

# Administração Associativa de Microusinas de Leite

## Associative Management in a Milk Microplant

Luis Artur Bernardes da Rosa<sup>a\*</sup>, Cássio Chia Jang Tsay<sup>b</sup>

### Resumo

Nas últimas décadas, as mudanças ocorridas na economia mundial têm provocado a reorganização de vários setores. Entre estes, o setor rural é um dos que mais sofre com a concorrência internacional. Muitos agricultores familiares produtores de leite estão sendo excluídos do mercado formal e estão indo para o informal. O leite cru comercializado no mercado informal apresenta baixa qualidade sanitária e oferece risco a saúde dos consumidores. As microusinas de leite, administradas por pequenos agricultores, são alternativas socioeconômicas e de legalização para a coleta, pasteurização e comercialização do leite que está no mercado informal. Este estudo de caso tem o objetivo de analisar a administração de microusinas de leite instalada no município de Rolândia - Paraná, enfocando os problemas e resultados experimentados por associados e dirigentes na administração da produção e comercialização do leite. Também tem o objetivo de fornecer indicadores para a administração de outras microusinas de leite, contribuir com políticas públicas para o setor leiteiro e contribuir para a saúde pública. Para a realização da pesquisa, a administração da microusinas foi acompanhada durante o período de julho de 2004 a dezembro de 2006. A pesquisa apresenta-se como descritiva e tem caráter exploratório. Os dados foram obtidos a partir de três fontes: diagnóstico com os sócios, consulta aos balancetes da associação e entrevistas com dois diretores. As conclusões demonstram viabilidade econômica e dificuldades expressivas na administração do empreendimento.

**Palavras Chave:** Agricultores familiares. Agroindústria de pequeno porte. Associativismo.

### Abstract

*In the last decades, the changes in the world's economy have caused reorganizations in several sectors. Among them, the rural sector is one of those that suffers more intensively with the international competition. Many family milk farmers are being excluded from the formal market and are heading to the informal one. Raw milk commercialized in the informal market presents low sanitary quality and offers risks to consumers' health. Milk microplants, managed by small farmers, are a socioeconomic alternative, as well as an alternative of legalization for the collection, pasteurization and commercialization of the milk that is in the informal market. This study case aims at analyzing the management of a milk microplant located in the town of Rolândia, state of Paraná, focusing on the problems faced and results achieved by associates and directors in the management of milk production and commercialization. Also, it aims at offering indicators for the management of other milk microplants, contributing for public policies in the milk sector and for public health. In order to conduct the research, the microplant managers were followed up from July 2004 to December 2006. The research has a descriptive and exploratory nature. The data were obtained from three sources: diagnosis with the partners, association balance sheets and interviews with two directors. The conclusions indicate economic viability and expressive difficulties in the management of the enterprise.*

**Key-words:** Family farmers. Small scale agroindustry. Associativism

<sup>a</sup> Doutor do Programa de Pós-Graduação em Agronomia Universidade Estadual de Londrina (UEL) Docente da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). E-mail: luisartur@sercomtel.com.br;

<sup>b</sup> Docente da Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). E-mail: tsay@uel.br.

\* Endereço para correspondência: Rua Heloísa Helena Muniz da Silva 112 Vale do Arvoredo - CEP 86047585, Londrina/PR. Tel

### 1 Introdução

No contexto mundial, o Brasil é um dos maiores produtores de leite. Em termos nacionais, a atividade leiteira tem grande importância econômica e social na geração de emprego e na oferta de um alimento essencial a algumas faixas da população.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa revela que a produção de leite mundial está estimada em torno de 518.6 bilhões de litros. Em 2004, 70% deste volume foi fabricado pela Europa e pelos Estados Unidos. No entanto, a tendência é esse quadro mudar. A Embrapa afirma que a fabricação de leite no Primeiro Mundo irá diminuir e, conseqüentemente, aumentar nos países em desenvolvimento. Nos últimos 25 anos, a indústria do leite cresceu no Brasil.

Em 1979, passou de 10.2 bilhões de litros para cerca de 22.3 bilhões, em 2003. No ano de 2005, alcançou 22.9 bilhões de litros de leite.

A produção de leite no Brasil não está distribuída de maneira uniforme. Muitos pequenos agricultores participam pouco da produção total do país, e poucos grandes participam muito dessa produção. Ainda assim, muitos dos pequenos que estão sendo expulsos do mercado formal estão indo para o informal, daí o crescimento desse mercado.

O leite cru comercializado no mercado informal apresenta baixa qualidade sanitária e oferece risco a saúde dos consumidores. As microusinas de leite, administradas por pequenos agricultores, são alternativas socioeconômicas e de legalização para a coleta, pasteurização e comercialização do leite que está no mercado informal.

O município de Rolândia produz 10.500 litros de leite por dia (INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER, 2006). A comercialização de leite cru diretamente ao consumidor é um problema de saúde pública municipal. Pressionados pela

Promotoria Pública para se adequarem à legislação sanitária vigente, um grupo de produtores de leite que comercializava o leite cru diretamente ao consumidor se organizou para implantar uma microusinas de pasteurização de leite. A implantação da microusinas envolveu a participação de várias entidades, inclusive do Governo do Paraná que através do Programa Paraná 12 meses apoiou a aquisição de equipamentos básicos para a instalação da microusinas. O grupo de produtores de leite rateou as despesas para construção das instalações em uma área cedida em comodato por um dos participantes. Estes investimentos possibilitaram a legalização das instalações junto à vigilância Sanitária Municipal.

Este estudo tem o objetivo de analisar a administração da microusinas de leite, enfocando os problemas e resultados experimentados por associados e dirigentes na administração da produção e comercialização do leite. Também tem o objetivo de fornecer indicadores para a administração de outras microusinas de leite, contribuir com políticas públicas para o setor leiteiro e contribuir para a saúde pública apresentando alternativas de pasteurização do leite cru comercializado ilegalmente nas ruas.

## 2 Material e Método

Uma parceria entre agricultores, Instituto Emater, Prefeitura Municipal de Rolândia, Governo do Paraná e o Projeto Paraná 12 Meses possibilitou a um grupo de dez agricultores, que vendiam ilegalmente leite cru na rua, a constituição de uma associação e a construção de uma microusinas de pasteurização de leite, que entrou em funcionamento no ano de 2003.

Para a realização da pesquisa, a administração da microusinas foi acompanhada durante o período de julho de 2004 a dezembro de 2006. A pesquisa apresenta-se como descritiva (GIL, 1999) e tem caráter exploratório. A estratégia de pesquisa é de estudo de caso (YIN, 2001). A pesquisa foi desenvolvida no município de Rolândia-PR, com os diretores e sócios da microusinas de leite.

Os dados foram obtidos a partir de três fontes: diagnóstico com os sócios, consulta aos balancetes da associação e entrevistas com dois diretores.

No mês de julho de 2004 foi realizada uma reunião com a participação de nove sócios para diagnosticar a administração e o funcionamento da microusinas. A partir de debates com a participação de todos foram levantados problemas nas áreas de produção do leite, industrialização, comercialização e associativismo.

Durante o período de janeiro de 2005 a dezembro de 2006 houve acompanhamento da administração da microusinas e coleta mensal de informações do balancete fornecidas pelo contador da associação.

Para completar a coleta de dados foram entrevistados em dezembro de 2006 dois diretores da associação com a utilização de um questionário com questões abertas abordando a administração da associação.

## 3 Referencial Teórico

Nas últimas décadas, as mudanças ocorridas na economia mundial têm provocado a reorganização de vários setores. Entre estes, o setor rural é um dos que sofrem mais fortemente a concorrência internacional. Sua reestruturação, além de depender de políticas econômicas governamentais que garantam competitividade, estabilidade na renda e acesso às oportunidades de mercado, depende principalmente da capacidade de seus gestores em administrar os recursos dentro e fora da porteira.

Há muito tempo, intelectuais e políticos debatem sobre as formas sociais de produção na agricultura, a respeito da superioridade dos grandes estabelecimentos sobre os pequenos e médios, sobre a maior eficiência do trabalho familiar em relação ao trabalho assalariado e, também, a respeito da supremacia das unidades de produção individuais sobre as formas coletivas etc. Hoje, o debate está mais do que nunca presente no cenário internacional, e as questões em torno da agricultura familiar alcançam uma dimensão universal (LAMARCHE, 1998).

Segundo Passador (2003), verifica-se no cenário contemporâneo um resgate da agricultura familiar, tanto na Europa quanto no Brasil. Aqui foram criados vários aparatos institucionais, como o Ministério da Agricultura Familiar e Reforma Agrária, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e o Plano Nacional de Desenvolvimento Rural (PNDRS), que demonstram a intensificação da presença dos agricultores familiares na pauta política do País.

A concepção da agricultura familiar como uma forma social residual, transitória ou em vias de desaparecimento é rejeitada por Lamarche (1998), que considera que ela ocupa um espaço próprio nas sociedades modernas, capitalistas ou socialistas, avançadas ou em processo de desenvolvimento. O mesmo autor afirma que a agricultura familiar nas sociedades modernas é, antes de tudo, uma realidade multiforme e que esta realidade resulta, sobretudo, de sua capacidade de adaptação aos contextos sociais e políticos mais diversos.

Os resultados de uma pesquisa coordenada por Lamarche (1998) demonstram que os agricultores mais envolvidos e dependentes do mercado são precisamente os mais fragilizados pela própria crise do mercado. Em consequência disso, o recurso ao autoconsumo e a reutilização de produtos na unidade de produção, a redução do endividamento financeiro, as práticas de ajuda mútua, longe de significarem um atraso tecnológico dos agricultores, constituem estratégias de formas extremamente variadas, de adequação a estas mesmas condições adversas do mercado.

No Paraná, a atividade rural está distribuída entre a agricultura familiar e a empresarial que produzem para o mercado interno e externo. A agricultura familiar tem sua produção diversificada entre produtos para consumo interno e para exportação. Entretanto sua maior contribuição para o

abastecimento interno não tem sido recompensada por preços que remunerem satisfatoriamente a atividade. Por outro lado, a falta de escala nas culturas de exportação também não permite a lucratividade necessária para esta categoria.

O Paraná destaca-se nacionalmente pela expressiva participação na produção de commodities. No entanto, em torno de 80% da produção do Estado é proveniente da agricultura familiar que comercializa na forma in natura, a maior parte de sua produção de alimentos, perdendo a oportunidade de agregação de valor ao produto primário através da agroindustrialização.

O mercado para produtos alimentares agroindustrializados apresenta um grande potencial de crescimento e expande-se fortemente tanto no âmbito internacional como nacional. No Brasil, em 1998, cerca de 38 mil empresas cadastradas em alimentos e bebidas venderam US\$ 71,4 bilhões em produtos alimentares (NEVES; CHADDAD; LAZZARINI, 2000). No Paraná, o potencial financeiro de consumo de produtos industrializados derivados de carnes, leite e frutas é de R\$ 3,12 bilhões por ano (PARANÁ, 2001).

A agroindustrialização da produção agropecuária dá possibilidade ao agricultor a familiarizar-se e a inserir-se nesse mercado. O processamento de alimentos nas agroindústrias de pequeno porte representa uma promissora alternativa de renda e emprego para a agricultura familiar. Desenvolver a agroindustrialização integrada aos sistemas produtivos pode garantir maior rentabilidade e sustentabilidade à atividade rural.

Embora a agroindústria de pequeno porte represente uma boa oportunidade de negócio aos agricultores familiares, existem muitas dificuldades para entrar e permanecer nesta atividade, como o domínio da tecnologia de produção, a comercialização dos produtos, o acesso aos recursos financeiros, a adequação às leis que regulamentam o setor, a capacidade de articulação com outros atores dos complexos agroindustriais, políticas públicas diferenciadas para o setor, e principalmente a administração do empreendimento.

Apesar de este trabalho não utilizar uma abordagem de redes para analisar as agroindústrias de pequeno porte, é importante destacar que este conceito tem aparecido com frequência crescente na literatura que trata de políticas públicas. Isso deriva de um novo padrão de políticas baseado na parceria entre as diversas instâncias e órgãos do poder público, as empresas privadas e as organizações da sociedade civil. Alguns autores consideram o fenômeno como o surgimento de um novo padrão de relação entre o Estado e a sociedade que pode vir a representar mudanças significativas em nossa matriz política, econômica e social (PASSADOR, 2003).

Os Agricultores Agroindustriais Familiares (AAF) necessitam aperfeiçoar e expandir suas relações com o mercado, pois ao longo dos anos priorizaram a capacitação em tecnologias de produção, buscando o aumento da produção

e da produtividade, estando a comercialização restrita a intermediários, cooperativas e indústrias. A comercialização da produção agroindustrial representa, assim, um desafio para os agricultores que atuarão em canais de comercialização mais próximos dos consumidores.

A participação de organizações de agricultores, especialmente de associações e cooperativas, na administração de novos empreendimentos agroindustriais, é um fato marcante no norte do Paraná. A expansão do associativismo, a concentração dos agricultores em poucas cooperativas e o surgimento de novas organizações de agricultores ocorreram de forma acelerada na última década. Estas novas organizações representam uma estratégia dos agricultores para organizar a produção e ampliar o poder dessa classe.

A organização associativa que tem como base a integração dos associados através de uma estrutura organizacional própria à autogestão e de processos sociais de participação coletiva vem, em tempos de grandes mudanças da ordem econômica, se apresentando como alternativa capaz de responder aos desafios apresentados pela sociedade moderna. Assim, em mercados cada vez mais competitivos e socialmente excludentes, torna-se necessário analisar formas organizacionais que possam se apresentar como meios de inclusão sócio-econômicos para indivíduos e/ou empresas que, individualmente, pouco consegue influenciá-los.

Segundo Zylbersztajn (2000), o Sistema Agroindustrial (SAI) pode ser visto como um fluxo ladeado por duas margens: uma representada pelo ambiente institucional e outra pelo ambiente organizacional. As instituições são a regras do jogo da sociedade e são representadas pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAIs, tais como: empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, entre outros.

As associações e as cooperativas são os tipos de associativismos mais presentes no meio rural. Elas são organizações de adesão voluntária, onde há a união dos associados em busca de objetivos comuns.

A definição mais específica e direta da palavra associativismo relaciona-se à união de empresas ou pessoas que têm o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns, através da criação de entidades de representação empresarial, associações específicas ou associações de interesse econômico. Numa definição mais ampla, associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o principal objetivo de superar as dificuldades e gerar benefícios em níveis econômico, social ou político.

No Estado do Paraná, as associações de agricultores estão presentes em vários municípios participando ativamente do desenvolvimento rural.

#### 4 Resultados e Discussão

Durante vários anos agricultores do município de Rolândia comercializam leite cru na rua, diretamente com os consumidores. Esta prática ilegal traz riscos à saúde da população, e sendo obrigatória a pasteurização do leite elimina a maioria dos agentes causadores de doenças. Preocupados com este fato a promotoria pública convocou todos os agricultores do município de Rolândia, que comercializam leite na rua, para apresentarem propostas de pasteurização do leite.

Após reuniões entre a promotoria e agricultores ficou estabelecido que os mesmos deveriam criar uma organização para construir e administrar uma microusinas de leite para pasteurização do produto. Desta forma, no ano de 2002 os agricultores decidiram constituir a associação dos produtores de leite de Rolândia.

Com apoio do governo estadual e municipal, no ano de 2003 foi construída e entrou em funcionamento a microusinas de leite caviúna, ficando sob a responsabilidade da associação a administração do empreendimento. Um novo desafio surge para estes agricultores até então acostumados a cuidar de suas propriedades agropecuárias, administrarem um empreendimento agroindustrial e de forma coletiva.

Desde o início das atividades, que dura sete anos, os agricultores enfrentaram grandes dificuldades na administração do empreendimento. Em muitos momentos esteve próximo da extinção, mas tem sobrevivido com o objetivo de manter a atividade leiteira, gerar renda e empregos às famílias dos agricultores.

No ano de 2004 extensionistas do Instituto Emater e nove associados da microusinas realizaram um diagnóstico da administração e funcionamento do empreendimento. Os resultados do diagnóstico e dos debates possibilitaram identificar problemas nas áreas de produção do leite, industrialização, comercialização e associativismo.

Na produção, os principais problemas foram o alto custo da alimentação animal, as instalações produtivas inadequadas e alto custo de produção do leite.

Na industrialização os problemas foram a baixa capacidade do clarificador para processar o leite recebido, a desativação do resfriador de leite, a matéria-prima sem padrão de qualidade, a sanidade dos animais, a oferta de matéria-prima abaixo da capacidade de processamento da microusinas e a lentidão no processo de pasteurização e envasamento do leite. Foram apontados ainda, problemas de falta de controle diário do leite na câmara fria, atrasos no pagamento das taxas dos serviços prestados aos associados e do horário de funcionamento da microusinas.

Na comercialização o principal problema apontado foi a dificuldade de planejamento e controle da associação na comercialização do leite feita pessoalmente pelos associados para escolas, supermercados, padarias, bares, sorveterias e diretamente ao consumidor.

Na administração da associação, a maioria dos sócios desconhecia as atribuições dos diretores e a associação atuava pouco na melhoria do preço final do leite.

O resultado do diagnóstico demonstrava a necessidade de uma intervenção imediata na administração do empreendimento e os sócios decidiram que era necessário renovar a administração. Assim, no início do ano de 2005, assessorados por extensionistas do Emater foram realizadas eleições para diretoria e conselho fiscal da associação e novos diretores assumiram a administração da microusinas.

Após dois anos, a administração da associação teve seu mandato encerrado no mês de março de 2007. Neste período, foco da pesquisa, houve o acompanhamento da administração da microusinas. No final do ano de 2006 dois diretores foram entrevistados e declararam que as maiores dificuldades na administração da microusinas estiveram relacionados a problemas deixados pela administração anterior, relacionamento com os funcionários, má operação dos equipamentos e máquinas pelos funcionários, dificuldade na adaptação de novos funcionários, atraso no pagamento das taxas de pasteurização do leite, falta de reajuste do valor da taxa de pasteurização cobrado dos associados, excesso de água no leite entregue pelo associado e conflitos internos entre associados e diretoria.

Por outro lado, os diretores informaram que ocorreram várias melhorias com investimentos na microusinas, tais como: a aquisição de resfriadores de leite e refrigeradores para queijo, a reforma do prédio da microusinas, a pavimentação do pátio de recepção do leite, a aquisição de tanque para o depósito de efluentes, a construção de caixa de contenção de efluentes, a contratação de contador, a apresentação mensal de balancetes para os associados, a implantação de boletos bancários para o pagamento de taxas de pasteurização, a contratação de veterinário, a aquisição de equipamento para medir a quantidade de água no leite, a ampliação da comercialização do leite dos associados para mais supermercados, escolas e creches municipais.

A seguir estão apresentados os dados obtidos nos balancetes da associação nos anos de 2005 e 2006.

A tabela 1 apresenta as receitas e despesas da microusinas no período de janeiro de 2005 a dezembro de 2005.

**Tabela 1** - Receitas e despesas em 2005 em reais (R\$)

Meses	Receitas	Despesas	Resultado
Janeiro	5.700,00	3.045,00	2.655,00
Fevereiro	4.355,00	3.511,00	844,00
Março	5.660,00	2.461,00	3.199,00
Abril	5.748,00	2.856,00	2.892,00
Maior	7.275,00	5.324,00	1.951,00
Junho	7.437,00	4.965,00	2.472,00
Julho	7.746,00	5.075,00	2.671,00
Agosto	8.063,00	4.838,00	3.225,00
Setembro	7.388,00	4.469,00	2.919,00
Outubro	7.491,00	5.063,00	2.428,00
Novembro	6.576,00	4.457,00	2.119,00
Dezembro	7.156,00	6.399,00	757,00
<b>Total</b>	<b>80.595,00</b>	<b>52.463,00</b>	<b>28.132,00</b>

A tabela 2 apresenta a quantidade de leite pasteurizado e custo de pasteurização e envase no período de janeiro de 2005 a dezembro de 2005.

**Tabela 2** - Leite pasteurizado e custo em reais(R\$) no ano de 2005

Meses	Litros pasteurizados	Custo de pasteurização e envase
Janeiro	-	-
Fevereiro	38.173	0,14
Março	45.708	0,10
Abril	44.680	0,11
Mai	50.207	0,15
Junho	51.568	0,14
Julho	53.514	0,14
Agosto	55.336	0,14
Setembro	50.071	0,14
Outubro	51.582	0,15
Novembro	45.185	0,15
Dezembro	50.026	0,18

A tabela 3 apresenta as receitas e as despesas no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2006.

**Tabela 3** - Receitas e despesas em 2006 em reais(R\$)

Meses	Receitas	Despesas	Resultado
Janeiro	7.389,50	6.113,12	1.276,38
Fevereiro	6.341,50	7.482,07	(1.140,57)
Março	4.960,50	6.193,18	(1.232,68)
Abril	6.784,50	6.533,89	250,61
Mai	5.797,10	6.578,64	(781,54)
Junho	8.379,50	7.038,13	1.341,37
Julho	5.401,34	5.997,51	(596,17)
Agosto	7.381,50	7.468,17	(86,67)
Setembro	6.902,50	7.488,20	(585,70)
Outubro	9.412,50	10.519,78	(1.107,28)
Novembro	7.346,00	6.985,45	360,55
Dezembro	6.476,00	7.332,40	(856,40)
Total	82.572,44	85.730,54	(3.158,10)

A tabela 4 apresenta a quantidade de leite pasteurizado e custo de pasteurização e envase no período de janeiro de 2006 a dezembro de 2006.

**Tabela 4** - Leite pasteurizado e custo em reais(R\$) no ano de 2006

Meses	Litros pasteurizados	Custo de pasteurização e envase
Janeiro	43.221	0,14
Fevereiro	37.153	0,14
Março	42.929	0,14
Abril	40.439	0,14
Mai	46.725	0,14
Junho	44.048	0,14
Julho	48.369	0,14
Agosto	51.887	0,14
Setembro	49.183	0,14
Outubro	50.384	0,14
Novembro	46.784	0,14
Dezembro	40.813	0,14

Como podemos observar, a microusinas apresentou melhor desempenho econômico em 2005. Em 2006 as taxas de pasteurização pagas pelos sócios foram iguais as do ano anterior, porém as despesas foram maiores e o reajuste da taxa poderia evitar os resultados negativos verificados em 9 meses do ano.

## 5 Conclusões

A pesquisa permitiu observar que os diretores da associação assumiram a administração em um momento de grandes dificuldades, pois a administração anterior não cumpria as determinações legais de realização de assembléias para decisões coletivas e prestação de contas, nem tão pouco apresentava os balancetes mensais. A maioria dos associados desconhecia como deveria funcionar uma associação, seus direitos e deveres. Após assumirem a administração e durante todo o período de gestão sofreram retaliações do grupo antecessor.

Os diretores são agricultores que não concluíram o segundo grau e tinham apenas experiência administrativa da unidade produtiva. Mesmo assim conseguiram administrar com transparência e participação dos associados, condição básica para o bom funcionamento das associações, melhoraram o processo produtivo, a qualidade do produto e a comercialização do leite.

Finalmente quando foram questionados se era oportuno sair da informalidade, os diretores responderam que as receitas individuais dos associados cresceram, aumentaram os canais de comercialização e melhorou a qualidade do produto final.

## Referências

- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- INSTITUTO PARANAENSE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL - EMATER. *Realidade municipal 2006*. Porto Alegre: EMATER, 2006. Documento interno.
- LAMARCHE, H. (Coord.). *A agricultura familiar; comparação internacional, do mito à realidade*. Campinas: UNICAMP, 1998.
- NEVES, M.F.; CHADDAD, F.R.; LAZZARINI, S.G. *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- PARANÁ. Secretaria de Estado da Agricultura e do Abastecimento. *Estudo de mercado para os produtos agroindustriais produzidos pelas unidades enquadradas nas condições de "fábrica do agricultor" no Estado do Paraná*. Curitiba: SEAB, 2001.
- PASSADOR, C.S. *O projeto escola do campo (1990-2002) do Estado do Paraná: capital social, redes e agricultura familiar nas políticas públicas*. 2003. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.
- YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: \_\_\_\_\_. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-3