades vizinhas, que são mais visadas pelos turistas, dificultando ainda mais a comercialização. Há também a preocupação com a interferência do clima, podendo existir intempéries e ter que parar a produção por falta de matéria-prima. Além do fato de existir um movimento muito grande de êxodo rural por parte dos jovens da comunidade, o que pode acarretar em falta de continuidade para a fábrica no futuro em médio prazo.

### **3 OBJETIVO GERAL**

Com base nas informações diagnosticadas, esta consultoria tem como objetivo elaborar o planejamento participativo da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Nhunguara.

#### **3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Após definição do objetivo que se busca alcançar com o projeto, pode-se estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- I Buscar referências sobre os temas comunidade quilombola, agricultura familiar e associativismo;
- II Identificar as necessidades e limites da organização através da aplicação dos instrumentos de diagnóstico organizacional;
- III Identificar metodologias de planejamento participativo no contexto da agricultura familiar;
- IV Realizar intervenções de forma a elaborar o planejamento participativo para as futuras ações da fábrica de bananas.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Para realização do diagnóstico organizacional na Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanal do quilombo Nhunguara, foram realizadas visitas a campo e aplicação dos instrumentos de coleta de dados, descrito no decorrer do capítulo, isso para caracterizar e entender a organização e o grupo de mulheres que ali trabalham. Para tanto, pode considerar que o presente estudo possui natureza descritiva, pois “pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28).

Em complemento, Prodanov e Freitas (2013, p. 52) citam que a pesquisa descritiva pode ser definida como um levantamento que ocorre “quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles”. E Gil (2008) ainda acredita que esses tipos de pesquisas são demandadas principalmente por empresas comerciais e instituições educacionais.

Para realizar um diagnóstico contemplando as variáveis que constroem a organização, não apenas números e indicadores, mas sim considerando o seu modelo singular, a relação com o território em que está localizada e o impacto na vida das trabalhadoras. Para ser entendida a complexidade da organização, esse levantamento descritivo foi realizado a partir de uma abordagem qualitativa, pois “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV e FREITAS, 2013, p. 70).

Para um trabalho qualitativo a análise dos dados, de acordo com Miles e Huberman (1994, *apud* GIL, 2008), pode acontecer através de três processos, a categorização - na qual o objetivo é codificar os dados para sintetizar e agrupá-los; a apresentação dos dados para que seja possível visualizar e analisar as semelhanças e diferenças; e por fim, as conclusões que serão tiradas da análise das categorias também para verificar a validade da informação. O diagnóstico organizacional realizado na fábrica do quilombo Nhunguara, se deu através de quatro categorias de dados, sobre a gestão da fábrica, o processo produtivo, a comercialização e os concorrentes.

### 4.1 ATIVIDADES DE CAMPO

Para a idealização de um projeto de consultoria, faz-se necessário a utilização de um diagnóstico empresarial, que pode ser entendido, de acordo com Oda (2010, p. 35), como

“uma ferramenta de coleta de dados primários e secundários sobre o ambiente interno e externo da empresa em um determinado momento”. Kingeski (2005, p.01), complementa definindo o objetivo do diagnóstico como “representar o mais fielmente possível a situação real atual da organização, e definir um outro quadro que represente os objetivos e metas que definem para onde a organização quer ir ou aonde deseja chegar”.

Ambas as autoras, Kingeski (2005) e Oda (2010), retratam ser de supra importância verificar a existência de problemas ou disfunções que afetam diretamente no desempenho da organização, assim como é necessário que busque-se por indicadores para elaboração de ações interventivas. Assim fez-se necessário a utilização de instrumentos de coleta de dados para a elaboração de um diagnóstico organizacional completo, que indique os principais pontos críticos que carecem de intervenção, bem como a realidade na qual se encontra a fábrica.

No entanto, ao tratar-se de uma organização presente em um ambiente singular, tornou-se relevante a realização de observações de modo mais amplo na comunidade para que fossem coletadas informações. Além da necessidade de uma imersão dos autores na realidade em que se encontram as mulheres que na fábrica trabalham.

Para tanto, com o intuito de cumprir com os objetivos propostos, foram realizadas três visitas à Fábrica da comunidade quilombo Nhunguara, totalizando três dias de atividade em campo. No primeiro dia, 14/04, foi realizada um primeiro contato com os moradores da comunidade e membros da fábrica, quando foi explicado sobre as pretensões do projeto, como seria dividido e o que ocorreria em cada parte e qual seria a participação da comunidade. Momento também em que foi possível identificar pessoas chaves para a busca de dados posteriormente.

Em campo no segundo dia de visita, 22/04, realizou-se a aplicação de formulários para os membros ativos e não ativos da fábrica, para que fosse possível entender e caracterizar as pessoas que trabalham diretamente e fazem parte do objeto de estudo, ainda pode-se observar e interagir com os moradores da comunidade, além de possibilitar que fosse agendada a próxima atividade. Que no dia 28/04, foi realizada a visita à comunidade para aplicar a entrevista em grupo com as pessoas identificadas como essenciais para o estudo.

## 4.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Para a realização do diagnóstico da organização em estudo fez-se necessário entender a organização objeto do estudo, de acordo com o tipo de pesquisa e a abordagem supracitada, e para tanto foi desenvolvido instrumentos e técnicas que orientasse os autores na coleta de

dados para o estudo. Estruturado antecipadamente de acordo com os objetivos que se desejava alcançar com as visitas a campo, foi utilizado de técnicas de observação, formulários e grupo focal.

A observação apresenta-se de maneira fundamental na elaboração de um diagnóstico organizacional. Podendo verificar-se alguns pontos que usualmente não são perceptíveis para quem convive na organização, além de o que pode ser retratado pelos colaboradores. Assim Alyrio (2009, p. 109) explica que “este método é baseado em comportamentos de natureza sensorial, principalmente pelos atos de ver e escutar. Esse processo é importante para a pesquisa empírica”. Assim buscou-se, em todas as visitas realizadas, observar o dia-a-dia da comunidade e de seus membros para complementação da elaboração do diagnóstico organizacional. Além de anotações, foram utilizadas gravações em vídeo e fotografias da fábrica e do ambiente no qual ela está inserida.

Para assim entender o contexto em que está sendo realizada a consultoria, possibilitando também a coleta de dados não verbalizados, e então realizar a interpretação dos dados de maneira menos subjetiva, conhecendo o ambiente e o mais próximo possível da realidade das informações. Já para alcançar informações que permitisse entender e formular um perfil das pessoas que trabalham na fábrica e sobre suas famílias, além de adquirir algumas informações relevantes sobre o diagnóstico socioeconômico-ambiental a partir de instrumento adaptado dos estudos de Corona (2005). Trata-se de instrumento desenvolvido no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Meio Ambiente e Desenvolvimento – UFPR, fundamentado nos estudos de Corona (2005)(APÊNDICE I).O formulário é o instrumento que (ALYRIO, 2009, p. 208) consiste em “um conjunto de questões, enunciadas como perguntas, de forma organizada e sistemática, tendo como objetivo alcançar determinadas informações”.

Foi aplicado durante a segunda visita na comunidade, para nove pessoas consideradas responsáveis pela família, atuantes e ex-membros da fábrica. A aplicação foi possível com o auxílio de um membro chave da comunidade, ajudando a encontrar o público-alvo, conduzindo casa a casa. Neste instrumento abordou-se questões que permitiram entender o tamanho da família e o grau de instrução de cada membro, quais as formas de renda e o que produzem no território.

O último instrumento utilizado, para a concretização da coleta de dados, foi uma conversa em grupo focal. Foram 6 entrevistados, pessoas chaves para se ter entendimento do contexto da comunidade e da fábrica de bananas conforme (APÊNDICE II),e 3 entrevistadores, o local escolhido foi a própria fábrica do Nhunguara no dia 28/04/2018, a conversa durou cerca de 01 hora e 30 minutos.

Para o melhor andamento do grupo focal, elaborou-se um roteiro com pontos-chaves para o melhor andamento da conversa com a comunidade quilombola e a fábrica. Como enfatizam os autores Neves e Domingues (2007) um roteiro simples permite que o entrevistador faça algumas adaptações conforme a conversa flui.

Segundo Neves e Domingues (2007) grupo focal parte de um debate livre e espontâneo entre um grupo pequeno, na qual o facilitador intervém para orientar a conversa, esse “é um método qualitativo e tem o propósito de obter informações aprofundadas sobre conceitos e ideias de um grupo”.

## 5 REFERENCIAL TEÓRICO

### 5.1 CONCEITOS DE AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar, que para Wanderley (1996, p.2), é “entendida como aquela em que a família, ao mesmo tempo em que é proprietária dos meios de produção, assume o trabalho no estabelecimento produtivo”, na qual o “caráter familiar não é um mero detalhe superficial e descritivo”, não deve ser resumida a um olhar simplista da concepção de estrutura produtiva, mas sim por ter efeitos diretos na maneira como se organiza frente ao mercado e a sociedade em que está inserida. Do mesmo modo outros autores enquadram a agricultura familiar sob o pilar da propriedade e do trabalho vinculado diretamente à família, sendo “a interdependência desses três fatores no funcionamento da exploração engendra necessariamente noções mais abstratas e complexas, tais como a transmissão do patrimônio e a reprodução da exploração” (LAMARCHE, 1993, p.15).

Essa produção agrícola familiar perde força depois da metade do século XX, quando há o desbaratamento e a destruição dos movimentos camponeses, esses para muitos deixaram de existir, pois passaram a ter o modo de vida dos operários no imaginário da sociedade, ou ainda vistos de modo pejorativo (WANDERLEY, 2009). Isso também ocorre devido à influência do Estado brasileiro que buscando a modernização e o desenvolvimento das técnicas agrícolas e cria o Estatuto da Terra, que Wanderley (2009, p. 35) “definiu a política agrícola como o conjunto de providências de amparo à propriedade da terra (artigo 1º, parágrafo 2º)”, evidenciando a tentativa de desmanche da agricultura camponesa, privilegiando o desenvolvimento das chamadas empresas rurais e com o discurso de que levaria o progresso para todos. Aqui vale ressaltar sobre a agricultura itinerante, na qual (WANDERLEY, 2009, p. 34) traz duas questões:

O progresso técnico e a distribuição da renda e da marginalização social. A predominância da grande propriedade estava fortemente associada ao aumento da exploração da mão-de-obra, à imobilização de grandes quantidades de terra, à perpetuação do uso de técnicas agrícolas rudimentares e à crescente destruição dos recursos naturais.

Diante da criação desse cenário político – econômico há uma grande perda da organização camponesa, uma vez que o modelo de agricultura camponesa está ligada a alguns princípios, como cita Lamarche (1993): i) a produção de acordo com a necessidade de consumo; ii) não há quantificação de custo do trabalho familiar; iii) busca-se valores de uso e não de troca. Para Wanderley (1996), esses princípios supramencionados são pontos na qual

pode-se distinguir a agricultura camponesa dentro das várias formas de agricultura familiar, sendo a base comum a relação propriedade – trabalho – família, sendo que Lamarche (1993) lembra que o processo de desaparecimento da agricultura camponesa, como também ocorre no território francês, não define o fim da exploração familiar, uma vez que não se deve misturar essas duas atividades.

As mudanças na sociedade e os novos privilégios dados pelo governo para o agro mercantil demandaram mudanças para as explorações familiares e algumas “souberam - ou puderam - adaptar-se às exigências impostas por situações novas e diversas às instabilidades climáticas, à coletivização das terras ou à mutação sociocultural determinada pela economia de mercado.” (LAMARCHE, 1993, p. 21). A partir disso nota-se que, de acordo com Lamarche (1993, p.19), “o funcionamento da exploração familiar deve ser analisado dentro dessa dinâmica e cada tomada de decisão importante é resultante de duas forças, uma representando o peso do passado e da tradição e a outra, a atração por um futuro materializado pelos projetos que ocorrerão no porvir”.

Para a Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, com base no decreto 9.064, datado de 31 de maio de 2017, o reconhecimento de um agricultor familiar se dá mediante quatro fatores: “I. Não detenha, a qualquer título, área maior do 4 (quatro) módulos fiscais; II. Utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III. Tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; IV. Dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família”.

Dentro desses dois modos de se pensar a atividade rural familiar, pode – se entender que há necessidade de adequação à nova dinâmica social e econômica, mas o que permite diferenciar os modelos de agricultura familiar é a intensidade em que o mercado influencia na sua estrutura de atividade. Uma vez que para organizações na qual apenas a força de trabalho permanece familiar, porém a produção é voltada para o mercado, Lamarche (1993) define como sendo um “empreendimento familiar”. Já o agricultor que possui a família como foco principal não apenas na produção, mas sim nas decisões e estratégias, esse se aproxima mais da agricultura camponesa familiar.



## 5.2 O CONTEXTO DA AGRICULTURA FAMILIAR NO ÂMBITO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA

Diante das necessidades que a agricultura familiar atualmente possui supracitadas, tanto para atividades voltadas para atender ao mercado quanto aquelas com o foco principal na família, uma das opções discutida amplamente é a busca pelo desenvolvimento a partir da abordagem da economia solidária. Para França Filho (2007), esse modo de pensar o trabalho e suas relações vem crescendo e conquistando visibilidade, tanto por meio de estudos científicos dentro das universidades, quanto na própria dinâmica da sociedade civil e movimentos sociais, além de experiências de políticas públicas.

A economia solidária busca alternativas para o atual modelo econômico, e para tanto se faz necessário desconstruir as limitações conceituais que predominam sobre a economia. França Filho (2007) levanta dois pontos problemáticos nas várias definições clássicas de economia, primeiro a ideia de que economia está atrelada a priori sobre recursos escassos e, segundo, que os conceitos reduzem a natureza humana a responder sempre fundamentado em um “cálculo utilitário das consequências”. Por outro lado, existem conceitos que pensam uma economia a partir da produção, da troca e da distribuição de riquezas, e mais próximo até mesmo da etimologia da palavra economia (*eikos*), remetendo a gestão da casa.

Ainda França Filho (2007) diz que a economia solidária vem para mostrar que alguns conceitos são mais amplos do que é proposto na atual discussão sobre economia, como visto na ideia de empresa - tradicionalmente pensada para ter acúmulo privado de capital, que não permite pensar ações coletivas ou autogeridas também como uma organização empresarial. Do mesmo modo ocorre com a ideia mercantil da economia, excluindo o sentido da economia para a vida social e para redistribuição de riquezas, além da ideia historicamente difundida de um ser humano simplista, sem dimensionar a sua complexidade e imprevisibilidade, com valores e costumes individuais e de pequenos grupos (FRANÇA FILHO, 2007).

Contrapondo as limitações conceituais e práticas da economia de mercado tradicional, emerge a economia plural, pensando na diversidade que existe para produzir e distribuir riqueza, baseada no princípio da reciprocidade - fundamentada na solidariedade e não monetária, ampliando a visão dominante e entendendo algumas singularidades que levam ao sistema na qual as trocas mercantis estão atreladas não somente a satisfação utilitária, mas sim a laços sociais (FRANÇA FILHO, 2007).

Essas singularidades percebidas na economia plural são próprias da abordagem do modelo da economia solidária, atividades produtivas não regidas pelo mercado, mas sim por demandas de uma determinada comunidade, desenvolvendo uma rede para maior interação social e econômica entre produtores e consumidores, como cita França Filho (2007). A rede que surge com a economia solidária também se torna um espaço para discussão sócio-político, fazendo com que as atividades produtivas sejam ações de combate às dificuldades coletivas.

O objetivo da rede é a ruptura com a dicotomia habitual dos regimes de mercado, supostamente autorregulados em relação à produção e o consumo (por seus efeitos danosos em termos sociais), e o estímulo à livre associação entre produtores e consumidores (ou prestadores de serviços e usuários), permitindo a criação do conceito de prosumidores (FRANÇA FILHO, 2007, p. 161).

A economia solidária possui qualidades que compreendem um conjunto de características que são absolutamente indissociáveis uns dos outros, como cita França Filho (2007, p. 166):

O primeiro deles concerne à questão da participação ou engajamento das pessoas nos projetos solidários, o que remete ao grau de mobilização popular inerente a tais projetos. O segundo diz respeito ao modo de organização do trabalho nesses projetos, essencialmente baseado na solidariedade. Este registro da solidariedade, que é próprio do trabalho comunitário, vem acompanhado de uma série de outros princípios ou valores que servem de guia para a condução das práticas solidárias, como a cooperação e a gestão democrática dos projetos.

E esse é um modelo de se pensar a organização e suas relações econômicas, compreendendo de modo geral associações que buscam unir produtores inviabilizados pelo sistema econômico atual, e proporcionar alguns benefícios para que possam ganhar espaço no mercado (SINGER, 2001). Da mesma maneira para França Filho (2007, p. 160) uma das singularidades da economia solidária é que esse modelo “serviria de ajuste às disfunções do sistema econômico vigente, como se a economia solidária tivesse a função de ocupar-se dos pobres e excluídos do sistema econômico, constituindo uma espécie de setor à parte”. Também para Singer (2001, p. 105) na economia solidária as “empresas surgem como reações a carência que o sistema dominante se nega a resolver”

A economia popular diz respeito a um conjunto de atividades de produção, comercialização ou prestação de serviços efetuado coletivamente (e sob diferentes modalidades de trabalho associado) por grupos populares, principalmente no interior de bairros pobres e marginais” (FRANÇA FILHO, 2007, p. 166).

Esse modelo econômico, pensado como alternativa ao atual, é buscado por organizações como associações e cooperativas voltadas, principalmente, para produção, que para Singer (2001, p. 106) nesses empreendimentos “a viabilidade se dá diante do auto sacrifício dos associados”, e o autor ainda ressalta que esses atos de sacrifícios são os que

geram a confiança entre os membros e em consequência disso a solidariedade entre todos. Complementando, para França Filho (2007, p. 166), a viabilidade desses empreendimentos se dá, pois “tais grupos se estruturam de modo bastante informal e encontram nas relações de reciprocidade, tecidas no cotidiano de suas formas de vida e nos próprios laços comunitários, os fundamentos para tais práticas”.

Além de serem formadas por pessoas com pouco ou nenhum capital, as organizações da economia solidária também se caracterizam, de acordo com Singer (2001), pela equidade, na qual se leva em consideração o tratamento igual diante das individualidades de cada membro, a autodisciplina também é característica, pois a disciplina é mantida em ordem pelos próprios trabalhadores e discutida em assembleia, além de os lucros serem sempre revertido em investimento para a própria organização. França Filho (2007) complementa, pois para o autor é importante considerar a heterogeneidade que existe no campo da economia solidária, o que possibilita categorizar as organizações a partir de três níveis característicos, primeiro em relação ao ramo que a empresa trabalha, no segundo nível através do grau de formalização que se encontra a iniciativa, e por fim, o terceiro elemento a ser analisado são os propósitos que a organização possui.

Diante das características da economia solidária, Singer (2001) coloca como uma fraqueza a dificuldade de crescimento das organizações desse modelo, pois essas enquanto pequenas não possuem como ganhar produtividade possibilitada pela divisão técnica do trabalho. O que ainda segundo Singer (2001, p. 109) “não resolvem a contradição central deste modelo: as micro associações solidárias continuam pobres, seus associados permanecem mergulhados em pobreza e nada permite esperar que isso mude no futuro”. O que França Filho (2007, p. 1065) também questiona como visto na citação a seguir:

Como tornar sustentáveis iniciativas sócio produtivas de base coletiva, democrática e solidária, num marco institucional dominado pelas normas da competição e da hétero gestão? Como tornar perene o exercício prático de uma outra economia no contexto de um sistema em que predomina a economia de mercado?

Mas também, deve-se lembrar ao que se propõe esse modelo de economia baseado na solidariedade, nesse sentido o próprio França Filho (2007) traz o questionamento do que deve guiar a economia solidária, se apenas reproduzir a disputa pelo capital e a competitividade, ou realmente criando uma economia a parte da dominante, buscando desenvolver redes locais e preservar suas qualidades de base.

De modo que não precisem adotar meios dos quais o sistema dominante trabalha, a sustentabilidade das organizações solidárias, mesmo que pequenas, será possível, para Singer

(2001, p. 110), a partir da criação de “algo que se poderia chamar de conglomeração cooperativa. Cooperativas de ramos de atividades distintas, mas complementares se associam formando o que se chamou de ‘complexo cooperativo’”.

Isto posto, pode-se considerar que a Fábrica do Quilombo Nhunguara se baseia principalmente no conceito de economia solidária, pois a associação das mulheres da comunidade busca o desenvolvimento local e uma resistência desta população a um sistema que prioriza os grandes mercados, nessa organização o fator preponderante são as pessoas que as compõem, como cita Neves e Mendonça (2017).

### 5.3 O ASSOCIATIVISMO NO ESPAÇO QUILOMBOLA

O associativismo surge devido a mudanças sociais e políticas geradas pela crescente globalização, através do desenvolvimento dos mercados globais, das questões ambientais, das novas tecnologias e dos meios de comunicação, que trazem a proliferação de novas instituições políticas e de organizações sociais (LÜCHMANN, 2014).

Assim esses grupos organizados, ainda segundo Lüchmann (2014), são responsáveis pelas demandas locais, nacionais e transnacionais. O associativismo traz a ideia de associar interesses comuns a partir de iniciativas de cooperação, ao buscar atingir os mesmos objetivos, assim essa união é uma maneira de obter-se força e até mesmo amparo legal ao formar uma associação.

Em uma cartilha sobre o assunto, a Incubadora Social da UFSM (2015, p. 5), apresenta um conceito amplificado do associativismo:

O Associativismo é um instrumento vital para que uma comunidade saia do anonimato e passe a ter maior expressão social, política, ambiental e econômica. É por meio de uma associação que a comunidade se fortalece e tem grandes chances de alcançar os objetivos comuns. O Associativismo é fruto da luta pela sobrevivência e pela melhoria das condições de vida de comunidades. Associação é uma pessoa jurídica, devidamente registrada em cartório e constituída livremente pela união de pessoas. Essa união acontece pra melhoria das condições de vida do grupo e da comunidade. A participação, a solidariedade, a cooperação em torno de objetivos comuns, têm sido fundamentais para assegurar melhores condições de vida das comunidades. Essa prática, mais do que uma forma de organização, é uma construção e uma conquista social.

O objetivo da união é transportar para o coletivo os problemas e objetivos, e assim, fortalecer o modo em que se busca solucionar algo. Nesse sentido “o associativismo é um elemento importante na medida em que desloca as atribuições dos problemas e condições do plano pessoal para o coletivo” (LÜCHMANN, 2014, p. 165). A Incubadora Social da UFSM

(2015) afirma que entre as finalidades de uma associação lista-se a promoção de assistência social, educacional, cultural, representação política, defesa de interesses de classe e filantropia de um grupo organizado.

A cartilha sobre Associativismo da Incubadora Social da UFSM (2015) explica como acontece a formação de uma associação, sendo necessária a união de duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas com objetivos comuns, sem finalidade lucrativa. O patrimônio é constituído pela contribuição dos associados, por doações ou por subvenções. É criado um estatuto, para estabelecimento de como será regida e organizada a associação, com a presença de todos os associados em assembleia. Também como característica geral de uma associação tem-se a formação de uma diretoria, que não recebem remuneração.

Deste modo destaca-se por Neves e Mendonça (2017) que o associativismo é uma alternativa de desenvolvimento local e sustentabilidade social, utilizando táticas que tornam capaz a melhora das condições de vida das pessoas e de uma população, buscando atingir todas as dimensões.

Para Luchmann (2014) o associativismo preenche requisito considerado fundamental e imprescindível para que se estabeleça uma sociedade democrática, sendo a capacidade de defender as demandas dos grupos mais vulneráveis e excluídos, por meio de denúncias das relações de poder, e ainda, por promoções e ocupações dos espaços de cogestão de políticas públicas, e enriquecimento das bases de participação e de representação política.

As decisões, quando acontecem por meio de uma associação, podem ser ditas democraticamente mais amplas ao atingir demandas mais diversificadas de um grupo, como exposto por (LÜCHMANN, 2014, p. 160):

[...]a democracia se fortalece quando contemplada por um quadro rico e plural de práticas e dinâmicas associativas atuando em diversas tarefas, cooperativas e/ou conflitivas, que ampliam e diversificam as demandas e as respostas democráticas para as diferenciadas necessidades e conflitos políticos e sociais.

As associações em quilombos buscam meios de articulação junto ao poder público, com o intuito de pedir pelas reivindicações comumente consideradas necessárias, selecionadas democraticamente, dos grupos. Assim como buscam-se opções de novos modos de subsistências para atender a todos os envolvidos. Ainda é possível verificar como são feitas as “escolhas e práticas políticas não apenas entre diferentes associações ou organizações, mas também no interior delas, que mobilizam estratégias de ação política e social de acordo com as suas demandas” conforme é posto por (LÜCHMANN, 2014, p. 166).

A participação dos membros, nas associações das comunidades quilombolas, é opcional, porém o acesso ao cultivo da terra é mais facilmente alcançado quando por intermédio de uma associação. Também são recebidas cestas básicas, ocasionalmente, que são distribuídas entre os sócios ativos. A contribuição necessária, normalmente mensal, é de um valor simbólico, mas que pode ser significativamente pesada para as famílias das comunidades quilombolas.

Desta forma é necessário que haja um planejamento de como serão utilizados os recursos, que nas associações existem, bem como a distribuição de tarefas dentro da organização associativa. Na próxima seção será retratado como ocorre o planejamento estratégico dessas associações.

#### 5.4 PLANEJAMENTO NO ASSOCIATIVISMO

Para Pasinato (2012) o caminho entre o quilombo hoje e o que ele almeja ser é construído através de planejamento. Para tanto, é preciso que existam objetivos claros de onde quer chegar, ou pelo menos, para onde deseja ir. Ter um planejamento ajuda a enfrentar ameaças e ser resiliente a mudanças que possam ocorrer. Planejar é um trabalho de todos que vivem na comunidade. Como afirma Turnes (1997) o planejamento não deve ser visto apenas como uma maneira de elaborar um plano, ou seja, ele é um processo e o produto, no caso, o plano, apenas sintetiza seus resultados. Dessa forma, planejar é estabelecer um processo que permita organizar os recursos disponíveis e buscar os não-disponíveis para construir o futuro desejado.

Definir estratégia é algo mais amplo. Como afirma Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso. Para Chandler (1962), o primeiro a definir estratégia, é determinar objetivos organizacionais de longo prazo e adotar componentes integrados que explicam as relações entre tipos particulares de organização, estrutura e ambiente. Já para Ansoff (1965), estratégia é estabelecer conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento organizacional como possibilidade de adaptação às modificações do ambiente econômico.

Outro clássico que se aventurou em definir o que é estratégia foi Porter (1985), definindo estratégia como estabelecer ações ofensivas ou defensivas para criar posição defensável numa indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas e obter maior retorno sobre o investimento. Apesar dos diferentes pontos de vista sobre o tema, há um mesmo foco orientador nas definições apresentadas, a combinação de fatores para se chegar a um fim

esperado. Outro fator comum a todos os clássicos é a utilização de uma “organização convencional” como foco do estudo, então deve-se ter cuidado ao aplicar este conceito em uma organização singular como o remanescente quilombola. Levando isso conta, pode-se trazer autores que tentaram um olhar da estratégia para empresas que possuem uma lógica diferente de mercado. Ter um plano estratégico é uma ferramenta de gestão essencial para qualquer organização, pois mais do que ajudar a obter lucro, ajuda na destinação correta de recursos e no fortalecimento da organização financeiramente (MARA, 2000).

Para Beggy (2002), ao compreender a organização para além de uma perspectiva unicamente lucrativa, o planejamento pode assumir outros aspectos, como ter o objetivo social como fim, porém a sustentabilidade como meio de se alcançar isso; um grande controle gerencial financeiro; ter a demanda de mercado como foco para a produção; ter a geração de lucro, porém este sempre reinvestido integralmente na operação; e a minimização dos riscos.

Ante o exposto, um aspecto de planejamento que ganha repercussão par o estudo em tela diz respeito ao Planejamento Estratégico Participativo (PEP). De acordo com Barbotin (2018) o PEP foi desenvolvido por Souto-Maior, em 1994, e não é algo pré-determinado a ser seguido, mas sim, um meio de se alcançar os objetivos comuns através da participação de todos os colaboradores em sua criação, deixando eles aptos a se realizarem ao mesmo tempo em que perseguem os objetivos gerais da organização.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - EMBRAPA (2001) traça um passo a passo de como utilizar o planejamento estratégico participativo focado em associações de agricultores de base familiar. Abaixo segue o Quadro 4 com a aplicação do PEP:

<b>Passos:</b>	<b>Ações:</b>
1º passo	Buscar histórico da associação através do levantamento de dados, verificar a dinâmica de funcionamento da organização, qual seu estado atual e de desenvolvimento.
2º passo	Realizar uma revisão nas normas e regulamos que regem a organização, assim como seu estatuto.
3º passo	Identificar as pessoas afetadas pela organização e por sua estratégia (seus <i>stakeholders</i> ).
4º passo	Traçar a missão da organização.
5º passo	Utilizar ferramentas para mapear oportunidades e melhorias que possam ser feitas.
6º passo	Priorizar quais ações devem ser tomadas majoritariamente.

Quadro 4: Passo a passo PEP.

Fonte: Adaptado de EMBRAPA (2001).

Vale lembrar que o planejamento estratégico não é o fim, mas sim o meio para se alcançar o que uma organização almeja, sendo de suma importância para todas as áreas da organização, tanto para cúpula diretiva quanto para os níveis mais baixos. Com isso a organização se prepara para passar pelas mais diversas dificuldades, alocando os recursos de maneira adequada para seguir com o seu objetivo.

## 5.5 COMERCIALIZAÇÃO NO ASSOCIATIVISMO

A escassez de recursos financeiros provoca uma estagnação no comércio, faltam compradores e com isso as comunidades não se animam em produzir. Como Grüninger e Uriarte (2002) comentam a falta de oportunidade dos pequenos produtores do país com relação a capital, mercado e informação, assim como a vulnerabilidade às flutuações de preço e a apropriação de seu trabalho pela rede de intermediários locais e internacionais. Produzir o produto mas não ter sua marca estampada nele, pagar porcentagens altas para ter o produto comercializado são só alguns exemplos dos problemas existentes na comercialização no associativismo.

Fazendo frente a isso existe o comércio justo, uma forma de empoderamento do pequeno agricultor. A definição de comércio justo apresentado pela Oficina de Comércio Justo e Solidário (JOHNSON, 2004, p 27-28) e Revolução do Parlamento Europeu de 1998 destacam que o comércio justo possui dez pilares: 1) As aquisições devem ser diretas sem intermediários; 2) O preço final para o consumidor deve ser formado pelo preço do mercado de origem do produto, mais um prêmio pelo comércio justo; 3) O pagamento, se requerido pelo produtor, deve ser parcialmente antecipado; 4) Não devem existir monopólios de importação ou de venda para garantir livre acesso dos produtos; 5) É essencial a transparência dos preços; 6) As relações com os produtores devem ser estáveis e de longa duração; 7) As condições de emprego dos assalariados na produção devem respeitar as normas da organização internacional do trabalho; 8) Não deve haver nenhuma discriminação entre homens mulheres, nem trabalho infantil; 9) São essenciais: o respeito ao meio ambiente, a proteção dos direitos do homem, dos direitos das mulheres e das crianças, bem como o respeito aos métodos de produção tradicionais; e 10) As relações comerciais devem respeitar o desenvolvimento endógeno e a manutenção da autonomia das populações locais.



De forma resumida, França (2003) define comércio ético e solidário como uma forma de dar poder a pessoas que estão em desvantagem ou são marginalizadas pelo sistema convencional de comércio, como trabalhadores assalariados e agricultores familiar. Para o autor, essa forma de comércio se baseia em uma relação transparentes entre os diversos atores da cadeia produtiva; pressupõe uma remuneração justa e contribui para a construção de relações solidárias no interior da economia; respeita as diversidades culturais e históricas, além de reconhecer o valor do conhecimento e dadas comunidades tradicionais.

Fica claro que o comércio justo nasceu como uma resposta ao comércio tradicional capitalista. Além de ajudar os produtores a terem uma remuneração mais justa, ela engloba aspectos mais amplos como o fim do trabalho escravo e infantil, situações que infelizmente acabam sendo corriqueiras em associações e comunidades marginalizadas.

## **6 MÉTODOS E TÉCNICAS APLICÁVEIS**

Com a concretização do diagnóstico organizacional, fez-se necessário a busca e sintetização de métodos e técnicas que sejam possíveis de aplicação na Fábrica do Nhunguara. Para o alcance do objetivo do projeto, a realização do planejamento estratégico da organização, viu-se a necessidade de possibilitar que as colaboradoras da fábrica compreendessem e fizessem o processo como um todo para se chegar no planejamento, com isso dividiu-se os métodos e técnicas em dois momentos: primeiro o diagnóstico, que permitirá às colaboradoras conhecer a organização, seus limites e possibilidades; e posteriormente o planejamento em si, para que vislumbrem onde podem chegar, quais as prioridades e urgências.

Ao analisar as possibilidades de métodos, considerando o que melhor se adequa ao ambiente organizacional e às formas de planejamento estratégico participativo, optou-se pela utilização do DRP - Diagnóstico Rural/Rápido Participativo da Secretaria de Agricultura Familiar - SAF, que se trata de “um conjunto de técnicas e ferramentas que permite que as comunidades façam o seu próprio diagnóstico e a partir daí comecem a auto gerenciar o seu planejamento e desenvolvimento” (SAF, 2011, p. 12).

A escolha do DRP justifica-se pelos princípios norteadores do conjunto de técnicas. Assim, para um processo participativo bem executado deve-se proporcionar a oportunidade de auto avaliação de si e da comunidade na qual se está inserida, bem como proporcionar um processo reflexivo sobre a vida cotidiana, a capacidade de criar e, também, recriar, e possíveis formas de vida e de aproveitamento dos espaços disponíveis, conforme Souza (2009). Ainda,

para o sucesso da implementação, é de suma importância que o processo seja um fator de formação e discussão política no interior da comunidade, sendo que os dados obtidos devem ser utilizados, principalmente, pela própria comunidade, ressalta Souza (2009).

Para as trabalhadoras da fábrica a utilização dessas técnicas torna-se primordial, para auxiliar-las na visualização da situação atual da organização, e a partir disto desenvolver o planejamento estratégico participativo. Deste modo, as técnicas apresentadas pelo DRP têm caráter facilitador no processo de elaboração do planejamento de organizações rurais. As ferramentas selecionadas, de acordo com o DRP - Um Guia Prático (SAF, 2011), para aplicação na Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais, dividem-se entre mapas, matrizes, calendários e diagramas, conforme especificações a seguir.

## 6.1 DIAGNÓSTICO NA PERSPECTIVA DAS COLABORADORAS

### 6.1.1 Mapa da Comunidade

Para “criar uma concepção compartilhada sobre a situação atual da comunidade em relação a seus potenciais e suas limitações no âmbito produtivo, social, sanitário, etc.” a SAF (2011, p. 32) cita o mapa da comunidade, permitindo que os moradores conheçam a condição de vida atual e possibilidades em relação, principalmente, aos membros do quilombo, esses que compõem a mão de obra tanto da fábrica quanto da produção agrícola familiar.

Para a construção desse mapa, faz necessária a combinação de dois mapeamentos, primeiro o mapa de recursos naturais, que para a SAF (2011) essa representação é construída com uma apresentação visual do que há no território da comunidade, diferenciando os elementos que ali estão presentes, como as áreas de plantio, espaços de lazer, locais problemáticos, fronteiras, rios, vegetação e demais elementos que ocupam a comunidade. E também o mapa social, que inclui questões da estrutura comunitária para atender as necessidades básicas de condições de vida, colocando elementos de referências como escola, posto de saúde, igrejas, centros de lazer, mercearias, saneamento básico, etc. (SAF, 2011)

O mapa permite entender qual o limite que a comunidade possui e, em consequência, diz qual a possibilidade da fábrica crescer ou se é necessário esse aumento de porte, mostrando também os impactos que a fábrica possui sobre cada colaboradora e também na comunidade como um todo.

### **6.1.2 Mapa de Situação Futura**

A partir do mapeamento da situação atual da comunidade, a SAF (2011) traz o mapeamento futuro como sendo uma demonstração de como poderia ser a comunidade após superar as dificuldades da situação atual. Permitindo ainda a construção de dois mapas, considerando a situação positiva e também em caso negativo, de não haver a solução das necessidades atuais. Esse mapa “gera a discussão sobre as ameaças e oportunidades no futuro. Facilita visualizar e compartilhar medos e visões” (SAF, 2011, p. 35).

### **6.1.3 Mapa de Fluxos Econômicos**

Conectando a produção econômica da fábrica do quilombo Nhunguara e a produção externa, o mapa de fluxos econômicos relaciona os elementos que interagem a partir dessa conexão. Para chegar nesse mapa, a SAF (2011, p. 34) faz-se necessário “desenhar os elementos produtivos internos da comunidade no centro [...]. Desenhar os elementos econômicos externos ao redor da comunidade, por exemplo: centros de comercialização, lugares de compra de insumos, produtos”.

Permite aqui a visualização dos vínculos que a comunidade, e a fábrica especialmente, possuem, analisando quais são as conexões mais fortes e as menos usadas, se há mais fluxo interno ou externo, possibilita o conhecimento de potenciais parcerias.

### **6.1.4 Fluxograma Comercial e Produção**

Para a SAF (2011) o fluxograma comercial expõe todos os fluxos econômicos de uma entidade. Permite-se analisar a eficiência e os potenciais clientes. Com o intuito de tornar visível para as colaboradoras da fábrica posiciona-se a organização, e os principais produtos, e, então, liga-se os fluxos de comercialização detalhadamente. Assim, pode-se vislumbrar os pontos necessários para melhoria nos canais de comercialização.

Ainda para SAF (2011) o fluxograma de produção deve ser elaborado apresentando o passo a passo da produção, com o olhar das mulheres responsáveis pela fábrica, e assim, verificar a possibilidade de realização de melhorias no processo.

### **6.1.5 Diagrama de Venn**

É idealizado com o intuito de identificar os grupos que existem na comunidade, e verificar as relações que existem entre eles e com os grupos externos. Segundo SAF (2011) é necessário conhecer essas relações para identificar como se dá os processos de decisão da fábrica.

É necessário que sejam identificados e caracterizados os grupos, individualmente, e logo em seguida evidenciar as relações considerando a sinergia, reciprocidade e a qualidade desses contatos. Deve-se observar como são as reações dos participantes mediante o elencamento dos grupos.

Na realidade da fábrica os grupos considerados serão a fábrica em si, como central, a associação, a igreja e os grupos externos, como exemplo a cooperativa. Essa técnica será fundamental para entendimentos mais aprofundados sobre como essas instituições se relacionam entre si.

## **6.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

### **6.2.1 Árvore de Problemas**

Para a análise da relação causa-efeito de problemas presentes na fábrica, determinados pelo grupo de colaboradoras, por meio do mapa da comunidade ou outras ferramentas. Sendo que as árvores simbolizam as causas dos problemas, o problema localiza-se no tronco e os galhos e as folhas representam os efeitos, como explica SAF (2011). Assim, busca-se identificar os problemas e as suas raízes primárias, para que se estabeleçam intervenções nas causas.

Após a identificação dos principais problemas, por meio de outra técnica, elabora-se a árvore. É fundamental que se discuta sobre a veracidade dos problemas-causas ali descritos, necessitando que o grupo entre em comum acordo. Por fim é identificado quais as causas são passíveis de eliminação ou controle. Deste modo obtém-se um ponto de partida para a solução das principais necessidades.

A implementação na fábrica, da técnica em questão, é de importante consideração, pois os problemas são notáveis, mas a verificação do seu enraizamento não é uma prioridade instaurada na concepção administrativa das trabalhadoras. Segue em anexo (ANEXO I)

modelo de planilha que pode auxiliar na identificação de problemas, por exemplo, relativos ao contexto do mercado.

### **6.2.2 Cenário das Alternativas**

É uma matriz, na qual pode-se verificar e analisar as diferentes possibilidades de resolução de um problema, conforme disposto pela SAF (2011). As alternativas são avaliadas por meio de critérios qualitativos e quantitativos. Busca-se pelos problemas e alternativas já encontrados em técnicas anteriores. Estabelece-se critérios para a avaliação das alternativas. Após a avaliação é ideal que as alternativas sejam organizadas conforme ordem de pontuação.

Após a visualização das causas dos maiores problemas enfrentados pela organização, as mulheres que na fábrica trabalham, poderão verificar e opinar sobre quais as melhores maneiras para solucionar essas questões.

## 7 CRONOGRAMA DA CONSULTORIA

No Quadro 5 pode ser observado o cronograma de proposta do projeto de consultoria exposto. A entrega do relatório findou-se após a realização das atividades que seguem: reunião de planejamento, criação dos instrumentos de coletas de dados utilizados, coleta de dados na comunidade, análise dos dados coletados, definição das necessidades de intervenção e definição de métodos e técnicas aplicáveis. Para o encerramento do trabalho foi idealizado o planejamento da intervenção, após isto, deu-se a aplicação das oficinas e a transcrição dos resultados alcançados.

Cronograma	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov
<b>1. DIAGNÓSTICO</b>	X	X	X	X					
1.1. Reunião de Planejamento	X								
1.2. Criação de instrumentos de coletas de dados	X								
1.3. Coleta de dados na comunidade		X							
1.4. Análise dos dados coletados		X	X						
1.5. Definição das necessidades de intervenção				X					
<b>2. AÇÃO DE INTERVENÇÃO</b>					X	X	X	X	X
2.1. Definição de métodos e técnicas aplicáveis				X	X				
2.2. Planejamento da intervenção					X				
2.2. Aplicação						X	X		
2.3. Resultados alcançados							X	X	X

Quadro 5: Cronograma da Consultoria.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 8 RELATÓRIO DE CAMPO E DIAGNÓSTICO: TRAJETÓRIAS E PROPOSIÇÕES

Buscando alcançar os anseios demonstrados pelas trabalhadoras da fábrica, tais como uma ampliação na geração de renda da comunidade, bem como uma alternativa para aumentar a permanência da população que ali reside, além de se fazer cumprir um importante papel da universidade para a sociedade, interagindo com as comunidades tradicionais, o objetivo do trabalho foi à elaboração de um planejamento participativo para a Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Nhunguara.

O projeto utilizou-se da metodologia de Diagnóstico Rural/Rápido Participativo para orientar as trabalhadoras da Fábrica na construção do planejamento participativo da organização, o qual será abordado nos tópicos seguintes.

### 8.1 DIAGNÓSTICO RURAL/RÁPIDO PARTICIPATIVO (DRP)

A escolha do Diagnóstico Rural Participativo deu-se por meio de buscas de ferramentas que fossem adequadas à realidade organizacional na qual a Fábrica Comunitária está inserida. Assim, ressalta-se que os métodos utilizados neste projeto buscaram avaliar os problemas e as oportunidades, identificando de forma participativa os possíveis projetos de melhoria a serem desenvolvidos e postos em prática.

Pela utilização do DRP objetivou-se a busca por um planejamento sustentável e plausível, considerando os saberes e culturas locais, conforme é citado pela SAF (2011, p. 18) “O respeito ao conhecimento cultural na gestão dos recursos naturais e humanos é o meio básico para se chegar à sustentabilidade do uso dos recursos e da organização social”.

Ademais, seguindo orientações contidas no Guia Prático DRP da Secretaria da Agricultura Familiar, os membros da equipe de facilitação agiram como observadores das interações e debates, iniciados através de pontos abordados nas oficinas. Para tanto, buscou-se moderar as pautas postas de forma dialógica. Assim, os facilitadores objetivaram, além da coleta de dados, trocar conhecimentos aprender com as participantes acerca do objeto de estudo.

Para que o planejamento participativo desenvolvido fosse possível de realização, os facilitadores buscaram considerar os aspectos da identidade cultural da comunidade. Pois, segundo Furtado, Sucupira e Alves (2014, p. 108) “a dimensão social da identidade pode ser compreendida como um posicionamento coletivo, em que estão compreendidas as dimensões pessoais de cada sujeito no grupo”.

Nesse sentido, a Secretaria da Agricultura Familiar (2011) traz que os valores, visões, conhecimentos e costumes são responsáveis pela produção de vias endógenas de desenvolvimento, sendo assim, é de suma importância que haja respeito quanto a esses saberes.

Ainda, o Guia utilizado para o desenvolvimento deste projeto aborda a importância de se ouvir todos os envolvidos para o desenvolvimento do planejamento, considerando a opinião daqueles que se mostram com dificuldade de se expressar. Desta forma, a equipe de facilitadores buscou construir um espaço dialógico e participativo, dando voz, de forma efetiva a todas as mulheres envolvidas.

As ferramentas, apresentadas pelo DRP, permitiram com que as integrantes da Fábrica visualizassem sistematicamente os seus problemas, bem como algumas possíveis soluções, passíveis de realização. Pois, as ferramentas permitiram com que os problemas e oportunidades fossem visualizados de maneira concreta pelas colaboradoras.

A construção do planejamento participativo, por meio do DRP, seguiu a finalidade de abordar situações reais da Fábrica, para que assim não se elaborasse um plano de ação no qual a realidade da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Quilombo Nhunguara não se encaixaria. O plano proposto em conjunto buscou sempre enfatizar a visão das colaboradoras, abordando planos e soluções propostas e palpáveis pelas mesmas, pois o resultado do DRP, segundo o Guia Prático da SAF (2011), deve ficar em poder da comunidade como um instrumento para provocar mudanças e gerenciar apoio institucional.

Para evidenciar os resultados da aplicação das ferramentas selecionadas do Guia Prático DRP serão apresentadas a seguir o detalhamento efetivo de cada oficina.

## 8.2 RELATÓRIO DAS OFICINAS

Foram realizadas sete oficinas na Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Quilombo Nhunguara, baseadas em sete ferramentas do DRP, a fim de identificar qual o papel da fábrica na comunidade e quais são seus pontos fortes e fracos, que podem vir a concatenar no planejamento participativo, objetivo deste projeto de consultoria.

Com exceção da primeira oficina, que analisa a comunidade como um todo, todas as demais tiveram o foco exclusivo na fábrica de alimentos e seus processos. As primeiras oficinas foram realizadas no dia 15/09, sendo essas o “mapa da comunidade”, “mapa de situação futura”, “mapa de fluxos econômicos” e o “mapa do fluxograma comercial”, já as



oficinas do “diagrama de venn”, a da “árvore de problemas” e do “cenário de alternativas” foram aplicadas no dia 29/09, sempre no espaço da própria Fábrica.



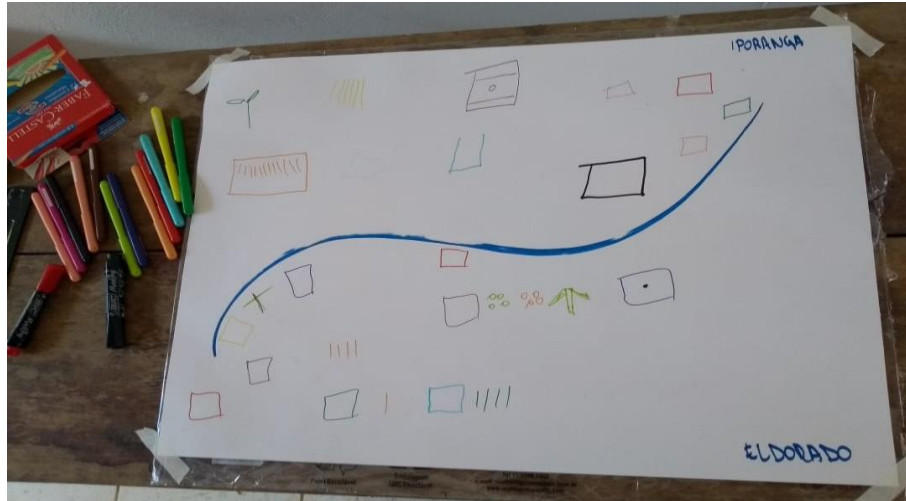
Fotografia 2: Facilitadora apresentando para as trabalhadoras da fábrica como ocorreriam as oficinas.

Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Ressalta-se que os facilitadores buscaram interagir de forma a não interferir no processo de desenvolvimento das atividades, apenas facilitando a construção dos resultados, dando condições para que as trabalhadoras expusessem seus conhecimentos implícitos, construindo um planejamento de acordo com as suas percepções. Os facilitadores de forma buscaram não criar uma relação de dependência e ou hierarquização com as mulheres, para que assim houvesse uma troca de experiência e não um processo de tutoria.

### **8.2.1 Oficina Mapa da Comunidade**

Na primeira oficina foi utilizada a ferramenta de Mapa da Comunidade, que tem o objetivo definido pelo DRP de “criar uma concepção compartilhada sobre a situação atual da comunidade em relação a seus potenciais e suas limitações no âmbito produtivo, social, sanitário, etc” (SAF, 2011, p. 32). Em uma cartolina, foi solicitado para que as mulheres da fábrica desenhasssem todas as estruturas de uso comum existentes na comunidade.



Fotografia 3: Resultado final da oficina Mapa da Comunidade.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Foram desenhadas igrejas, escolas, posto de saúde, academia, campos de futebol, bares, o barracão da associação dos moradores do Nhunguara, a estufa de bananas e um viveiro com plantas nativas para comercialização, além da casa de alguns moradores e suas respectivas plantações, como representado na Fotografia 3.

Uma diferença que se pode perceber entre os espaços desenhados por elas e a Fábrica é que, todos esses são reconhecidos pela comunidade como espaços coletivos, já o mesmo não ocorre com a Fábrica. A organização acaba muitas vezes sendo vista como um projeto das trabalhadoras a parte, que não atende os interesses dos moradores.

Exemplo disso, relatado por elas, é com relação a Festa da Padroeira da Comunidade, organizada todos os anos e com a auxílio das próprias mulheres que trabalhar na produção da bananinha chips. Porém, elas não vendem o produto na festa por medo de causar conflitos pessoais, já que essa ação não é bem vista por todos os moradores. Na visão deles, todo dinheiro que entra na Fábrica pertence exclusivamente às mulheres e não é revertido para a comunidade, contam. Esse conflito pessoal é discutido mais afundo em uma oficina a frente, com o auxílio da ferramenta Diagrama de Venn.

A partir do desenho das mulheres colaboradoras da Fábrica, foi possível verificar toda a estrutura física e recursos naturais que a comunidade possui. O quilombo é uma comunidade rural e sua estrutura básica segue como tal, sendo que as maiorias das casas usam o sistema de fossas de esgoto e água de córrego/fonte natural.



Fotografia 4: Membros da fábrica realizando a oficina do Mapa da Comunidade.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

A Fábrica possui acesso à água encanada, entretanto no momento da visita estava sem água. As mulheres relatam que a pressão d'água no cano é tamanha que acaba quebrando-o com certa frequência, elas não consertam por medo de cobras e outros animais que possam existir no local do vazamento e os homens que fariam esse trabalho cobram pelo serviço, exceto raros casos. Essa falta de água é uma situação corriqueira que além de dificultar as tarefas diárias e o processo produtivo, pode causar um problema para a organização devido à vigilância sanitária.

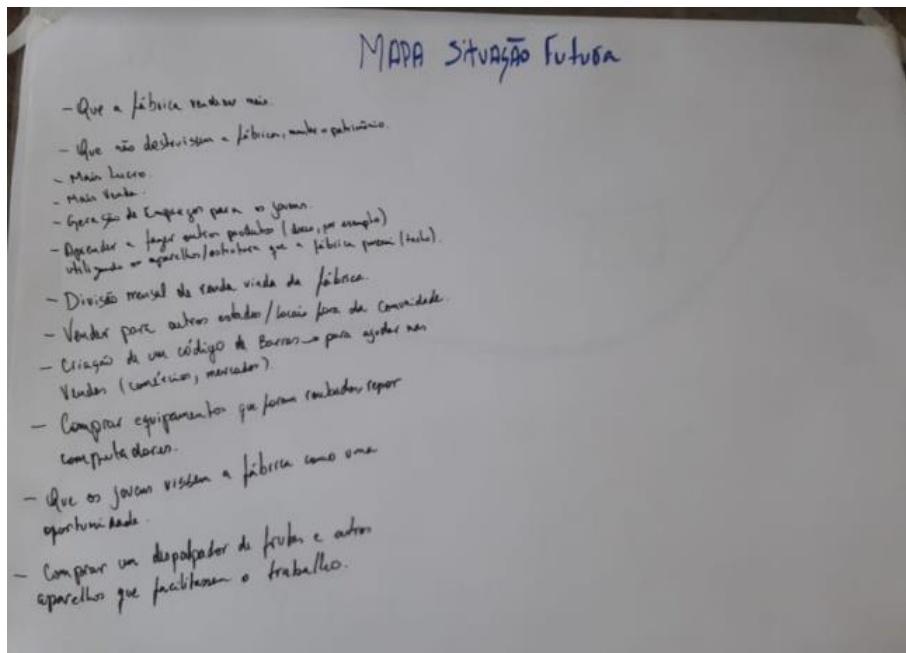
Por outro lado, um ponto positivo destacado por elas e que merece maior atenção, são os arredores da fábrica, que exercem um papel importante de socialização para a comunidade, principalmente para os jovens. Muito dessa movimentação deve-se ao fato do acesso à internet existente ali e ausente nos outros locais da comunidade, o que coloca a estrutura da fábrica e seu entorno como um ponto de referência para todos os habitantes e isso é reconhecido pelas colaboradoras.

A valorização desse espaço, com bancos e mesas, seria muito interessante a fim de transformá-lo realmente em uma área de convivência, e quiçá possibilitaria a comercialização dos próprios produtos da fábrica.

Conclui-se que há dificuldade por parte das mulheres em fazer com que a comunidade enxergue a Fábrica como um espaço de todos. Trazer as pessoas para perto será essencial para o desenvolvimento da organização.

### **8.2.2 Oficina Mapa de Situação Futura**

No segundo momento, começando com o foco voltado somente para a Fábrica, foi utilizada a ferramenta de Mapa da Situação Futura, que no Guia Prático DRP, tem como objetivo de promover a discussão das possíveis ameaças e oportunidades para o futuro da organização (SAF, 2011). Foi solicitado para que as mulheres escrevessem em uma cartolina o que elas esperam da Fábrica no futuro, toda ideia era válida, não sendo discutido o grau de complexidade daquilo ou como seria feito, num formato de *brainstorm*, para posterior problematização e sistematização.



Fotografia 5: Resultado final da oficina Mapa de Situação Futura.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Surgiram quatro linhas de pensamentos: 1) financeiro; 2) estrutural; 3) produtos; e 4) gerações futuras.

No quesito financeiro, elas demonstram muito interesse em aumentar as vendas da fábrica, obtendo maior renda para as famílias envolvidas no projeto. Nesse sentido, há manifestações que indicam a Fábrica como uma alternativa frente o trabalho braçal do campo e demonstram ambição de venderem para além das fronteiras da comunidade. Enfatizam que possuem condições de tal, pois investiram até em um veículo de transporte das bananinhas chips, porém não há demanda ou não sabem para quem vender.

Ainda no financeiro, possuir uma renda mensal oriunda da Fábrica parece ser um sonho para todas as trabalhadoras. Entretanto, como foi pontuado por elas, há certa acomodação para com o trabalho. Elas ficam esperando que as coisas venham até elas, não

existe uma busca por novos clientes, por exemplo. Elas tomam uma atitude reativa de produção, gerando uma contradição entre desejo e ações.

No quesito estrutura, há uma preocupação significativa no sentido de que o que elas construíram seja preservado. Elas lutaram muito para manter o que tem hoje e em diversas vezes na conversa, dão a entender que, principalmente os homens, acabam não valorizando. A preservação da fábrica para as futuras gerações é importante para todas. A pouco tempo atrás a fábrica acabou sendo furtada e alguns computadores foram levados, além de documentos importantes destruídos, muitos desses que asseguravam a licitude da fábrica perante os órgãos reguladores. Cercas que rodeavam a fábrica também foram furtadas. Elas gostariam que a comunidade visse a fábrica como de todos e ajudassem na preservação desse patrimônio.



Fotografia 6: Membros das fábricas realizando a oficina do Mapa de Situação Futura.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Em produtos, elas compreendem que a estrutura que elas possuem acaba sendo subutilizada, há equipamentos para a produção de mais produtos, aumentando o seu mix e assim sua fonte de renda. A produção de doces é um desejo antigo delas, porém, as trabalhadoras não sabem como fazer esses novos produtos e nem a quem procurar para pedir ajuda. As comunidades vizinhas que produzem esse doce de banana, segundo elas, não costumam ajudar temendo aumentar a concorrência.

Essa visão mercadológica de concorrência entre as comunidades não é salutar. Não está claro para elas que todas se encontram na mesma situação e que juntas, além de gerarem mais recursos e riquezas, poderiam se ajudar em atividades cotidianas. Uma visão dos outros

remanescentes quilombolas como parceiros seria mais benéfica, facilitando a troca de experiências, conhecimento e cultura na região. Entretanto, como não houve acesso às outras comunidades, não ficou claro se é um pensamento exclusivo das mulheres ou corroborado pelo Vale do Ribeira como um todo.

Outro problema com relação aos produtos é referente aos aparelhos utilizados, que para elas, ou são muito pesados ou não são próprios para a produção dos doces, por exemplo, o que acaba dificultando o trabalho.

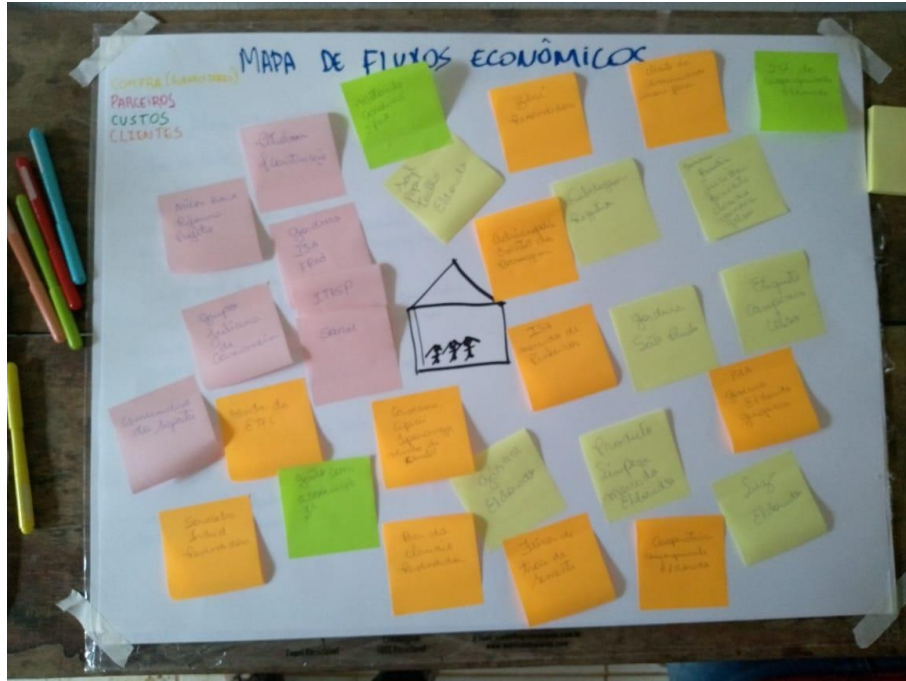
Com relação às gerações futuras, o aspecto mais comentado foi de que elas gostariam que a fábrica servisse como fonte de geração de emprego para os jovens e que eles vissem ali, uma oportunidade. Em conversa, as mulheres comentam que elas já estão velhas e que continuam insistindo no projeto muito por conta dos jovens, com o objetivo de dar uma condição de vida diferente para eles, de dar a eles o direito de ter a fábrica como uma opção. Um exemplo usado por elas para embasar esse pensamento, foi de um morador da comunidade, que demonstrava muito interesse por informática e utilizou a fábrica para ter acesso aos computadores no passado.

Foi possível perceber, de forma clara e através dessa ferramenta, que as mulheres demonstram o desejo de melhora principalmente em quatro grandes áreas. Entretanto, nas áreas que dependem delas, como financeiro e produtos, se encontram inertes e não buscam por soluções. Possuir um comportamento mais ativo será essencial para o futuro da empresa.

### **8.2.3 Oficina Mapa de Fluxos Econômicos**

Na oficina seguinte, foi aplicada a ferramenta de Mapa de Fluxos Econômicos, o qual consiste em “apresentar as relações entre os diferentes elementos dos sistemas produtivos dentro e fora da comunidade” (SAF, 2011, p. 34). Tendo como foco apenas a Fábrica, foi dividido em quatro grandes temas e depois se utilizou *post-its* para escrever todas as conexões que a fábrica possui e postos em uma cartolina, a fim de mapear toda a relação existente da fábrica com a comunidade externa e seus agentes, de forma a facilitar a visualização.

Os temas foram: fornecedores (amarelo), parceiros (rosa), despesas (verde) e clientes (laranja). A Fotografia 7 abaixo mostra como ficou o mapa de fluxos econômicos ao final da oficina.



Fotografia 7: Resultado final da oficina do Mapa de Fluxos Econômicos.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Todos os fornecedores de insumos são variáveis, comprados nos mercados da região com o menor preço, exceto o de óleo de palma que é fixo, vindo de São Paulo capital. Já os fornecedores de sacolas, etiquetas e afins, não houve resposta, pois são itens utilizados desde a construção da Fábrica, sem que houvesse necessidade de nova compra.

Dentre os parceiros, que já auxiliaram a Fábrica, encontra-se o ISA, ITESP e SEBRAE, com amparo com conhecimento técnico ou comprando a produção para o uso em programas governamentais de alimentação. Além deles há também a comunidade vizinha Sapatu, local no qual as trabalhadoras foram aprender a fazer a bananinha chips, em um curso promovido pelo projeto da UNICAMP. Porém, foram abordados aspectos competitivos, pois a comunidade vizinha, Sapatu, possuiria os conhecimentos necessários para a produção do doce de banana, e em várias tentativas de negociação de trocas de saberes, o pedido teria sido negado. Ainda, há uma revendedora na comunidade de Cananéia que realiza pedidos esporádicos na Fábrica.

Com relação às despesas, foram relatadas três. Duas que elas têm que pagar apenas quando há produção, são essas: 20% do total do pedido para a cooperativa de Eldorado, para a emissão da nota fiscal, e 1% do total do pedido para a associação do Quilombo Nhunguara. Não ficou claro se há a incorporação desses valores no preço de venda ou se é descontado da margem de lucro.

Existe ainda uma despesa fixa que é referente ao IPVA do veículo da fábrica, comprado para realizar o frete das mercadorias, além das despesas com gasolina e pagamento de um motorista, caso necessite fazer alguma entrega. A desvalorização e manutenção do carro nem foram pautas de discussão.



Fotografia 8: Membros das fábricas realizando a oficina do Mapa de Fluxos Econômicos.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Quanto ao tema clientes foram citadas onze relações, dentre as quais estão revendedoras, mercados, eventos e bares que já venderam a bananinha no passado, mas por algum motivo pararam de vender. As vendas são realizadas por pessoas da comunidade vizinha e moradores da cidade, que retiram um número de produtos na Fábrica e levam para vender em outros locais, após isso, efetuam o pagamento, não é uma prática muito comum, pois como relatado isso acontece apenas com pessoas conhecidas e de confiança. Quanto aos mercados, relataram que além do Pinheiros que realiza pedidos frequentes, já houve tentativa de venda em outro local que não aceitou o produto por não possuir código de barras. Mas relatos mostraram que também falta persistência em negociar com esses locais de comercialização, o que dificulta a ampliação do canal.

Segue abaixo um esquema, Quadro 6, com todas as relações existentes da Fábrica e seus vínculos, além do grau de dependência entre os agentes.



<b>Mapa de Fluxos Econômicos</b>			
<b>Tema</b>	<b>Agente de Relação</b>	<b>Vínculo</b>	<b>Grau Dependência</b>
Fornecedores	Elektro	Distribuição de Energia	Forte
	Mercados da Região	Materiais de Limpeza	Fraco
	São Paulo Capital	Óleo de Palma	Forte
	Gráfica Campinas	Etiquetas	Fraco
	Distribuidora de Gás	Gás 40L	Fraco
	Comunidade	Banana Verde	Forte
	Gráfica em Registro	Embalagens Plásticas	Fraco
	Mercados da Região	Sal e Papel Toalha	Fraco
Parceiros	Petrobras	Construção da Fábrica	Fraco
	ISA	Transporte do Óleo de Palma	Forte
	ITESP	Capacitação e Compra	Médio
	Microbacia	Reforma da Fábrica	Fraco
	Juliana de Cananéia	Revenda	Médio
	SEBRAE	Capacitação	Fraco
	Comunidade do Sapatu	Capacitação	Fraco
Custos	Associação do Nhunguara	Repasse	Forte
	Cooperativa de Eldorado	Compra de NF	Forte

	Veículo	Motorista, Gasolina, IPVA	Médio
Clientes	Governo Eldorado	Programa de Aquisição de Alimentos	Fraco
	Cooperativa de Eldorado	Revenda	Fraco
	Feira de Troca de Sementes	Venda	Fraco
	Bar do Claudio	Revenda	Fraco
	Governo Apiaí	Revenda	Fraco
	Mercado Pinheiros	Revenda	Médio
	ETEC	Venda	Fraco
	Ingrid de Sorocaba	Revenda	Fraco
	Evento da Barragem em Adrianópolis	Venda	Fraco
	Zeni	Revenda	Fraco
	Outras Comunidades	Venda	Fraco

Quadro 6: Quadro síntese de fluxos econômicos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Através da ferramenta, ficou claro para as mulheres quais são todos os agentes com quais elas possuem ou possuíram relação e qual o grau de dependência entre eles. O ponto que chama mais a atenção é a fraca relação da fábrica com seus clientes. Ponto chave esse que pode explicar o porquê da existência apenas de demandas esporádicas, já que não há a manutenção da relação.

#### 8.2.4 Oficina Fluxograma Comercial e Fluxo de Produção

Na quarta oficina, foi planejada a utilização de duas ferramentas do DRP. No entanto, o fluxograma de produção, não foi solicitado para que as trabalhadoras desenhassem e refletissem sobre, pois já foi abordado anteriormente no início do trabalho, e essa área segue

um processo já bem definido e estruturado e não aparenta possuir gargalos. Portanto, não foi utilizada essa ferramenta.

A ferramenta que efetivamente foi utilizada, o Fluxograma Comercial, possui o objetivo de “expor os fluxos comerciais em sua totalidade, permitindo uma análise da eficiência, as debilidades e os potenciais comerciais” (SAF, 2011, p. 44). Abaixo se tem a Figura 7, que representa o fluxo supracitado, e foi construída a partir da realização da oficina e os apontamentos feitos pelas trabalhadoras da Fábrica.

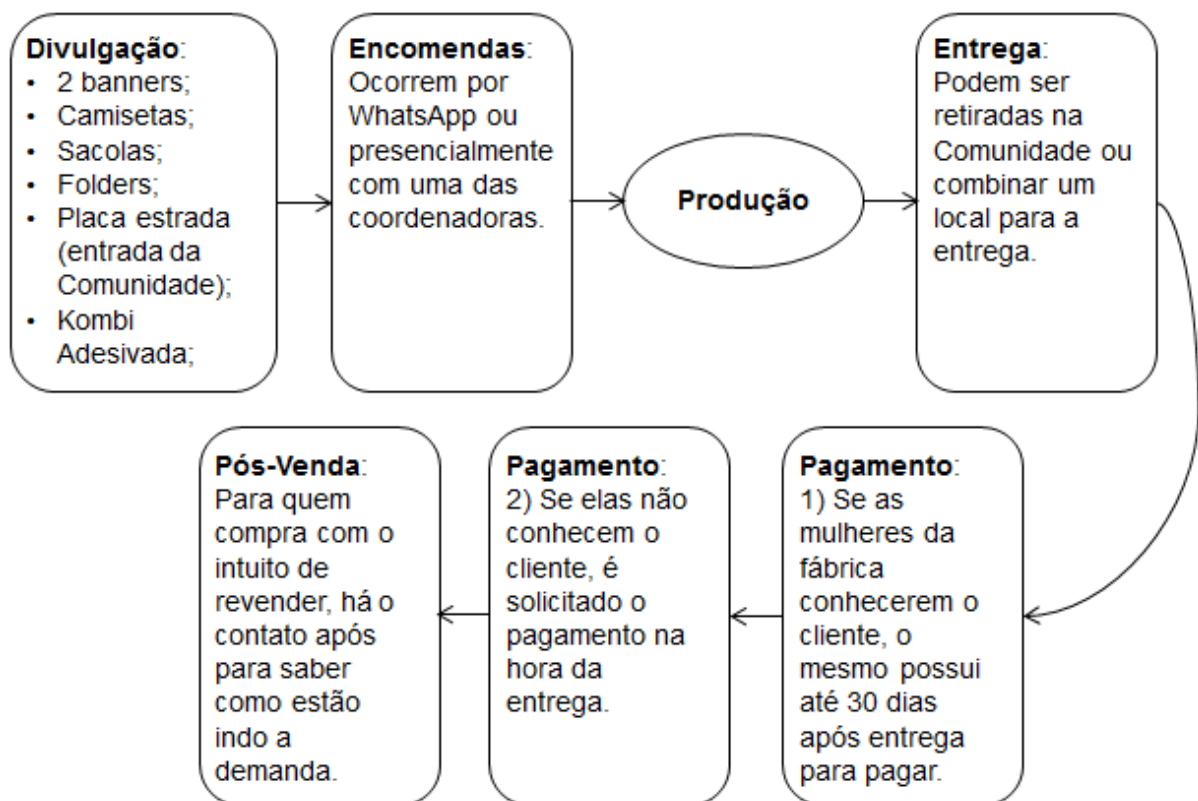
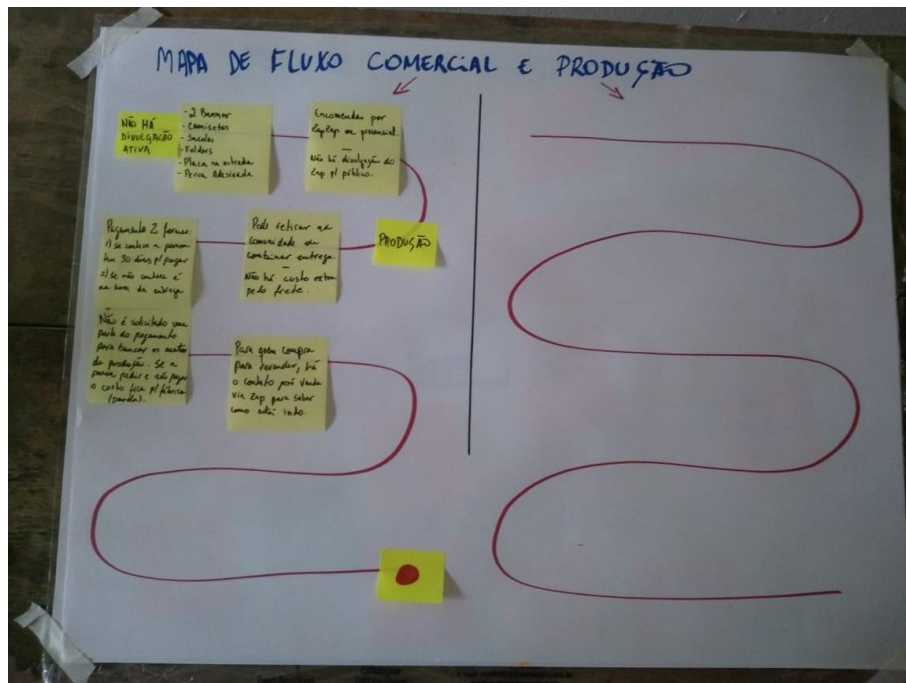


Figura 7: Representação do Fluxograma Comercial da banana chips.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

O fluxograma comercial possui três grandes problemas, como notados pelas próprias colaboradoras, com o auxílio dos questionamentos dos facilitadores, ao decorrer da execução da oficina.

O primeiro é a falta de uma divulgação ativa do produto, as trabalhadoras tomam uma atitude que reside na espera dos clientes e, mesmo que haja, o contato com elas é difícil. Para fazer uma encomenda é necessário ou ir até a comunidade e encontrar uma coordenadora, ou pode ser feito o pedido pelo aplicativo de mensagem WhatsApp, que apesar de facilitar o processo, não é divulgado em lugar nenhum. O cliente precisa conhecer a coordenadora para ter o número de telefone para encomenda, que é o pessoal de uma delas.

O segundo problema é com relação às formas de pagamento. Não é solicitado um valor de entrada para cobrir os custos de produção e se resguardar de um possível inadimplimento. Atualmente o pagamento é feito na base da confiança, como elas contam. Após a solicitação do pedido, há a produção e se é “cliente conhecido” ele tem um mês para pagar após a entrega, se é “cliente novo” tem que pagar o valor integral na hora da retirada. Já aconteceu no passado de pessoas encomendarem as bananinha chips e nunca mais voltarem para pegar, relatam. Nestes casos, a fábrica fica com o produto acabado, que é perecível, e arca com os custos da produção.



Fotografia 9: Resultado final da oficina do Mapa de Fluxos Comercial e Produção.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

O último problema é com relação à entrega das mercadorias, que pode ser feito via retirada na própria comunidade, ou combinando um local de entrega com o próprio cliente. Atualmente, a fábrica possui um veículo para realizar o transporte das mercadorias, seja para eventos em outras cidades ou entregas das encomendas. Entretanto, se for combinado com o cliente de realizar a entrega em um local fora da comunidade, as colaboradoras fazem isso sem custo extra. Não há a cobrança de um frete para realizar essa entrega. Contudo, há

geração de despesa para a fábrica, pois a cada entrega é necessário pagar um motorista para fazer o serviço, além dos gastos com gasolina e depreciação do automóvel.

Evidenciase que o fluxo comercial da empresa é um dos pontos fracos do processo. Sem métodos e etapas bem definidas, existem muitos furos no processo, que são fáceis de resolver, e acabam por prejudicar a fábrica e sua saúde financeira.

### 8.2.5 Oficina Diagrama de Venn

A ferramenta diagrama de Venn foi utilizada com o intuito de conhecer os grupos que formam a comunidade, como esses grupos se relacionam, qual a influência deles nas tomadas de decisões comunitárias e também da Fábrica, além de identificar os grupos externos que se relacionam com a Fábrica. Na metodologia do DRP, essa ferramenta tem por objetivo “colocar em evidência as relações que se estabelecem entre os membros da comunidade e as instituições para reconhecer a importância destes fatores nos processos de decisão e desenvolvimento comunitário” (SAF, 2011, p. 43).



Fotografia 10: Membros das fábricas realizando a oficina do Diagrama de Venn. Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Com a utilização de uma cartolina, *post-its* e canetas o grupo de mulheres em semicírculo para debater, pode-se identificar os grupos da comunidade e definir a relação/proximidade com a Fábrica Comunitária, como representado na Figura 18. Com o desenvolvimento da atividade as mulheres puderam perceber a quantidade de conexões que a Fábrica possui e, principalmente, o quão ligadas pessoalmente a esses grupos elas estão e como isso pode impactar na Fábrica, como é detalhado nos dois próximos parágrafos.

A atividade identificou grupos da própria comunidade como as igrejas, suas festas e o pessoal que trabalha no viveiro. Também foram levantados nomes de grupos externos ao

Nhunguara como, o grupo de trabalho do Quilombo Sapatu, o ISA, o ITESP, a cooperativa, uma nova revendedora da fábrica, o grupo do projeto de Microbacias, o pessoal da Feira de Sementes, e até mesmo a prefeitura de Eldorado e de Iporanga, além da UNICAMP.



Fotografia 11: Resultado da oficina Diagrama de Venn realizado pelas mulheres da fábrica.

Fonte: Acervo Pessoal (2018).

O que foi notado pelas trabalhadoras, e é interessante perceber, que grande parte dos grupos listados, por elas, são externos e esses também são os mais próximos, na maioria dos casos. Em relatos das mulheres, há manifestações que informam existir dificuldades em criar um vínculo entre outros grupos da própria comunidade, isso devido ao medo de criar um conflito pessoal, por exemplo, a relação com o grupo da igreja e das festas. Outra dificuldade mencionada é a comunicação da fábrica com esses grupos mais próximos, o que impede que se crie um vínculo mais agudo, podendo causar perda de oportunidades.

Portanto, pode-se afirmar que a oficina foi de grande valia no sentido de que foi possível as mulheres, que hoje trabalham na fábrica, discutir, refletir e visualizar com quais e que tipo de grupos a Fábrica se relaciona. Valendo destacar o fato de elas terem percebido o baixo contato com grupos da própria comunidade e o grau de proximidade que hoje elas têm com o pessoal externo ao Nhunguara.

### 8.2.6 Oficina Árvore de Problemas

A árvore de problemas pode ser entendida como um estudo da relação causa-efeito, usando como base os levantamentos já feitos em outras oficinas, como o mapa da comunidade e diagrama de venn. No DRP a SAF (2011, p. 42) mostra que nessa oficina “a intenção é identificar e analisar um problema com a finalidade de estabelecer as causas primárias. Estas causas primárias serão o ponto de partida para a busca de soluções”, o que é facilmente entendido quando se relaciona com a estrutura da árvore, a raiz, o tronco e os galhos, ajudando no melhor desenvolvimento da atividade junto com as mulheres do Nhunguara.



Fotografia 12: Grupo discutindo sobre a oficina com a facilitadora.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

A realização da oficina se deu a partir do enquadramento dos pontos - problema, efeito, causa e prioridade, como pode ser visto no Quadro 7. A partir do quadro, as mulheres puderam usar os *post-its* para descrever os efeitos, causas e prioridades de cada problema levantado anteriormente, com isso as participantes conseguiram se aprofundar em cada dificuldade que a Fábrica possui, visualizando de forma clara. Em relatos, notou-se que elas já fazem esses apontamentos de problemas da fábrica, mas que nunca fizeram uma reflexão para além disso. Buscou-se no quadro, a seguir, relatar da maneira mais fiel possível às expressões faladas pelas mulheres.

<b>ÁRVORE DE PROBLEMAS</b>			
<b>Problema</b>	<b>Causa</b>	<b>Efeito</b>	<b>Prioridade</b>

Água	Manutenção, muita pressão da água; serviço mal feito – ITESP.	Curso com nutricionista; limpeza; Dificulta produção.	U x D 5 x 1 = 5
Depredação	Querem destruir; bêbados.	Prejuízo; desanimar.	4 x 1 = 4
Vendas	Não vão atrás; acomodadas; falta interesse; não divulgam; nota fiscal e código de barras.	Sem dinheiro para funcionários; não aumenta pessoas trabalhando; dinheiro para manutenção e equipamentos; desanimar.	5 x 3 = 15
Não saber fazer doces	Não sabe dar o ponto; ninguém que ajude.	Opção de venda.	5 x 1 = 5
Vigilância sanitária	Falta de sabonete líquido; intriga da comunidade.	Fechar a fábrica; perder o trabalho.	5 x 3 = 15
A comunidade	Falta de apoio.	Denúncia para vigilância.	2 x 1 = 2

Quadro 7: Resultado alcançado a partir da oficina de Árvore de Problemas.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Com o desenvolvimento da atividade, as mulheres construíram o quadro mostrado na Figura 20, levantando os problemas de estrutura e gestão da fábrica, como o abastecimento de água, dificuldade com as vendas, não saber fazer o doce de banana e as exigências da vigilância sanitária, o que gerou importantes análises em relação às raízes dos problemas. Mas, vale ressaltar alguns pontos que as trabalhadoras observaram no decorrer da atividade, primeiramente, duas dificuldades da fábrica, a comunidade que não dá apoio ao trabalho delas e que também acabam depredando a estrutura que sofre frequentemente, e para as trabalhadoras isso gera desmotivação para continuar as atividades na Fábrica. Segundo ponto, foram as prioridades que as trabalhadoras definiram evidenciam uma preocupação maior com os problemas de gestão da Fábrica, como as vendas e a vigilância sanitária, do que com as dificuldades em relação ao olhar da comunidade para Fábrica.

Conclui-se então que as trabalhadoras da Fábrica puderam debater e relatar de forma escrita os principais problemas que elas enfrentam nesta jornada, pensando não apenas nos problemas em si, mas sim nas raízes dessas dificuldades, além de pensar o quão prioritária é a discussão e solução desse problema. O que mostrou pouca atenção das trabalhadoras em relação à maneira como a Fábrica é vista pela comunidade, mas sim um foco prioritário na gestão e resultados, o que pode evidenciar que elas creem numa relação direta entre ter mostrar bons resultados/ geração de renda e ter apoio da comunidade.

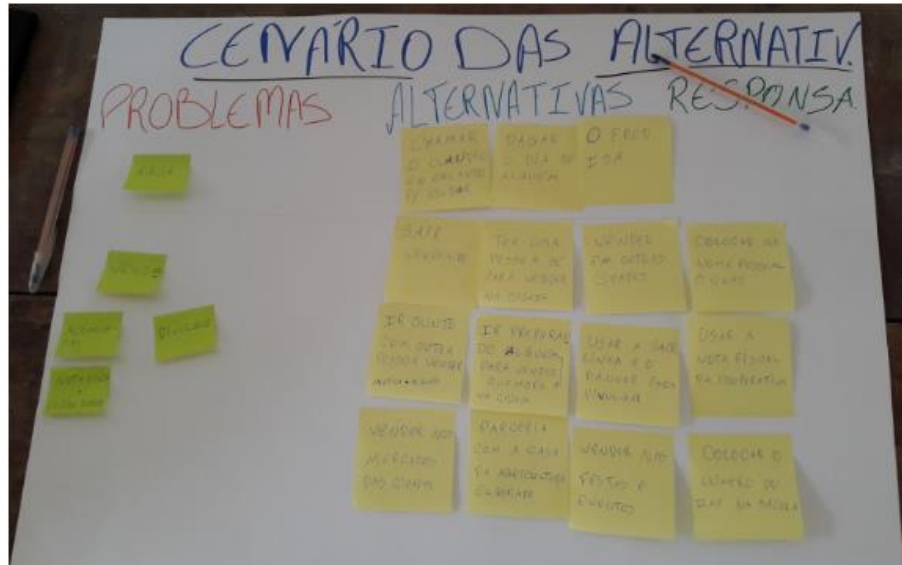




Fotografia 13: Resultado da oficina árvore de problemas.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

### 8.2.7 Oficina Cenário de Alternativas

O cenário de alternativas foi à última oficina realizada, uma ferramenta usada como fechamento das atividades, novamente propõe uma discussão em relação às dificuldades levantadas durante as oficinas anteriores, principalmente os levantamentos da oficina árvore de problemas, mas com foco nas alternativas para solução desses problemas. O único descuido na aplicação dessa atividade foi não ter registrado a discussão de viabilidade de cada alternativa, feito apenas na oralidade. Para a SAF (2011, p. 50) um dos objetivos da oficina é “ajudar no processo de decisão grupal, visualizando vantagens e desvantagens das diferentes alternativas”.



Fotografia 14: Resultado da oficina de Cenário das Alternativas.  
Fonte: Acervo Pessoal (2018).

Também com o uso de cartolina e *post-its*, primeiramente as mulheres discutiram a necessidade de levantar alternativas para todos os problemas já apontados, por fim elas decidiram trabalhar com dois problemas centrais - a água e as vendas. Assim, sempre retratando da maneira mais próxima as falas usadas pelas participantes chegou-se as seguintes opções para a água da fábrica: conversar com os dois moradores da comunidade que sempre as ajudam com isso de graça; pagar alguém para arrumar o encanamento; solicitar para o ISA fazer esse concerto. Em relato as mulheres citaram que os que ajudam voluntariamente não conseguem arrumar a raiz do problema, que é o encanamento que não aguenta a pressão da água, pois precisaria comprar material para trocar os canos mais frágeis, e que o Instituto Socioambiental poderia ter recurso para isso. No quadro abaixo foram utilizadas as expressões usadas pelas trabalhadoras.

CENÁRIO DAS ALTERNATIVAS		
Problemas	Alternativas	Responsável
Água	Chamar dois moradores para ajudar; Pagar para alguém para arrumar; Pedir a ajuda ao ISA.	
Vendas	Sair vendendo; Ter uma pessoa para vender na cidade; Vender em outras cidades; Colocar no nome pessoal de alguém o CNPJ; Usar o CNPJ da cooperativa.	
Acomodadas/ Divulgar	Ir junto com outra pessoa vender (Marina + alguém); Ir preparando alguém para vender (que more na cidade); Usar a sacolinha e o banner para divulgar; Vender nos mercados das cidades, nos quais ainda não foi oferecido; Parceria com a casa da Agricultura de	

	Eldorado; Vender nas festas e eventos; Colocar o número de contato na sacola.	
--	---	--

Quadro 8: Resultado alcançado a partir da oficina de Cenário das Alternativas.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

O limite da fábrica com as vendas gerou várias alternativas de soluções, principalmente para descentralizar as vendas que hoje apenas uma pessoa faz, então citaram: ter uma pessoa dedicada às vendas na cidade; vender em outras cidades; ir preparando alguém da comunidade para vender e ir no começo junto com quem já faz vendas. Também se debruçaram sobre a necessidade de divulgar o trabalho delas e criar parcerias, que resultou nas opções: usar o material que já possuem para divulgar - as sacolinhas e o banner; colocar o número de celular que recebem os pedidos na sacolinha e materiais de divulgação; vender nas festas e eventos da comunidade e para fora; ter parceria com a casa da agricultura de Eldorado e os mercados das cidades vizinhas; além de usar a nota fiscal da cooperativa.

Por fim, pode-se notar que a oficina possibilitou para as mulheres visualizarem que existem soluções viáveis para que os principais problemas da Fábrica fossem amenizados, o que teve bons resultados, principalmente no sentido de gerar oportunidade para outras pessoas da comunidade, como na alternativa de ensinar pessoas a venderem acompanhando nos primeiros momentos.

### 8.2.8 Sintetização dos Resultados das Oficinas

Para facilitar a visualização dos principais resultados obtidos em cada oficina realizada, elaborou-se o Quadro 9, no qual se buscou sintetizar os pontos alcançados:

<b>Ferramentas</b>	<b>Sínteses dos resultados</b>
<b>Mapa da comunidade</b>	<p>I - Não há uma visão da Fábrica como algo coletivo pela comunidade;</p> <p>II - A Fábrica exerce um papel importante de socialização na comunidade;</p> <p>III - Oportunidade de aproveitar essa socialização e criar um espaço de convivência anexo à Fábrica.</p>
<b>Mapa de Situação futura</b>	<p>I - Desejo de um aumento nas vendas assim como a obtenção de uma renda mensal proveniente da Fábrica. Porém, o discurso denota uma “acomodação” por parte das trabalhadoras;</p> <p>II - Preocupação com relação aos cuidados e manutenção da Fábrica e suas estruturas;</p> <p>III - Sentimento de concorrência com as comunidades vizinhas que prejudicam, entre outros fatores, a ampliação do mix de produtos da Fábrica e canais de comercialização coletivos;</p> <p>IV - Vontade de que a Fábrica se torne espaço de trabalho para os jovens da comunidade no futuro.</p>

<b>Mapa de Fluxos Econômicos</b>	<p>I - Existência de um fornecedor chave para a qualidade do produto;  II - Despesas de operação que não fazem parte da precificação;  III - Falta de persistência em negociações com novos canais de venda, por conta da falta do Código de Barras no produto. Na prática o Código não se mostrou obrigatório;  IV - Possibilidade de parceria com comunidades vizinhas.</p>
<b>Mapa Fluxograma Comercial e de Produção</b>	<p>I - Falta de divulgação ativa do produto;  II - Não há a cobrança do frete para entrega;  III - Falta de uma entrada, para cobrir os custos de produção;  IV - Pagamento até 30 dias após entrega do produto;  V - Falta de manutenção da relação com o cliente.</p>
<b>Diagrama de Venn</b>	<p>I - Não há proximidade com grupos da própria comunidade como as igrejas, suas festas e trabalhadores do viveiro;  II - Já houve relações com grupos, como grupo de trabalho do Quilombo Sapatu, o ISA, o ITESP, a cooperativa, o grupo do projeto de Microbacias, o pessoal da Feira de Sementes, prefeituras de Eldorado e de Iporanga e a UNICAMP;  III - Grande parte dos grupos listados por elas são externos e esses também são os mais próximos, na maioria dos casos.</p>
<b>Árvore de Problemas</b>	<p>I - Problemas de estrutura e gestão da fábrica: o abastecimento de água, dificuldade com as vendas, não saber fazer o doce de banana e as exigências da vigilância sanitária;  II - A comunidade não dá apoio e depredam a estrutura frequentemente;  III - As prioridades que as trabalhadoras definiram evidenciam uma preocupação maior com os problemas de gestão da Fábrica, como as vendas e a vigilância sanitária.</p>
<b>Cenário de Alternativos</b>	<p>I - Descentralizar as vendas, atualmente realizada por apenas uma pessoa;  II - Vender em diferentes cidades, na comunidade, em festas e eventos;  II - Divulgar o trabalho usando a sacola e o banner da fábrica;  III - Criar parcerias com a casa de agricultura de Eldorado e com a cooperativa.</p>

Quadro 9: Síntese dos resultados das oficinas do DRP.

Fonte: Elaborados pelos autores.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou a aplicação dos conhecimentos e das experiências acadêmicas adquiridas ao longo do curso de bacharelado em administração. Para isso, foi desenvolvido um projeto de consultoria empresarial que teve como objetivo elaborar o planejamento participativo da Fábrica Comunitária de Alimentos Artesanais do Quilombo Nhunguara. Visando alcançar o objetivo traçado, o trabalho foi planejado e executado considerando vieses específicos que constroem o contexto em que a organização está inserida, para que os resultados conquistados fossem, de fato, acessíveis a realidade da Fábrica Comunitária e pudesse complementar o trabalho já realizado pelas moradoras do quilombo Nhunguara.

A construção da consultoria teve como ponto de partida um estudo bibliográfico sobre a história da comunidade e da fábrica, o que permitiu ao grupo conhecer mais sobre o contexto em que foi realizado o trabalho, uma parte importantíssima da consultoria para que fosse possível entender as lutas e momentos em que o quilombo passou para chegar nos dias atuais, assim como assimilar a maneira como se organizam e interagem com outras partes da sociedade, além de entender como se deu a criação da fábrica comunitária e seus grupos de trabalho. Uma preparação para esclarecer o que se encontraria nas idas a campo e para que fossem sempre mais proveitosas.

No segundo momento foram realizadas idas a campo, permitindo assim conhecer a comunidade e confrontar as informações obtidas a partir do estudo bibliográfico, isso através de observações, aplicação de um formulário, além conversa com moradores e membros da Fábrica Comunitária. A partir das visitas ao quilombo pudesse observar dados referente a composição familiar dos membros da Fábrica, as fontes de renda, as culturas plantadas, o impacto das políticas públicas e das legislações na vida da comunidade e demais dados que permitiram entender o contexto da comunidade, da Fábrica e seus trabalhadores.

Em posse de um volume grande de dados e informações, foi desenvolvido o diagnóstico da Fábrica Comunitária do Quilombo Nhunguara. Considerando toda a singularidade da situação, notou-se três grandes áreas dentro da organização, primeiro a gestão de modo geral, segundo a área de produção e, por fim, a comercialização. E, diferente do modelo convencional de administração de empresas, foi possível notar que a Fábrica se estrutura de maneira horizontal, sem relações hierárquicas definidas e com decisões tomadas sempre no coletivo, além de não possuir vínculo direto com a associação da comunidade. Foi possível conhecer o modo de produção, muito bem definida as etapas produtivas e, apesar de

ter funções e tarefas divididas em modo de linha de produção, todas as trabalhadoras conhecem todo o processo e sabem realizar qualquer função, mas realizando a que mais possui afinidade. Já a comercialização foi a área com mais fragilidades encontrada, possui uma única pessoa responsável por controlar essa parte da organização, apesar de todas as trabalhadoras estarem livres para apresentar e vender o produto, à área tem dificuldade para se comunicar com o público e encontrar canais de venda.

Então, a partir do diagnóstico, viu-se a necessidade de contribuir com o olhar das trabalhadoras da Fábrica para o futuro, onde desejavam chegar e os próximos passos até lá. Para tanto o foco do trabalho de consultoria foi voltado para o planejamento participativo da Fábrica Comunitária, o que nos levou a trabalhar com base no Diagnóstico Rural Participativo, uma metodologia que dispõe de ferramentas que mais se aproximaram da realidade do Quilombo Nhunguara, tendo o respeito pelo conhecimento local, cultural, costumes, valores que constroem a comunidade.

A aplicação das ferramentas do DRP permitiu que as trabalhadoras da Fábrica Comunitária pudessem dialogar, entender e registrar como esta a fábrica atualmente e como querem para o futuro, isso com a realização das sete oficinas. Alguns resultados mostram importantes pontos de atenção como, por exemplo, a não aceitação da Fábrica pela comunidade, o olhar de competição em relação as demais comunidades quilombolas da região e a forte participação de agentes externos ao Nhunguara na rede de conexões da organização. Ficou aparente a necessidade de realizar atividades para maior engajamento da comunidade junto a Fábrica, o que atualmente não existe e faz com que a organização seja vista como uma entidade estranha ao quilombo Nhunguara, mas esse ainda não é um ponto prioritário para as trabalhadoras da Fábrica, como visto no relatório da Oficina Árvore de Problemas.

Também foi possível observar que em algumas situações as trabalhadoras demonstraram já ter conversado sobre o assunto, mas por algum motivo não conseguiram colocar em prática e nas oficinas trabalhou-se com ferramentas que proporcionaram várias alternativas para solução das dificuldades da Fábrica, principalmente na comercialização. Além de evidenciar a importância do local da Fábrica como um espaço de convivência da comunidade e que hoje não possui estrutura adequada para proporcionar um ambiente confortável para os jovens que ali frequentam para conversar e usar a internet wireless.

Portanto, o trabalho alcançou aos resultados esperados, gerou alternativas para minimizar as dificuldades na condução da Fábrica Comunitária e a partir da aplicação das ferramentas do DRP, o que proporcionou total liberdade para as trabalhadoras entendessem a situação atual da Fábrica e chegassem as melhores alternativas para melhorar o contexto. E,

também fez-se cumprir o dever da universidade pública de se aproximar daqueles que se encontram distantes e pouco representados no meio acadêmico, o que foi possível através desse trabalho na Fábrica Comunitária que garantiu um troca de conhecimento enriquecedor para ambas as partes envolvida. E, além disso, o desenvolvimento do trabalho contribuiu para alguns questionamentos como, a baixa produção científica no campo da Administração de Empresas referente às comunidades tradicionais quilombolas e os trabalhos que eles desenvolvem, a dificuldade para se encontrar dados atuais sobre as comunidades, o impacto das políticas públicas nas famílias do quilombo, assim como a dificuldade para mobilizar e engajar o pessoal da comunidade nos projetos por eles mesmo desenvolvidos. Lacunas para serem investigadas, contribuindo cada vez mais a diminuição da distância entre o conhecimento acadêmico e o conhecimento das comunidades tradicionais brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, R.D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Volume único. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009. 281p.

ANSOFF, I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGrawHill, 1965.

BARBOTIN, M.A.S.P. **Apostila sobre Metodologia de Planejamento Estratégico Participativo**. 1 ed. Mamanguape. Universidade Federal da Paraíba. 2018. 18p.

BEGGY, T. **Adapting the traditional business plan into social enterprises**. Pennsylvania CPA Journal, p. 22-23, spring, 2002

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CORONA, H. P. **As Multidimensões da Reprodução Social da Agricultura Familiar na Região Metropolitana de Curitiba**. Curitiba, 2005. 312 folhas. Tese de doutorado - Universidade Federal do Paraná.

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Associativismo. **Boletim de Pesquisa e Desenvolvimento. Desenvolvimento Organizacional Rural II: Planejamento estratégico participativo em associações de agricultores de base familiar**. Planaltina, DF, n.7, p. 1-50. Setembro 2001. Disponível em: <<https://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/bitstream/doc/567104/1/bolpd07.pdf>>. Acessado em: 22 de Maio de 2018.

FRANÇA FILHO, G. **Teoria e prática em economia solidária: problemática, desafios e vocação**. In: Civitas. Porto Alegre - PUCRS, v.7, n.1, p. 155-174, jan-jun-2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/742/74270108/>>. Acessado em: 11 de Maio de 2018.

FRANÇA, Cassio Luiz de. (Org.). **Comércio ético e solidário no Brasil**. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert / ILDES, 2003. 144 p.

FURTADO, M. B., SUCUPIRA, R. L., & ALVES, C. B. **Cultura, identidade e subjetividade quilombola: uma leitura a partir da psicologia cultural**. Psicologia & Sociedade, 26(1), 106-115. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v26n1/12.pdf>>. Acessado em: 04 de Maio de 2018.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008. 200 p.

GRÜNINGER, B. URIARTE, A. F. T. **Uma Introdução e Algumas Considerações**. In: FRANÇA, C. L. **Comércio ético e solidário**. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert/ILDES, 2002 p. 67-75.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**. Academy of Management Review, vol. 5, n.º.4, p.567-575, 1980. Disponível em: <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1980.4288961>>. Acessado em: 30 de Maio de 2018.



INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária. **Titulação**. Disponível em: <<http://www.incra.gov.br/titulacao>>. Acessado em: 29 de Maio de 2018.

INCUBADORA SOCIAL. Universidade Federal de Santa Maria. **Associativismo**. Santa Maria, RS, 2015. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/estudosoculturais/arquivos/incubacao-cartilhas/CARTILHA%20ASSOCIATIVISMO.pdf>>. Acessado em: 22 de Maio de 2018.

ISA – Instituto Socioambiental. **Agenda Socioambiental de Comunidades Quilombolas do Vale do Ribeira**. São Paulo, SP: IPSIS Gráfica e Editora, 2008. 193 p.

ITESP – Instituto de Terras do Estado de São Paulo. **Relatório Técnico-Científico Sobre A Comunidade De Quilombo Do Nhunguara**. São Paulo. 2000. Disponível em: <[http://www.itesp.sp.gov.br/br/info/acoes/rtc/RTC\\_Nhunguara.pdf](http://www.itesp.sp.gov.br/br/info/acoes/rtc/RTC_Nhunguara.pdf)>. Acessado em: 19 de Março de 2018.

JOHNSON, Pierre W. (Org.). **Comércio justo e Solidário**. São Paulo: Instituto Polis, 2004. 192 p.

KASSAB, Álvaro. **A Unicamp vai aos quilombos do Ribeira. Para ensinar e aprender**. 2003. Disponível em: <[http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp\\_hoje/ju/outubro2003/ju233pag06.html](http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/ju/outubro2003/ju233pag06.html)>. Acessado em: 28 de Abril de 2018.

KINGESKI, A. A. I. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais**. 2005. 12 p. Bauru, SP, 2005. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/69489717/KingeskiAdriana-Diagnostico>>. Acessado em: 28 de Abril de 2018.

LAMARCHE, H. (Coord.). **A agricultura familiar: comparação internacional**. Campinas: Ed. da UNICAMP, 1993. v.1: Uma realidade multiforme.

LÜCHMANN, L. H. H. **Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos democráticos**. Revista brasileira de ciências sociais, [S.l.], v. 29, n. 85, p. 159-178, fev. 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/107/10731727011/>>. Acessado em: 25 de Maio de 2018.

MARA, C. M.A **Strategic planning process for a small nonprofit organization - a hospice example**. Nonprofit Management Leadership, v. 11, n. 2, p.211-223, winter 2000.

MUNARI, L. I. **Memória social e ecologia histórica: a agricultura de coivara das Populações quilombolas do vale do Ribeira e sua relação com a formação da mata atlântica local**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Biociências, Universidade de São Paulo, 2009.

NEVES, E.B.; DOMINGUES, C.A. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Rio de Janeiro. 2007.

NEVES, E. B.; DOMINGUES, C. A.(Org.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2017. 200 p.

NEVES, P. D. M.; MENDONÇA, M. R. **(Re)existência e permanência no campo através do associativismo e cooperativismo**. Revista Equador, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 44-59, nov. 2017. Disponível em: <<http://www.ojs.ufpi.br/index.php/equador/article/view/6268/3852>>. Acessado em: 16 de Maio de 2018.

ODA, L. S. **Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES**. 2010. 122 p. Dissertação de Mestrado (Design e Expressão Gráfica) - Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Florianópolis, SC, 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/106698/278605.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acessado em: 01 de Maio de 2018.

PASINATO, Raquel. **Planejamento territorial participativo: relato de experiências em comunidades quilombolas do Vale do Ribeira/SP**. São Paulo, Instituto Socioambiental, 2012. Disponível em: <<https://www.socioambiental.org/pt-br/o-isa/publicacoes/planejamento-territorial-participativo>>. Acessado em: 01 de Maio de 2018.

PEDROSO JUNIOR, N. N. et al. **A casa e a roça: socioeconomia, demografia e agricultura em populações quilombolas do Vale do Ribeira**, São Paulo, Brasil. Bol. Mus. Para. Emílio Goeldi. Ciências humanas. [online]. 2008, vol.3, n.2, pp.227-252. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1981-81222008000200007>>. Acessado em: 21 de Março de 2018.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: The Free Press, 1985.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo, RS: Universidade FEEVALE, 2013. 276 p.

SAF – Secretaria de Agricultura Familiar. **Diagnóstico Rural Participativo - Um Guia Prático**. Brasília, DF, Maio de 2011.

SCHMITT, A.; TURATTI, M. C. M.; CARVALHO, M. C. P. de. **A atualização do conceito de quilombo: identidade e território nas definições teóricas**. Ambiente & Sociedade. [online]. 2002, n.10, p.129-136. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-753X2002000100008>>. Acessado em: 07 de Março de 2018.

SECRETARIA Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário: **Regulamentação da Lei da Agricultura Familiar: ganhos para o Brasil**. 2017. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/regulamenta%C3%A7%C3%A3o-da-lei-da-agricultura-familiar-ganhos-para-o-brasil>>. Acessado em: 08 de Dezembro de 2018.

SEPPPIR - Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. 2005. **Programa Brasil Quilombola**. Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.seppir.gov.br/arquivos/pbq.pdf>>. Acessado em: 12 de Abril de 2013.

\_\_\_\_\_. **Comunidades Tradicionais: Políticas para Povos e Comunidades Tradicionais**. 2015. Disponível em: <<http://www.seppir.gov.br/comunidades-tradicionais>>. Acessado em: 13 de Abril de 2018.

SINGER, P. **Economia solidária versus economia capitalista**. Sociedade e Estado, Brasília, v. 16, n. 1-2, p. 100-112, Dec. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922001000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922001000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 07 de Maio de 2018.

SOUZA, M. M. O. **A utilização de metodologias de diagnóstico e planejamento participativo em assentamentos rurais: o diagnóstico rural/ rápido participativo (DPR)**. EM EXTENSÃO, Uberlândia, v. 8, n. 1, p. 34-47, jul. 2009. Disponível em: <<http://www.seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/20380/10850>>. Acessado em: 07 de Junho de 2018.

TURNES, V. **Processos participativos de desenvolvimento rural**. In: Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (contag). Programa de formação de dirigentes e técnicos em desenvolvimento municipal baseado na agricultura familiar. Formação de monitores. Brasília: CONTAG, 1997. p. 65 – 92.

UNICAMP – Universidade de Campinas. **Relatório de Gestão PREAC**. Campinas. 2009. 164 p. Disponível em: <[http://www.preac.unicamp.br/arquivos/relatorios/2005\\_2009.pdf](http://www.preac.unicamp.br/arquivos/relatorios/2005_2009.pdf)>. Acessado em: 18 de Abril de 2018.

WANDERLEY, M. de N. B. **Raízes Históricas do Campesinato Brasileiro**. ANPOCS, Caxambu, 1996. (ou WANDERLEY, Maria de Nazareth Baudel. Raízes Históricas do Campesinato Brasileiro. In: TEDESCO, João Carlos (org.). Agricultura Familiar Realidades e Perspectivas. 2a. ed. Passo Fundo: EDIUPF, 1999. Cap. 1, p. 21-55.)

\_\_\_\_\_. **O agricultor familiar no Brasil: um ator social da construção do futuro. Agricultura familiar camponesa na construção do futuro**. [S.l.], p. 33-45, out. 2009. Disponível em: <[http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/373/ASPTA\\_agricultura\\_familiar\\_camponesa\\_constru%C3%A7%C3%A3o\\_futuro.pdf?sequence=1#page=33](http://www.bibliotecadigital.abong.org.br/bitstream/handle/11465/373/ASPTA_agricultura_familiar_camponesa_constru%C3%A7%C3%A3o_futuro.pdf?sequence=1#page=33)>. Acessado em: 10 de Maio de 2018.

## APÊNDICES

### APÊNDICE I – INSTRUMENTO FORMULÁRIO PARA DIAGNÓSTICO SOCIOECONÔMICO DA COMUNIDADE QUILOMBO NHUNGUARA

#### I – IDENTIFICAÇÃO

Questionário nº \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018 hora: \_\_\_\_\_

Aplicador: ( ) Caprici ( ) Matheus ( ) Sidnei

#### II - PERFIL

1. Idade: \_\_\_\_\_

2. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

3. ( ) Preto, ( ) Pardo, ( ) Branco, ( ) Indígena, ( ) outros

#### 2.2) Composição da família

1) Membros	2) Grau de Parentesco	3) Idade	4) Escolaridade	6) Ocupação Atual	7) Horas trabalho dia atividade produtiva

#### LEGENDA:

2) (1) Responsável, (2) Cônjuge, (3) Filho, (4) Filha, (5) Pais/Sogro, (6) Pais, (7) Irmãos, (8) Netos, (9) outros  
 4) (1) Analfabeto, (2) Analfabeto funcional, (3) Alfabetizado (4) Ensino fundamental incompleto, (5) Ensino Fundamental completo, (6) Ensino médio incompleto (7) Ensino médio completo, (8) Ensino superior incompleto, (9) Ensino superior completo.

6) Ocupação: (1) Agricultor; (2) bolsa família; (3) Estudante; (4) Diária - roça - pedreiro; (5) Trabalho assalariado (6) Aposentado/pensionista, (8) criação, (9) artesanato (10) comércio; (11) Agroindústria; (12) Do Lar.

#### III. ACESSO AOS SERVIÇOS

##### 3.1 Educação

1. Escolaridade

I - ( ) escola pública normal ( ) escola técnica pública ( ) escola privada ( ) outro \_\_\_\_\_

##### 3.2. Assistência social

1. Cesta básica: 1. sim ( ) 2. não ( )

2. Bolsa família: 1. sim ( ) 2. não ( )

3. Renda cidadã/ ação jovem: 1. sim ( ) 2. não ( )

4. Outros benefícios: Sim, qual: \_\_\_\_\_ não ( )

##### 3.3. Participação na vida da comunidade

<b>Entidades ou Instituições na Comunidade</b>	
1. Igreja: Sim, qual: _____	Não ( )
2. Associação da comunidade: Sim ( ) Não ( )	
3. Trabalha na associação? Sim, qual _____	Não ( )
4. Cooperativa: Sim ( ) Não ( )	
5. ONG's: Sim, qual: _____	Não ( )
6. Cursos de formação profissional: Sim, qual: _____	
7. Outro: _____	

### 3.4. Acesso ao lazer:

O que faz nos tempos livres?

---

## IV. UTILIZAÇÃO DA ÁREA E PRODUÇÃO (AQUI É IMPORTANTE VERIFICAR A SITUAÇÃO DO QUILOMBOLA - se há outras dinâmicas de uso da área e adequar se necessário.

### 4.1. Utilização da área

<b>Tipo de uso</b>	<b>Check</b>
1. Lavoura Temporária	
2. Lavoura Permanente	
3. Horta, e Pomar doméstico	
4. Pastagem plantada (espécies)	
5. Pousio do solo (descanso)	

### 4.2. Assistência Técnica: 1. sim ( ) 2. não ( )

1. Secretaria Municipal ( )
2. Emater -Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural ( )
3. Privada ( ) \_\_\_\_\_ (nome)
4. SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural( )
5. SEBRAE ( )
6. ONG's ( )
7. Universidade ( )

8. Cooperativa ( )  
 9. ITESP ( )  
 10. Instituto Cultural Palmares ( )  
 11. Outros ( ) \_\_\_\_\_

#### 4.3. Utilização de mão de obra:

- 1) Mão de obra familiar: 1. sim ( ) 2. não ( ).  
 2) Empregados permanentes: 1. sim ( ) 2. não ( ). Número de pessoas ( )  
 3) Empregados temporários: 1. sim ( ) 2. não ( ). Número de pessoas/ano ( )  
 4) Troca de dias: 1. sim ( ) 2. não ( ). Quantidade de dias/ano ( )  
 5) Participa de mutirão 1. sim ( ) 2. não ( )

#### 4.4. Construções

Tipo	Galinheiros	Estrebaria (cavalo)	Chiqueiros	Estufas	Galpões	Tanques	Casa	Outros
Quantidade								

#### 4.5. Produção Agrícola nos últimos 12 meses

Culturas	1) Área Plantada	2) Quantidade Colhida		3) \$ gasto na Produção	4) \$ Recebido na Venda	5) Para quem vendeu	6) Produto vendido
		Venda	Consumo				
1							
2							
3							
4							
5							
Horta Associação							
Horta Doméstica							

#### 4.6. Principais produtos artesanais

Produto	1) Quantidade Total	2) Valor gasto na produção	3) Quantidade vendida	4) Valor recebido com a venda	5) Quantidade consumida


**4.7. Renda bruta mensal - em R\$**

1 Produção Agrícola	
2 Produção pecuária	
3 Derivados da produção vegetal e animal	
4 Aposentadorias e pensões	
5 Programas sociais	
6 Artesanato	
7 Serviços na comunidade - qual? _____	
8 Corte de palmito	
9 Turismo	
10 Trabalho na cidade	
11 Serviço braçal	
12 Pesca/ Caça	
13 Outros - qual? _____	

**4.8. Quais são as opções da família em casos de frustrações na produção?** (perda de auxílios, pragas, dificuldades nas vendas, etc)

( ) Nenhuma ( ) Diversificação de produção ( ) Poupança bancária ( ) Poupança familiar ( )

## APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**DATA:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018.

### **Objetivo da coleta de dados:**

Realizar a caracterização preliminar do quilombola, estabelecendo como foco de observação e análise a Associação Remanescentes de Quilombos do Bairro Nhunguara e a fábrica de produtos de banana a ela vinculada. Caracterização dos associados, das formas de gestão e do trabalho no contexto da fábrica de bananas, bem como, identificar a estrutura física da associação, como se dá a participação dos membros, as atividades/ produções desenvolvidas pela associação e pelos membros da mesma, a relação e os impactos da organização na comunidade e vice-versa. Analisar o espaço físico da fábrica, os processos de planejamento, o processo produtivo, canais de comercialização e distribuição, bem como, a existência de recursos financeiros e materiais.

### **Roteiro para observação/entrevista semiestruturada:**

#### **a) PRIMEIRA DIMENSÃO: o quilombola**

- Como se deu a constituição do quilombola?
- Como ocorrem as dinâmicas de exploração do território? (Concepção de propriedade, trabalho, geração de renda, acesso a recursos...)
- Como percebe limites/possibilidades a partir do fato de residir/trabalhar no quilombola?
- Como a singularidade de ser um espaço quilombola implica nas relações de trabalho e na exploração das propriedades?

#### **b) SEGUNDA DIMENSÃO: a associação**

- Qual a trajetória histórica da Associação? Como surgiu?
- Quem são os associados (anteriormente e agora)?
- Quais as principais atuações da Associação?
- Quais os vínculos (redes) que a Associação possui? (Cooperativa, Estado, universidades, institutos, ONG, papel das políticas públicas se houver)
- Como é o funcionamento da Associação (atividades de planejamento - lideranças - reuniões - tomadas de decisão...)
- Qual a estrutura física da Associação? (Caracterizar e fotografar - se possível).
- Qual a fonte de recursos que a sustenta?
- Quais as atribuições das pessoas que dela participam? (Perspectiva de trabalho e de atuação).

#### **c) TERCEIRA DIMENSÃO: a fábrica**

- Origens da fábrica (constituição histórica - descrição)
- O papel das pessoas na fábrica
- O processo de planejamento da fábrica
- A concepção dos produtos
- O planejamento produtivo
- A descrição do processo produtivo



- A comercialização (precificação, canais de comercialização, divulgação)
- A gestão dos recursos e investimentos
- A infraestrutura
- A estruturação do trabalho (mão-de-obra, jornada, perfil de quem trabalha...)
- Históricos de produção
- Dados financeiros-contábeis.

**Documentos importantes para solicitar**

- Atas
- Documentos e fotos antigas da fábrica (edital da Petrobras, 'plano' federal que possibilitou a criação da fábrica)
- Estatuto da Associação
- Organograma dos Associados
- Relatório contábil histórico da produção e venda.
- Documento de acordo com a Cooperativa qual faz a venda do produto

## ANEXOS

### ANEXO I – ÁRVORE DE PROBLEMAS

#### GRUPO MERCADO, INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA

<b>TEMAS</b>	<b>PROBLEMAS</b>	<b>SOLUÇÕES- AÇÕES</b>	<b>ENVOLVIDOS</b>	<b>GRAU DE PRIORIDADE (1-x)</b>	<b>GRAU DE URGÊNCIA (Curto, Médio ou Longo Prazo)</b>
Diagnóstico das demandas					
Volume-Variedade					
Periodicidade de oferta					
Aspectos gerais					
Logística e Transporte					
Processamento					
Precificação do Produto					