



# Agricultura familiar e o setor empresarial:

---

contribuições para uma cadeia de  
valor inclusiva



realização



patrocínio

Citi Foundation



parceria



# PROJETO BOTA NA MESA

## Realização

Centro de Estudos em Sustentabilidade  
(FGVces) da Escola de Administração de  
Empresas da Fundação Getulio Vargas  
(FGV EAESP)

## Coordenação geral

Mario Monzoni

## Coordenação executiva

Mariana Xavier Nicolletti

## Coordenação técnica

Manuela Maluf Santos

## Equipe

Jéssica Castro Chryssafidis

Samuel de Mello Pinto

Taís Faria Brandão

## Agradecimentos

Paulo Durval Branco

2020

realização



patrocínio

Citi Foundation



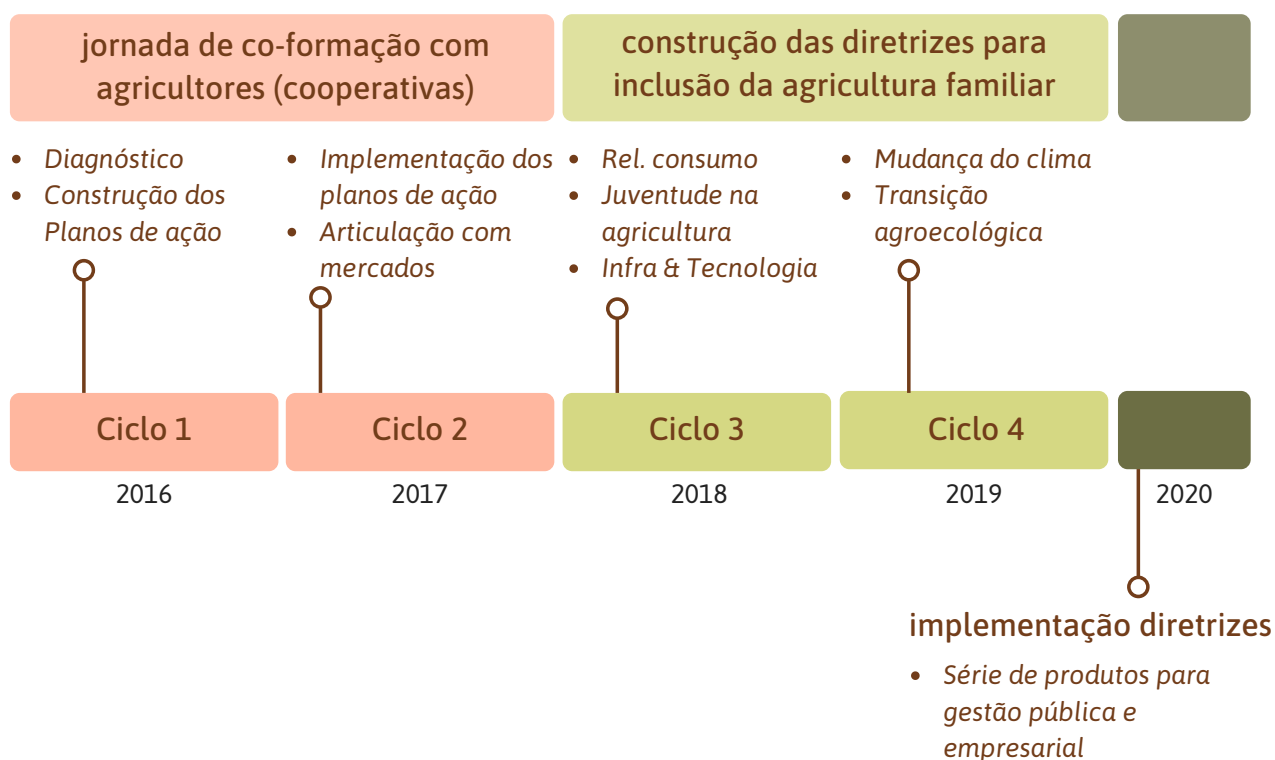
parceria



Como promover a integração entre cadeias de valor de alimentos e o grupo de agricultores familiares, que representa 77% dos estabelecimentos rurais no Brasil?<sup>1</sup> Esta pergunta foi uma das grandes motivações do FGVces na condução do projeto Bota na Mesa, realizado entre 2016 e 2019, com o objetivo de promover a inclusão da agricultura familiar na cadeia de alimentos.

A partir da publicação 'Diretrizes Públicas e Empresariais para a Inclusão da Agricultura Familiar na Cadeia de Alimentos', este relatório busca orientar a atuação de empresas na incorporação de temas prioritários da cadeia de alimentos em suas políticas, práticas e processos.

A figura abaixo resume a atuação do projeto ao longo do tempo.



Linha do tempo da atuação do projeto Bota na Mesa (2016-2019) e a etapa atual de implementação das diretrizes.

<sup>1</sup> IBGE (2017).

# Quais são as premissas?

A inclusão de agricultores familiares em cadeias de alimentos é uma definição que envolve múltiplas abordagens. Aquelas que privilegiam o enfoque econômico, valorizam a apropriação por parte dos agricultores de tecnologias produtivas e aspectos de gestão, se aproximando progressivamente da noção de ‘pequenas empresas rurais e familiares’.<sup>2</sup>

Há também uma outra vertente na literatura, igualmente relevante para os trabalhos do projeto Bota na Mesa, que adiciona o enfoque da multifuncionalidade da agricultura familiar.<sup>3</sup>

Nesta segunda abordagem, nota-se que a ‘inclusão’ da agricultura familiar vai além dos aspectos mercantis e da produção agrícola em si. É também

considerado o desafio de ‘absorver’ - no sentido de incorporar à estratégia do negócio - a produção de outros ‘bens’ protagonizados por este segmento, como as paisagens, os serviços ecossistêmicos e as tradições históricas e culturais.

A premissa aqui adotada passa fundamentalmente pela aproximação de mercados e agricultores familiares, de forma a se preservar a autonomia das famílias e de dar impulso aos outros ‘serviços’ que este segmento pode prestar à sociedade, especialmente considerando os grandes desafios da agenda da sustentabilidade.

---

2. Sjaauw-Koen-F et al, 2016  
3. Camargo e Oliveira, 2012.







# De onde partimos?

Durante a jornada do FGVces no projeto Bota na Mesa, buscou-se identificar que elementos caracterizariam o ‘bom relacionamento com mercados’. As experiências vividas em campo e as discussões com diversos atores da cadeia apontam essencialmente para a necessidade de considerar temas para além da comercialização em si. Quando se analisa, por exemplo, as perdas agrícolas em função de eventos climáticos, é possível notar como um acontecimento aparentemente ‘externo’ influencia diretamente a segurança e a continuidade do relacionamento entre compradores e vendedores. Um outro exemplo, na perspectiva da evasão dos jovens do campo, são os desafios para a sucessão das propriedades rurais. Sem o objetivo de analisar em profundidade a questão, nota-se que o fenômeno não só ameaça a realização do projeto de vida dessa juventude, como também é um risco de ruptura para cadeias de valor, para as quais o papel de pequenos produtores é essencial (como é o caso da produção de frutas no Brasil).

Neste sentido, as Diretrizes elaboradas no projeto Bota na Mesa buscaram contemplar a diversidade de temas que influenciam o relacionamento das empresas e governos com a agricultura familiar.

São eles:

## Relações de Consumo

As diretrizes propostas neste tema permeiam o acesso a alimentos saudáveis a toda a população, a adoção de práticas comerciais justas e transparentes, e também o papel das organizações públicas e empresariais em fornecer informações qualificadas aos consumidores, buscando escolhas alimentares conscientes e seguras.

## Infraestrutura e Tecnologia

As diretrizes deste tema apontam caminhos para assegurar a disponibilidade de informação e o acesso a recursos financeiros, a fim de possibilitar que os agricultores adquiram as habilidades necessárias para utilizar novas tecnologias na propriedade rural.

## Juventude na Agricultura

As diretrizes propostas neste tema buscam promover o empreendedorismo e a autonomia dos jovens agricultores, para que ‘ficar no campo’ seja efetivamente uma escolha.

## Mudança do Clima

As diretrizes neste tema contemplam ações relacionadas à disseminação de informação sobre mudança do clima e seus impactos na cadeia de alimentos; práticas produtivas de baixa emissão de carbono; e redes de ação coletiva para adaptação dos sistemas alimentares.

## Transição Agroecológica

As diretrizes neste tema buscam promover a produção agroecológica como base para o fortalecimento da agricultura familiar, apontando caminhos para cadeias justas e transparentes de alimentos agroecológicos e indicando ações para a predominância de alimentos agroecológicos na dieta de toda a população.

Para a elaboração deste documento, o FGVces partiu do acúmulo de experiências durante os quatro anos de condução do projeto Bota na Mesa (2016-2019), bem como da consulta à literatura sobre o tema de cadeias de valor e agricultura familiar.

Foi também realizada uma reunião de trabalho em maio de 2019 em São Paulo, com a presença de representantes da indústria de alimentos e do setor varejista. Na

ocasião, o FGVces buscou aprofundar o entendimento de como operam aqueles que estão 'na ponta', enquanto gestores do setor empresarial. As discussões tiveram como principais desdobramentos o levantamento de desafios e a identificação de áreas e processos envolvidos na implementação de diretrizes consideradas prioritárias.

Das mais de 60 ações propostas para as empresas na versão completa das Diretrizes, foram aqui selecionadas 25 consideradas com maior potencial de implementação e impacto. Nas próximas páginas, serão apresentados argumentos que poderão apoiar as empresas no engajamento de lideranças e formulação de ações direcionadas às diversas etapas da cadeia de valor, com o objetivo de fomentar estratégias para a inclusão da agricultura familiar.





# Quem são os agricultores familiares?

## É o perfil da maior parte das propriedades agrícolas no Brasil.

A agricultura familiar e de pequena escala é o sistema agrícola dominante no Brasil e no mundo, e as famílias produtoras dependem dos cultivos para sua segurança alimentar e para a geração de renda. Segundo dados do Censo Agropecuário de 2017, cerca de 77% dos estabelecimentos no Brasil foram classificados como de Agricultura Familiar e foram responsáveis por 23% do valor da produção. Trabalhavam na Agricultura Familiar cerca de 10,1 milhões de pessoas, ou 67% da mão de obra dos estabelecimentos agropecuários.<sup>4</sup>

## Alto potencial de contribuição para sistemas alimentares capazes de oferecer alimentos saudáveis e, ao mesmo tempo, conservar o meio ambiente.

Sendo a atividade agrícola altamente dependente e impactante dos ecossistemas, esta atividade é central no debate da transição para uma economia sustentável. E, neste contexto, os agricultores familiares podem ser importantes aliados. A produção de alimentos em pequena escala, como é a agricultura familiar, permite maior diversificação de produtos, reduzindo riscos de esgotamento de nutrientes no solo, e integração com atividades animais. Com os devidos recursos, informações e incentivos, a agricultura familiar tem o potencial de prover alimentos e, ao mesmo tempo, adotar técnicas e tecnologias de produção capazes de moldar a paisagem e prover benefícios ambientais,<sup>5</sup> que podem ser ilustrados, por exemplo, pelo sequestro de carbono de carbono da atmosfera no solo.<sup>6</sup>

---

4. IBGE, 2017.

5 Magalhães, 2010.

6. TEEB, 2015.





**A maior parte desses produtores precisará de suporte para enfrentar os desafios atuais do campo.**

A maior parte desses produtores precisará de suporte para enfrentar os desafios atuais do campo: Os governos possuem um papel relevante no suporte aos agricultores familiares, especialmente junto àqueles com menor grau de maturidade. Para além desta leitura, acredita-se também no papel do setor privado em atuar junto aos pequenos produtores, seja na própria cadeia de valor, seja nos territórios onde estão suas operações. Em ambiente com múltiplos desafios, como o difícil acesso a recursos financeiros e serviço de assistência técnica, flutuação de preços, impactos de variações climáticas e infraestrutura precária (em termos de instalações e transporte), o acesso a mercados privados de forma qualificada pode representar um terreno seguro para a viabilidade das propriedades rurais.

# O papel das empresas

Atender à crescente demanda dos consumidores por transparência e rastreabilidade dos alimentos.

A globalização das cadeias de valor de alimentos aumentou a demanda de consumidores por maior transparência sobre onde os alimentos são produzidos, como, por quem e quais são suas externalidades - na sociedade e no meio ambiente.<sup>7</sup> É também notável a crescente demanda por alimentos que atendam questões ambientais e cuidados com a saúde, como o caso dos alimentos orgânicos e agroecológicos. Isso implica não apenas esforços de comunicação e avanços na rotulagem de produtos, como também a adoção de processos e tecnologias de rastreamento do produto ao longo da cadeia de valor.



Avaliação do ciclo de vida: ferramenta que oferece resultados diretos e quantificados, facilitando a gestão dos impactos ambientais dos produtos e das cadeias de valor. A incorporação dessa ferramenta aos processos de uma empresa pode elevar suas práticas de gestão para um outro patamar, ao considerar toda a vida de um produto e as principais externalidades geradas até que este deixe de cumprir sua função e chegue ao fim de vida.



7. Kos e Kloppenburg, 2019



## Adquirir vantagens competitivas

Ao investir no desenvolvimento de seus fornecedores a empresa investe, também, na perenidade de seu negócio e na ampliação de suas vantagens competitivas. Dessa forma, é fundamental que as empresas tenham uma postura proativa quanto à manutenção e o desenvolvimento de sua base fornecedora, a partir do diagnóstico e compreensão da cadeia de valor, identificação dos elos críticos (por estarem mais expostos a riscos e com menor capacidade de resposta) e da atuação conjunta em programas de desenvolvimento de capacidades e co-investimento.



Matriz de risco na cadeia de fornecedores: metodologia para analisar as categorias de fornecimento e identificar onde estão as vulnerabilidades e as oportunidades. Nesta publicação, o FGVces propõe formas para incluir aspectos de sustentabilidade, e indica como utilizar seus resultados para a revisão de processos de compras e gestão de fornecedores.



Protocolo de gestão de fornecedores: este protocolo se propõe a contribuir para a criação e o fortalecimento de parcerias entre os elos para a promoção da inovação em processos, produtos e/ou serviços, gerando valor para a empresa e seus fornecedores.

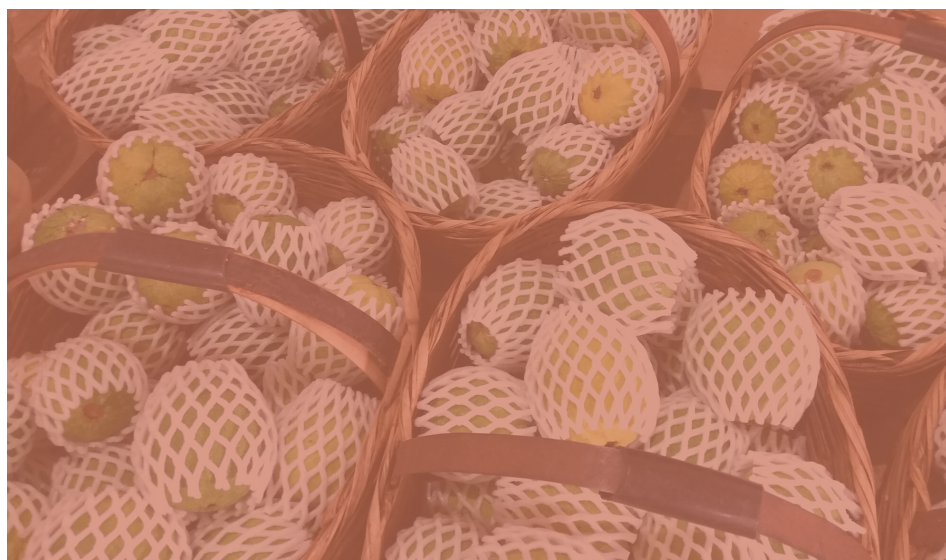


## Tangenciar, a partir de uma abordagem integrada, outros temas da agenda da sustentabilidade

Atuar para a inclusão da agricultura familiar, com estratégias para que sua produção seja mais eficiente e sustentável, reduzirá a demanda adicional de terra e água, dois recursos que se tornarão mais escassos no futuro. Além da integração com questões ambientais, as pequenas propriedades configuram-se como um componente central para uma estratégia de desenvolvimento pautada em atividades econômicas promotoras de equidade e de inclusão social.<sup>8</sup> Nesse sentido, as empresas podem respaldar suas atuações em abordagens e métodos integradores, como a territorial – que propõe o desenho da estratégia de atuação dos negócios a partir do entendimento das vocações e necessidades do território<sup>9</sup> e das relações entre comunidades e outros atores ali presentes – e a Agenda 2030, que reflete nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) a intrínseca relação entre as agendas socioambientais.



Ferramenta de diagnóstico e análise dos ODS para o desenvolvimento municipal: instrumental criado coletivamente pelo FGVces e um grupo de empresas a fim de contribuir para a constituição de uma agenda de desenvolvimento territorial baseada nos ODS, com a participação dos atores presentes em um mesmo território (setor empresarial, governos e sociedade civil).



8. Maluf, 2014.

9. O termo territorial evidencia um conjunto de iniciativas que buscam responder aos desafios do desenvolvimento sustentável conjugadas num sistema de governança entre os diferentes atores do território (Richard, Scarsi e Fosse, 2017).



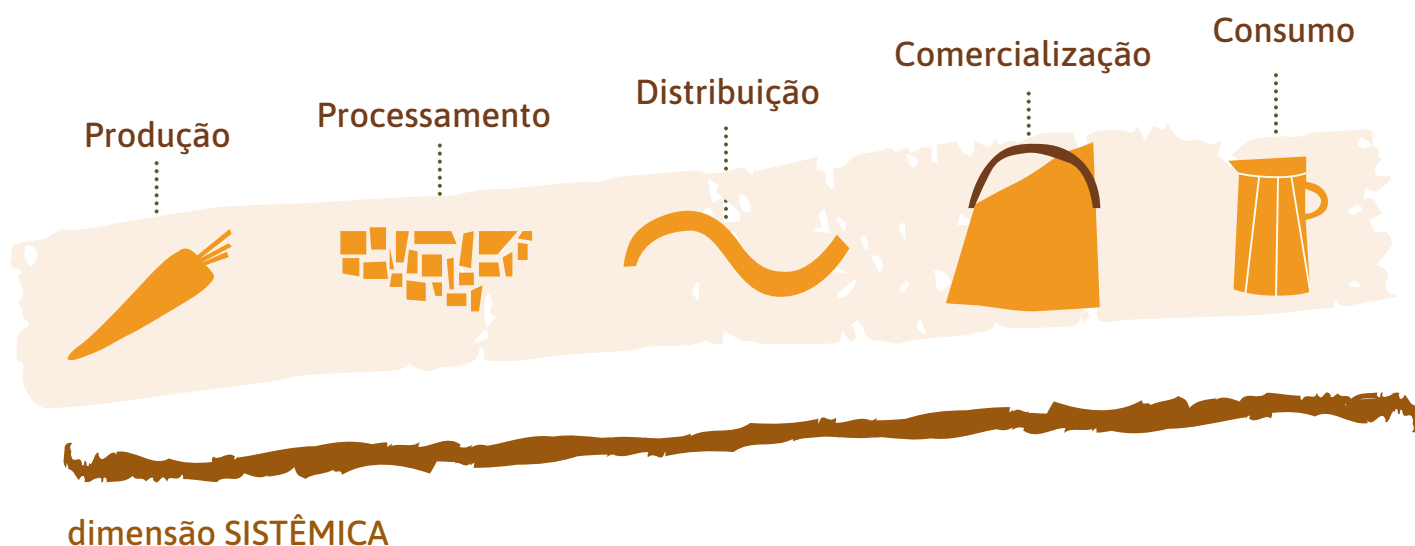
## Ações prioritárias para o setor privado

A seguir, serão apresentadas as ações consideradas prioritárias para cada etapa da cadeia de alimentos. Além do percurso da produção ao consumo, considerou-se também a dimensão 'sistêmica', caracterizada por envolver a cadeia de forma abrangente.

Um ponto a se destacar em relação a abordagem aqui adotada refere-se a visão de interdependência entre os temas. Neste sentido, e tendo como referência a realidade do grupo multistakeholder que interagiu com o projeto Bota na Mesa ao

longo dos quatro anos de jornada, é sabido que os desafios cotidianos estão longe de se apresentarem de forma compartimentada.

Posto desta forma, o interesse em contribuir com a implementação das diretrizes deveria, portanto, pautar-se em uma abordagem que se aproxime da realidade de quem está na ponta.





## Ações prioritárias para o setor privado

### Produção



Implantar sistemas de monitoramento e previsão do tempo, bem como sistemas de alerta aos fornecedores de frutas, verduras e legumes. *(Articular parcerias com outras empresas e com governos regionais, a fim de diluir o custo de implementação da tecnologia).* ●

Articular parcerias e destinar recursos financeiros para ONG's locais e representantes do setor público para a recuperação de áreas degradadas e o cercamento de nascentes e o reflorestamento em APPs (Áreas de Preservação Permanentes) e Reserva Legal. ●

Criar programas empresariais que incentivem agricultores familiares em sistemas convencionais a fazerem a transição para sistemas de baixa emissão de GEE. ●

Investir e engajar parceiros na implementação de Unidades Demonstrativas e dias de campo em produtores fornecedores para disseminar práticas agroecológicas. ●

Apoiar a transição agroecológica de produtores fornecedores por meio da contratação e disponibilização de serviço de assistência técnica qualificada. ●

Oferecer apoio técnico e financeiro, se necessário, para que os agricultores fornecedores se organizem e adotem mecanismos de verificação de alimentos agroecológicos ou em transição. ●

Promover a troca de experiências ligadas à adoção de tecnologias entre fornecedores (ex: encontros entre agricultores da cadeia, visitas a propriedades). ●



Relações de consumo



Infraestrutura e tecnologia



Juventude na agricultura



Mudança do clima



Transição agroecológica

## Ações prioritárias para o setor privado

Processamento



Incluir em projetos de investimento social privado a implementação de infraestrutura para agregação de valor da produção agrícola. *Ex: laboratório para provas de café, cozinhas industriais para a produção de polpas e geléias.* ●



Relações de consumo



Infraestrutura e tecnologia



Juventude na agricultura



Mudança do clima



Transição agroecológica

## Ações prioritárias para o setor privado

### Distribuição



Estabelecer metas graduais para ampliar a oferta de alimentos agroecológicos e em transição agroecológica. ●

Priorizar a compra de fornecedores locais para abastecer as lojas, considerando a sazonalidade e regionalidade dos alimentos e incluindo alimentos não convencionais, como PANCs. ●

Adotar contratos de compra e venda com termos de fácil compreensão e acordados entre ambas as partes, dando preferência por modelos com os quais os agricultores já estejam familiarizados. ●

Criar contratos com preços, prazos e descontos mais adequados para pequenos agricultores familiares, em relação aos adotados para fornecedores de grande porte. ●

Viabilizar a entrega em pontos descentralizados para favorecer a compra direta de produtos locais. ●

Buscar ativamente jovens e mulheres para integrar o grupo de fornecedores. ●



Relações de consumo



Infraestrutura e tecnologia



Juventude na agricultura



Mudança do clima



Transição agroecológica

## Ações prioritárias para o setor privado

### Comercialização



Criar gôndolas de alimentos fornecidos por agricultores familiares em transição agroecológica, comunicando aos consumidores seus diferenciais, em termos de saudabilidade e conservação ambiental. ●

Colocar produtos frescos e/ou com baixo teor de açúcar, sódio e gordura em locais mais privilegiados das lojas. ●

Montar bancas de produtos fora do padrão, com o cuidado de não repassar prejuízos para o agricultor. ●



Relações de consumo



Infraestrutura e tecnologia



Juventude na agricultura



Mudança do clima



Transição agroecológica

## Ações prioritárias para o setor privado

Consumo



Realizar campanhas de conscientização para consumidores, levando em conta o Guia Alimentar da População Brasileira (quando consumir o que, locais de produção etc.). ●

Informar de maneira mais acessível a lista de ingredientes e o teor nutricional dos alimentos, destacando ingredientes com eventuais impactos negativos para a saúde. ●



Relações de consumo



Infraestrutura e tecnologia



Juventude na agricultura



Mudança do clima



Transição agroecológica

## Ações prioritárias para o setor privado



### dimensão SISTÊMICA

Mensurar e gerenciar as emissões de GEE, promovendo melhorias nos processos e práticas de sua cadeia de valor. ●

Informar de maneira mais acessível a lista de ingredientes e o teor nutricional dos alimentos, destacando ingredientes com eventuais impactos negativos para a saúde. ●

Adicionar indicadores de sustentabilidade, como pegada de carbono, aos rótulos dos produtos, buscando apoiar a tomada de decisão dos consumidores em direção ao consumo sustentável. ●

Realizar ações de desenvolvimento tecnológico, como hackathons e programas de corporate venture, voltados à criação de modelos de negócios e soluções para a agricultura familiar. ●

Contemplar, na gestão de fornecedores, suporte a agricultores familiares no acesso e uso de recursos financeiros para melhor atender a empresa, alinhando o contrato de compra ao período do financiamento. ●

Fornecer apoio técnico (próprio ou por meio de parceria) personalizado e adequado às especificidades dos fornecedores, para que eles possam atender as demandas da empresa. ●

Realizar cursos destinados aos agricultores jovens nos temas de empreendedorismo e gestão da propriedade, em parceria com sindicatos, prefeituras, Sebrae e Senar e/ou outras organizações locais. ●

Combinar programas de formação empreendedora a aportes financeiros destinados a projetos dos jovens agricultores/as. ●



Relações de consumo



Infraestrutura e tecnologia



Juventude na agricultura



Mudança do clima



Transição agroecológica





# Considerações para a implementação

## A categoria 'agricultura familiar' envolve perfis diversos de produtores rurais.

Apesar de um fio condutor previsto na Lei 11.326/2006 que define características comuns, os diversos estudos realizados desde a década de 1990 discutem formas heterogêneas de organização da agricultura familiar. Dentre as perspectivas já analisadas pela literatura,<sup>10</sup> destacam-se os diferentes graus de profissionalização das propriedades; as condições e características do território,<sup>11</sup> e também o alcance desses produtores a políticas públicas de acesso a crédito, assistência técnica e extensão rural e acesso a mercados. Além disso, características dos próprios cultivos e fatores socioeconômicos, históricos, culturais também apontam para graus de maturidade e interesses diferentes.

### A Lei 11.326/2006 define:

*"(...) agricultor familiar e empreendedor familiar rural aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos: I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais; II - utilize predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento; III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento; IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família".<sup>12</sup>*






10. Ploeg, 2011; Maluf, 2014.

11. Favareto, 2010.

12. Brasil, 2006.

**As estratégias elaboradas para a implementação das ações devem contribuir para que a agricultura familiar seja autônoma, resiliente e capaz de atender às demandas de cadeias com maior valor agregado.**

Em termos de atividades e frentes de atuação, o FGVces teve ao longo dos anos o contato com diversas experiências e soluções protagonizadas pelo setor privado em todo o Brasil. Neste trabalho, alguns pontos comuns chamam atenção e são aqui sugeridos:

-  *Compartilhamento do know-how de gestão das empresas, em linguagem e formato adequado para a realidade da produção de alimentos em pequena escala. Alguns dos temas sugeridos são planejamento da produção, gestão financeira, controle de custos, formação de preços, aspectos regulatórios e sanitários.*
-  *Atuação em campo em parceria com outras organizações especializadas em prestar assessoria técnica e extensão rural para pequenos produtores.*
-  *Construção ou fortalecimento de estruturas de governança participativas nos territórios de atuação, que incluam organizações da sociedade civil e poder público local envolvam agricultores com diferentes perfis em termos de idade e gênero; além da participação ativa do setor empresarial nas instâncias de negociação e construção coletiva, as empresas podem também se atentar às condições para a participação efetiva de pequenos produtores e suas organizações de representação.*
-  *Direcionamento de esforços para o fortalecimento da coesão e articulação comunitárias e das organizações de base comunitária e associações no território.*
-  *Fomento a iniciativas e espaços para experimentação e inovação, em que agricultores(as), em especial a juventude, possam se engajar na prototipagem e teste de soluções para problemas comuns e complexos, como a adaptação à mudança do clima.*



## Rever processos e práticas de compras e de relacionamento com stakeholders, buscando adaptá-las à realidade dos agricultores familiares.

É frequente e comum que empresas, especialmente indústrias de alimentos e redes varejistas, optem pelo relacionamento junto a produtores rurais de maior porte, tecnificados e com maior maturidade em aspectos de gestão e planejamento.<sup>13</sup> De um lado, é sabido que existem critérios requeridos pelas empresas, necessários para a entrega de sua proposta de valor em termos de padrão, embalagem, quantidade e termos de qualidade. Entretanto, se para que uma estratégia de inclusão da agricultura familiar seja efetiva, é importante considerar que este relacionamento pressupõe uma reflexão sobre as práticas vigentes. Sugere-se que para a implementação das diretrizes seja elaborado um grupo de trabalho com o envolvimento de diversas áreas da empresa (ex: compras, sustentabilidade, comunicação, distribuição e logística e finanças). Em alguns casos, faz-se ainda necessário a criação de novos protocolos e processos internos. Assumindo, portanto, a incompatibilidade entre critérios e requisitos adequados para grandes fornecedores e para aqueles do segmento da agricultura familiar.



---

13. Sjauw-Koen-Fa, 2012



## Referências bibliográficas

CAMARGO, Regina Aparecida Leite de; OLIVEIRA, Julieta Teresa Aier de. Agricultura familiar, multifuncionalidade da agricultura e ruralidade: interfaces de uma realidade complexa. *Cienc. Rural*, Santa Maria, v. 42, n. 9, p. 1707-1714, Sept. 2012.

FAVARETO, Arilson da Silva. Paradigmas do desenvolvimento rural em questão - do agrário ao territorial. 2006. Tese (Doutorado em Ciência Ambiental) - Ciência Ambiental, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/T.90.2006.tde-24042008-113514. Acesso em: 2020-06-07.

FGVces. Agricultura familiar e o abastecimento de grandes centros urbanos. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2017.

FGVces. Diretrizes públicas e empresariais para a inclusão da agricultura familiar na cadeia de alimentos. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getulio Vargas. São Paulo, 2020.

IBGE. Censo agropecuário: resultados preliminares. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Rio de Janeiro, 2017.

KOS, Diana; KLOPPENBURG, Sanneke. Digital technologies, hyper-transparency and smallholder farmer inclusion in global value chains. *Current Opinion In Environmental Sustainability*, [s.l.], v. 41, p. 56-63, dez. 2019. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cosust.2019.10.011>.

MAGALHÃES, Rogério Marcos. A política de apoio à agricultura familiar na conservação da biodiversidade no Brasil. *Desenvolvimento e Meio Ambiente*. Editora UFPR. n. 21, p. 89-101. jan/jun. 2010.

MALUF, S. Renato. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos regionais. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v.25, n. 1, p. 299-322, abr. 2004.

SJAUW-KOEN-FA August R.; Blok, Vincent; Omta, S.W.F. Critical success factors for smallholder inclusion in high value-adding supply chains by food & agribusiness multinational enterprises. In: *International Food and Agribusiness Management Review*. 2016 ; Vol. 19, No. 1. pp. 83-112.

SJAUW-KOEN-FA, August. Framework for an inclusive Food Strategy: Co-operatives - a key for smallholder inclusion into Value Chains. Rabobank Group, 2012.

TEEB. TEEB for agriculture and food: an interim report. United Nations Environment Programme. Genebra, 2015.

VAN DER PLOEG, Jan Douwe. Trajetórias do desenvolvimento rural: pesquisa comparativa internacional. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 13, n. 27, p. 114-140, Agosto, 2011. doi: 10.1590/S1517-45222011000200006.

# **Agricultura familiar e o setor empresarial: contribuições para uma cadeia de valor inclusiva**

realização



patrocínio

Citi Foundation



parceria

