

GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM OS AGRICULTORES FAMILIARES DO PAA: UM ESTUDO DE CASO EM UBÁ-MG

LEANDRO GOMES DE OLIVEIRA – leandrobaquim@yahoo.com.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar

MÁRIO OTÁVIO BATALHA- dmob@ufscar.br
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar

DENISE CERVILHA DE FREITAS- decervilha@hotmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar

WILLIAM SBAMA PERESSIM-williamcapi@hotmail.com
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCar

CARLOS EDUARDO SILVA SANTOS – eduardoflu29@gmail.com
EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA - EMBRAPA

Área: 1- GESTÃO DA PRODUÇÃO

Sub-Área: 1.3- LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E DISTRIBUIÇÃO

Resumo: A AGRICULTURA FAMILIAR É UM IMPORTANTE SEGMENTO PARA O BRASIL. UMA DAS CADEIAS DE SUPRIMENTOS UTILIZADAS POR ELA PARA COMERCIALIZAR SEUS ALIMENTOS É O PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS. NO ENTANTO, OS AGRICULTORES FAMILIARES PRECISAM DE APRIMORAMENTO PARA DESENVOLVER SUAS CAPACIDADES TÉCNICAS PARA ENTREGAREM ALIMENTOS COM O DESEMPENHO DESEJADO PELO PROGRAMA, SENDO O GERENCIAMENTO DO RELACIONAMENTO DOS FORNECEDORES O PROCESSO DE NEGÓCIO RESPONSÁVEL POR ESSA FINALIDADE. ASSIM, O OBJETIVO DESSE ESTUDO É IDENTIFICAR QUAIS SÃO AS ATIVIDADES EMPREENDIDAS PELOS AGENTES ECONÔMICOS PARA O DESENVOLVIMENTO DOS AGRICULTORES FAMILIARES DO PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS (PAA) DE UBÁ, MG. OS RESULTADOS MOSTRAM QUE A ATUAÇÃO DOS GESTORES DO PROGRAMA NO DESENVOLVIMENTO ESTÃO RELACIONADAS A DISSEMINAÇÃO DE INFORMAÇÕES POR MEIO DE TELEFONES E REUNIÕES; A COMPETIÇÃO ENTRE AGRICULTORES É NA BUSCA DE ALIMENTOS COM MELHOR QUALIDADE; DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES TÉCNICAS POR MEIO DE CURSOS DE CAPACITAÇÃO; ATIVIDADES DE MELHORIAS CONJUNTAS ATRAVÉS DA FORMAÇÃO DE ASSOCIAÇÃO DE PRODUTORES, SENDO QUE O CONHECIMENTO DO AGRICULTOR FAMILIAR É INEXISTENTE E A SUPERVISAO SE RESUME AO ATO DA ENTREGA.

Palavras-chaves: AGRICULTURA FAMILIAR; PROGRAMA DE AQUISIÇÃO DE ALIMENTOS; GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O FORNECEDOR.

PAA' FAMILY FARMS RELATIONSHIP MANAGEMENT: A CASE STUDY IN UBÁ-MG

Abstract: *FAMILY AGRICULTURE IS AN IMPORTANT SEGMENT FOR BRAZIL. ONE OF THE SUPPLY CHAINS USED BY SHE TO MARK YOUR FOOD IS THE FOOD ACQUISITION PROGRAM. HOWEVER, FAMILY FARMERS NEED IMPROVEMENT TO DEVELOP THEIR TECHNICAL CAPACITIES TO DELIVER FOODS WITH THE PERFORMANCE DESIRED BY THE PROGRAM, BEING THE MANAGEMENT OF SUPPLIER RELATIONSHIPS THE BUSINESS PROCESS RESPONSIBLE FOR THAT PURPOSE. THE OBJECTIVE OF THIS STUDY IS TO IDENTIFY WHAT ARE THE ACTIVITIES UNDERTAKEN BY THE ECONOMIC AGENTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE FAMILY FARMERS OF THE FOOD ACQUISITION PROGRAM (PAA) OF UBÁ, MG. THE RESULTS SHOW THAT THE OPERATION OF THE MANAGERS OF THE DEVELOPMENT PROGRAM ARE RELATED TO DISSEMINATION OF INFORMATION BY PHONES AND MEETINGS; COMPETITION BETWEEN FARMERS IS IN SEARCH OF FOOD WITH BETTER QUALITY; DEVELOPMENT OF TECHNICAL CAPACITIES BY TRAINING COURSES; ACTIVITIES OF JOINT IMPROVEMENTS THROUGH THE FORMATION OF ASSOCIATION OF PRODUCERS, BEING THAT THE KNOWLEDGE OF THE FAMILY FARMER IS UNEXISTENT AND SUPERVISION IS RESUME TO THE ACT OF DELIVERY.*

Keywords: *FAMILY FARM; FOOD ACQUISITION PROGRAM; SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGEMENT.*

1. Introdução

O acirramento competitivo tem exigido das empresas a busca por fonte de matérias-primas mais eficientes. A escolha e o desenvolvimento de fornecedores que se adequem a dinâmica concorrencial é uma área de gerenciamento muito complexa de ser administrada. No meio rural, essa área é ainda mais difícil, uma vez que os produtores na maioria das vezes não apresentam competências gerenciais e técnicas necessárias a cumprir as exigências de mercado. Dessa forma, as atividades de desenvolvimento de fornecedores precisam ser adequadas e direcionadas a esse público, como forma de obter melhores desempenhos.

No Brasil, a agricultura familiar (AF) é um segmento responsável por produzir quantidades significativas de alimentos e, dessa forma, é fundamental para a segurança alimentar e nutricional da população. Além disso, a AF possui grande importância socioeconômica, com atribuições essenciais ao desenvolvimento rural, como manutenção e geração de empregos, redução do êxodo rural (PERES JÚNIOR et al., 2013).

O PAA é uma das ações desenvolvidas pelo Programa Fome Zero, lançado em outubro de 2001 pelo Instituto de Cidadania. O PAA surgiu devido à demanda de instituições públicas e da própria sociedade, que trabalhavam para o fortalecimento da agricultura familiar (SOUZA-ESQUERDO; BERGAMASCO, 2015). Esse programa tem como objetivo comprar alimentos da agricultura familiar e disponibilizar a entidades socioassistencialistas, dessa forma, ele faz a conexão dos produtores ao mercado consumidor, proporcionando retornos financeiros condizentes às demais cadeias de suprimentos.

Na cadeia de suprimentos, um importante processo de negócios que precisa ser administrado eficientemente é o gerenciamento de relacionamento com os fornecedores. Esse processo de negócio refere-se a fornecer a estrutura apropriada de desenvolvimento e manutenção do relacionamento com o fornecedor (CROXTON et al., 2001). A partir da escolha de fornecedores potenciais e por meio de ações de aprimoramento é possível produzir resultados positivos na cadeia de suprimentos, bem como impactar no sucesso da organização.

Tendo essas três temáticas como pano de fundo, o objetivo geral desse estudo é identificar quais são as atividades empreendidas pelos agentes econômicos para o desenvolvimento dos agricultores familiares fornecedores de alimentos ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) de Ubá, Minas Gerais.

Além dessa seção introdutória, o artigo está organizado em cinco seções. A segunda seção aborda o referencial teórico, compreendendo o Programa de Aquisição de Alimentos

(PAA), a agricultura familiar (AF) e a gestão de relacionamento com os fornecedores (GRF). A terceira seção demonstra o método de pesquisa e a quarta apresenta a os resultados e discussões, obtidos a partir do estudo de caso abordado. Em seguida, na quinta seção, são explanadas as considerações finais do estudo.

2. Gestão de relacionamento com os agricultores familiares no PAA

A teoria para o desenvolvimento deste estudo está fundamentada nas temáticas de Agricultura Familiar (AF), Programa de Aquisicao de Alimentos (PAA) e Gestão de relacionamento na cadeia de suprimentos (GRF).

2.1. Agricultura Familiar (AF)

No Brasil, pequenos produtores que exploram pequenos estabelecimentos têm sido quase que exclusivamente denominados “agricultores familiares”, designação essa que ganhou força em meados dos anos 90 através da instituição do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) (BUAINAIN; GARCIA, 2014). Por meio desse programa, foi concedido crédito a esse público que era marcado pela renegação do Estado, confirmando assim, o reconhecimento e a legitimação de uma nova categoria social (WESZ JÚNIOR, 2010).

Segundo o art. 3º, da lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Rurais e critérios do PRONAF, considera-se agricultor familiar e/ou empreendedor familiar rural, o produtor que exerce atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos (BRASIL, 2013):

- I. Não detenha área maior que quatro módulos fiscais¹;
- II. Utilize predominantemente mão-de-obra familiar nas atividades desenvolvidas no seu estabelecimento ou empreendimento;
- III. Tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- IV. Administração conjunta familiar de seu estabelecimento ou empreendimento.

A agricultura familiar está presente na maioria dos municípios brasileiros, principalmente aqueles com menor que 50 mil habitantes. De acordo com a Secretaria de Agricultura Familiar em 2015 existiam 13,8 milhões de agricultores familiares no Brasil (77%

¹ É uma unidade de medida agrária que representa a área mínima necessária para as propriedades rurais poderem ser consideradas economicamente viáveis (LANDAU, 2012)

da população ocupada na agricultura), sendo que eles ocupavam 4,1 milhões de estabelecimentos (85% do total de propriedades rurais).

A função principal da agricultura familiar é a de produtora de alimentos e matérias-primas. Cerca de 36% dos alimentos consumidos no mercado interno são provenientes de propriedades familiares, tendo apresentado predomínio na produção da mandioca, feijão, leite, suínos e aves, além de ser expressiva nas culturas de milho café, arroz, trigo, frutas, legumes e verduras (GUANZIROLI et al., 2012). Assim, convém reconhecer a importância desse segmento na produção de alimentos e na geração de divisas, propiciando a segurança e a soberania alimentar (DIAS et al. 2013).

Vários estudos têm analisado a participação dos agricultores familiares em CS diversas. Uma das alternativas dos agricultores familiares é a inserção no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), uma política pública implementada unicamente para ter como fornecedor agricultores familiares.

2.2. Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) foi criado em 2003 durante a formulação do Programa Fome Zero (DIAS et al. 2013). Ele insere-se no contexto de política pública voltada à comercialização de produtos da agricultura familiar com ênfase na segurança alimentar e nutricional (SOUZA-ESQUERDO; BERGAMASCO, 2015). Para isso, o PAA parte de uma concepção intersetorial integrando as demandas de gêneros alimentícios de população em vulnerabilidade social às necessidades de acesso a mercado para a agricultura familiar (GRISA; ZIMMERMANN, 2015).

O PAA adquire os alimentos exclusivamente de agricultores familiares, aquicultores, pescadores artesanais, silvicultores, extrativistas, indígenas, membros de comunidades remanescentes de quilombos e agricultores assentados (GRISA 2010). Ele o faz sem processo licitatório, a partir de preços de referência locais e regionais repassando os produtos para a rede de equipamentos públicos de alimentação e nutrição (cozinhas comunitárias, restaurantes populares e bancos de alimentos) e para as redes socioassistencialistas que os distribuem os alimentos em cestas ou refeições para pessoas com insegurança alimentar. Além disso, o programa forma estoques públicos estratégicos para serem comercializados em momentos mais oportunos ou ainda para suprir às demandas futuras de alimentos por organizações governamentais (GRISA; ZIMMERMANN, 2015).

A aquisição de alimentos da agricultura familiar pode ocorrer através de cinco modalidades: Compra direta da agricultura familiar; Formação de estoque pela agricultura

familiar; Compra com doação simultânea; Incentivo à produção e consumo de leite; Compra Institucional, sendo que cada uma apresenta uma forma de aquisição, uma fonte de recurso (MDA/MDS), um órgão executor (CONAB, Governo Federal, Estados e Municípios) e um limite máximo de comercialização (R\$ 4.000,00 a R\$ 8.000,00) diferente.

Dessa forma, o PAA sintetiza a inserção dos agricultores familiares no mercado consumidor via ampliação da renda (DIAS et al. 2013). Com isso, o agricultor pode investir na aquisição de implementos agrícolas, bem como itens domésticos. Além disso, a melhoria na renda oferecida pelo PAA é perceptível na qualidade de vida dos agricultores familiares beneficiários, sendo suficiente para melhorar seu padrão e promover a segurança alimentar (MENDONÇA, ROCHA, 2015). Apesar disso, para que a operacionalização do programa seja eficiente é preciso empreender mecanismos de desenvolvimento dos agricultores familiares, como forma de impulsionar a competitividade entre produtores e para que as exigências de mercado sejam cumpridas.

2.3. Gestão de relacionamento com os fornecedores (GRF)

Nas últimas décadas houve uma evolução da temática de gestão do relacionamento com os fornecedores (GRF) (MURAD et al. 2014). Ele tornou-se um processo crítico de negócios como resultado de pressões competitivas, a busca pela sustentabilidade, redução de riscos, a eficiência de custos e relações mais estreitas com os principais fornecedores que podem fornecer experiência necessária para desenvolver novos produtos inovadores e trazê-los para o mercado (LAMBERT; SCHWIETERMAN, 2012).

O GRF é um processo de negócios que gerencia os contatos entre uma empresa focal e seus fornecedores (TSENG, 2014). É um método de gerenciamento que incentiva as empresas a estabelecer e manter diferentes relacionamentos com diferentes tipos de fornecedores, de acordo com suas necessidades e se concentrar em estabelecer uma cooperação de longo prazo com os fornecedores para reduzir os custos totais do produto, aumentar a eficiência de compra e vantagem competitiva (LU; GEYAO, 2010).

O desenvolvimento de fornecedor é determinado por qualquer ação ou atividade empreendida por uma organização com o intuito de aumentar o desempenho e as capacidades dos fornecedores, para atender às necessidades de suprimentos da empresa (SANCHA et al., 2015). As atividades de desenvolvimento de fornecedores podem vir tanto do ambiente externo, quanto interno à cadeia de suprimentos, compreendendo quatro tipos de ações: pressões competitivas, avaliação, investimentos e treinamentos que custeiam a aquisição de

equipamentos específicos para o aprimoramento do processo produtivo (NEUMANN; RIBEIRO, 2003).

Para determinar quais ações são executadas no processo de desenvolvimento de capacidade do fornecedor, Liker e Choi (2004) desenvolveram um modelo composto por seis constructos (QUADRO 1). O modelo desenvolvido por esses autores engloba seis constructos (conhecer o fornecedor; competição entre fornecedores; supervisão dos clientes; desenvolvimento das capacidades técnicas; disseminação de informação; atividades de desenvolvimento conjuntas), que possuem quinze variáveis podendo ser avaliadas por seus correspondentes indicadores.

QUADRO 1. Modelo de desenvolvimento de fornecedores.

Constructos	Variáveis	Indicadores
Conhecer o fornecedor	1) Visitas do comprador 2) Conhecer o processo produtivo do fornecedor 3) Entender e respeitar as limitações do fornecedor	-Frequencia e duração das visitas -Compreender o fluxo do processo do fornecedor e cultura -Nível de interação
Competição entre fornecedores	1) Promover a competição entre fornecedores 2) Certificação do fornecedor	-Competição entre fornecedores -Resultados gerados pela motivação da competição
Supervisão dos clientes	1) Avaliação do fornecedor 2) Envolvimento do comprador em planos de melhorias do fornecedor 3) Gestão sênior envolvida nas reuniões de desempenho	-Indicadores de desempenho e frequência de monitoramento; -Sugestões e nível de envolvimento do comprador -Posição de pessoas envolvidas nas reuniões
Desenvolvimento das capacidades técnicas	1) Envolvimento do comprador no desenvolvimento das capacidades técnicas do fornecedor 2) Treinamento fornecido para o fornecedor	-Desenvolvimento das capacidades técnicas; -Total de treinamentos fornecidos;
Disseminação da informação	1) Critério para disseminação de informação 2) Reuniões	-Informação apropriada; - Reuniões eficientes;
Atividades de melhorias conjuntas	1) Troca de melhores práticas 2) Desenvolvimento de projetos conjuntos 3) Investimentos	-Troca de experiências; -Desempenho de projetos; -Retorno do investimento

Fonte: LIKER; CHOI (2004).

3. Método

Este artigo tem natureza descritiva e qualitativa. O estudo de caso foi empreendido em Ubá, localizado na Zona da Mata mineira, entre agosto a outubro de 2018. AF representa mais de 80% (680) dos empreendimentos rurais (OLIVEIRA et al., 2017). Em 2018, o PAA no município é de grande importância econômica, pois é responsável por movimentar mais R\$ 2,2 milhões, se situando na nona colocação de municípios com maior em volume de recursos

de Minas Gerais. O programa atende a 36 instituições socioassistencialistas totalizando 3.639 pessoas em vulnerabilidade social. Para atender a essas pessoas, 52 agricultores familiares comercializam com o PAA de Ubá, que entregam uma diversidade de alimentos.

O modelo do Quadro 1 será empregado no estudo, buscando avaliar e analisar as ações empreendidas pelo PAA de Ubá no desenvolvimento de seus fornecedores de alimentos, em especial agricultores familiares do município e região. Para o levantamento dos dados foi desenvolvido um guia de entrevista conduzido a dois tipos de participantes, o agente focal do PAA (nutricionista do Banco de Alimentos) e 15 agricultores familiares. Os guias de entrevistas compreendem basicamente por perguntas abertas, onde se busca ter maior entendimento do fenômeno estudado.

4. Resultados e discussões

Esta seção apresenta e discute os seis constructos do modelo de desenvolvimento de fornecedores de alimentos do PAA de Ubá. Os resultados obtidos apresentam a percepção dos agricultores familiares e programa em relação ao relacionamento de parceria. O QUADRO 2 apresenta os construtos, ações e principais resultados nas perspectivas dos gestores do PAA (clientes) e dos agricultores familiares (fornecedores).

QUADRO 2. Principais resultados da gestão de relacionamento de agricultores familiares do PAA de Ubá.

Constructos	Indicadores	Gestores do PAA	Agricultores familiares
Conhecer o fornecedor	Frequencia e duração das visitas	Bimestral/1 hora	Às vezes
	Compreender o fluxo do processo do fornecedor e cultura	Sim	Não
	Nível de interação	Alto	Limitado as entregas
Competição entre fornecedores	Competição entre agricultores	Não diretamente	Sim
	Critérios competitivos	Qualidade	Qualidade
	Certificação dos fornecedores	Mudança para produtos agroecológicos	Não
Supervisão dos clientes	Frequência de monitoramento	Não	Não
	Gestora do programa presente nas reuniões	Sim	Às vezes
	Reconhecimento de bons desempenhos	Às vezes	Nunca
	Desenvolvimento de resolução de problemas	Sim	Não
Desenvolvimento das capacidades técnicas	Desenvolvimento de capacidades técnicas	Sim	Sim
	Capacidades desenvolvidas	Qualidade, processo produtivo, produtividade	Qualidade, produtividade
		Melhor qualidade,	

	Benefícios	produtividade, processo mais simples	Qualidade
Disseminação da informação	Eficiente troca de informações	Sim	Sim
	Reuniões eficientes	Sim	Sim
Atividades de melhorias conjuntas	Troca de melhores práticas	Sim	Sim
	Desenvolvimento de projetos conjuntos	Associação de produtores	Associação de produtores
	Investimento	Não	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.1. Conhecer o agricultor

As opiniões da supervisora do PAA e dos agricultores familiares se divergem. Alguns agricultores são visitados com mais frequência; no entanto, isso não garante que os gestores entendam o processo produtivo dos alimentos. Os gestores acreditam que seu nível de interação e participação no processo é alto, uma vez que investem no apoio e desenvolvimento de seus fornecedores.

4.2. Competição entre agricultores

A competição é promovida com o objetivo de obter produtos de qualidade, mas também pode alertar os fornecedores para áreas que requerem melhorias. Os clientes acreditam que as competições são motivadoras, já os fornecedores acreditam que há uma grande pressão do mercado por produtos de qualidade, forçando-os a buscar alternativas de produção com menores índices de agrotóxicos, tendo que se adaptar a dinâmica de mercado e suas exigências.

4.3. Supervisão dos clientes

Os dados nos permitem inferir que há uma preocupação por parte dos clientes em controlar o nível de desempenho dos agricultores. Os principais indicadores controlados pela gestão do PAA são a qualidade e pontualidade nas entregas. O controle é realizado na hora da entrega, ou seja, semanalmente e o feedback é imediato. Quando questionada sobre estar diretamente envolvida na melhoria dos fornecedores, a gestora se mostrou disposta a ajudar e encontrar as melhores alternativas, mas não desenvolvem suas capacidades na solução de problemas.

4.4. Desenvolvimento das capacidades técnicas

Os gestores do PAA influenciam o desenvolvimento de capacidades técnicas em seus fornecedores. Isso garante níveis mais altos de qualidade e produtividade. Além disso, o desenvolvimento de capacidades técnicas também permite que os agricultores familiares

adquiram conhecimento em determinados processos, permitindo-lhes produzir alimentos com menos recursos e conseqüentemente menores custos. A equipe do PAA fornece cursos de aperfeiçoamento em que os agricultores aplicam nas suas lavouras para obter produtos com melhor qualidade e produtividade.

4.5. Disseminação da informação

O compartilhamento de informações ocorre satisfatoriamente entre clientes e fornecedores. Os canais para compartilhamento de informações podem ocorrer por meio de telefone (ligações e mensagens), reuniões e visitas, compreendendo vários assuntos, como informações sobre desenvolvimento de produtos (especificações técnicas, padrões, lista técnica, expectativas ou ideias). Embora pareça intrinsecamente ligado ao conceito de parceria, o compartilhamento de informações não proporciona o desenvolvimento do fornecedor, se não forem feitos adequadamente.

4.6. Atividades de melhorias conjuntas

A análise dos dados revela que, considerando projetos conjuntos, clientes e fornecedores normalmente interagem e, conseqüentemente, compartilham as melhores práticas. Os agricultores ressaltaram que a formação da associação de produtores foi um projeto que teve como impulsionador a gerência do PAA, uma vez que para acessar uma modalidade de comercialização com maior quantidade de recursos, os agricultores precisariam se associar. Dessa forma, através da expertise dos gestores conjuntamente com órgãos de assistência técnica e de extensão, os agricultores conseguiram fundar a associação formada de 45 agricultores familiares. Não há ações conjuntas envolvendo investimentos financeiros, uma vez que por se tratar de um programa, os gestores possuem recursos unicamente para a sua operacionalização.

5. Considerações finais

No cenário atual a competição tem exigido das organizações competências necessárias para encontrar e desenvolver fornecedores de matérias-primas com as características adequadas para que o produto final seja o mais competitivo possível. No meio rural, em especial, a agricultura familiar na maioria das vezes não possui as competências gerenciais e técnicas indicadas e precisam de ações específicas para disponibilizar alimentos e serviços com melhores desempenhos. Esse estudo buscou analisar as atividades empreendidas pelos gestores do PAA no desenvolvimento dos agricultores familiares.

Os seis constructos analisados (conhecer seu fornecedor, competição entre fornecedores, supervisão de fornecedores, desenvolvimento de capacidades técnicas, disseminação de informação, atividades de melhorias conjuntas) foram identificados buscando contrastar as percepções da gestora do PAA e de agricultores familiares. Pode concluir que em relação do constructo conhecer seu fornecedor, que a interação e conhecimento dos gestores do programa se limitam somente as entregas, não havendo visitas técnicas a suas propriedades. A competição entre os agricultores é empreendida para que os produtores produzam alimentos isentos de agrotóxicos. A supervisão dos agricultores. No quesito desenvolvimento das capacidades técnicas o programa disponibiliza diversos cursos que aprimoram o agricultor no seu processo produtivo entregando alimentos com melhores desempenhos. A disseminação é eficiente por meio de telefones e reuniões e a proximidade entre organização e produtor facilita a troca de informações. Por fim, foi implementado o projeto de desenvolvimento conjunto entre agricultores e PAA para a formação de uma associação para a comercialização de alimentos com melhores retornos para os produtores.

Dessa forma, pode-se evidenciar que o gerenciamento de relacionamento dos agricultores do PAA é eficiente em alguns constructos e deficiente em outros. Os gestores devem empreender mais esforços para conhecer a realidade dos empreendimentos dos agricultores e propor melhorias a partir das necessidades específicas de cada produtor.

As limitações desse estudo estão relacionadas ao caso analisado, uma vez que ele foi um estudo isolado, podendo em trabalhos futuros abordar diferentes cadeias de suprimentos com diversos tipos de fornecedores, não somente agricultores familiares.

Referências

- BRASIL-PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Lei nº11.326 de 24 de julho de 2006-Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais*. 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm. Acesso em: 13 de abril de 2018.
- BUAINAIN, A. M.; GARCIA, J. R. Agricultura familiar e transformações recentes de mercado. In: *A agricultura familiar em face das transformações na dinâmica recente dos mercados*. DOULA, S. M. et al (editores). Viçosa, MG: Suprema, 2014.
- CROXTON, K.L.; GARCÍA-DASTUGUE, S. J.; LAMBERT, D. M.; ROGERS, D. S. The supply chain management process. *International journal of logistic management*, v. 12, n.2, p. 13-36, 2001.
- DIAS, T.F. ; NUNES, . M. ; TORRES, F. L. ; TORRES, A. C. M.O Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA) como estratégia de inserção socioeconômica: o caso do Território da Cidadania Sertão do Apodi (RN). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 9, n.3, p. 100-129, 2013.
- GRISA, C. As redes e as instituições do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA). *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 6, n. 2, p. 97-129, 2010
- GRISA, C.; ZIMMERMANN, S.A. Estado e sociedade civil na promoção da segurança alimentar e nutricional no Brasil: a construção do Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA). *Agroalimentaria*, v.21, n. 41, 2015.
- GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; SABBATO, A. Dez Anos de Evolução da Agricultura Familiar no Brasil: (1996 e 2006). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 50, n. 2, p. 349-368, 2012.
- LAMBERT, D. M.; SCHWIETERMAN, M. A. Supplier relationship management as a macro business process. *Supply Chain Management*, v. 17, n.3, p. 337-352, 2012.
- LIKER, J. K.; & CHOI, T. Y. Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, v. 82, n. 12, p. 104-113, 2004.
- LU, M.; GEYAO, Y. The Selection of Construction Material Suppliers in Supplier Relationship Management (SRM). *International conference of information science and mangement engineering*, v.2, 2010.
- MENDONÇA, M.; ROCHA, C. Implementing national food policies to promote local family agriculture: Belo Horizonte's story. *Development in Praticice*, v.25, n.2p. 160-175, 2015.
- MURAD, R. B.; LIMA, R. S.; SACOMANO NETO, M. Gestão de relacionamento com fornecedores em arranjos produtivos locais: o caso do Vale da Eletrônica. *Produção online*, v. 25, n.1, p. 1-12, 2015.
- NEUMANN, C. S. R.; RIBEIRO, J. L. D. Etapas para o Desenvolvimento de Fornecedores: um estudo aplicado. Encontro nacional de engenharia de produção, XXIII, 2003, Ouro Preto. *Anais...Rio de janeiro:ABEPRO*, 2003.
- OLIVEIRA, L. G.; BATALHA, M. O.; PETTAN, K. B. Comparative assessment of the food purchase program and the national school feeding program's impact in Ubá, Minas Gerais, Brazil. *Ciência rural*, v. 47, n. 1, 2017.
- PERES JÚNIOR, M. R. ; PEREIRA, V. G. ; SIQUEIRA, P. H. L. ; ANTONIALLI, L. M.Caracterização e agrupamento de município de Minas Gerais em relação à agricultura familiar. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 9, n. 3, p. 54-99, 2013.
- SANCHA, C.; LONGONI, A.; GIMÉNEZ, C. Sustainable supplier development practices: drivers and enablers in a global context. *Journal of purchasing and supply management*, v. 21, n.2, p. 95-102, 2015.

SOUZA-ESQUERDO, V. F.; BERGAMASCO, S.M.P.P. Análise Sobre o Acesso aos Programas de Políticas Públicas da Agricultura Familiar nos Municípios do Circuito das Frutas (SP). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v.52, supl.1, p.s205-s222, 2015.

TSENG, S. The Impact of Knowledge Management Capabilities and Supplier Relationship Management on Corporate Performance. *International Journal of Production Economics*, v. 154, p.39-47, 2014.

WESZ JUNIOR, V.; TRENTIN, I. C. L.; FILIPPI, E. E. A importância da agroindustrialização nas estratégias de reprodução das famílias rurais. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 44, 2006, Fortaleza. *Anais...*Brasília:SOBER, 2006, p. 1-16.