

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
FACULDADE DE AGRONOMIA ELISEU MACIEL
MESTRADO PROFISSIONAL EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SEMENTES**



Dissertação

**Atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de
sementes de soja do Matopiba**

Ivanir Maia da Silva

Pelotas, 2022

Ivanir Maia da Silva

Atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de sementes de soja do Matopiba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes da Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Pedó
Coorientador: Prof. Dr. Tiago Zanatta Aumonde

Pelotas, 2022

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas

Catálogo na Publicação

S586a Silva, Ivanir Maia da

Atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de sementes de soja do Matopiba / Ivanir Maia da Silva ; Tiago Pedó, orientador ; Tiago Zanatta Aumonde, coorientador. — Pelotas, 2022.

44 f. : il.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, 2022.

1. Associativismo. 2. Representação setorial. 3. Produtores de sementes. 4. Agendas regulatórias. 5. Aprosem. I. Pedó, Tiago, orient. II. Aumonde, Tiago Zanatta, coorient. III. Título.

CDD : 631.521

Elaborada por Gabriela Machado Lopes CRB: 10/1842

Ivanir Maia da Silva

**Atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de
sementes de soja do Matopiba**

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Ciência e Tecnologia de Sementes, Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes, Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 26/08/2022

Banca examinadora:

Prof. Dr. Tiago Pedó (Orientador),

Doutor em C&T de Sementes pela Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Dirceu Agostinetto,

Doutor em Fitotecnia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Eng. Agr., Dr. Géri Eduardo Meneghello,

Doutor em C&T de Sementes pela Universidade Federal de Pelotas

Profa. Dra. Angelita Celente Martins

Doutora em Fisiologia Vegetal pela Universidade Federal de Pelotas

Lista de Figuras

Figura 1	Marcas de germoplasmas identificadas no mercado brasileiro de sementes de soja em 2022	14
Figura 2	Esferas de representações institucionais do sistema brasileiro de sementes.	22
Figura 3	Evolução do número de produtores de sementes nos estados do Rio Grande do Sul e do Matopiba	25
Figura 4	Mapa do Matopiba	26
Figura 5	Universo comercial do setor de sementes de soja	29

Agradecimentos

Agradeço à Universidade Federal de Pelotas, em especial à Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel e seu quadro de profissionais, pela oportunidade em continuar minha formação, na escola que iniciei minha qualificação para atuar no agronegócio.

Sumário

1 Introdução.....	9
1.1 OBJETIVO	9
2 Revisão da literatura	10
2.1 HISTÓRICO DO SETOR DE SEMENTES NO BRASIL.....	10
2.2 O TRABALHO INSTITUCIONAL COLETIVO	15
3 Materiais e métodos.....	25
4 Resultados e discussão.....	28
4.1 A DINÂMICA EMPRESARIAL DOS PRODUTORES DE SEMENTES	28
4.2 AS AGENDAS INSTITUCIONAIS E O FORTALECIMENTO SETORIAL	32
5 Considerações finais	41
6 Referências	42

Resumo

DA SILVA, Ivanir Maia. **Atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de sementes de soja do Matopiba**. 2022. Orientador Prof. Dr. Tiago Pedó. 44f. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Sementes) - Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2022.

O agronegócio brasileiro vem apresentando incrementos na dinâmica empresarial, exigindo mais inovações e profissionalização dos envolvidos, como base para superar desafios. Neste contexto, o movimento associativista está presente como um fórum de soluções coletivas aos desafios dos empresários de determinado setor. Com mais de cinco décadas de forte presença institucional, as entidades representativas do setor de sementes no Brasil contribuíram para o fomento do negócio, tendo em seu histórico de atuação uma forte relação com o contexto regulatório do setor. O presente trabalho visa avaliar o desenvolvimento da atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de sementes de soja do Matopiba. Através do estudo de caso, foi possível compreender a dinâmica empresarial e institucional dos envolvidos com a Aprosem, traçando um paralelo dos benefícios promovidos, pelas ações coletivas. Com um perfil empresarial dividido entre um contexto industrial e outro agrícola, os produtores de sementes em estudo contam com diversas associações para defesas setoriais, sejam as voltadas para atender os agricultores apenas ou as dos produtores de sementes, com diferentes linhas de trabalho. Através do sistema institucional de sementes, os sementeiros locais se beneficiam dos resultados de ações voltada à segurança jurídica, promoção setorial, representação setorial, capacitação profissional, inteligência de mercado, agendas sociais coletivas e retorno monetário direto de agendas específicas. De modo geral, o trabalho coletivo causa impactos positivos na dinâmica empresarial dos produtores de sementes, provocando estímulos a investirem mais na atividade.

Palavras chave: Associativismo; Representação setorial; Produtores de sementes; Agendas regulatórias; Aprosem.

Abstract

DA SILVA, Ivanir Maia. **Collective institutional action and the business dynamics of soybean seed producers in Matopiba**. 2022. Advisor Prof. Dr. Tiago Pedó. 44f. Dissertation (Masters in Seed Science and Technology) - Faculty of Agronomy Eliseu Maciel, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2022.

The Brazilian agribusiness has been showing increases in business dynamics, demanding more innovation and professionalization from those involved, as a basis for overcoming challenges. In this context, the associative movement is present like a forum for collective solutions to the challenges of entrepreneurs in a given sector. With more than five decades of strong institutional presence, the representative entities of the seed sector in Brazil have contributed to the promotion of the business, having their history of action a strong relationship with the regulatory context of the sector. The objective from the present work it's to evaluate the development of collective institutional action and the business dynamics of soybean seed producers in Matopiba. Through the case study, it was possible to understand the business and institutional dynamics of those involved with Aprosem, drawing a parallel of the benefits promoted by collective actions. With a business profile divided between an industrial and an agricultural context, the seed producers under study have several associations for sectoral defenses, whether those aimed at serving farmers only or those of seed producers, with different lines of work. Through the institutional seed system, local seed farmers benefit from the results of actions focused at legal certainty, sectoral promotion, sectoral representation, professional training, market intelligence, collective social agendas and direct monetary return on specific agendas. In general, collective work causes positive impacts on the business dynamics of seed producers, encouraging them to invest more in the activity.

Keywords: Associativism; Sector representation; Seed producers; Regulatory agendas; Aprosem.

1 Introdução

A dinâmica no setor de produção de semente no Brasil é notável, envolvendo significativas cifras em investimentos estruturais, inovações, qualificações e contratações. Ao analisar o segmento das grandes culturas agrícolas, constata-se que o nível empresarial dos envolvidos é elevado em todas as regiões do país, tornando-se necessário evoluir para não ser excluído.

Este contexto dinâmico no agronegócio vem acompanhado de uma alta competitividade, sendo necessárias estratégias diversas para superar desafios, incluindo a união dos envolvidos no segmento. Somar esforços é a premissa que embasa o exitoso modelo associativista, muito presente no setor agrícola nacional.

No setor de sementes, há meio século o associativismo está presente, como forma de contribuir com novos direcionamentos do setor, bem como para superar barreiras que surgiram com o desenvolvimento setorial. O nível dinâmico encontrado nas atividades como a sojicultura, exigiu maiores esforços dos envolvidos e no caso dos ligados à produção de sementes, souberam usar a força coletiva para o fortalecimento.

Assim sendo, o presente trabalho apresentará a organização institucional no segmento de produção de sementes no Brasil, com foco na realidade do Matopiba, analisando as estruturas e agendas dos entes que compõem o sistema, especialmente os envolvidos com a Associação dos Produtores de Sementes dos Estados do Matopiba, a Aprosem.

1.1 Objetivo

Como objetivo geral, o presente estudo avaliará a atuação institucional coletiva e a dinâmica empresarial dos produtores de sementes de soja do Matopiba.

2 Revisão da literatura

Para contextualizar o trabalho institucional coletivo do setor de sementes do presente estudo, tomou-se por base o histórico deste segmento econômico, o universo associativista no meio empresarial e a consolidação das atuais estruturas institucionais deste setor.

O universo empresarial da produção de sementes possui uma dinâmica própria, tendo sua evolução baseada numa regulamentação, a qual estimulou investimentos privados, tornando hoje uma indústria moderna e altamente profissionalizada. Com o desenvolvimento de culturas extensivas no Brasil a partir de meados do século XX, surgiu a demanda por insumos e máquinas modernas, tendo o segmento em discussão papel fundamental na adaptação de materiais genéticos para as várias realidades do país.

A modernização da produção agrícola em escala comercial, também chamada de agronegócio, passou por desafios, os quais estimularam a união dos envolvidos. Desta forma, modelos de organizações associativas ou cooperativas passaram a estar presentes neste meio. Quanto ao setor em pauta, o surgimento de associações foi fundamental para nortear juridicamente e potencializar tecnicamente o avanço até os dias atuais.

2.1 Histórico do setor de sementes no Brasil

O desenvolvimento da agricultura brasileira, a partir de meados do século XX, ocorreu de forma singular, conforme relatado por Hasse (1996). De um cenário produtivo que mal atendia a autossuficiência do agricultor, passou para um ambiente de alta tecnologia e nível empresarial, sendo o segmento econômico destaque nacional no momento.

Dentre as inovações que permitiram a revolução agrícola, estão os processos de produção que foram aperfeiçoados, juntamente com máquinas e

insumos, possibilitando uma nova realidade nos cultivos e incrementos em produtividades. Analisando os insumos de maior performance neste ambiente, a semente foi e continua sendo a líder.

Na década de 1960, por razões estratégicas, o Brasil passou a estimular a agricultura em grande escala, tendo o trigo na região centro-sul como destaque. Dada a similaridade nos processos e tecnologias de produção, a soja começou a ganhar espaço como a cultura complementar ao trigo. O passo seguinte para a expansão foi a adaptação de cultivares para as várias realidades do país, incluindo o cerrado na década de 1970 (HASSE, 1996).

Diante da importância da semente na transformação da realidade agrícola, os aspectos legais a cerca desta estiveram presentes desde seus primeiros passos. Em seus estudos, Santos (2013) destaca que em 1951 o serviço estadual no Rio Grande do Sul já se preocupou com isso e criou o “serviço de sementes e mudas”, com a finalidade de incrementar a produção de sementes de boa qualidade.

Buscando orientar, coordenar e fiscalizar a produção de sementes de trigo, em 1963, foram criadas as Comissões Estaduais de Sementes de Trigo nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, sendo os primeiros movimentos de organização institucional para trabalhar temas ligados a este setor. Neste período, a produção e a comercialização de sementes eram públicas, em sua maior parte, ocorrendo principalmente via órgãos oficiais como o Ministério da Agricultura e Secretarias de Agricultura dos estados (SANTOS, 2013).

Apesar de longa a história das pesquisas para lançamentos de cultivares genuinamente brasileiras, o destaque, segundo Hasse (1996), foi para a “Santa Rosa”, por ser a primeira grande variedade comercial do país. Iniciados os cruzamentos em Campinas/SP no início da década de 1950, foi em Santa Rosa/RS sua experimentação, com lançamento em 1966 durante a I Festa Nacional da Soja, nesta última cidade.

Por outro lado, no cerrado o lançamento da mais famosa foi a “FT Cristalina”, através de cruzamentos de materiais genéticos norte-americanos, cujos testes ocorreram em 1972 próximo de Brasília e seu lançamento comercial em 1981. Apesar do destaque desta cultivar na expansão da sojicultura no cerrado, a falta de normatização ao setor desestimulava o investimento privado, não possibilitando retorno financeiro às pesquisas, desestimulando os empresários

privados, como Francisco Terasawa na época.

Dada a expansão no país de culturas extensivas como o trigo e a soja, cuja necessidade de usar sementes melhoradas eram pelos mesmos motivos de hoje, surgiu a necessidade de tratar do tema em nível nacional, criando a Lei 4.727/65, a qual atingia apenas a fiscalização do comércio de sementes e mudas.

Para promover uma política de produção de sementes no país, em 1967, o Ministério da Agricultura publicou a Portaria 524, passando para a iniciativa privada a produção e a comercialização de sementes destinadas ao cultivo comercial, reservando ao poder público a geração de sementes genéticas e básicas, sendo este o marco inicial do atual Sistema Brasileiro de Produção de Sementes e Mudas. Foi esta Portaria que instituiu o Plano Nacional de Sementes - PLANASEM, momento que o país passou a ter uma política nacional de sementes e com o objetivo de estimular o surgimento de empresas privadas no setor (SETTI, 2021).

O processo de regulamentação da atividade sementeira teve novo marco com a Lei 6.507/77, a qual criou arcabouço legal para o mercado brasileiro de sementes e mudas, dispondo sobre a inspeção e a fiscalização da produção e do comércio de sementes (SANTOS, 2013).

Nesta primeira fase histórica do universo sementeiro no Brasil, teve a junção da expansão agrícola, a regulação do setor e a presença do setor público na promoção da pesquisa e difusão da genética. Também foi o início do estímulo à pesquisa privada nacional, atraindo interesses de empresas para investirem no segmento, pois passou a ter segurança jurídica no desenvolvimento de novas cultivares.

A criação deste novo aparato legal proporcionou a estabilidade na oferta de sementes com qualidade e a flexibilidade necessária para os futuros ajustes nas normas de produção e comércio (CARRARO, 1999, apud SANTOS, 2013). Esta transição da pesquisa pública à privada promoveu uma nova atividade econômica, através do surgimento do “produtor de sementes” e que para promover a interlocução com os entes de interesse, surgiram as primeiras associações do setor.

O momento seguinte foi marcado pela consolidação do setor de sementes no Brasil, o qual tem base no envolvimento de empresas do mundo da semente, engenharia genética e agroquímicos, iniciando uma nova fase na dinâmica empresarial do setor e a internacionalização de empresas. Com a redução da

presença pública na pesquisa e geração de cultivares das grandes culturas, surgem os licenciados no processo de produção e transferência de tecnologia, juntamente com uma fase de fusões e aquisições, alinhadas com a nova era da biotecnologia.

Os marcos legais para esta fase estão baseados na Lei 8.974/95 ou Lei de Biossegurança, a qual foi substituída pela Lei 11.105/2005 (BRASIL, 2021a). A normativa introduziu o Brasil no mundo da pesquisa biotecnológica, pois seu objetivo foi a regulamentação do uso de técnicas e processos de modificação genética.

O passo seguinte foi a aprovação da Lei de Patentes ou de Propriedade Industrial, através da Lei 9.279/96 (BRASIL, 2021b), que além das adaptações estipuladas pelo acordo do GATT (hoje OMC), introduziu a possibilidade de patenteamento de micro-organismos transgênicos e dos produtos originados de processos patenteados. O complemento do processo ocorreu em 1997 com a Lei 9.456 ou Lei de Proteção de Cultivares (LPC), a qual incentivou investimentos privados em programas de melhoramento, pois passou a proteger a cultivar do obtentor (BRASIL, 2021c).

Em 1999 o Brasil tornou-se membro da União Internacional para a Proteção de Novas Variedades de Plantas – UPOV, reconhecendo os direitos de proteção das cultivares. Com isso, os programas de melhoramento genético vegetal passaram por uma nova dimensão, focando as mais diversas realidades da agricultura brasileira.

Por fim, em 2003 foi aprovada a Lei 10.711, que dispõe sobre o Sistema Nacional de Sementes e Mudas, com o objetivo de modernizar o arcabouço jurídico que regulamenta a produção de sementes e mudas no país (BRASIL, 2021d). Esta foi regulamentada através do Decreto 5.153/04 e mais recentemente, o Decreto 10.586/20 (BRASIL, 2021e).

Tais fatos proporcionaram um ambiente mais favorável para a atuação das empresas privadas na introdução das inovações para o melhoramento das cultivares, estimulando a participação e a concorrência. (SANTOS, 2013). Um bom exemplo foi a evolução do número de cultivares de soja cadastradas no Registro Nacional de Cultivares, sendo 30 em 1997 quando aprovada a LPC. Em meados de 2022, além de possuir 31 marcas de genética desta oleaginosa no mercado brasileiro, há mais de 4.000 cultivares cadastradas (Figura 1).



Figura 1: Marcas de germoplasmas identificadas no mercado brasileiro de sementes de soja em 2022

Fonte: Dados de pesquisa

A partir desta segunda fase, o setor de sementes no Brasil foi sinônimo de transformação, com inovações biotecnológicas e elevados investimentos privados em pesquisas nas várias áreas correlatas. Este insumo despontou como o principal vetor de tecnologia na produção agrícola, possibilitando aos agricultores atingirem elevados índices de produtividade.

Continuando a evolução histórica do setor, o terceiro ciclo está em andamento, com tecnologias de edição genômica, inteligência artificial, big data, modernizações nas semeadoras e profissionalização no processo de semeadura, entre muitas outras. Uma nova fase que tornou a semente ainda mais importante numa lavoura, elevando o nível empresarial e a profissionalização de todos os envolvidos, desde a pesquisa, produção e uso desta.

Diante de novas demandas do mercado, como tolerâncias a estresses abióticos, as tecnologias já dominadas de edição genômica, especialmente a CRISPr-Cas9, permitirão celeridade e redução de custos na obtenção de características desejáveis nas plantas, promovendo nova transformação na agricultura (KRUGER, 2021).

Em se tratando das grandes culturas comerciais, como soja, milho, algodão e arroz, a iniciativa privada é que vem fazendo o setor acontecer, restando ao estado a regulação, sem a presença ativa na produção que havia no passado. Comercialmente o mercado está ficando cada vez mais atraente, movimentando

altas cifras e com perfil semelhante em praticamente todos os países que possuem uma agricultura moderna. Esta dinâmica comercial e profissional vem calcada em regulamentações, regras de mercado e inovações que precisam ser alinhadas para o êxito da atividade econômica.

Este contexto tem relação direta com os demais avanços tecnológicos da agricultura e a expansão de áreas agrícolas, como na região dos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, oficialmente denominada Matopiba. Este novo mercado para o agro passou a exigir novos atributos, como produtividade, eficiência e resultado, subindo o nível de exigências e, por consequência, a profissionalização.

Desta realidade surgem desafios que atingem diretamente o empresário ou produtor de sementes. Muitos buscam individualmente soluções para estes, porém a celeridade ou eficácia virá se trabalhado de forma conjunta, entrando neste contexto o trabalho institucional coletivo, que é a soma de forças para a ação.

2.2 O trabalho institucional coletivo

Desde a antiguidade, os seres humanos se deparam com desafios da natureza, os quais impactam na segurança, abrigo e alimentação destes. A busca por estratégias de organização coletiva permitiu ao ancestrais superarem muitos contratempos que afetariam a sobrevivência, ao exemplo da vivência em comunidade, formação de grupos de defesa e a prática da agricultura.

Este senso de cooperação sempre existiu na história da humanidade, inclusive nas comunidades nômades. O conceito sempre foi mais evidente no âmbito familiar, mas quando aplicado em grupos, possibilita gerar melhores resultados pela lógica da soma de esforços do processo de associação (BALEM, 2021).

Em relação ao homem moderno, Alves et al. (2021) comentam que a união de indivíduos passou a ser motivada para enfrentar mudanças econômicas e sociais que ocorriam na sociedade. Esta ação conjunta para superar desafios desta natureza permitiu avanços, que individualmente seriam mais restritivos.

Deste contexto surge o associativismo, que segundo a Incubadora Social (2015), é um instrumento vital para que uma comunidade saia do anonimato e

passa 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.

Estas entidades assumem os princípios de uma doutrina que se chama associativismo. Esses são reconhecidos no mundo e embasam as várias formas que as associações podem assumir, tais como as Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP, cooperativas, sindicatos, fundações, organizações sociais, rede de empresas e clubes, segundo Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) apud Alves et al. (2021). O que diferenciara a forma jurídica de cada tipo são os objetivos que se pretendem alcançar.

De acordo com a Lei 10.406/2002, que institui o Código Civil (BRASIL, 2021f), as associações são pessoas jurídicas de direito privado e têm por objetivo a realização de atividades culturais, sociais, religiosas, recreativas, etc., sem fins lucrativos, ou seja, não visam lucros e são dotadas de personalidade distinta de seus componentes. Cada associado constituirá uma individualidade dentro da associação, possuindo bens, direitos e obrigações.

O associativismo é uma forma de organização que tem como finalidade conseguir benefícios comuns para seus associados por meio de ações coletivas, mesmo que estas conquistas atinjam antes não membros da entidade. Estas ações são consideradas de esfera institucional, ou seja, demandas que atendem mais de um indivíduo, independente do seu nível de envolvimento institucional (BALEM, 2021).

É neste contexto que surge o trabalho institucional realizado de forma coletiva, situação em que pessoas físicas ou jurídicas se unem e elevam a representatividade para ter maior ou melhor voz na defesa de seus interesses. Este trabalho também pode ser feito de modo individual, especialmente em meios empresariais que os agentes possuem alto nível de profissionalização, e por consequência, conhecem melhor os caminhos para se buscar uma solução para determinado problema que atinge o setor, com riscos de virem resultados que beneficiem uma minoria do segmento.

Neste mundo organizacional são encontradas duas estruturas coletivas mais comuns, sendo as associações e as cooperativas. Muñoz (2012) apud Alves et al. (2021) relata que embora existam distinções entre ambas no que diz respeito à constituição, legislação e finalidade, as formas de gestão e princípios organizativos

são muitos semelhantes.

O associativismo visa a adoção de formas de agir em conjunto, estimulando a confiança, a ajuda mútua, o fortalecimento e o empoderamento das pessoas. O cooperativismo é utilizado quando um grupo de pessoas se une e forma uma cooperativa, que é uma empresa de sociedade coletiva, com a finalidade essencialmente econômica e seu principal objetivo é viabilizar o negócio produtivo dos associados junto ao mercado (BALEM, 2021).

Em se tratando de associação, a Incubadora Social (2015) destaca algumas características que são obrigatórias, como a existência de pelo menos duas pessoas físicas ou jurídicas com objetivos comuns para sua criação. São enquadradas como entidades de direito privado e seus fins podem ser alterados livremente em assembleia. Um aspecto importante para não perder benefícios fiscais e manter a condição de não possuir finalidade lucrativa, é ter seu patrimônio constituído pela contribuição dos associados, por doações, por subvenções e outras, bem como seus dirigentes não receberem remuneração e as sobras não serem distribuídas entre os associados.

Os segredos de sucesso de uma associação dependem de fatores como a divisão de tarefas, com a promoção e rotatividade das funções dentro do grupo, despertando a motivação e a necessidade de participação. O dinamismo e motivação para o trabalho associativo, o desenvolvimento de empatia, entusiasmo e outras competências sociais, somadas ao fortalecimento dos conhecimentos sobre questões de organização, gestão, liderança, motivação e formação de grupos são pontos importantes (PRATTES, 2021).

Da mesma forma, a implantação de uma gestão colaborativa, com liderança compartilhada, a valorização e promoção da ética profissional, a representação e participação nas políticas públicas de desenvolvimento local e regional, com a responsabilidade social como valor intrínseco na organização e definição de objetivos estratégicos, a partir dos interesses dos associados, são pontos que valorizam o senso de pertencimento, sendo vitais para a organização.

O papel das associações para o desenvolvimento dessas virtudes democráticas, como a cooperação, confiança, comunicação e espírito público, é central. Para essa vertente analítica, as redes associativas ou de engajamento cívico reduzem os comportamentos oportunistas, desenvolvem um senso de pertencimento coletivo e produzem práticas de colaboração que são sustentáculos

da vida democrática (LÜCHMANN, 2014).

A existência de redes de conexões é essencial para o desenvolvimento de práticas e comportamentos que transcendem a dimensão individual. Essas redes são recursos sociais que permitem a conexão entre os indivíduos, estimulando relações baseadas na confiança e na transcendência da esfera estritamente individual. Daí a importância de associações que promovem os encontros face a face, por permitirem o desenvolvimento dessas conexões.

Associações são “estruturas mobilizadoras”, mas se distinguem dos movimentos sociais por estes serem ligados à expressão pública de conflito social. Embora haja associativismo em tais movimentos, o foco deste último é a luta de “marginalizados do processo”.

As associações de “Capital Social”, são organizações voluntárias, autônomas e sem fins lucrativos, que promovem a coordenação e a cooperação para o benefício mútuo, comum em ambiente empresarial. Já as associações de “Movimentos Sociais” fazem parte de redes de interações engajadas em conflitos políticos, sociais ou culturais, com base em uma identidade coletiva compartilhada (LÜCHMANN, 2014).

Alves et al. (2021) reportam que o associativismo é um princípio para o crescimento de uma sociedade. Regido por princípios de liberdade, democracia e solidariedade, é baseado na igualdade entre seus membros e simboliza a congregação de esforços dos associados em torno de interesses grupais.

Alguns princípios são fundamentais para o associativismo, os quais também podem ser utilizados para o universo cooperativista, conforme descrevem Barboza (2021), bem como Alves et al. (2021) e outros autores da área.

- **Livre adesão** – o movimento associativo tem como base o fato das pessoas se unirem de forma espontânea em torno de uma agremiação de interesses comuns. Por isso, são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usarem seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades de sócio, sem discriminação social, racial, política, religiosa e de gênero, podendo sair do grupo a qualquer tempo.
- **Gestão democrática** - possibilita aos sócios tratar da autogestão, por meio da qual o próprio associado exerce a direção e fiscalização da entidade. São organizações democráticas, controladas por seus sócios,

que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Além disso, há paridade em relação ao voto, sendo que cada filiado na organização detém o mesmo poder de influência em suas decisões.

- **Participação econômica dos sócios** - os membros contribuem equitativamente através de taxas ou outras formas acordadas em assembleia, para o funcionamento da sua associação, e as controlam democraticamente. Podem ocorrer prestações de serviços para compensar as contribuições, mas não é o comum.
- **Autonomia** – possuir independência financeira e política da entidade são fundamentais para manter sua autonomia, ao mesmo tempo que é fundamental fiscalizar o cumprimento da missão e dos objetivos iniciais, na defesa contra possíveis intervenções externas. De forma resumida, as associações são organizações autônomas, de ajuda mútua e controladas por seus sócios.
- **Valorar a educação e a formação** – é importante promover a educação e a formação dos seus membros, para contribuir com eficácia no desenvolvimento das operações das associações e estimular a cultura e o comportamento associativo e de ajuda mútua. Se um associado não receber educação, formação e informação sobre a associação, frente a uma dificuldade ele a abandonará.
- **Princípio da interação** – um ponto básico é trabalhar a cooperação para a competitividade do setor e fortalecer o movimento associativista a partir da troca de informações e experiências. A interação deve ocorrer entre associados e entre associações de interesses comuns, para o engrandecimento do processo.
- **Interesse pela comunidade** - as associações atuam para o bem-estar e o desenvolvimento sustentável de sua localidade por meio de políticas aprovadas por seus membros, ou políticas realizadas em parcerias com o governo ou outras entidades. As associações devem atuar para a contínua melhoria da qualidade de vida das pessoas e da comunidade em que atua.
- **Difundir a cultura de cooperação** – a promoção do associativismo deve fazer parte da política da entidade junto ao seu quadro social e a

comunidade, seja em eventos ou agenda específicas para fortalecer a cultura da cooperação. Outro aspecto relevante é a formação de novas lideranças empresariais e de empreendedores sociais, de modo a assegurar a ampliação e continuidade da cultura associativa.

As associações reúnem um grupo de pessoas com características e aspirações diferentes, mas com objetivos comuns, conseqüentemente tornando necessário administrar um complexo sistema de relações sociais de forma que as decisões tomadas estejam alinhadas com as necessidades, intenções e interesses dos que compõem o grupo. Em tal contexto, a presença de um líder capaz de promover a integração do grupo torna-se necessária para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

São vários os fatores que dificultam o gerenciamento de uma associação, dentre eles o individualismo, ausência de metas e objetivos, conflitos, falta de liderança, competição, falta de troca de experiências e participação diminuída (LIMA, 2010). Na ausência de liderança reina a confusão, sendo este um motivo a levar organizações ao fracasso.

A liderança é um fenômeno centrado no grupo e se constitui num processo de influência. A forma como os líderes e fundadores se posicionam quanto ao contexto sociocultural, tem grande influência na construção da cultura organizacional e por sua vez nos valores que nortearão as ações dessas organizações (ASSIS et al., 2015).

O presidente da associação ou da cooperativa é um associado como outro. Ele está ocupando o cargo por determinado momento. Os cargos de presidência e da diretoria não podem ser vitalícios (BALEM, 2021). Todos devem ter o direito de serem coordenadores do grupo, para que todos possam se apropriar de todo o processo.

Embora existam algumas diferenças em como a liderança é percebida e implementada em associações versus organizações corporativas, as semelhanças são muito mais marcantes. Os traços de líderes eficazes são comuns em todas as áreas, pois incluem características como a capacidade de ouvir, motivar, inspirar e liderar pelo exemplo, além de uma firme crença nos valores, imagem e missão da organização em questão (WAECHTER, 2021).

Os diretores de associações do século XXI devem prever modelos de liderança distribuída como codiretoria, já que esses modelos ajudam a construir a confiança, ajudar a remodelar a hierarquia organizacional de escada para rede, fortalecer o compromisso compartilhado e fornece oportunidades contínuas para o desenvolvimento de habilidades de liderança. A estrutura institucional no setor de sementes

As organizações surgiram com o intuito de auxiliar a sociedade a melhorar de vida. Através da ajuda mútua os associados conseguem ter maior expressão social, visto que sozinhas as pessoas têm maior dificuldade em alcançar alguns objetivos (ALVES et al., 2021). Organizados em associações, os indivíduos têm mais força para reivindicar apoio do poder público e coordenar agendas do interesse do setor.

Seguindo estas diretrizes, está o sistema institucional de sementes no Brasil, o qual divide-se em três esferas, conforme figura 2, sendo inicialmente a regional composta por entidades estaduais e com maior capilaridade junto aos produtores de sementes. Na sequência estão as representações nacionais, tendo algumas setoriais, mas uma que centraliza todas as que atuam no país. Por fim, estão as entidades de representações internacionais, criando fóruns de mesma abrangência, com uma representando as Américas e a outra o negócio global.

Na esfera regional, estão as entidades de representações estaduais, ao exemplo da Aprosem (MATOPIBA), Agrosem (GO), Aprosmat (MT), Apsemg (MG), Apasem (PR), Arossul (MS), Aprozesc (SC) e Apassul (RS). São entidades regionais, que em sua maioria congregam apenas produtores de sementes, sendo os de soja com maior expressão, tendo como universo de atuação a respectiva unidade da federação, conforme consta em seus nomes.

Dentre estas, a única com atuação multiestadual é a Aprosem, representando Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia. Diante do reduzido número de produtores de sementes e das condições semelhantes de produção desta região, aliando a coincidência de demandas dos envolvidos, o grupo encontrou viabilidade atuando desta forma.

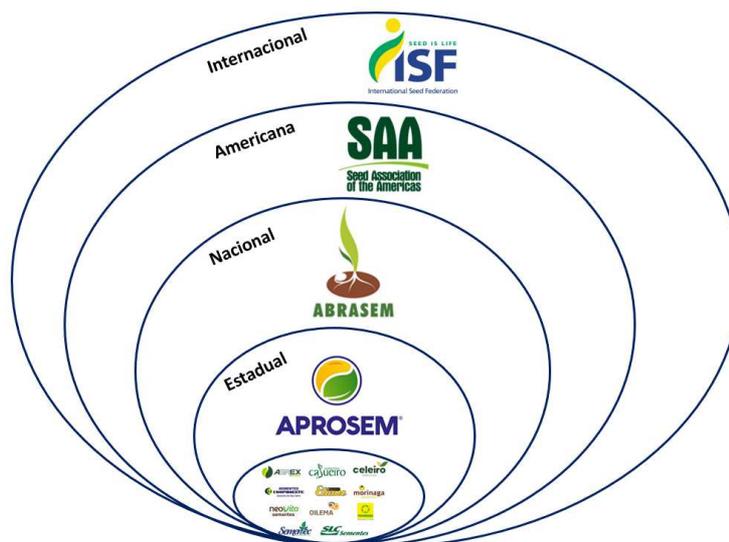


Figura 2: Esferas de representações institucionais do sistema brasileiro de sementes.

Fonte: Dados de pesquisas

Nos demais estados, as formas de atuação são semelhantes, mas a depender da particularidade e perfil dos associados, as demandas acabam sendo trabalhadas de maneiras diferenciadas. De modo geral, o público que predomina como associado nestas entidades de representação estadual, são os produtores de sementes apenas, com pouca presença de outros agentes do setor.

Em âmbito nacional, representadas oficialmente pela Associação Brasileira de Sementes e Mudanças (Abrasem), estão todas as entidades estaduais, juntamente com algumas empresas obtentoras e outras entidades de representação nacional de setores específicos como a Abcsem (sementes de hortaliças), Abrass (sementes de soja), Anprosem e Unipasto (sementes de forrageiras), CropLife Brasil (obtentores) e Abrates (pesquisadores). Fóruns ou demandas que atingem o país, são os pontos focais de trabalhos neste nível institucional.

Naturalmente, a principal linha de trabalho nesta esfera é a voltada para normatizações e regulações nacionais. As adequações legislativas do setor estão em constante vigilância, com ações conjuntas das entidades, para buscar a conciliação de interesses nas pautas propostas.

Na esfera internacional, o Brasil é representado oficialmente pela Abrasem, havendo dois níveis, sendo o primeiro de representação das Américas através da Seed Association of the Americas (SAA) e o segundo de âmbito internacional

através da International Seed Federation (ISF). Diversos comitês de trabalhos compõem a estrutura técnica destas entidades e contam com a presença de membros das associadas da Abrasem, discutindo interesses de âmbito externo ao país.

A tradição associativista no setor é antiga, ao exemplo da American Seed Trade Association (ASTA) fundada em 1883, que representa o setor norte-americano, sendo uma das organizações comerciais mais antigas deste país. A ASTA trabalha em nome da indústria de sementes dos Estados Unidos, para promover a pesquisa, o desenvolvimento e a movimentação de sementes de qualidade para atender à demanda mundial por alimentos, rações, fibras e combustível.

De modo geral, no Brasil, o fortalecimento do sistema institucional do setor de sementes ocorreu a partir dos anos de 1970, com a criação da legislação federal que passou a normatizar a produção e o comércio. Este período coincide com o de fundações de entidades estaduais, sobretudo as do sul do país.

No caso de uma das entidades pioneiras, a APSEMG, fundada em 1959, teve sua criação motivada porque na região Sudeste foi onde iniciaram os trabalhos no mundo das sementes, sobretudo o melhoramento genético. Especificamente o estado de Minas Gerais foi o que iniciou a agenda de unir os envolvidos focados na cultura do milho.

A criação das Comissões de Sementes e Mudanças em 1963 no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, foi o berço para a nova fase de mobilizações do setor. A soma de esforços para a criação dos marcos regulatórios ocorreu em paralelo com o avanço do melhoramento genético nacional, especialmente do trigo, exigindo a mobilização dos produtores de sementes para acompanharem as agendas, através de entidades organizadas, ao exemplo da criação da APASSUL no Rio Grande do Sul em 1968.

Constata-se que desde o início a prioridade do sistema institucional coletivo sempre foi promover regras claras e segurança jurídica no sistema regulatório do setor. Sejam nas esferas estaduais ou nacional, o foco das entidades está na defesa setorial, desenvolvendo agendas de acompanhamento das legislações, bem como promovendo a interlocução e a integração, aliadas a comunicação e geração de informações à comunidade.

Por outro lado, na esfera internacional, a prioridade é promover o comércio e

o equilíbrio nas regulamentações entre países. Em paralelo, temas como fitossanidade, biotecnologia, tratamento de sementes e propriedade intelectual são trabalhados, em especial nos comitês técnicos das entidades SAA e ISF.

Disponibilizar sementes de qualidade a todos os agricultores para apoiar a agricultura sustentável e a segurança alimentar, são focos de ações da ISF, segundo Martin (2021). As regulamentações e a criação de um ambiente positivo de negócios para apoiar a liberdade de operação dos membros são fundamentais para apoiar modelos de negócios justos e sustentáveis.

No Brasil, sob coordenação da Abrasem, diversas agendas estratégicas são alinhadas, visando direcionar os trabalhos das demais entidades nacionais, como também criar pautas novas para o envolvimento de todos, conforme exemplo que ocorre nos momentos de ajustes de legislações. Citando o atual Decreto de Sementes, de número 10.586/2020 (BRASIL, 2021 b), este foi acompanhado em suas várias fases de preparação, gerando contribuições para atender pontos de interesse dos produtores de sementes.

Assim ocorre com as constantes Instruções Normativas, que são frequentemente editadas ou ajustadas e que contam com o acompanhamento das entidades junto ao MAPA. Desta forma, muitos desafios no campo da produção de sementes são superados através de alterações nas legislações, promovendo segurança jurídica ao setor.

Sob a mesma ótica ocorre na esfera estadual, em que diversas legislações podem atingir o setor, sendo necessária a vigilância para acompanhar as proposições, para que não sejam editadas medidas que venham causar desentendimentos no processo de produção e comercialização de sementes ou mudas no estado.

Fazer parte de uma associação é uma opção de cada empresário, sendo voluntário e instigado pela vontade de contribuir com o desenvolvimento da atividade deste. No Brasil, os exemplos de sucesso são muitos, tornando-se referência em organização para se produzir sementes com mais segurança e qualidade. Este comportamento associativista no agro é natural, possuindo diversas notoriedades de organizações, ao exemplo da Aprosoja, Abrapa, Sindicatos e outras, atuando conjuntamente nos níveis de defesa nacional e estadual.

3 Materiais e métodos

A Associação dos Produtores de Sementes dos Estados do Matopiba - Aprosem, é uma entidade de representação estadual, mas que pela similaridade regional, representa quatro estados. É a entidade deste segmento mais nova no país, com sua fundação datada de setembro de 2011.

Em 2022, possuía em seu quadro social 11 produtores de sementes de soja. A centralização da representação em apenas uma cultura agrícola se deve ao maior número de empresários deste segmento, bem como pela importância que a atividade sojícola tem na região, embora também ocorra a produção de sementes de forrageiras, algodão e milho, em menor escala.

Comparativamente com importantes regiões produtoras de sementes no Brasil, o Matopiba é inferior. Analisando a figura 3, comparando a realidade local com o Rio Grande do Sul, constata-se uma significativa diferença no número de produtores. Por outro lado, o porte dos produtores locais tende a ser maior, haja vista a similaridade com o tamanho das propriedades agrícolas da região.

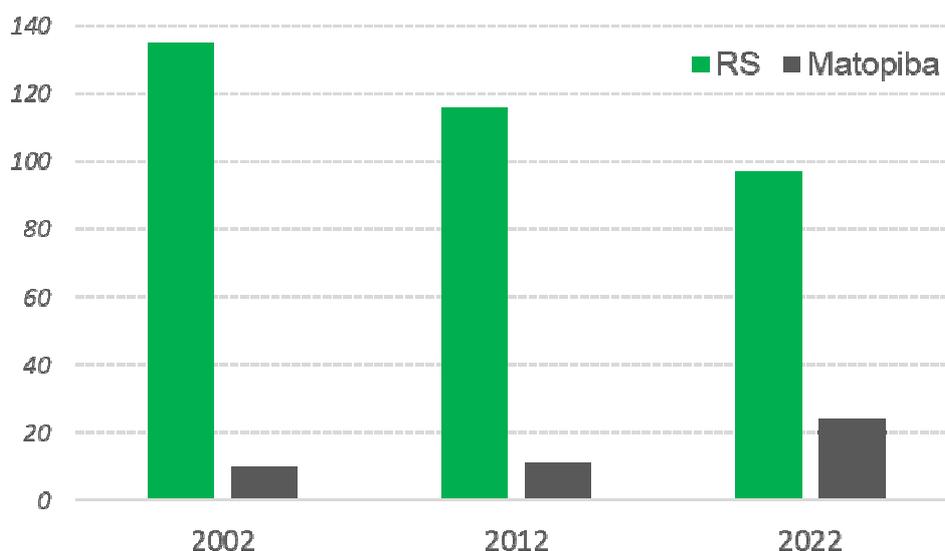


Figura 3: Evolução do número de produtores de sementes nos estados do Rio Grande do Sul e do Matopiba

Fonte: Apassul e Aprosem

Também se constata um aumento de produtores de sementes nos anos recentes. Situação oposta de uma região tradicional como o Rio Grande do Sul, em que a perda de competitividade tem excluído alguns do setor, conforme explicita a figura 3.

A região representada, denominada Matopiba, deriva da junção das siglas dos estados que fazem parte desta região, criada pelo Grupo de Inteligência Territorial Estratégica da Embrapa, para representar uma das últimas e amplas fronteiras agrícolas do país, compreendendo Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, conforme figura 4.



Figura 4: Mapa do Matopiba

Fonte: Wikipédia (2022)

Frente a realidade da entidade em análise, o presente estudo focou o entendimento das influências do trabalho institucional coletivo na dinâmica empresarial de seus associados. Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa, o Estudo de Caso foi a metodologia principal aplicada, traçando um paralelo da realidade específica.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa científica que analisa um fenômeno atual em seu contexto real e as variáveis que o influenciam (MENEZES, 2021). Trata-se de um estudo intensivo e sistemático sobre uma instituição, comunidade ou indivíduo que permite examinar fenômenos complexos. Da mesma forma, Yin (2005) recomenda utilizar o estudo de caso para contribuir com o

conhecimento de fenômenos individuais, organizacionais, políticos e de grupo.

Inicialmente foi realizado um levantamento bibliográfico sobre o setor de sementes, analisando seu histórico institucional e marcos legais. *A posteriori*, através da técnica da Análise Documental, foram analisados registros da Aprosem e de outras entidades, a fim de entender o passado da entidade e as principais agendas que impactaram o setor de sementes e/ou os associados.

Para complementar a coleta de dados, foi utilizada a técnica da Entrevista para a captura de percepções dos associados sobre o trabalho institucional que estes estão envolvidos. As entrevistas foram realizadas com oito participantes da Aprosem, de forma remota, seguindo alguns pontos previamente definidos, mas sendo adaptados ou complementados a cada entrevista, visando compreender melhor as agendas institucionais realizadas pela entidade em análise.

A Entrevista também fez parte da coleta de dados com outras entidades que compõem o sistema institucional, analisando contextos históricos e ações desenvolvidas. Para esta investigação, cinco entrevistados de entidades brasileiras fizeram parte.

4 Resultados e discussão

Entender o universo institucional, incluindo seu histórico e estrutura atual, é importante para interpretar a realidade de um grupo organizado associativamente. Assim sendo, o foco deste capítulo é discutir o contexto em que se encontra o grupo de associados ligados à Aprosem, bem como a atuação da entidade.

Pelas peculiaridades da região do Matopiba, com grandes propriedades e maior foco no cultivo de soja, os agricultores possuem uma dinâmica própria. Da mesma forma, os produtores de sementes de soja apresentam-se com semelhantes características, mas com diferenciais de serem ainda mais ativos no processo empresarial agrícola.

Estas particularidades de atuação não isentam os membros do setor de enfrentarem desafios, sejam individuais ou coletivos. É desta forma que a Aprosem está presente, no intuito de contribuir com soluções coletivas a alguns destes, como será discutido mais adiante.

4.1 A dinâmica empresarial dos produtores de sementes

O setor de sementes compreende diversos atores, porém, o objeto de estudo deste trabalho são os produtores de sementes de soja, que tecnicamente atuam como multiplicadores no processo, conforme detalhes da figura 5. Este resumo representa apenas o universo comercial da semente, uma vez que, dependendo do contexto, envolve mais agentes.

A cadeia de sementes é constituída por empresas detentoras de patentes, de pesquisa e desenvolvimento, multiplicadores de sementes ou companhias comerciais e os agricultores, conforme descreveu Chiaradia Filho (2011). De modo geral, a pesquisa está sob responsabilidade do obtentor, que oferta ao mercado as inovações. Com isso, o sementeiro, também chamado de “multiplicador”, reproduz as cultivares dos obtentores e assume o compromisso de atender diretamente o agricultor.

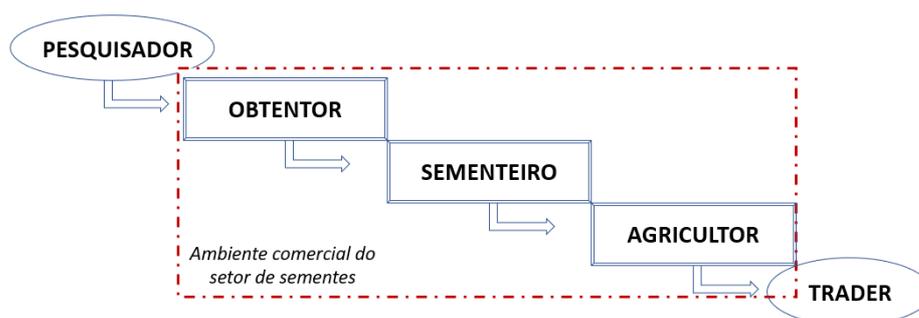


Figura 5: Universo comercial do setor de sementes de soja

Fonte: Dados de pesquisa

A oferta direta do obtentor ao agricultor também é possível, no contexto denominado de verticalização. Este consiste na produção e comercialização da diretamente pelo detentor da genética, não havendo a mediação do chamado multiplicador. Na realidade do Matopiba este processo não é o que predomina, tendo maior expressão o modelo que integra o produtor de sementes, sendo este o responsável por multiplicar uma genética específica e acessar o mercado diretamente.

Nesta cadeia produtiva, o perfil empresarial dos que estão a montante do sementeiro, é mais industrial. Por outro lado, os agricultores, que estão a jusante, são mais de produção agrícola. Desta forma, o agente em estudo reúne os dois perfis, pois a produção de sementes é notadamente agrícola, mas seu preparo e armazenagem atende padrões industriais.

Dada esta dinâmica empresarial, a expectativa de lucros e a dimensão do mercado são os que mais contribuem para a expansão do negócio do sementeiro. Com base nestes elementos são projetados os investimentos em estruturas e tecnologias no setor, numa relação direta com a escala de produção.

Este movimento determina o nível de entradas e saídas de empreendedores na atividade. No caso de regiões com potencial de crescimento, como no Matopiba, o número de empreendimentos voltados à produção de sementes tem se elevado, enquanto que em regiões tradicionais, o número vem decaindo.

Analisando os estados do Matopiba, com maior expressão na Bahia, enquanto em 2002 haviam 10 empresas produzindo sementes de soja, em 2022 o número chegou a 24 (figura 3). O quadro de expansão tem relação com a região, que continua mantendo um bom ritmo de ampliações de áreas voltadas à produção

de grãos, além destes fornecedores também atenderem estados como Mato Grosso e Pará, tendo mercado para a crescente oferta.

Este contexto também tem relação direta com o padrão tecnológico da indústria de processamento de sementes, exigindo estruturas de alta complexidade e modernização, o que resulta em grandes investimentos para adequações. Dado ao perfil empresarial dos sementeiros desta região, nos últimos anos, praticamente todos promoveram melhorias ou expansões em seus parques industriais, o que contribui para elevar o padrão competitivo destes players.

Na mesma linha estão os clientes, cada vez mais exigentes, exigindo qualidade superior e demandando diversidade de cultivares, uma vez que seus problemas também aumentaram e a busca por novas soluções é constante. Desta forma, uma nova realidade está implantada, que é a necessidade de ofertar maior número de cultivares ao mercado, todos os anos.

Embora simples, esta ação eleva o giro de materiais e contribui para reduzir a vida de mercado destes. É a chamada estratégia de portfólio cada vez mais importante e a própria concorrência entre obtentores contribui para esta amplitude.

Este posicionamento vem sendo implementado pela maioria dos produtores de sementes e corrobora com a necessidade de ampliar estruturas no processo de produção e beneficiamento, sobretudo para melhorar a qualidade e dar segurança na segregação de cultivares. Também há o lado da gestão para o alto nível da qualidade demandada, exigindo equipamentos mais modernos, que sejam mais eficientes ou que permitam controlar melhor o padrão do produto.

Neste contexto, novos desafios são acrescentados na dinâmica empresarial do produtor de sementes, que é o de ajustar volumes de ofertas e demandas de cada cultivar, dada a diversidade de alternativas. Isso exige maior profissionalismo do time de vendas, com argumentações mais sólida sobre o assunto, a fim de posicionar cada material de forma mais segura, no propósito da “venda de resultados”.

O trabalho de marketing de vendas, com estratégias de geração de demanda, é fundamental para um produto desta natureza. No entanto, dada a concorrência e preferências que mudam por parte dos clientes, não há certeza de vendas satisfatórias, sendo este risco de mercado um elemento que pode tirar do páreo um competidor em pouco tempo.

Nesta dinâmica competitiva, planejar a eficiente integração de máquinas,

pessoas e tempo, para obter o volume definido em função de tendências dos clientes, exige maior agilidade e profissionalização.

Esta complexidade no processo de produção de sementes poderá levar à saída de sementeiros do mercado, mas que também dificultará a entrada, sobretudo de quem ainda não tem a devida experiência. Alianças estratégicas devem estar no radar deste dinâmico empresário, contando com concorrentes para parcerias no beneficiamento ou de clientes em parcerias na produção (denominado cooperante).

A segurança jurídica conquistada nas últimas décadas no setor de sementes tem estimulado a expansão e modernização, contribuindo para ocorrer fusões e incorporações. Além disso, Santos (2013) em seu estudo já identificou novos formatos de negócios, como licenciamentos, acordos de cooperação tecnológica, parcerias público-privadas, verticalização e terceirização da produção, todos sendo realidade no segmento soja.

Notadamente, o perfil agroindustrial de quem produz sementes está ligado a um conjunto de elementos, que vão além da esfera de um simples agricultor. Por ser um operador de uma indústria de transformação, enfrenta os desafios de ser um industrial e um agricultor ao mesmo tempo.

Na etapa que recai no processo técnico de cultivo da soja, antes de ir para o beneficiamento, estão eminentes os riscos climáticos, fitossanitários, logísticos e muitos outros que afetam rotineiramente um agricultor. Isto também contribui para elevar a dinâmica empresarial, demandando mais máquinas, estruturas e pessoas, para superar o chamado modelo de produção “ao céu aberto”, ou seja, no campo.

Para a realidade do Matopiba, as grandes áreas agrícolas demandam ainda mais inovações e ampliação da mecanização. Por outro lado, possibilitam elevar a escala na produção, com maior padronização na qualidade.

No contexto do agricultor/cliente, este tem priorizando aquisições de soluções amplas e completas. Esta lógica abre caminhos para oportunidades em ofertar mais alternativas, como um número maior de cultivares para diferentes adaptações e com resistências diversas, bem como agregar outros insumos junto a esta, via tratamento industrial de sementes ou serviços complementares. Estas alternativas são importantes para elevar a credibilidade, pois estes sempre estão na busca dos bons e confiáveis fornecedores.

No lado comercial dos demandantes de sementes, algumas mudanças estão

ocorrendo, como a busca pelos agricultores por prazos mais longos para pagamento das compras, com aumento de vendas a prazo. A maior oferta de crédito no mercado e a redução do custo deste pela gestão de riscos via inteligência artificial e profissionalização financeira, são caminhos a serem acompanhados para encontrar alternativas ao novo desafio.

A gestão dos clientes via ferramentas digitais é uma realidade, possibilitando acompanhar melhor o negócio destes e participar das soluções de otimização dos insumos, sendo o sementeiro um parceiro estratégico para tal. Esse caminho pela via digital permitirá ganho operacional, embora com limitações de conectividade, mas que tem evoluindo a cada dia.

De forma resumida, a presente discussões prova que o empresário que produz semente, está ligado a um complexo mundo agrícola e industrial, com diversos elementos que precisam ser devidamente gerenciados para garantir o sucesso. Isso corrobora que é uma atividade que exige algo grau de profissionalização e de investimentos.

4.2 As agendas institucionais e o fortalecimento setorial

Os empresários do setor de produção de sementes enfrentam corriqueiramente desafios das mais diversas naturezas. Em sua maioria são inerentes do negócio e dependerá da habilidade de cada um em superá-los, cujas soluções causarão impactos positivos ou negativos apenas numa empresa.

Por outro lado, há desafios que são do setor, afetando todos os envolvidos e que podem ser trabalhados em conjunto, possibilitando melhores soluções quando executados desta forma. São as agendas institucionais para o ganho coletivo, tema este a ser desenvolvido nesta sessão.

Comparativamente a outras regiões do país, os produtores de sementes de soja do Matopiba estão em número relativamente menor, embora de modo geral, apresentem estruturas operacionais de médio a grande porte. Esse perfil segue o quadro fundiário agrícola da região, que é caracterizado por propriedades de grande porte, resultando em número mais concentrado de agricultores.

Neste contexto, os sementeiros possuem um forte perfil de agricultor no que se refere a aplicar inovações no campo, mas também uma singular visão de

industrial, dada a magnitude das estruturas de processamento que possuem e a dinâmica comercial do mercado local.

De modo geral, por serem agricultores, possuem uma vocação para o campo, mas com uma visão diferenciada, por visualizarem outras oportunidades no negócio, passando a serem fornecedores de insumos ao mesmo tempo. Além disso, visando manterem o posicionamento no mercado de bons agricultores que usam boas sementes, tornam-se referência nas práticas agrícolas.

Neste ambiente, muitos são os desafios que atingem o setor, sendo a maioria do meio agrícola, que por ser uma região relativamente nova, proporcionalmente mais problemas são enfrentados. Para este universo de demandas, diversas agendas são desenvolvidas por entidades que representam especificamente os agricultores, como associações (destaques à Aprosoja e Aiba) e sindicatos de produtores, todas atuando em harmonia com a Aprosem e com divisão de trabalhos, para não repetir esforços.

Todavia, as demandas que são específicas do setor de sementes, tendem a serem semelhantes entre os envolvidos, o que serve de razão para potencializar a união dos participantes desta atividade econômica numa entidade que os representem enquanto atividade econômica. Quando um tema é tratado de forma coletiva, recebe o peso de um setor e não de apenas um empresário, gerando maior credibilidade e assertividade na ação.

Assim sendo, a presente análise foca o entendimento e as ações que têm sido desenvolvidas sob a ótica do trabalho institucional coletivo e os resultados positivos para os produtores de sementes de soja da região do Matopiba. Em especial, sob a ótica do sistema organizacional Aprosem, por ser a única entidade regional existente que defende especificamente tais empresários.

Em seu estudo, Barboza (2021) esclareceu que a razão de se filiar à uma entidade está ligada a percepção de valor gerada pelo evidente resultado econômico, financeiro ou social produzido para seus beneficiários. Esta citação é complementada com a colocação de um entrevistado, em que compara com uma estrada ruim em frente a propriedade e que pode passar por três situações: a primeira é não fazer nada e todos continuarem vivenciando o ônus de uma estrada deficitária; a segunda é um vizinho tomar a iniciativa e sozinho arrumá-la em benefício de todos, mas ficando com o ônus da obra; a terceira é a vizinhança se organizar e em conjunto reformar a estrada, dividindo os custos e beneficiando

todos.

Neste contexto, as associações constituem recurso imprescindível na construção de conexões e relações baseadas em laços de solidariedade, confiança e de reciprocidade, elementos centrais na formação de atitudes e práticas de base cooperativa, destaca Lüchmann (2014). Por este motivo, um grupo empresarial que fomenta esta atuação coletiva, tende a superar mais desafios do negócio, pela soma de esforços na gestão destes.

No caso do universo em estudo, desde o surgimento da Abrass – Associação Brasileira dos Produtores de Sementes de Soja, em 2012, os membros da Aprosem sempre estiveram também na entidade nacional, unindo esforços para causas das mais diversas magnitudes que envolvem o segmento. Trata-se de uma realidade única no Brasil, pois nos demais estados não acontece esta união, em que todos da entidade estadual estejam nesta nacional ao mesmo tempo. Esta soma estratégica de esforços está ligada ao contexto da Aprosem congregar, até o momento, apenas multiplicadores de sementes de soja, coincidindo foco de ação com a Abrass em temas do setor.

Além deste desenho de parceria estratégica institucional, há o trabalho conjunto com a entidade nacional que representa toda a indústria de sementes e mudas, num contexto de governança brasileira, a Abrasem – Associação Brasileira de Sementes e Mudas. Como parte da estrutura desde sua origem, a Aprosem é filiada diretamente a Abrasem, num modelo orquestrado de gestão institucional em que cada estado possui sua entidade local, tendo uma única representação nacional.

O trabalho institucional coletivo é realizado graças aos esforços de pessoas. Mesmo possuindo as diversas estruturas organizacionais supracitadas, sem o envolvimento dos empresários do setor, a dinâmica na defesa das melhores soluções aos desafios será outra. “É a voz de quem labuta, que pode ser melhor expressa no grito da defesa”, destacou um entrevistado ao comentar sobre a importância em dedicar-se às causas coletivas e fazer valer o movimento associativista existente.

Embora a maioria das entidades tenham estruturas de profissionais para suporte e agendas no dia-a-dia, ao exemplo da Aprosem, sem o envolvimento dos associados, pelo menos contribuindo com propostas e ideias, o “serviço institucional prestado” não terá a mesma efetividade. Normalmente, o presidente é

o associado mais exigido em trabalhos com a entidade, por ser o representante legal, cabendo agendas de representação ou de acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores.

Pela condição privilegiada de uma associação em poder acessar quem tem o poder ou a liderança nos meios de interesse do setor, o trabalho institucional quando realizado em conjunto dá melhores resultados, especialmente quando as demandas envolvem autarquias. Neste contexto, uma agenda de interesse coletivo trabalhada apenas por um indivíduo não terá a representatividade legal, motivo que em muitos casos, estas só ocorrem se forem através de uma representação coletiva.

Quando uma demanda é tratada de modo institucional tem o peso de ser do coletivo, tendo mais chances da outra parte ouvir e atender, pois despersonaliza o pleito. Logo, fica claro que um trabalho desta natureza, cria ambiente positivo de negócios, além de ser devidamente regulamentado, pois o associativismo atende preceitos legais do Código Civil. Prova disso é que em todos os setores econômicos ou movimentos sociais onde há o trabalho institucional coletivo efetivo, os destaques ou resultados a todos os envolvidos são notórios.

Uma conclusão identificada entre os associados da Aprosem entrevistados, é que uma entidade se compara a um seguro, em que não necessariamente precisa ser utilizado no dia-a-dia, mas que é importante ter para momentos ocasionais. Isso é justificado pelo fato de representar uma espécie de departamento de relações institucionais, mas num formato coletivo.

Neste caso, quanto mais forte e representativa for a entidade, mais fácil e eficiente será quando da “ativação do seguro”. Corrobora a isso o cenário que é comum aparecerem eventualidades que demandem defesas imediatas, permitindo ao setor maior amparo.

O sucesso na execução de cada demanda da entidade dependerá da habilidade de seus colaboradores ou da disponibilidade do presidente. Quando há um corpo técnico disponível para dedicar-se tempo integral a qualquer demanda, reduzirá a dependência do tempo e esforço do presidente, uma vez que este é um associado qualquer e tem suas atividades particulares a serem gerenciadas concomitantemente.

De modo geral, independente de quem executará a demanda dos associados, desenvolve-la mantendo o princípio de alinhamento interno com o

grupo e com a devida articulação externa para promover o que precisa ser feito, resume o caminho de sucesso de um trabalho institucional coletivo. Neste meio, é importante manter uma boa comunicação entre os membros da casa para ter as respostas de fazer o que precisa, da forma correta e que agrade a maioria.

Por fim, um bom planejamento de ações permite direcionar melhor os trabalhos, para não se ter muitas tarefas e poucas demandas. Embora em algumas áreas, como a legislativa, a vigilância seja constante em termos de capturar demandas e nem sempre é possível planejar com antecedência.

De modo geral, no setor de sementes em análise, as agendas coletivas prioritárias estão voltadas à defesa e o fortalecimento setorial, especialmente no campo regulatório, para promover condições concorrenciais claras e a segurança de acreditar no setor.

O acompanhamento nas alterações de legislações do setor é uma prioridade que vem desde as criações das associações no Brasil, nas décadas de 1960 e 1970. O ambiente legislativo para regulamentar a atividade está em constantes ajustes e o maior legado das entidades é acompanhar cada uma, na defesa dos pontos de interesses.

Uma legislação bem desenhada permite que o negócio de sementes tenha regras claras, promovendo segurança jurídica aos envolvidos. Esta condição estimula investimentos privados no setor, tendo sido uma realidade depois que algumas legislações entraram em vigor.

Criar uma lei, normatizá-la em decreto e pormenorizá-la em normativas, faz parte do rito legislativo brasileiro. Como são várias leis e alteradas eventualmente, é natural que esta agenda seja a mais importante e com permanente dedicação.

Este monitoramento da segurança jurídica atinge várias esferas, sendo de âmbito estadual, nacional e o que influencia o comércio internacional. Este contexto justifica a existência do organograma institucional descrito na figura 2. É um eterno acompanhamento, que só se consegue por haver entidades ativas, pois é um tema que individualmente os empresários não teriam legitimidade em agir.

Dentre as esferas mencionadas, a nacional é a de maior importância e a que demanda maiores esforços, porque todos os anos são marcados por alguma legislação que atinge o setor de sementes sendo ajustada. É através desta reconhecida força institucional, que o poder político e as autarquias reconhecem e dão credibilidade para se sentarem com a representação do setor e alinhar

entendimentos.

Normalmente, o associativismo é forte quando este presta serviços que resultam em benefícios monetários aos associados. Todavia, o trabalho de representação, ao exemplo da “defesa regulatória” ou do “seguro institucional”, é para ser ativado quando necessário e nem sempre resulta em imediato e direto retorno financeiro.

Porém, conquistas desta natureza estão na lista e a mais impactante foi o caso do Funrural, que em 2019 o setor de produção de sementes deixou de contribuir com o tributo previdenciário, conforme detalhado pela Receita Federal (2022). Como este insumo é um produto agrícola, havia a incidência, mas considerando sua natureza, através de um intenso e articulado trabalho institucional, foi possível provar a tese que o tributo é devido somente para o produto final da cadeia produtiva, ou seja, para grão, isentando a semente.

Considerando as atuais alíquotas em vigor de 1,2% para pessoa física e de 1,7% pessoa jurídica, ao efetuar os cálculos com base no volume estimado de comercialização em 2022 dos produtores de sementes de soja do Matopiba, representará uma economia direta superior a R\$ 26,5 milhões, sem contabilizar as demais espécies produzidas na região.

Desta forma, a atuação coletiva na demanda sobre o Funrural gerou uma monetização direta por ano, somente aos produtores de sementes de soja do Matopiba, associados ou não na Aprosem, de 35 vezes o valor necessário para manter a estrutura institucional que beneficia a região. É uma prova do benefício direto que uma ação pode trazer a todos os envolvidos num setor.

Por ser uma entidade de representação, poucos serviços diretos têm sido possíveis ofertar. Em alguns estados, serviços de laboratórios são disponibilizados aos associados, uma vez que no passado havia esta carência e no caso do Matopiba não. Desta forma, a Aprosem está entre as poucas que não atuam neste segmento, haja vista que diversos laboratórios privados estão disponíveis para atender ao grupo.

Paralelo aos trabalhos com agentes públicos ou autarquias relacionadas com o universo de sementes, estão as ações com a iniciativa privada, como as voltadas ao mercado, ou seja, a promoção setorial. Neste caso, o foco é desenvolver coletivamente a boa imagem do ambiente de negócios, contribuindo com o maior uso de sementes oficiais na região.

Valorizar e promover a atividade, com comunicação, presença institucional, entre outras estratégias, são efetivadas através de campanhas publicitárias, relacionamento com a imprensa, eventos setoriais, reuniões estratégicas e outros meios. O marketing setorial valoriza a imagem das sementes e eleva a credibilidade dos associados, fortalecendo comercialmente os mesmos.

Embora nem todos os empresários queiram se envolver com as entidades, áreas como a regulatória e promocional atingem a todos. Por isso é importante a consciência de cada um em dar sua contribuição ao processo coletivo, uma vez que independente da participação, as ações estão sendo realizadas, num nível que tem colocado o Brasil como referência em organização.

Esta representação setorial promove a fortaleza da atividade e contribui na celeridade das defesas. Quanto maior for a participação dos empresários com sua entidade, maior será a força para atingir mais conquistas. Tudo é proporcional e neste sentido, os principais players do setor em questão no Matopiba estão conscientes e acreditando na importância de manter a Aprosem e o sistema institucional fortalecidos.

Dentre os principais serviços da Aprosem aos seus associados, destaca-se a capacitação profissional das equipes e o intercâmbio do grupo. Pela dinâmica da produção de sementes, o quadro de pessoal tem que estar sempre preparado, sobretudo em aspectos operacionais para produzir com a máxima qualidade.

Neste universo, o destaque é para a formação profissional ao nível de Pós-Graduação, que através de uma parceria exclusiva com a Universidade Federal de Pelotas, promoveu uma turma de Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia de Sementes. Com isso, os times dos associados tiveram a oportunidade de uma capacitação, que se não fosse via agenda coletiva não seria viabilizada.

Dada importância do tema, anualmente a entidade realiza treinamentos técnicos aos times dos associados. Cursos de curta duração para capacitação de colaboradores em operação de UBS, analistas de semente, amostradores e cursos para gestores, têm sido os destaques. Estas agendas promovem a capacitação e a integração dos times para, em conjunto, buscarem o aperfeiçoamento e a melhoria contínua no processo de produzir sementes com mais qualidade.

Um bom exemplo de articulação foi o curso para formação de amostradores de sementes, realizado com a Universidade Tecnológica Federal do Paraná, em 2022, sendo o único totalmente virtual, autorizado pelo MAPA. Pela necessidade

de treinamentos em função do período de pandemia e pela demanda dos associados em possuírem técnicos capacitados e credenciados no MAPA para atenderem requisitos da legislação, foi desenvolvida a agenda singular.

Conhecer melhor o mercado é importante para qualquer parte envolvida no negócio. Nesta linha, trabalhos de inteligência de mercado são disponibilizados aos associados para contribuir no desenho ou posicionamento estratégico de cada um. São informações de mercado e tendências do setor, ou mesmo estratégias de inovações, visando melhorar o desempenho em processos de produção e no comercial.

Para fortalecer a agenda de sustentabilidade do setor, está o envolvimento com o programa AgroPlus, que visa dar orientações e suporte aos agricultores, em especial, os sojicultores. Trata-se do antigo Soja Plus, que focava apenas esta cultura, mas foi expandido para as demais. Neste programa, que opera em vários estados do país, a única entidade do setor de sementes envolvida é a Aprosem e especificamente no Matopiba, mantém parceria nos quatro estados.

São contribuições institucionais ao programa que a Aprosem oportuniza e apoio em mediar agendas com agricultores para a execução do programa. Desta forma, os sojicultores do Matopiba recebem assessoria gratuita para manterem suas propriedades atendendo legislações do agro, como a ambiental e trabalhista, além do social.

Complementando as agendas sociais, estão as contribuições anuais da Aprosem para entidades como a APAE nos diversos estados onde atua, fazendo isso em nome do setor. Complementar a esta agenda, a maioria dos associados ajudam entidades sociais próximas em suas unidades de promoção, visando fortalecer a boa imagem de que o setor se preocupa com a comunidade local.

Conforme apresentado na sessão anterior, o empresário do setor em questão possui uma dinâmica empresarial que exige muita atenção para gerencial o lado industrial e outro lado de agricultor, para seu êxito. Paralelo a este universo, estão as agendas coletivas em que este empresário também poderá desenvolver algumas de modo individual, mas poderá ser mais oneroso e não ser o foco de sua atuação.

A existência de um trabalho institucional coletivo poderá atingir dimensões muito mais amplas se desenvolvidas de forma estratégica e dinâmica. Com isso, mais oportunidade para beneficiar o produtor de sementes virão, estimulando e

comprometendo mais empresas a estarem ligados coletivamente.

5 Considerações finais

A produção e comercialização de sementes envolve um contexto de desafios que são individuais das empresas. Em paralelo, há o setorial que envolve agendas que afetam todos os envolvidos, sendo esta a razão de construir estruturas de defesa coletiva, aos moldes de uma associação.

Estas podem ser consideradas como um trabalho de Relações Institucionais dos produtores de sementes de soja, a ser desenvolvido através de ações institucionais coletivas, envolvendo um conjunto de entidades na defesa dos interesses do grupo.

Dado seu histórico e estruturas, este movimento coletivo continuará sendo exercido, mesmo que alguns envolvidos no setor não queiram se associar e contribuir no processo. Apesar disso, algumas das agendas institucionais identificadas neste trabalho provam a importância de se ter uma estrutura desta natureza.

Desta forma, fica claro o impacto positivo na dinâmica empresarial dos produtores de sementes de soja do Matopiba quando agendas de natureza coletiva são conduzidas através de associações. Esta atuação conjunta fortalece os membros e o setor em si, pois recebe mais atenção de agentes externos, sobretudo os que atuam no campo da regulamentação do setor.

6 Referências

ALVES, Isa Cristina Pereira; TEIXEIRA, Simone Matos dos Santos; PEREIRA, Fransérgio Bucar Afonso. **Associativismo: abordagem teórica e seus princípios**. Disponível em <https://propi.ifto.edu.br/ocs/index.php/jice/8jice/paper/viewFile/8422/3947>. Acesso em 07 out 2021.

ANDRAZ, Georgette; SARKAR, Soumodip; GUERREIRO, José Rodrigo. **Dinâmica empresarial: fatores determinantes da entrada de novas empresas**. <<http://www.aeca1.org/xviencuentroaeca/cd/32c.pdf>>. Acesso em 23 jul 2021.

ASSIS, Daniela Garcia Corrêa de; SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. O papel da liderança em associações: os desafios na construção de processos coletivos de gestão. **Gestão & Planejamento**. Salvador: UNIFACS, v. 16, n. 1, p. 4-28, jan./abr. 2015.

BALEM, Tatiana Aparecida. **Associativismo e Cooperativismo**. Disponível em <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/342/2020/04/ASSOCIATIVISMO-E-COOPERATIVISMO.pdf>>. Acesso em 07 out 2021.

BARBOZA; Gilmar. **Os oito princípios do associativismo**. Disponível em <<https://escoladeassociativismo.com/novo-os-oito-principios-do-associativismo>>. Acesso em 07 out 2021.

BRASIL (a). **Lei nº 11.105, de 24 de março de 2005**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11105.htm>. Acesso em 18 ago. 2021.

BRASIL (b). **Lei nº 9.279, de 14 de maio de 1996**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9279.htm>. Acesso em 18 ago. 2021.

BRASIL (c). **Lei nº 9.456, de 25 de abril de 1997**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9456.htm>. Acesso em 18 ago. 2021.

BRASIL (d). **Lei nº 10.711, de 5 de agosto de 2003**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.711.htm>. Acesso em 18 ago. 2021.

BRASIL (e). **Decreto nº 10.586, de 18 de dezembro de 2020**. Disponível em <<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.586-de-18-de-dezembro-de-2020-295257581>>. Acesso em 18 ago. 2021.

BRASIL (f). **Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm>. Acesso em 18 mar. 2021.

CANAL RURAL. **Setor de sementes aposta em tecnologia para aumentar produtividade**. Disponível em <<https://www.canalrural.com.br/canal-rural-play/setor-de-sementes-aposta-em-tecnologia-para-aumentar-produtividade/>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

CARRARO, Ivo Marcos. **A empresa de sementes no ambiente de proteção de cultivares no Brasil**. 2005. 134 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Ciências e Tecnologia de Sementes. Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 2005.

CASTRO, Antônio Maria Gomes de; LOPES, Maurício Antônio; LIMA, Suzana Maria Valle; BRESCIANI, Juan Carlos; ROSINHA, Raul. **Cenários do setor de sementes e estratégia tecnológica**. Revista de Política Agrícola. Disponível em <<https://seer.sede.embrapa.br/index.php/RPA/article/viewFile/580/530>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

CHIARADIA FILHO, Ronildo José. **A arbitragem na cadeia de sementes**. Pelotas, 2011, 79f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia de Sementes. Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel. Universidade Federal de Pelotas. - Pelotas, 2011.

FRAZÃO, Ana; GONÇALVES, Oksandro; CAMINHA, Unie. **Associações: Constituição, Fundamentos e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Processo, 2017.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HASSE, Geraldo. **O Brasil da soja - Abrindo fronteiras, semeando cidades**. Porto Alegre: L&PM, 1996, 256 p.

HEIN, Treena. **The IPSA perspective**. Disponível em <<https://seedworld.com/the-ipsa-perspective>>. Acesso em 20 jan. 2022.

INCUBADORA SOCIAL. **Associativismo**. Santa Maria: UFSM, 2015, 31 p.

KRUGER, José Xavier de. **A biotecnologia no Brasil**. Seed News. Ano XXV, n. 6, Nov/Dez. 2021, p. 14 -18. ISSN 1415-0387.

LIMA, Frederico Guilherme Ferreira. **Características do associativismo e o paradoxo do desenvolvimento local: um estudo de caso da ranicultura em Guaratiba**. 2010. 116 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Local) - Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Local, Centro Universitário Augusto Motta. Rio de Janeiro.

LÜCHMANN, Lígia Helena Hahn. Abordagens teóricas sobre o associativismo e seus efeitos democráticos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 29, n. 85, jun. 2014, p. 159 - 178. Disponível em <<https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/2014%20-%20luchmann%20-%20abordagens%20tericas%20do%20associativismo.pdf>>. Acesso em 07 out 2021.

MARTIN, Alex. **Learn from the past and prepare for a strategic tomorrow**. Disponível em <<https://seedworld.com/learn-from-the-past-and-prepare-for-a-strategic-tomorrow>>. Acesso em 07 jul 2021.

MENEZES, Pedro. **Estudo de caso**. Disponível em <<https://www.significados.com.br/estudo-de-caso/>>. Acesso em 11 out 2021.

PRATTES, Claudemir Marcos. **Associativismo: o princípio do fortalecimento das profissões**. Disponível em <<https://www.fiepr.org.br/sindicatos/sindirepag/News3263content205461.shtml>>. Acesso em 11 out 2021.

RECEITA FEDERAL. **Solução de consulta COSIT nº 18, de 15 de janeiro de 2019**. Disponível em <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/>>

link.action? idAto=98325&visao=original>. Acesso em 13 jan 2022.

SANTOS, Paulo Eduardo de Campante. **Marcos regulatórios, inovações biotecnológicas e a concentração da indústria de sementes de soja, milho e algodão no Brasil**. Brasília: UNB, 2013 (Tese). Disponível em <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/16456/1/2013_PauloEduardodeCampanteSantos.pdf>. Acesso em 23 jul 2021.

SANTOS, Paulo Eduardo de Campante. **Semente é tecnologia**. Revista Agroanalysis. Disponível em <<http://www.abrasem.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Mat%C3%A9ria-Semente-%C3%A9-Tecnologia.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2021.

SEED NEWS. **Comércio internacional de sementes: o trabalho da ISF**. Ano XXV, n. 3, Mai/Jun/2021, p. 30 - 35. ISSN 1415-0387.

SETTI, Eloy Olindo. **Apasem 50 anos: Sempre a melhor semente**. Curitiba: Apasem, 2021.

WAECHTER, Frank M. **Definindo liderança para associações modernas**. Disponível em <<https://escoladeassociativismo.com/definindo-lideranca-para-associacoes-modernas-novo>>. Acesso em 12 out 2021.

WIKIPÉDIA. **Mapa do Matopiba**. Disponível em <<https://pt.wikipedia.org/wiki/MATOPIBA#/media/Ficheiro:DelimitacaoMatopibagite.png>>. Acesso em 20 abr. 2022.

YIN, R. K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.