

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CAMPUS DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON – PR  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS – CCA  
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO RURAL  
SUSTENTÁVEL**

**MARCOS ROBERTO PIRES GREGOLIN**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR  
NO ESTADO DO PARANÁ: LIMITES E POTENCIALIDADES EM UM MODELO  
SOLIDÁRIO E DEMOCRÁTICO**

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON  
PARANÁ – BRASIL  
JUNHO – 2015**

**MARCOS ROBERTO PIRES GREGOLIN**

**DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR  
NO ESTADO DO PARANÁ: LIMITES E POTENCIALIDADES EM UM MODELO  
SOLIDÁRIO E DEMOCRÁTICO**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL DO CENTRO  
DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO  
PARANÁ - UNIOESTE, COMO REQUISITO PARCIAL PARA A OBTENÇÃO DO  
GRAU DE MESTRE EM DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL.**

Prof. Dr. Wilson João Zonin – Orientador  
Prof. Dr. Valdecir Zonin – Coorientador.

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON  
PARANÁ – BRASIL  
JUNHO – 2015**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca da UNIOESTE – Campus de Marechal Cândido Rondon – PR., Brasil)

G819d	Gregolin, Marcos Roberto Pires Diagnóstico de gestão em cooperativas da agricultura familiar no estado do Paraná: limites e potencialidades em um modelo solidário e democrático / Marcos Roberto Pires Gregolin. - Marechal Cândido Rondon, 2015. 149 p.  Orientador: Dr. Wilson João Zonin Coorientador: Dr. Valdecir Zonin  Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável) - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Marechal Cândido Rondon, 2015.  1. Cooperativismo. 2. Desenvolvimento sustentável. 3. Economia social. I. Zonin, Wilson João. II. Zonin, Valdecir. III. Título.
	CDD 22.ed. 334 CIP-NBR 12899

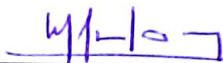
Ficha catalográfica elaborado por Marcia Elisa Sbaraini-Leitzke CRB-9/539

MARCOS ROBERTO PIRES GREGOLIN

DIAGNÓSTICO DE GESTÃO EM COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR  
NO ESTADO DO PARANÁ: LIMITES E POTENCIALIDADES EM UM MODELO  
SOLIDÁRIO E DEMOCRÁTICO

Dissertação apresentada à Universidade Estadual do Oeste do Paraná como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Desenvolvimento Rural Sustentável, Área de Concentração "Desenvolvimento Rural Sustentável", para a obtenção do título de "Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável", **aprovado** pela seguinte Banca Examinadora:

Marechal Cândido Rondon, PR, 26 de junho de 2015.



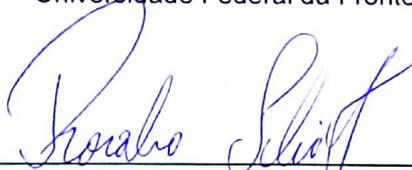
---

Prof. Dr. Wilson João Zonin - Orientador  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná



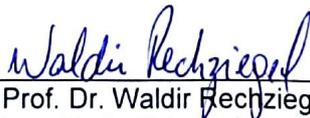
---

Prof. Dr. Valdecir José Zonin - Membro  
Universidade Federal da Fronteira Sul



---

Prof. Dr. Rosalvo Schütz - Membro  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná



---

Prof. Dr. Waldir Rechziegel - Membro  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha família, TODOS, que, de maneira voluntária ou involuntariamente colaboraram para esse trabalho;

Ao meu orientador, Dr. Wilson João Zonin, pois sem ele este trabalho não existiria;

Ao meu coorientador, Dr. Valdecir José Zonin, pelos conselhos e encaminhamentos;

Também ao professor Nardel Luiz Soares da Silva pelos apontamentos na ocasião da banca de qualificação.

Aos Professores Rosalvo Schütz e Waldir Rechziegel, pelos ricos apontamentos oferecidos na banca de defesa.

A todo o corpo docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável da UNIOESTE e também à assistente do programa, Lizete Maria Eckstein Fredo, pela paciência e dedicação – aspectos imprescindíveis durante toda esta caminhada.

À Ivelã Pereira, que, além de revisora gramatical deste trabalho, colaborou na medida em que manifestava suas dúvidas sobre o tema, oferecendo-me oportunidade de aperfeiçoar algumas ideias pouco explicadas.

Ao Departamento de Geração de Renda e Agregação de Valor – DEGRAV, da Secretaria da Agricultura Familiar – SAF, do Ministério do Desenvolvimento Agrário pela autorização em trabalhar com os dados do Programa de ATER “Mais Gestão”;

À Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná – ADEOP, pela oportunidade em trabalhar no “Mais Gestão”.

E aos amigos, sem o apoio dos quais eu não teria concluído este trabalho: Fábio, Vinícius, Graciela (irmã), Tividini e Ivanê.

Para o bem ou para o mal, nas páginas que seguem, existe um pouco de cada um de vocês.

Deus na sua infinita imprevidência  
Deu ao Homem uma pá de inteligência  
É... mas não lhe deu prudência

E o homem sangrou a terna, furou os montes  
Perfurou espaços, assassinou florestas  
E por não ser Deus não descansou no sétimo dia  
E o Homem no sétimo dia aplainou Sete Quedas  
Escondeu o grito de revolta das águas tombando milênios  
Com a cera do concreto ensurdeceu ouvidos  
Dos mortos que guardam o canto das sereias se banhando no Guaíra

Adeus sete quedas, adeus Guaíra  
Teu canto de agonia, meu filho não ouvirá.

(Alberto Rodriguez, Ivo Rodrigues Jr., Paulo Juk, Paulo Teixeira)

## RESUMO

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires, M.Sc, Dissertação de Mestrado, UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Junho – 2015. **Diagnóstico de Gestão em Cooperativas da Agricultura Familiar no Estado do Paraná: Limites e Potencialidades em um modelo solidário e democrático.** Orientador: Doutor Wilson João Zonin. Co-orientador: Doutor Valdecir José Zonin.

As cooperativas da agricultura familiar se apresentam no cenário da atualidade como um ótimo modelo para o desenvolvimento sustentável. Constituem empreendimentos solidários, democráticos e participativos, nos quais os agricultores familiares podem conduzir os caminhos da organização. A complexidade da gestão de um empreendimento convencional é considerável, porém a de um empreendimento solidário é geralmente maior, haja vista a diversidade dos interesses de cada um dos cooperados, bem como a tripla expectativa do cooperado, pois ele é, ao mesmo tempo, cliente, dono e fornecedor da cooperativa. Agrava este cenário o fato de que, em cooperativas de agricultores familiares, eles precisam se dedicar à produção em suas propriedades e também à gestão do empreendimento. Embora se saiba da importância da gestão para a eficiência dos empreendimentos cooperativos, muito pouco se conhece sobre as práticas de gestão empregadas nesse meio, tampouco se conhece com profundidade as dificuldades e as potencialidades da prática no segmento. Com isso, este estudo teve por objetivo diagnosticar as práticas de gestão nas cooperativas da agricultura familiar do estado do Paraná, além de conhecer as principais dificuldades e os principais potenciais relacionados às práticas de gestão, podendo, assim, oferecer um panorama estadual da gestão cooperativa. Foram estudadas 25 cooperativas atendidas pelo programa de ATER "Mais Gestão", do Ministério do Desenvolvimento Agrário. O estudo, de caráter documental, foi realizado tendo por base o diagnóstico e a Matriz de Identificação Estratégica de cada cooperativa e analisou o desempenho delas em seis áreas de gestão: Gestão Organizacional; Gestão de Recursos Humanos; Finanças e Custos; Comercialização e Marketing; Gestão Industrial e Gestão Ambiental. Cada uma dessas áreas é dividida em subáreas, em um total de 30, as quais são compostas por questões de múltipla escolha, em um total de 260. As questões foram respondidas tendo por base a opinião dos agricultores familiares componentes dos quadros diretores das cooperativas. A partir do estudo, constata-se que as cooperativas têm maiores dificuldades na Gestão Organizacional, uma vez que, em 76% da amostra, a subárea estrutura organizacional possui desempenho ruim. Em outras áreas e respectivas subáreas, como Gestão de Pessoas (Educação e capacitação, 52%; e Indicadores de recursos humanos, 60%), Finanças e Custos (Indicadores de custos, 56%) e Gestão Ambiental (Regularização Ambiental, 52%), também se constatou um desempenho insatisfatório, contudo não se aproximam do resultado averiguado na área Gestão Organizacional. Pode-se concluir, portanto, que as cooperativas da agricultura familiar estudadas precisam de maior apoio e incentivo na área de gestão organizacional, não se subtraindo, porém, a necessidade de apoio nas demais áreas. A participação dos cooperados na gestão do empreendimento pode aprimorar a sua relação com o mercado, os controles financeiros, a gestão de recursos humanos e qualquer outra demanda de gestão que venha a ser pertinente, ou seja, o aprimoramento da gestão organizacional pode constituir um diferencial estratégico e auxiliar na consolidação das cooperativas da agricultura familiar com intenção solidária.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Economia Solidária. Desenvolvimento Sustentável.

## ABSTRACT

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires, M.Sc, Master's thesis, UNIOESTE - The West of Paraná State University, June – 2015. **Management diagnosis in Family Farms Cooperative in Paraná State: Limits and Potentialities in a solidarity and democratic model.** Masterminds: Dr. Wilson João Zonin and Dr. Valdecir José Zonin.

The family farms cooperatives appear in actual scenery as a great model to sustainable development. They constitute solidary, democratic and participative enterprises which the family farmers can lead the ways of organization. The complexity of a conventional enterprise management is considerable, but of a solidary one is generally higher due the diversity of interests of each member and their triple expectation, being in the cooperative, in the same time, costumer, owner and supplier. This scenery is aggravated by the fact that in this kind of cooperative, the members need to dedicate themselves to the production in their properties and also to management of enterprise. Although is known the importance of management to efficiency of cooperative enterprises, it is small the knowledge about practices used to this management and about the difficulties and potentials of the practice in this segment. Thus, this study aimed to diagnose the practices in management of cooperatives of family farms from Paraná state, besides know the main difficulties and potentials relating the management practices, allowing offer a state panorama of cooperative management. Twenty five cooperatives that are served by the program “Mais Gestão”, from Agrarian Development Ministry (MDA) were studied. The research have a documental evidence and was realized having base in the diagnosis and Strategic Identification Matrix of each cooperative and analyzed their performance divided in six management areas: Organizational Management; Human Resource Management; Finances and Costs; Commercialization and Marketing; Industrial Management and Environmental Management. Each one of these areas was divided in subareas, totaling thirty, composed by multiple choice questions, totaling two hundred and sixty. The questions were answered considering the opinion of family farmers that compose the cooperative direction. With the study, it was clear that the cooperatives have greater difficulties in Organizational Management, since that 76% of the sample, the subarea organizational structure has a poor performance. In other areas and their respective subareas as Personnel Management (Education and training, 52%; and human resource indicators, 60%), Finances and Costs (costs indicators, 56%) and Environmental Management (Environmental Regulations, 52%), it was observed an unsatisfactory performance, however, the Organizational Management area still is the worst. It could be concluded that family farms cooperatives studied need a greater support and incentive at organizational management area, without disregard the support in other areas. The participation of the members in the enterprise management can improve their relation with the market, financial control, the human resource management and any demand of management, so, the improvement of organizational management can constitute a strategic differential and helping in the consolidation of family farms cooperatives with solidary intention.

**Keywords:** Cooperativism. Solidarity Economy. Sustainable Development.

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADEOP	Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná
ATER	Assistência Técnica e Extensão Rural
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
DRS	Desenvolvimento Rural Sustentável
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FETAEP	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado Paraná
FETRAF	Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MI	Mercado institucional
ML	Mercado livre
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
PAA	Programa de Aquisição de Alimentos
PIB	Produto Interno Bruto
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PNATER	Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural
PNB	Produto Nacional Bruto
PRONAT	Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais
SAF	Secretaria da Agricultura Familiar
SGMIE	Sistema de Geração de Matriz de Identificação Estratégica
UNICAFES	União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária
WCEdD	World Commission on Environment and Development

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do IDH do Estado do Paraná entre 1991 e 2010.....	24
Figura 2 - Tipificação das Cooperativas atendidas pelo "Mais Gestão". .....	72
Figura 3 - Municípios do Estado do Paraná onde se localizam cooperativas atendidas pela ADEOP no Programa “Mais Gestão” .....	73
Figura 4 - Estratificação das cooperativas de acordo com o tempo de constituição. ....	74
Figura 5 - Exemplo de Matriz de Identificação Estratégica .....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valor Adicionado e PIB Agropecuário .....	25
Quadro 2 - Área, produção e produtividade dos principais produtos agrícolas do Paraná.....	26
Quadro 3 - Números do Cooperativismo em geral e do Cooperativismo Agropecuário no Brasil em 2012. ....	46
Quadro 4 - Recursos repassados pelo FNDE para as Prefeituras Municipais do Estado do Paraná.....	55
Quadro 5 - Comparativo das funções organizacionais de Fayol e as denominações da atualidade.....	57
Quadro 6 - Exemplo de temas do licenciamento ambiental no estado do Paraná ...	69
Quadro 7 - Municípios e Territórios onde se encontram Cooperativas Atendidas pela ADEOP no programa “Mais Gestão” .....	72
Quadro 8 - Variáveis de caracterização das cooperativas. ....	74
Quadro 9 - Faturamento das cooperativas em 2012, total e estratificado. ....	75
Quadro 10 - Áreas e Subáreas onde se organizam as questões do diagnóstico do Programa de Ater "Mais gestão" .....	78
Quadro 11 - Cooperativas e Número de Funcionários.....	87
Quadro 12 - Quadro resumo do desempenho do conjunto de cooperativas em cada subárea do Diagnóstico.....	100
Quadro 13 - Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Estratégia Organizacional .....	102
Quadro 14 - Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Estrutura Organizacional .....	106
Quadro 15 - Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Avaliação e Controles Estratégicos.....	109
Quadro 16 - Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Direção e Participação.....	112
Quadro 17 - Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Organização do Quadro Social .....	118

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - População Urbana e Rural do Estado do Paraná.....	25
Gráfico 2 - Abates de aves, bovinos e suínos, no Paraná em toneladas .....	28
Gráfico 3 - Estabelecimentos e área da agricultura familiar no Brasil .....	31
Gráfico 4 - Estabelecimentos e área da agricultura familiar no Paraná.....	31
Gráfico 5 - Distribuição percentual dos tipos de estabelecimentos rurais segundo viabilidade econômica .....	37
Gráfico 6 - Atuação das cooperativas no mercado em 2012.....	76
Gráfico 7 - Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão Organizacional das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico.....	84
Gráfico 8 - Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão de Pessoas das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico.....	86
Gráfico 9 - Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Finanças e Custos das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico.....	88
Gráfico 10 - Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Comercialização e <i>Marketing</i> das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico.....	92
Gráfico 11 - Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão Industrial das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico.....	94
Gráfico 12 - Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão Ambiental das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico.....	98
Gráfico 13 - Elabora, monitora e executa Planejamento Estratégico .....	104
Gráfico 14 - Há diferenciação interna entre as áreas produtiva, comercial e gerencial? .....	107
Gráfico 15 - A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal? .....	110
Gráfico 16 - O conselho fiscal é atuante no empreendimento?.....	111

Gráfico 17 - Além das assembleias, dispõe de outros espaços de participação dos cooperados nas decisões do empreendimento? .....	116
Gráfico 18 - Principais potencialidades diagnosticadas na área de Gestão Organizacional.....	119
Gráfico 19 - Principais limites diagnosticados na área de Gestão Organizacional..	121

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	JUSTIFICATIVA.....	19
1.2	OBJETIVOS.....	20
<b>2</b>	<b>PRESSUPOSTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>21</b>
2.1	O ESTADO DO PARANÁ E SUA RELAÇÃO COM A AGRICULTURA .....	23
<b>2.1.1</b>	<b>A posição e o papel da Agricultura Familiar no cenário agrícola Brasileiro .....</b>	<b>29</b>
2.2	DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL.....	32
2.3	COOPERATIVISMO NO CONTEXTO HISTÓRICO MUNDIAL.....	39
2.4	COOPERATIVISMO NO ESPAÇO BRASILEIRO .....	45
2.5	COOPERATIVISMO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: ENCONTROS E DESENCONTROS.....	47
<b>2.5.1</b>	<b>Programas Institucionais: Uma Oportunidade às Cooperativas Solidárias.....</b>	<b>52</b>
2.6	AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE ACORDO COM O PROGRAMA “MAIS GESTÃO” .....	56
<b>2.6.1</b>	<b>Gestão Organizacional.....</b>	<b>59</b>
<b>2.6.2</b>	<b>Gestão de Pessoas.....</b>	<b>61</b>
<b>2.6.3</b>	<b>Finanças e Custos .....</b>	<b>62</b>
<b>2.6.4</b>	<b>Comercialização e <i>Marketing</i>.....</b>	<b>63</b>
<b>2.6.5</b>	<b>Gestão Industrial .....</b>	<b>66</b>
<b>2.6.6</b>	<b>Gestão Ambiental .....</b>	<b>68</b>
<b>3</b>	<b>MATERIAL E MÉTODOS.....</b>	<b>70</b>
3.1	CENÁRIO .....	70
3.2	SUJEITOS .....	70
3.3	RECORTE TEMPORAL.....	76
3.4	ABORDAGEM .....	76
3.5	NATUREZA E OBJETIVOS.....	79
3.6	FERRAMENTA.....	80
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>83</b>
4.1	DIAGNÓSTICO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR DO ESTADO DO PARANÁ .....	83

<b>4.1.1</b>	<b>Gestão Organizacional</b> .....	<b>83</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Gestão De Pessoas</b> .....	<b>85</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Finanças e Custos</b> .....	<b>88</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Comercialização e Marketing</b> .....	<b>91</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Gestão Industrial</b> .....	<b>94</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Gestão Ambiental</b> .....	<b>97</b>
<b>4.2</b>	<b>GESTÃO ORGANIZACIONAL: LIMITES E POTENCIALIDADES DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO PARANAENSE</b> .....	<b>99</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Estratégia Organizacional</b> .....	<b>102</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Estrutura Organizacional</b> .....	<b>105</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Avaliação e Controles Estratégicos</b> .....	<b>108</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Direção e Participação</b> .....	<b>111</b>
<b>4.2.5</b>	<b>Organização do Quadro Social</b> .....	<b>117</b>
<b>4.2.6</b>	<b>Principais Potencialidades e Limites da Gestão Organizacional</b> .....	<b>119</b>
<b>4.2.7</b>	<b>Análise Complementar</b> .....	<b>121</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>126</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>131</b>
	<b>APÊNDICE A – Autorização para realização do estudo</b> .....	<b>141</b>
	<b>APÊNDICE B – Tela do sistema de geração de matriz de identificação extratégica – SGMIE</b> .....	<b>142</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO EM CADA COOPERATIVA</b> .....	<b>142</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Agricultura Familiar, na última década, além de reconhecida como segmento social e produtivo, tem sido protagonista e alvo de muitas ações, sobretudo em âmbito nacional, as quais buscam, de diversas maneiras, promover o seu desenvolvimento.

Políticas Públicas de toda ordem, que objetivam promover e oferecer oportunidades para este público, são postas a mesa a todo o momento – não obstante permaneçam estáticas, aguardando a proatividade de um público que, por séculos, foi “objeto” de práticas inversas, em que tudo era oferecido de modo pronto, acabado, e nada era construído de maneira dialógica e participativa, tampouco a prática extensionista constituía uma ação pedagógica educativa.

Nesse contexto, o Ministério do Desenvolvimento Agrário implementa programas e políticas públicas com o intuito de fulcrar o Desenvolvimento Sustentável do Brasil Rural e, dentro do seu escopo, estão: a redução das desigualdades e da pobreza rural, o aumento da qualidade de vida dos agricultores familiares e a oferta de possibilidades para que possam escolher os rumos que devam tomar. Ao se observar o IDH dos municípios apoiados com mais veemência por esse Ministério, pode-se constatar a grande pobreza que assola essas localidades. Tal pobreza pode ser considerada causa da ação ou reflexo da presença de empresas integradoras, de grandes cooperativas que apenas vendem insumos ou compram matéria-prima, ou de empresas que adquirem a matéria-prima dos agricultores, agregando valor a ela e retendo uma boa margem de lucro. Dentre as integradoras, pode-se mencionar a produção de aves, suínos e fumo; já dentre as grandes cooperativas, cita-se as “receptoras” e beneficiadoras de grãos em geral; e, dentre as empresas “beneficiadoras e processadoras”, estão os grandes e pequenos laticínios.

Fazem parte do Ministério do Desenvolvimento Agrário a Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) e a Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), as quais – com o PRONAT e com os Programas de ATER, respectivamente – buscam, de diversas maneiras, promover iniciativas que emancipem os agricultores familiares, bem como suas organizações e

empreendimentos coletivos. Em uma gama diversificada de ações, as duas secretarias dedicam forças para promover o desenvolvimento da agricultura familiar e, quando observadas de perto, é perceptível o foco comum quando se trata do Cooperativismo.

Fortalecer as cooperativas e o cooperativismo é um dos meios pelos quais as duas secretarias acreditam atingir os seus desígnios. É com base nesse entendimento que a SAF lança o programa de ATER “Mais Gestão” (Assistência Técnica para o aprimoramento da gestão de empreendimentos da agricultura familiar). No Paraná e em Santa Catarina, esse programa é executado pela Agência de Desenvolvimento Regional do Extremo Oeste do Paraná – ADEOP.

Em outra esfera, porém não distante, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), principalmente no que diz respeito à execução da Lei 11.947/2009, que determina 30% da compra da Agricultura Familiar, e o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) são exemplos de Políticas Públicas direcionadas ao setor, que, infelizmente, não gozam de total aplicabilidade no campo.

Um dos motivos dessa dificuldade, segundo muitos gestores, técnicos e agricultores é a baixa capacidade organizativa dos empreendimentos da agricultura familiar, especialmente as associações e cooperativas, das quais muito se esperava no momento em que tais políticas públicas foram desenhadas. Também é recorrente o depoimento de que iniciativas mal sucedidas de cooperativismo na agricultura familiar fizeram com que o tema se tornasse um tabu para a maioria dos agricultores.

Entretanto, mesmo integrando esse cenário não muito favorável, algumas iniciativas da agricultura familiar travam uma imensa batalha para se firmarem como organização cooperativa, trabalhando com muito esforço, convivendo com suas limitações e, no caso do PAA e PNAE, fornecendo alimentos para o mercado institucional que está “posto”. Cada vez mais essas iniciativas de cooperativas são desafiadas a se qualificarem, tanto no aspecto produtivo, quanto no aprimoramento das suas ações em gestão.

Em tal contexto, a SAF tem como um dos seus objetivos promover o desenvolvimento local sustentável por meio da valorização humana e da negociação política com a sociedade civil, praticando a descentralização, a

democracia, a transparência, a parceria e a responsabilidade. Uma das realizações em que essa secretaria teve papel primordial foi a criação da Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER), um marco na luta pela institucionalização de ações promotoras do Desenvolvimento Rural Sustentável. A PNATER foi reconhecida como Lei Federal em janeiro de 2010 e tem orientado os serviços de ATER pública, primando por uma pedagogia dialógica e participativa.

O Programa “Mais Gestão” constitui uma ação de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), respaldada pela PNATER, que surge, nesse cenário, como uma ferramenta para que as Cooperativas da Agricultura Familiar possam refletir e aprimorar os seus processos de gestão, conhecendo e enfrentando as dificuldades que influenciam negativamente o desempenho junto ao mercado, seja ele convencional ou institucional, privado ou solidário. Desse modo, tal programa passa a existir como uma resposta às dificuldades encontradas pelas cooperativas da agricultura familiar no que concerne à gestão e aos problemas relacionados a acesso ao mercado.

No entanto, para que o “Mais Gestão” logre êxito em sua tarefa, é fundamental que algumas questões fiquem claras e transparentes. São essas questões que norteiam esta pesquisa: Que práticas de gestão mais afetam as Cooperativas da Agricultura Familiar pesquisadas neste estudo? Quais são práticas que oferecem mais oportunidades para as cooperativas? Quais os pormenores que impactam as práticas cujo desempenho esteja mais frágil?

A essência dessas dúvidas constituiu a gênese deste estudo, o qual objetivou caracterizar o Cooperativismo da Agricultura Familiar no Estado do Paraná, de acordo com a eficiência e dificuldades em aspectos de gestão. Para tanto, diagnosticou-se a situação das Cooperativas da Agricultura Familiar do Estado do Paraná, no que diz respeito às práticas de Gestão, tendo por base a metodologia proposta pelo Programa de ATER “Mais Gestão”. Além disso, detalhou-se a situação da gestão de uma das áreas do diagnóstico do Programa de ATER “Mais Gestão”, tendo por orientação a maior incidência de ineficiência e, por derradeiro, hierarquizou-se os limites e as potencialidades dessa área de Gestão.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A aplicação da Metodologia de ATER “Mais Gestão” pode ter seu ponto forte no enfrentamento dos desafios vividos pelas organizações cooperativas. Trata-se de um programa de assistência técnica que prima pelos princípios da ação pedagógica, educativa e dialética, que tem como produto final a tomada de decisão dos agricultores, gestores das cooperativas, as quais serão atendidas pela equipe interdisciplinar, composta por técnicos de diversas áreas do conhecimento. Para tanto, a metodologia contempla algumas etapas distintas, tais como a mobilização e adesão, diagnóstico, elaboração de planos de aprimoramentos e implantação de soluções.

Em todo esse processo, o envolvimento dos agricultores, gestores e diretores das cooperativas é primordial, pois o processo participativo é uma maneira de investigação coletiva, que promove o aprendizado mútuo, para que todos possam refletir e “conhecer os problemas e as possibilidades de uma comunidade em busca do desenvolvimento local sustentável” (KUMMER, 2007, p. 85).

O Programa de ATER “Mais Gestão”, por ter seu foco no atendimento das cooperativas, de maneira distinta, promoveu um diagnóstico particular e oferece resolutivas para os problemas vivenciados por cada empreendimento em sua individualidade, não se ocupou em apresentar o panorama da gestão no grupo de cooperativas atendidas. É nesse sentido, pensando nesse panorama, que este estudo se propõe a sistematizar as informações individuais de cada cooperativa.

Esta pesquisa pode contribuir com uma série de esforços que se realizam em âmbito estadual, no planejamento de ações destinadas as Cooperativas da Agricultura Familiar do Paraná, mais especificamente como subsídio aos trabalhos orientados para qualificação da gestão desses empreendimentos.

Por essas e outras razões este estudo se justifica, podendo se constituir em um aprendizado coletivo que interessa tanto para a academia quanto para as organizações de interesse público (poder público e autarquias ligadas ao serviço de ATER) e privado (cooperativas, associações, instituições privadas de ATER e outras).

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Caracterizar Cooperativas da Agricultura Familiar localizadas no estado do Paraná, de acordo com as práticas de gestão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- I. Diagnosticar a situação de Cooperativas da Agricultura Familiar do Estado do Paraná, no que diz respeito às práticas de Gestão, tendo por base a metodologia proposta pelo Programa de ATER “Mais Gestão”;
- II. Pormenorizar a situação da gestão de uma das áreas do diagnóstico onde prevaleçam limitações; e
- III. Hierarquizar os limites e as potencialidades dessa área de Gestão.

## 2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Por conta de seu tema e objetivos, esta pesquisa tem como embasamento questões referentes ao conceito de “desenvolvimento”, alicerçando-se em teóricos como Sachs (2003; 2008), Sen (2013) e Singer (2002). Em relação a tal conceito, para Sachs (2008), a complexidade do termo se manifesta na gama de adjetivos que lhe foram atribuídos, “econômico, social, político, cultural, sustentável” (SACHS, 2008, p. 37). Ainda de acordo com o entendimento do autor, o Desenvolvimento Sustentável não deve ter como produto a elevação do PIB, uma vez que “o objetivo maior se torna promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a reduzir a pobreza, fenômeno vergonhoso, porquanto desnecessário, no nosso mundo de abundância” (SACHS, 2008, p. 14).

Uma das alternativas apresentadas, por diversos autores, para promover tal igualdade, é chamada de “Economia Solidária”. Uma organização que se baseia na Economia Solidária é aquela que respeita e valoriza o ser humano, e não o capital que ele dispõe. Neste tipo de segmento, o espaço em que as organizações estão inseridas também deve ser valorizado e respeitado. Em uma organização que preconiza tais princípios, os sócios não recebem salário, mas sim uma retirada, que é decidida em assembleia, na qual todos deliberam sobre a administração das retiradas (SINGER, 2002).

A economia solidária também surge neste cenário como uma ferramenta para que as pessoas possam ter liberdade. O desenvolvimento preconizado por Sen (2013) é fundamentado na liberdade de escolha dos indivíduos e destoa de algumas prerrogativas relacionadas a outras concepções de desenvolvimento, como a elevação do PIB, aumento das riquezas pessoais, inovações tecnológicas não voltadas para o bem-estar da sociedade como um todo e outras.

A visão de liberdade aqui adotada envolve tanto os processos que permitem a liberdade de ações e decisões como as oportunidades reais que as pessoas têm, dada as suas circunstâncias pessoais e sociais. (SEN, 2013, p. 31).

Ademais, a liberdade atrelada à prática econômica solidária está *non solum sed etiam* relacionada à geração de renda para as famílias envolvidas

nos empreendimentos, mas também na possibilidade de acesso aos mercados, que outrora lhe eram privados, garantidos e operados por grupos restritos da sociedade, ou seja, a liberdade não está somente na riqueza produzida por uma determinada operação comercial, mas sim na possibilidade de escolha que esse agente comerciante teve.

Salienta-se, ainda, que a autogestão é o principal aspecto que diferencia as organizações calcadas na economia capitalista das fundamentadas nos princípios da economia solidária, as quais são desafiadas a “buscar um novo modelo de sociedade que supere o capitalismo, em termos de igualdade, liberdade e segurança para todos os cidadãos” (SINGER, 2002, p. 111).

Tendo por base o entendimento de Pires (2004), infere-se que as primeiras experiências cooperativas no Brasil datam o século XIX, com o surgimento da Associação Cooperativa dos Empregados, em 1891, na cidade de Limeira–SP, e com a fundação da Cooperativa de Consumo de Camaragibe, em 1894, no estado de Pernambuco. Em 1902, surgem as primeiras experiências cooperativas Rurais no Rio Grande do Sul e, em 1907, as primeiras cooperativas agropecuárias no Estado de Minas (PIRES, 2004). Contudo, Singer (2002) afirma que tais cooperativas, em sua gênese, não constituíram empreendimentos da economia solidária, pois não eram autogestionadas.

O principal ramo do cooperativismo brasileiro, já consagrado desde os anos 40, foi o cooperativismo agrícola, que, conforme Pires (2004), é não apenas consagrado em função da pujança de seus negócios, mas também por se constituir como um dos principais responsáveis “pela difusão do ideário cooperativista no país” (PIRES, 2004, p. 50).

Ao se retomar a teorização de Singer, constata-se a que a autogestão é uma condição de existência para os empreendimentos da economia solidária, contudo é uma prática que demanda um esforço considerável dos trabalhadores envolvidos no empreendimento, pois “além de cumprir as tarefas a seu cargo, cada um deles tem de se preocupar com os problemas gerais da empresa” (SINGER, 2002, p. 19).

Tendo por base as reflexões de Ignácio (2008), a gestão e o planejamento estratégico se apresentam como uma ferramenta para garantia

de sobrevivência das organizações no mercado em que estão inseridas. Bialoskorski Neto (1997) enfatiza que as cooperativas, por não seguirem a lógica capital de decisão, atribuindo um voto para cada cooperado, carecem de um tratamento especial no que diz respeito à gestão, sobretudo na relação entre cooperativa e cooperados.

## 2.1 O ESTADO DO PARANÁ E SUA RELAÇÃO COM A AGRICULTURA

O Paraná é uma das 27 unidades federativas do Brasil e figura no cenário nacional em quinto lugar no que se refere ao número de municípios, 399 no total. De acordo com o IBGE (2011), o PIB do Paraná o enquadra como o quinto estado mais rico do país, precedido por São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Dados do IPARDES apontam que o PIB *per capita* do Paraná passou de R\$ 8.945,00 em 2002 para R\$ 24.195,00 em 2012 – evolução que acompanha e também supera a evolução do PIB *per capita* nacional no mesmo período.

O estado do Paraná apresenta 199.307,945 km<sup>2</sup> de área geográfica e, conforme os dados do IBGE, em 2010, teve uma população de 10.444.526 habitantes, com previsões para em 2014 chegar em 11.081.692. A densidade demográfica corresponde a 52,40 pessoas por km<sup>2</sup>.

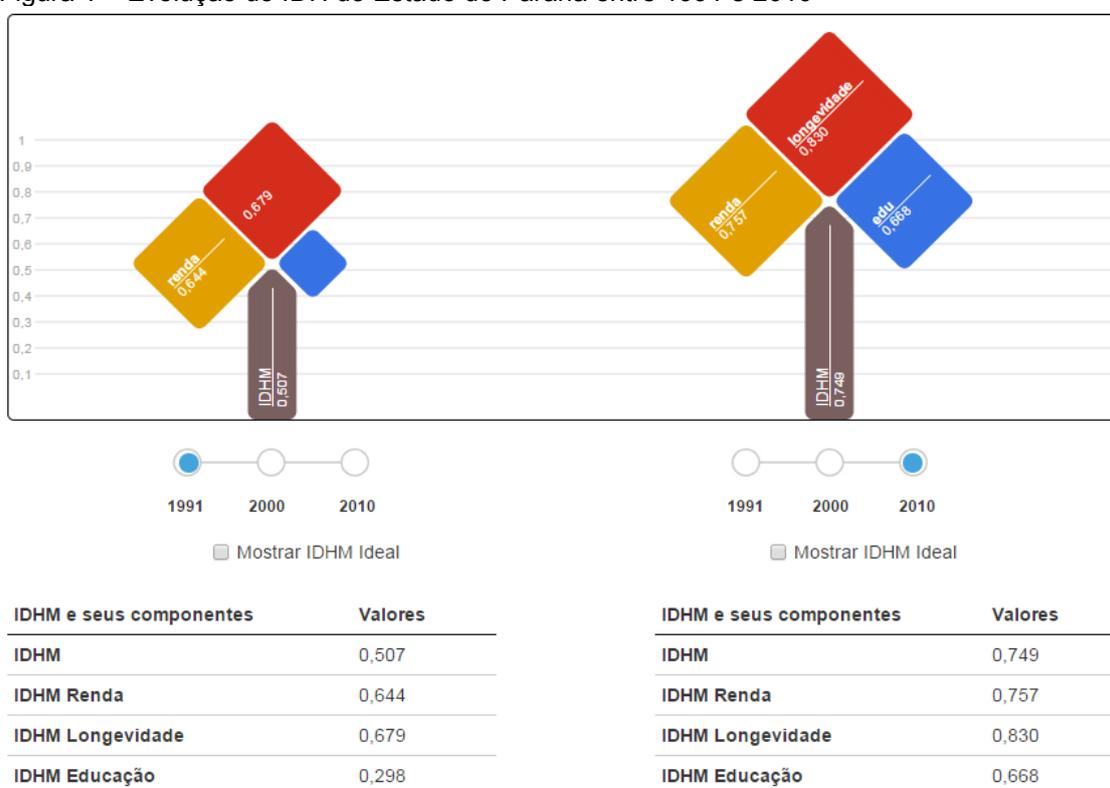
No que tange ao Índice de Desenvolvimento Humano, o do Paraná também se classifica na quinta posição dentre os demais estados da federação. Seu maior desempenho está na dimensão *longevidade*, com avaliação 0,830; seguido da dimensão *renda*, com 0,757; e, por fim, a dimensão *educação*, com 0,688. Os valores atribuídos a essas dimensões conferem ao estado um IDH de 0,749. Cabe ressaltar que, em 1991 e 2000, a posição do estado era de sexto lugar, com respectivamente 0,507 e 0,650 de IDH naqueles anos (IPARDES, 2013).

De acordo com o “Atlas do Desenvolvimento Humano do Brasil”, classifica-se como IDH muito baixo os municípios ou estados cujos indicadores encontram-se entre 0,000 a 0,499; baixo para aqueles em que indicador encontra-se entre 0,500 a 0,599; IDH médio é aquele no qual o indicador se encontra entre 0,600 a 0,699; IDH alto é aquele cujo indicador permanece entre

0,700 e 0799; e, por fim, é denominado IDH muito alto o indicador que se encontra entre os valores 0,800 a 1,000.

Tendo por base esses parâmetros, é possível afirmar que o estado do Paraná passou da classificação de IDH baixo em 1991, para médio em 2000 e alto em 2010. A figura que segue ilustra a evolução do IDH do estado, bem como a evolução dos componentes do IDH, e, lançando mão dessa ferramenta disponibilizada pelo Atlas do Desenvolvimento Humano, pode-se concluir que das três dimensões a que mais evoluiu foi a de *educação*, seguida pela *longevidade*.

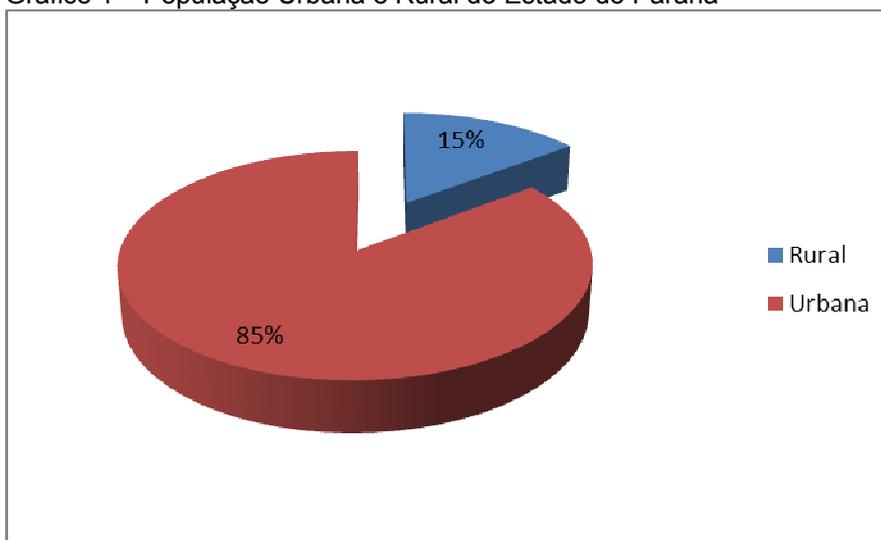
Figura 1 – Evolução do IDH do Estado do Paraná entre 1991 e 2010



Fonte: Atlas do Desenvolvimento Humano (2015)

Sobre a dicotomia “meio rural e meio urbano”, pode-se referenciar algumas informações, tais como a classificação dos domicílios, onde 2.839.385 (aproximadamente 86% do total) são permanentes urbanos, e 458.918, permanentes rurais (IBGE, 2010). Nessa mesma proporção, pode-se observar o Gráfico 1, para, por meio dele, constatar que 15% da população total do estado vivem no meio rural.

Gráfico 1 – População Urbana e Rural do Estado do Paraná



Fonte: IBGE (2010), organizado pelo autor.

Doravante, ao se analisar a produção agropecuária do Paraná, pode-se afirmar que ela possui um papel de destaque na composição do PIB estadual. De acordo com o IBGE, o setor agropecuário colaborou com 8,5% do valor adicionado do PIB em 2010.

Os dados detalhados de 2010 da composição do PIB dos municípios e estados fornecem elementos para que se possa atribuir à agricultura paranaense um papel destacado na composição do PIB agrícola do Brasil. De acordo com o Quadro 1, fica elucidado que em 2010, aproximadamente 9% do PIB agrícola nacional foi proveniente das divisas paranaenses, exercendo um papel mais importante do que estados como o Rio Grande do Sul (5°), Santa Catarina (7°) Goiás (8°) e Mato Grosso do Sul (12°).

Quadro 1 – Valor Adicionado e PIB Agropecuário

<b>Brasil e Unidade da Federação</b>	<b>PIB. Valor Adicionado.</b>	<b>PIB Agropecuário</b>
Brasil	R\$ 1.842.252.999,00	R\$ 105.163.000,00
Minas Gerais	R\$ 167.273.051,00	R\$ 15.568.048,00
São Paulo	R\$ 611.969.442,00	R\$ 11.265.005,00
Mato Grosso	R\$ 33.392.186,00	R\$ 10.743.851,00
Paraná	R\$ 110.823.941,00	R\$ 9.371.924,00

Fonte: IBGE (2010), organizado pelo autor.

Ao se observar o percentual correspondente ao setor agropecuário na composição do PIB dos demais estados, pode-se referenciar o estado da Bahia onde o setor colaborou com 8,60% do PIB estadual, Goiás onde a colaboração

foi de 13,36%, Mato Grosso do Sul com a participação de 15,45%, Tocantins com 21,90% e Acre com 20,02%.

Nessa ótica, por mais que possa ser considerado pouco 8,5% da contribuição da agropecuária na composição do PIB estadual, o valor que tal percentual corresponde é de grande importância para a composição do PIB agropecuário nacional e pode ser ainda mais expressivo ao se levar em consideração o fato de que no estado do Paraná, em 2011 e 2012, o PIB agropecuário elevou-se para, respectivamente, 8,7 e 9,22% do valor adicionado global.

No que diz respeito aos principais produtos da agropecuária paranaense, é necessário dividir a discussão em dois grupos. Inicialmente, no tocante à produção agrícola, pode-se referenciar a modificação na área colhida, entre 1990 e 2014, dos 12 produtos considerados como principais pelo IPARDES. Nesse aspecto, diminuiu consideravelmente a área colhida de arroz, batata inglesa e café, sendo que o feijão teve uma pequena diminuição.

Quadro 2 – Área, produção e produtividade dos principais produtos agrícolas do Paraná

Anos	1990			2014		
	Área Colhida (ha)	Produção (t)	Produt. (kg/ha)	Área Colhida (ha)	Produção (t)	Produt. (kg/ha)
Arroz	151003	253501	1679	29581	158840	5370
Batata Inglesa	41285	616498	14933	30041	832428	27710
Café	426391	156702	368	33254	33424	1005
Cana de Açúcar	159417	11736412	73621	667297	49087309	73561
Cevada	28213	50844	1802	53226	188716	3546
Feijão	550591	279028	507	515110	805941	1565
Fumo	22502	40315	1792	76291	172346	2259
Mandioca	101854	2184599	21448	157326	3826291	24321
Milho	2079784	5160823	2481	2563388	15883037	6196
Soja	2267638	4649752	2050	5011446	14763508	2946
Tomate	1359	54297	39954	4792	287161	59925
Trigo	1197149	1394 052	1164	1360859	3720582	2734

Fonte: IPARDES (2015a), organizado pelo autor.

Entre esses produtos, é importante salientar que a batata inglesa, mesmo perdendo mais de 27% da área cultivada, aumentou a produção em mais de 35% – ao passo que, em relação ao feijão, mesmo perdendo aproximadamente 6,5% da área cultivada, houve um incremento na produção de 188,8%. Tais números demonstram que a produção agrícola do estado do

Paraná, mesmo com a redução da área plantada em alguns cultivares, foi alvo de grandes avanços tecnológicos, os quais proporcionaram o aumento na produtividade em diversas culturas.

Em outro extremo do Quadro 2, encontram-se os produtos que tiveram aumento na área plantada: cevada, mandioca, milho e trigo. Tais cultivos apresentaram um aumento não superior a quatro vezes na área plantada entre 1990 e 2014, porém, aliado ao aumento de área às culturas, incluíram, algumas mais e outras menos, um grande incremento na produtividade, destacando-se o milho e o trigo.

Ademais, cana de açúcar, fumo, soja e tomate foram os produtos que, de acordo com os dados do IPARDES (2015a), tiveram um maior aumento na área cultivada. A cana de açúcar pode ser considerada o caso mais díspar desse quadro, pois se constatou um aumento de aproximadamente 318% na área cultivada e uma tênue diminuição na produtividade, a qual, por fim, não afetou a proporção entre aumento de área e produção.

Esses dados demonstram um movimento concentrador da produção em algumas culturas, sendo que, entre elas, pode-se elencar a soja, a cana de açúcar e o fumo. Percebe-se, porém, que o acréscimo de área nessas culturas foi maior do que a área perdida nas demais. Tal constatação é pertinente ao se observar que a total área colhida de 2014 é 49,45% maior do que a área colhida em 1990. Pode explicar esse aumento a destinação de áreas que outrora foram utilizadas para cultivo de produtos que não tiveram seu valor comercial considerado pelo IPARDES nesse levantamento, ou a agricultura paranaense aumentou as áreas cultivadas expandindo suas fronteiras agrícolas, podendo também ser uma junção das duas hipóteses.

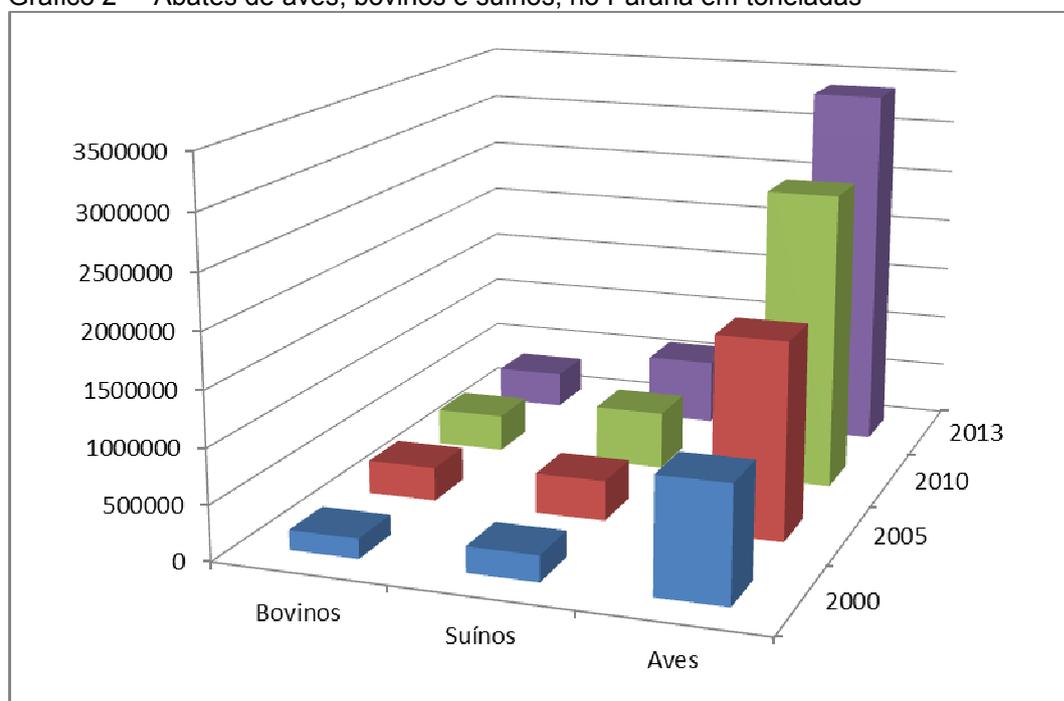
No que concerne à produção pecuária do estado do Paraná, de acordo com o IPARDES (2015b), deve-se referenciar o abate de aves, bovinos e suínos, conferindo uma maior atenção à supremacia do quantitativo de Aves. Dados do IPARDES revelam que, em 2013, o total em toneladas abatido de bovinos foi de 333.180, 606.446 de suínos, e o de aves, 3.379.689.

Para o IBGE (2014), tendo por base os dados do 3º trimestre de 2014, o estado do Paraná ampliou em 8,5% a sua contribuição no total de abates de bovinos do país, em relação ao mesmo período do ano anterior, ficando, assim, em 9º lugar. Sob os mesmos parâmetros de análise, o Paraná se encontra em

3º na contribuição para o total de abates de suínos no Brasil, ampliando em 2,9% a sua participação em consideração com o mesmo período do ano anterior.

O Gráfico 2 ilustra a diferença entre o quantitativo de abates no estado do Paraná, distinção que não fica restrita apenas aos limites do estado, haja vista que, no cenário nacional, o Paraná se encontra em primeiro lugar no *ranking* de abates de frango, tendo ampliado em 3,7% a sua participação no quantitativo federal – com base no mesmo período do ano anterior (IBGE, 2014).

Gráfico 2 – Abates de aves, bovinos e suínos, no Paraná em toneladas



Fonte: IPARDES (2015b), organizado pelo autor.

No que diz respeito à produção pecuária do estado do Paraná, não é possível fazer qualquer aparte sem que se referencie a produção de leite. O IBGE apresenta o estado como responsável por 12,4% da produção comercializada no terceiro trimestre de 2014, ou seja, dos 6.267.346 mil litros de leite cru comercializados no Brasil, 776.856 mil litros foram no Paraná. Esse desempenho colocou o estado em terceiro lugar no *ranking* nacional, ficando atrás apenas de Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Todas as informações mensuradas sobre produção agropecuária paranaense, podem se valer de argumento para que ela seja valorizada, tanto

como geradora de riquezas para o estado, como pelo seu potencial de abastecimento em âmbito nacional, principalmente em algumas culturas que foram referenciadas.

### **2.1.1 A posição e o papel da Agricultura Familiar no cenário agrícola Brasileiro**

A agricultura brasileira constitui um cenário amplo e diverso, composto por grupos que recebem variadas denominações, sendo que algumas revelam subgrupos, como, por exemplo, populações tradicionais; e outros podem ser tratados como sinônimos, por exemplo, “lavradores” no nordeste e “colonos” na região sul do Brasil (NAVARRO, 2010). Para Navarro (2010), dois momentos tiveram papel significativo para a polarização do universo agropecuário nacional: primeiramente a promulgação da Lei 11.326/2006 que estabeleceu critérios que delimitam a agricultura familiar e, posteriormente, a publicação do Censo Agropecuário 2006, o qual divulgou um volume específico para a agricultura familiar, organizando o universo agropecuário em Agricultura Familiar e Agricultura Não Familiar.

A agricultura familiar é reconhecida e legitimada na maioria dos países desenvolvidos (SCHNEIDER, 2003), porém a origem desse conceito não é precisa e, por Navarro (2010), é organizada em duas vias principais, a norte-americana, nos meados de 1950 a 1980, e a Europeia, que, mesmo tendo denominação continental, foi o resultado de esforços de cientistas sociais do Reino Unido e da França. Essa segunda teve origem no interesse dos pesquisadores pela produção agrícola administrada pelas famílias, a qual resultou, mais adiante, em 1980, na frequente utilização do termo “agricultura familiar” (NAVARRO, 2010).

Além da diversidade dos significados, existe também a variedade dos critérios, que, legalmente ou cientificamente, delimitam a agricultura familiar. Por vezes esses critérios estão relacionados com o objetivo pelos quais foram estabelecidos. Com o desejo de minimizar diferenças conceituais, Abramovay (1998) faz o uso de uma sistematização exitosa, com a qual apresenta pontos comuns em diversas abordagens.

A agricultura familiar é aquela em que a gestão, a propriedade e a maior parte do trabalho vêm de indivíduos que mantêm entre si laços de sangue ou de parentesco. Que esta definição não seja unânime e muitas vezes tampouco operacional é perfeitamente compreensível, já que os diferentes setores sociais e suas representações constroem categorias científicas que servirão a certas finalidades práticas: a definição de agricultura familiar, para fins de crédito, pode não ser exatamente a mesma daquela estabelecida com finalidades de quantificação estatística num estudo acadêmico. O importante é que estes três atributos básicos (gestão, propriedade e trabalho familiares) estão presentes em todas elas. (ABRAMOVAY, 1998, p. 146).

Dados do Censo de 2006 atribuem à agricultura familiar a geração de 40% do Valor Bruto da Produção agropecuária. Também estratifica a variável e atribui, nos três estados do sul, à agricultura familiar a responsabilidade por 58% do VBP agropecuário, sendo que, no estado do Paraná, coube à agricultura familiar 43% do Valor Bruto da Produção (BRASIL, 2009).

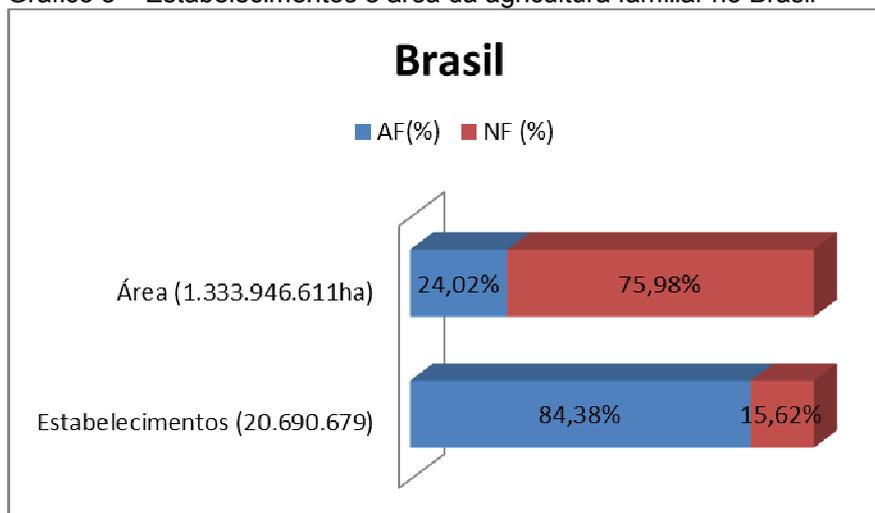
Sobre a participação da agricultura familiar na produção agropecuária do país, pode-se referenciar o resultado em alguns produtos como: Mandioca (87%), Feijões (70%), Milho (46%), Café (38%), Arroz (34%), Trigo (21%), Soja (16%), Leite (58%), Aves (50%), Suínos (59%) e Bovinos (30%). Esse conjunto de informações reforça a relevância da agricultura familiar, especialmente o seu destaque na geração de alimentos em quantidade e variedade.

Extrapolando a argumentação de importância do modelo de produção familiar, pode-se também citar o número de pessoas envolvidas na produção oriunda do segmento, ao passo que a agricultura não familiar emprega 4,2 milhões de pessoas, a agricultura familiar proporciona atividade para 12,3 milhões, o correspondente a 74,4% da mão de obra do campo (BRASIL, 2009).

Ainda sobre o argumento supracitado, os dados do Censo Agropecuário de 2006 revelam que a cada 100 ha, a agricultura não familiar emprega 1,7 pessoas; em contrapartida, a agricultura familiar na mesma área ocupa 15,3 pessoas. Essa informação corrobora a importância da agricultura familiar e expande o leque de justificativas.

No que se refere ao número de estabelecimentos e suas áreas, infere-se que existe muita concentração de terra no nosso país, haja vista que mais de 84% dos estabelecimentos agropecuários ocupam apenas 24% das terras, ao passo que aproximadamente 15,5% das propriedades ocupam quase 76% das terras (Gráfico 3).

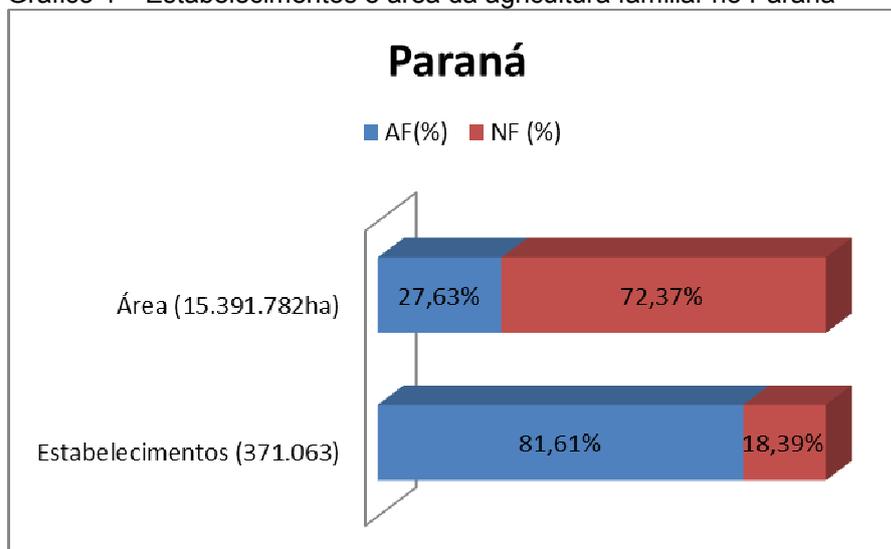
Gráfico 3 – Estabelecimentos e área da agricultura familiar no Brasil



Fonte: IBGE (2006), organizado pelo autor.

A mesma observação pode ser realizada buscando elucidar essa questão no estado do Paraná (Gráfico 4). Segundo o IBGE, a situação não é muito divergente da nacional, contudo percebe-se uma menor concentração de terras, pois se verifica um percentual menor de estabelecimentos da agricultura familiar, os quais ocupam um percentual maior de terras.

Gráfico 4 – Estabelecimentos e área da agricultura familiar no Paraná



Fonte: IBGE (2006), organizado pelo autor.

Nesse sentido, se o tamanho médio das propriedades for considerado uma variável relevante para o desenvolvimento das atividades na agricultura familiar, no estado do Paraná, a realidade é mais promissora.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL

A expressão Desenvolvimento Rural Sustentável (DRS) surge com muita força no cenário mundial a partir da publicação da *World Conservation Strategy* e do relatório *Nosso Futuro Comum*, da WCEdD – *World Commission on Environment and Development*, respectivamente em 1980 e 1987. Essas publicações marcam o início de um momento em que as políticas públicas e, sobretudo, as pessoas passam a adotar a expressão principalmente com o desejo de expressar a sobreposição de um modelo falho de desenvolvimento, que anteriormente era tido como correto, certo e imaculado.

Dignos de referências, a Carta da Terra, a Agenda XXI, a Declaração de Estabelecimento de uma Nova Ordem Econômica Mundial, a Declaração de Cocoyoc e as Metas do Milênio também compõem o leque de documentos que estimulam a sociedade a ser mais sustentável.

Ao rever os textos, vemos que os temas são sempre os mesmos, renovados sob nome diferente para dar novo fôlego, com algumas diferenças de ênfase. Mesmo o tímido documento *O Futuro que Queremos*, da Rio+20, retoma essencialmente os mesmos ideais. (DOWBOR, 2013, p. 124).

A concepção de DRS basicamente se opõe a conceitos outrora disseminados como verdades e norte para ação no campo. De acordo com Ellis e Biggs (2001), alguns desses conceitos podem ser cronologicamente assim organizados. Em meados de 1950, em voga se encontrava a modernização, a economia dualista, o desenvolvimento comunitário e, em outro lado, a agricultura "atrasada" e os agricultores "preguiçosos". Já em idos de 1960, as ideias que norteavam o discurso e as ações do desenvolvimento rural versavam sobre transferência de tecnologia, mecanização, extensão agrícola, o papel do crescimento da agricultura, a racionalidade dos agricultores e a revolução verde. Por volta de 1970, o ideário do Desenvolvimento Rural era composto por intenções de redistribuição do crescimento, desenvolvimento rural integrado, política na agricultura, crédito, urbanização, inovação induzida e a continuidade da revolução verde (ELLIS; BIGGS, 2001).

Cabe ressaltar que, para os autores, as ideias coexistem no tempo, não estão encapsuladas e podem perpassar as décadas, tendo mais ou menos força em momentos distintos, a exemplo da revolução verde, a qual, de acordo com esse entendimento, teve início em uma década e se consolidou em outra.

A revolução verde pode ser considerada uma grande opositora dos diversos substantivos adjetivados pelo termo “sustentável”, por mais que a sua intenção, produzir alimentos para atender a grande demanda mundial proveniente do acelerado crescimento demográfico (GLIESSMANN, 2005), tivesse um apelo humanitário forte. Ao se analisar os meios e não apenas a finalidade "motivadora" da revolução verde, constata-se a dependência de fertilizantes, o uso intensivo de energia, a contaminação por agrotóxicos e a degradação acelerada do solo, o envenenamento da água e dos alimentos. Além das consequências ambientais já citadas, pode-se referenciar a debilidade econômica dos agricultores, o desemprego e êxodo rural, o agravo na saúde dos trabalhadores e trabalhadoras rurais e o aumento dos custos da produção (DE´CARLI, 2013).

Retomando a discussão do DRS, o contraponto a revolução verde fica mais notável ao se adotar a premissa do desenvolvimento que promova equidade social, prudência ecológica e eficácia econômica (SACHS, 1993). De acordo com Aníbal Pinto e Celso Furtado, dois expoentes do pensamento CEPALINO, o verdadeiro desenvolvimento, aquele adjetivado pelo termo *sustentável*, é o que conduz a sociedade a uma homogeneização. Contudo, o que se observa, às vezes, é o contrário: fortunas aumentando, e a miséria se disseminando, até a exploração das pessoas em favor de poucos (SACHS, 2003).

O postulado por Sachs, além de inferir contraponto à premissa de que a "modernização" dos meios de produção, neste caso específico, na agricultura, condiciona o desenvolvimento, também oferece oposição à teoria outrora mais aceita do desenvolvimento, vinculada a macroeconomia keynesiana, que trata o desenvolvimento como mero crescimento econômico, associada a indicadores como renda per capita, taxa de crescimento, Produto Interno Bruto (PIB) e Produto Nacional Bruto (PNB).

Nesse modelo, o alcance do desenvolvimento se dá pelo aperfeiçoamento de formas tradicionais e primitivas de atividades do sistema

econômico, ou seja, a maneira de se tornar desenvolvido é alcançar o mesmo tipo de sistema econômico, social e político existente em outra experiência concretizada (SOUZA, 2000), isto é, a fórmula para que os “não desenvolvidos” rompam esse *status* é trazer ou se basear a modelos externos e exitosos em realidades desenvolvidas.

Para Sachs (2008), a complexidade do termo desenvolvimento se manifesta na gama de adjetivos que lhes foram atribuídos, “econômico, social, político, cultural e sustentável”, (SACHS, 2008, p. 37) sendo que o seu objetivo supremo é “promover a igualdade e maximizar a vantagem daqueles que vivem nas piores condições, de forma a reduzir a pobreza, fenômeno vergonhoso, porquanto desnecessário, no nosso mundo de abundância” (SACHS, 2008, p. 14).

O conceito e as premissas do desenvolvimento sustentável se encontram em plena evolução, e isso se deve, em parte, à complexidade do tema e também às novas realidades que a sociedade impõe e oferece aos teóricos que o discutem. Tendo por base o *Relatório de Brundtland* (CMMAD, 1988), o desenvolvimento era apresentado sob as seguintes dimensões: Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ambiental e Sustentabilidade Social.

Posteriormente a essa definição, em 1993, Ignacy Sachs apresentou cinco dimensões para a sustentabilidade, e, de acordo com o autor, qualquer planejamento que tenha por pretensão impetrar o real desenvolvimento deve levá-las em consideração, a saber: Sustentabilidade Social, Sustentabilidade Econômica, Sustentabilidade Ecológica, Sustentabilidade Espacial e Sustentabilidade Cultural (SACHS, 1993).

Em um tratado mais recente, Sachs (2009) propõe oito dimensões para o desenvolvimento sustentável, sendo elas: 1) a Dimensão Social, a qual sugere uma comunidade mais homogênea, com distribuição de renda justa, bem-estar social, qualidade de vida; 2) a Dimensão Econômica, cuja abordagem permeia o equilíbrio econômico entre os setores, a segurança alimentar, a capacidade de modernização dos meios produtivos e um razoável nível de autonomia na pesquisa científica; 3) a Dimensão Ecológica, a qual propõe a preservação do capital natural, o incentivo ao uso de recursos renováveis e o controle da utilização dos recursos não renováveis; 4) bem

como a Dimensão Ambiental que contempla o respeito aos ecossistemas e a sua capacidade de recuperação; 5) a Dimensão Cultural apresenta um cenário de equilíbrio entre a inovação e o tradicional, em que exista autonomia para elaboração de projetos locais, nacionais, endógenos, e que se mescle a confiança interna com a abertura para o mundo; 6) a Dimensão Territorial preconiza o equilíbrio entre as áreas rurais e urbanas, principalmente no que se refere a investimentos públicos e à diminuição das desigualdades regionais; 7) a Dimensão Político-Nacional se refere ao estabelecimento da democracia, definida como a apropriação universal dos direitos humanos e a capacidade do Estado para implementar o seu projeto nacional em parcerias com todos os empreendedores; e, por fim, 8) a Dimensão Política Internacional, a qual trata da cooperação entre as nações para promover a paz, a preservação ambiental, o controle efetivo do sistema internacional financeiro, prevenção das mudanças climáticas e a promoção da cooperação científica (SACHS, 2009).

Para Guedes (2012), Sachs (1993) ao enfatizar tais dimensões, deixa claro que o desenvolvimento sustentável é o produto da valorização das pessoas, dos seus costumes e saberes, sendo, ademais, uma prática que parte de dentro para fora. O crescimento, baseado na economia de mercado desenfreada, pode apenas aprofundar a divisão entre e dentro das nações (SACHS, 1993).

No que diz respeito à criação de oportunidades sociais, aspectos apresentados por Sachs (2009) na *dimensão político-nacional* são importantes, pois se caracterizam como garantias para a efetivação da democracia e dos direitos individuais das pessoas. De acordo com Sen (2013), uma nação é desenvolvida na medida em que não se limitam os horizontes das liberdades das pessoas, ou seja, o desenvolvimento está onde existem condições favoráveis para que as pessoas possam fazer ou ser aquilo que desejam e valorizam.

Uma das liberdades defendidas por Sen (2013) é a comercial, pois, conforme o autor, o acesso aos mercados é um componente fundamental das liberdades básicas que as pessoas devem valorizar e exerce uma contribuição considerável para o desenvolvimento. Enfatiza, ainda, que a liberdade de interagir economicamente e efetuar transações no mercado favorece a equidade econômica.

Assim sendo, não se deve acreditar que o desenvolvimento surge completamente isolado da economia, haja vista que, desde a primeira argumentação, em que o desenvolvimento foi associado ao "*triple bottomline*"<sup>1</sup>, a dimensão econômica teve seu espaço garantido. Não obstante, faz-se necessário extrapolar o limiar da nossa visão e reconhecer outros indicadores além do monetário, tal como discorre Sen (2013, p. 28), "sem desconsiderar importância do crescimento econômico, precisamos enxergar muito além dele".

Constitui um ponto fundamental nas reflexões sobre o Desenvolvimento Rural Sustentável a maneira com que se trabalha a lacuna entre as duas perspectivas, a do desenvolvimento meramente econômico e sobre as liberdades de escolha e a vida que se tem por direito optar (SEN, 2013).

Essa noção, se não prioritária para todo e qualquer planejamento, deveria, ao menos, ser o norte para as ações que têm por objetivo promover mais dignidade e qualidade de vida, às pessoas que na atualidade se encontram excluídas e em situações miseráveis. No meio rural, apesar de não perceptível a muitos gestores, essas situações indesejáveis se reproduzem, de modo que a agricultura familiar é o segmento no qual elas se apresentam com mais força (SACHS, 2003).

Nesse enfoque, a materialização do desenvolvimento sustentável, para Sachs (2003), passa necessariamente pela redescoberta e reinvenção do meio rural, e isso deve acontecer tendo por foco a agricultura familiar, consolidando e modernizando o segmento.

A agricultura familiar deve ser encarada também como alavanca do desenvolvimento rural. Mas isso exige, além do acesso à terra, acesso ao conhecimento, às tecnologias apropriadas, às infraestruturas (estradas e energia além de água para irrigação), ao crédito e aos mercados. (SACHS, 2003, p. 33).

Para Sachs (2003), é contraditório o fato de que, no Brasil, a agricultura familiar possua um grande potencial de desenvolvimento, "de 17,3 milhões de pessoas ocupadas na agricultura brasileira, 13,78 milhões (76,9%) estão na

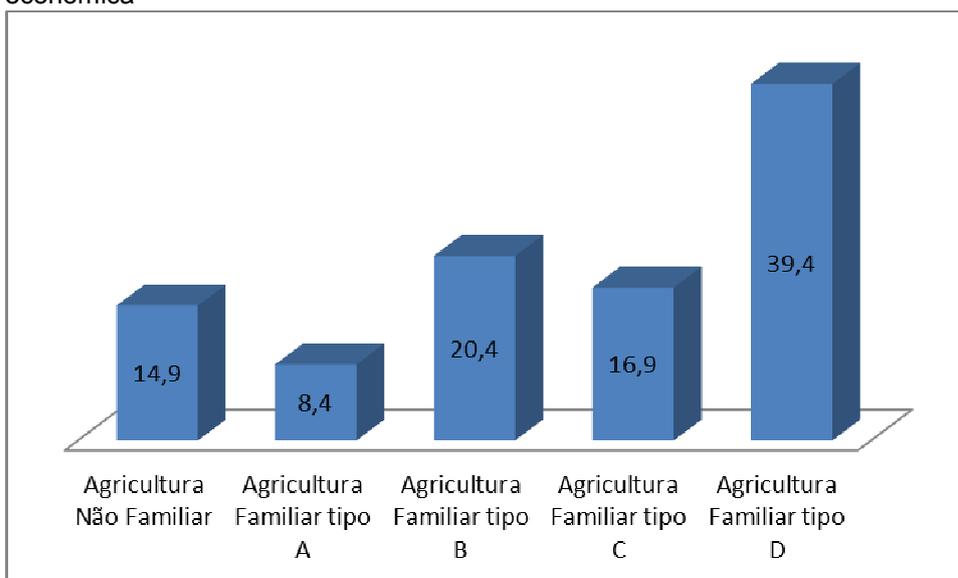
---

<sup>1</sup> De acordo com Golobovante (2010), o modelo dos 3 Ps, ou *triple bottomline* é o precursor do conceito de sustentabilidade atualmente conhecido. O modelo é composto pelas dimensões *people, planet e profit*, que, de acordo com Maia e Pires (2011), foi proposto pelo sociólogo britânico Jonh Elkington.

agricultura familiar” (SACHS, 2003, p. 31), e, ao mesmo tempo, constitua-se em um dos maiores repositórios de miséria e exclusão.

Para Sachs (2003), a agricultura familiar é um segmento muito heterogêneo, com diferenciações significativas, principalmente no que concerne ao tamanho das propriedades e de renda conquistada pelas famílias. Tendo como objetivo organizar essa heterogeneidade, Sachs (2003) apresenta quatro classes (Gráfico 5), sendo a primeira composta por aqueles estabelecimentos capitalizados, com futuro econômico garantido, denominada Tipo A e corresponde a 8,4% dos estabelecimentos totais. A classe D, composta por 39,4% dos estabelecimentos, é aquela que, segundo o autor, a viabilidade econômica é questionável, na qual os integrantes precisam de empregos não agrícolas para sobreviver.

Gráfico 5 – Distribuição percentual dos tipos de estabelecimentos rurais segundo viabilidade econômica



Fonte: Guanzioli (2001) apud Sachs (2003, p. 95).

Extinguindo-se os estabelecimentos não familiares e os familiares do tipo A e D, restam os estabelecimentos do tipo B e C, os quais, de acordo com o gráfico, correspondem a 20,4 e 16,9% dos estabelecimentos totais, respectivamente. Sachs (2003) enquadra esses dois tipos como uma categoria “cujo futuro, no que diz respeito à renda auferida pelo cultivo da terra, dependerá em grande medida das políticas públicas destinadas a ampará-los” (SACHS, 2003, p. 95).

Por fim, de acordo com o entendimento de Sachs (2004), uma estratégia ou política pública que tenha por objetivo promover ou apoiar o desenvolvimento sustentável não pode negligenciar a agricultura familiar, o seu potencial produtivo, por vezes ofertante e, por outras, demandante de tempo e mão de obra.

Para o autor, tais características são uma "verdadeira reserva de desenvolvimento" (SACHS, 2008, p. 125) e fazem com que ações de apoio à agricultura familiar afigurem-se "como alavancas importantes da estratégia de desenvolvimento" (SACHS, 2008, p. 126).

A agricultura familiar, atualmente caracterizada como uma categoria social e espaço de ação política (NEVES, 2002) é muito retratada em projetos e discussões que abordam o desenvolvimento rural sustentável. Tal preposição é corroborada pela atenção sugerida por Ignacy Sachs ao segmento. De acordo com a Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006, a qual estabelece conceitos e delimita a Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos familiares Rurais, pode ser considerado agricultor familiar aquele indivíduo que se dedica a atividades no meio rural, que não possui unidade produtiva com área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais, que utiliza mão de obra predominantemente familiar, que "tenha percentual mínimo da renda familiar originada de atividades econômicas do seu estabelecimento" (Redação dada pela Lei nº 12.512, de 2011) e que administra a sua unidade de produção com a sua família.

Conforme Guilhoto *et al* (2006), a agropecuária familiar exerce um papel social que não se questiona, porém, conforme o autor, a sua perpetuação é incerta, haja vista a pouca eficiência do segmento em promover os seus próprios interesses. Sem questionar o pessimismo do argumento, pode-se aproveitar a tese de que a agricultura familiar carece de mais organização e eficiência no que diz respeito à busca pelas condições ideais para o desenvolvimento das suas atividades. Ainda de acordo com o entendimento dos autores, o associativismo e o cooperativismo figuram no cenário como um modelo de fortalecimento e promotor da permanência do sistema familiar. Para Borile (2013), o cooperativismo tem sido adotado como um modelo propício para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.

## 2.3 COOPERATIVISMO NO CONTEXTO HISTÓRICO MUNDIAL

Tratando-se etimologicamente, a palavra “cooperativa” tem sua origem no latim, mais especificamente do vocábulo *cooperarique*, que significa cooperar, colaborar, realizar trabalhos com os outros, unir a própria ação a de outro para produzir o mesmo efeito (MANDALOZZO; RAMOS, 2004; VIEIRA, 1873).

Partindo de uma conceituação mais atual, “cooperativa” é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de um empreendimento de propriedade coletiva e democraticamente gerido (ACI, 1995; CARDOSO, 2014).

A origem do cooperativismo moderno pode ser historicamente alocada em meados do século XVIII, no contexto da revolução industrial, sobrepondo o mercantilismo e a economia feudal (LAGO, 2009). De acordo com Salazar (2009), Mladenatz (2003) e Schneider (1999), estabelece-se um consenso entre os historiadores do cooperativismo de que tal contexto deu força e institucionalizou o movimento; contudo, enfatiza-se a existência de vestígios de “relações cooperativas” em épocas mais remotas. “Em todas as épocas da vida da humanidade, encontram-se formas de economias coletivas que se aproximam mais ou menos da forma cooperativa” (MLADENATZ, 2003, p. 17).

Situado na Inglaterra, esse movimento teve seu início oficial registrado em 1844 em um bairro da cidade de Manchester onde surgiu a primeira cooperativa. Esta iniciativa foi constituída por 27 homens e 1 mulher, os quais buscavam baratear os custos da subsistência, adquirindo produtos em maior quantidade. Os 28 fundadores, todos tecelões, atribuíram o seguinte nome à sociedade que haviam fundado: "Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale" (ALMEIDA e BRAGA, 2006).

Para Lago (2009), as mudanças na conjuntura econômica, provenientes da revolução industrial, forjaram um clima perfeito para que a classe dos agricultores, dos operários e dos pensadores sociais buscassem respostas alternativas àquela situação desfavorável, caracterizada por condições miseráveis e desumanas, tais como a imposição de 10 horas de trabalho para as crianças e 14 horas para adultos, acrescida da marginalização dos artesãos, que, aos poucos, seriam substituídos pelas máquinas.

Os sete princípios do cooperativismo tiveram sua base constituída em 1844, aprimorada pelos próprios pioneiros no ano de 1854, além de mais adiante por cooperados participantes nos Congressos da Aliança Cooperativa Internacional em Paris e Viena, respectivamente em 1937 e 1966. A redação mais atual dos princípios cooperativistas foi dada em setembro de 1995 no congresso realizado na Inglaterra, cidade de Manchester.

Delfino (2010) afirma que os valores devem nortear a ação das cooperativas e que os princípios são as diretrizes mediante as quais as sociedades cooperativas colocam os seus valores em prática.

De acordo com Lago (2009), o trabalho de alguns pensadores sociais foi de grande importância para a solidificação do movimento cooperativista, podendo-se, dentre eles, citar Robert Owen (1771–1858) e Charles Fourier (1772–1837), que, em suma, pregavam uma sociedade mais justa, participativa e inclusiva, com maiores condições de se alcançar o bem-estar das pessoas.

Para Almeida (2010), viver a infância em uma cidade muito rural pode ter influenciado Roberto Owen no gosto pela natureza e pelo campo. Tendo o jovem saído de casa muito cedo, teve várias experiências profissionais, em algumas se relacionando com um público mais elitizado e, em outras, com um público mais humilde. Essa diversa experimentação teve considerável contribuição na formação do seu caráter e de ideias que futuramente viria a aplicar.

Ponto forte de sua contribuição, as aldeias cooperativas – "*VILLAGES OF UNITY AND MUTUAL CO-OPERATION*"<sup>2</sup> – constituíam espaços onde a indústria convivia pacificamente com a agricultura, comunidades baseadas no ideário da propriedade coletiva, da produção e do consumo autossustentado, de bens industriais e de produtos da agricultura. Tratava-se de uma comunidade calcada na educação de suas crianças, na formação de indivíduos moralmente superiores e de preparação profissional útil (MLADENATZ, 2003; ALMEIDA, 2010).

Segundo Mladenatz (2003), Owen primeiramente se dirigiu aos patrões das empresas e, posteriormente, aos governos, solicitando melhorias na situação da classe operária, porém foi sem êxito. Encontra-se no centro do

---

<sup>2</sup> Vilas de Unidade e Cooperação Mútua.

pensamento de Owen a noção sobre o ganho, a qual é caracterizada por ele como a maior chaga da humanidade. "Isso resulta do fato de os bens econômicos serem vendidos a um preço mais elevado do que o preço de custo, que é o justo preço. Esse lucro é, pois, injusto. Daí sua teoria da troca equânime" (MLADENATZ, 2003, p. 39).

A relação entre o ideário de Owen com o cooperativismo moderno, protagonizado pelos pioneiros de Rochdale fica mais clara ao se constatar que a ideia da supressão do lucro comercial resultou na ideia de extinção dos intermediários, e a solução prática para essa teoria é a criação de cooperativas de consumo. Não em vão, uma boa parte dos pioneiros foram seguidores de Robert Owen. Ainda segundo o entendimento de Mladenatz, Owen foi o primeiro a empregar o termo "cooperativa", nesta feita, utilizado fundamentalmente para representar oposição à noção de concorrência.

Os princípios cooperativos, já contextualizados historicamente, são sete e – juntamente com os valores – apoiam a sociedade na busca por um mundo mais sustentável.

1 – Adesão Voluntária e Livre: as cooperativas são organizações abertas a todo e qualquer pessoa que queira e se enquadre nos estabelecidos em seu estatuto, sem discriminações de sexo, gênero, sociais, raciais, políticas e religiosas. Em tese, ninguém pode ser coagido a ingressar em uma sociedade cooperativa, tampouco a permanecer nela.

2 – Gestão Democrática: as cooperativas são organizações fundamentadas sob o ideário da democracia e devem ser controladas pelos membros que participam efetivamente da formulação de suas diretrizes. Os representantes eleitos para conduzir os trabalhos da sociedade o fazem respaldados pelos demais que os nomearam.

3 – Participação econômica dos Membros: todos os integrantes da sociedade são responsáveis pela integralização do capital da cooperativa de maneira igualitária, o qual deve ser administrado de maneira coletiva. Além disso, as eventuais sobras no final do exercício devem ser divididas entre os cooperados ou destinadas ao fortalecimento da organização.

4 – Autonomia e Independência: as cooperativas são organizações autônomas, que promovem a ajuda mútua. Devem se resguardar, se em algum

caso receberem capital externo ou apoio de outros entes, para que essa situação não comprometa a sua independência.

5 – Educação, Formação e Informação: constitui uma obrigação da cooperativa promover um ambiente favorável, em que a educação e a formação do seu quadro social, diretor e profissional possa contribuir com a atuação nas decisões e atividades da cooperativa. Também deve ter espaço na agenda da cooperativa a difusão de informações para os seus integrantes, jovens, mulheres e líderes, sobre a situação da sociedade e as vantagens da cooperação.

6 – Intercooperação: as cooperativas se tornam mais eficientes na defesa e promoção dos interesses dos seus membros na medida em que trabalham em conjunto, mediante estruturas coletivas, projetos conjuntos, ações representativas e outras.

7 – Interesse pela Comunidade: as cooperativas devem trabalhar tendo em vistas a promoção do desenvolvimento sustentável das comunidades, do meio e das pessoas que ali vivem (DELFINO, 2010; CARDOSO, 2014; LAGO, 2009).

A aplicação dos princípios cooperativistas pode ser percebida de maneira individual nas cooperativas, porém acredita-se que a postura resultante da aplicação de todos eles, em uma cooperativa, constitui uma garantia de que o desenvolvimento se dá com sustentabilidade.

A possibilidade que um cidadão tem, ao ingressar em uma sociedade cooperativa, de acessar a um determinado mercado, constitui uma liberdade importantíssima, pois é por meio desse mercado que ele pode adquirir o seu sustento. A oportunidade de decidir os rumos da instituição cooperativa à qual ele pertence, bem como o processo educativo que a instituição pode oferecer aos seus cooperados, são ferramentas importantes para a promoção da sustentabilidade. Com essa simples comparação, não se almeja esgotar as relações entre os princípios cooperativos com o desenvolvimento sustentável.

Não utilizar, nessa comparação, o interesse pela comunidade, pelo meio ambiente e pelas pessoas, não os pretere, nem subtrai a importância de cada um deles na composição de uma sociedade justa, isto é, não deixam de ser grandes aliados das cooperativas, que vislumbram o desenvolvimento rural sustentável.

Para Miranda *et al* (2010), o Desenvolvimento Sustentável é totalmente dependente de uma consistente modificação na postura do homem, passando a reconhecer a sua importância para o meio e a importância do meio onde vive para a sua existência. Para os autores, o desenvolvimento sustentável será realidade a partir do instante que os homens adotarem, refletindo e praticando, os valores cooperativos fundamentais (ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade, solidariedade) e éticos (honestidade, transparência, responsabilidade, vocação social), ou seja:

Ao prevalecer[em] os valores cooperativos como guia de sua existência, o homem logrará resgatar o horizonte histórico que estampou possibilidades concretas de construção de uma sociedade justa e igualitária, baseada em princípios de transformação. (MIRANDA *et al*, 2010, p. 27).

Cabe referenciar o estudo de Macedo *et al* (2005) que se propôs a mapear os valores individuais dos dirigentes e a sua percepção sobre os valores organizacionais de suas instituições. Nesse sentido, considera-se um grande achado desta pesquisa ousar comparar tais aspectos em três tipos diferentes de organizações: *públicas*, *privadas* e *cooperativas*. Puderam concluir que os dirigentes das cooperativas foram os que mais valorizaram, dentre outros aspectos, o fortalecimento dos costumes culturais e religiosos e o controle de comportamentos dissonantes em relação às normas sociais.

A propósito, da percepção dos gestores das cooperativas sobre os valores presentes na organização, os autores concluíram que – muito mais do que nos outros modelos de organizações – percebe-se a priorização dos valores de justiça social, da igualdade, da responsabilidade, da equidade na distribuição do poder, a valorização da proteção da natureza e da cooperação e integração interorganizacional.

Embora não constitua o foco deste trabalho, porém a título de comparação, os diretores das outras organizações priorizam os valores da autoridade, do poder social, da influência, da fiscalização e da supervisão. Contudo, cabe ressaltar que, ainda se tratando das percepções dos dirigentes das cooperativas, os valores de hierarquia são os menos praticados.

É de se ressaltar que o momento fundamental para a boa conduta de uma cooperativa são as Assembleias Gerais, sem menosprezar os demais, o

que pode ser considerado o mais respeitável ato democrático da sociedade. Outrossim, para que uma cooperativa possa constituir-se, o primeiro ato oficial a ser realizado é chamado de Assembleia de Constituição, na qual, dentre outros assuntos, é debatido e aprovado o estatuto social, é eleita a primeira diretoria e o primeiro conselho fiscal, e também são definidos os pormenores da administração da cooperativa (ALVES et al, 2010).

No caso específico do cooperativismo no Brasil, de acordo com a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, define-se Assembleia Geral como:

[...] órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. (BRASIL, Lei nº 5.764).

Entretanto, Singer (2013), atenta ao fato de que em alguns casos as assembleias podem ser utilizadas apenas como maneira de informar algo deliberado durante o ano e que a aprovação dos relatórios pode cair em total inércia. Para o autor, a desatenção, por vezes, pode fazer com que esse momento tão importante para a definição dos rumos das cooperativas se preste apenas para consumir os atos procedidos durante o ano.

Em outro extremo, em algumas cooperativas, geralmente bem sucedidas, a participação ocorre de maneira desejável pelo simples fato de que os cooperados se realizam em participar da vida da cooperativa, ou pelo gosto da atuação, ou por acreditar e se realizarem na busca de um modo de produção mais justo, democrático e solidário (SINGER, 2013).

Recomenda-se que a realização da Assembleia Geral Ordinária seja realizada anualmente, até o final do terceiro mês após o término do exercício, ou seja, até março de 2016, toda cooperativa deve realizar a sua Assembleia Geral Ordinária para debater e encaminhar os assuntos competentes do ano de 2015, sendo que a maior parte deles é relacionada aos aspectos financeiros da cooperativa. Um dos fatos que difere as cooperativas das empresas convencionais é que, apurando-se sobras no exercício, elas podem ser divididas entre os cooperados, na proporção em que usufruíram dos serviços da cooperativa e, da mesma forma, as despesas da sociedade cooperativa

devem ser custeadas, de maneira proporcional pelos cooperados, na proporção em que se beneficiaram dos préstimos da entidade.

#### 2.4 COOPERATIVISMO NO ESPAÇO BRASILEIRO

Diversos autores e variadas interpretações oferecem subsídios para temporizar as primeiras experiências cooperativas no Brasil. De acordo com Reis Junior (2006), foi em 1847 que o médico francês Jean Maurice Faivre organizou a Colônia Agrícola Tereza Cristina, em Cândido de Abreu, um pequeno município da região central do estado Paraná. Segundo Rocha-Pinto (2011), Faivre era adepto dos ideais de Fourier e, juntamente com outros imigrantes europeus, empenhou-se em constituir essa comunidade em moldes humanitários e em bases cooperativas. Ao se observar atentamente a data de fundação dessa colônia, percebe-se que ela foi fundada apenas 3 anos após a fundação da cooperativa em Rochdale.

Pires *et al* (2004) mencionam que, em 1891, deu-se a criação da Associação Cooperativa dos Empregados na cidade de Limeira – SP e, em 1894, em Pernambuco, criou-se a Cooperativa de Consumo de Camaragibe. A partir de 1902, foram criadas as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, sendo a primeira localizada na cidade de Nova Petrópolis, e, em 1907, foram criadas as primeiras cooperativas agropecuárias em Minas Gerais. Já segundo Pinho (2004), nesse meio tempo, houve a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em 27 de outubro de 1889.

Para Alves e Saquet (2014), apesar de as cooperativas terem surgido no Brasil a partir do século XX e exercerem uma grande papel na economia nacional, tal participação fica pequena se comparada com a do cooperativismo em outras nações. Para eles, essa informação é confirmada pelos dados da Aliança Internacional Cooperativa, os quais mostram, no Brasil, um total de 5.762 milhões de pessoas cooperadas, o correspondente a 3% da população total. A título de comparação, na Colômbia, o percentual de cooperados é de 8,01% da população; no Canadá é de 40%; Estados Unidos e Alemanha, 25%; e em Singapura, 50% da população integra o quadro social de, pelo menos, uma cooperativa. No Brasil, presentemente, existem duas vertentes do

cooperativismo, com forças e expressões distintas em cada um dos segmentos que aglutinam. Um dos grupos é representado pela Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), criada em 1969, no IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo e registrada no dia 8 de junho de 1970. De acordo com o Panorama Nacional do Cooperativismo, em 2012, existiam 6.603 cooperativas ligadas a OCB, sendo que, dentre elas, 1.561 eram do ramo agropecuário, 1.095, de transporte, e 1.042, de crédito.

Quadro 3 – Números do Cooperativismo em geral e do Cooperativismo Agropecuário no Brasil em 2012.

Cooperativas	Número	Cooperados	Empregados
Agropecuárias	1.561	1.006.197	164.223
Totais	6.603	11.081.977	321.467

Fonte: OCB (2012), organizado pelo autor.

De acordo com os dados da OCB de 2007, o universo cooperativo por ela representado exerceu um papel importante no cenário das exportações do país, passando de 1.303,84 milhões dólares, em 2003, para 3.301,21, em 2007. Dos principais grupos de produtos exportados, pode-se referenciar: Complexo Sucroalcooleiro, Complexo da Soja, Carnes, Cafés, Cereais. No que se refere aos estados que mais contribuíram para essas importações, figuram em primeiro e segundo lugar São Paulo e Paraná, respectivamente, com 1.073,09 e 1.052,91 milhões de dólares. (OCB, 2008).

Ao se observar tais dados, fica claro que as cooperativas representadas pela OCB possuem uma vocação grande para a exportação de seus produtos e que, mesmo com a OCB atuando com diversos ramos de cooperativismo, o que mais se destaca é o agropecuário. Ampliando um pouco mais essa análise, pode-se constatar que o estado do Paraná é um dos que tem contribuído significativamente para tal desígnio, e que as cooperativas do ramo agropecuário o fazem de maneira dominante perante os outros ramos.

Nesse sentido, é possível referenciar a pouca vocação do cooperativismo agropecuário tratado anteriormente em solucionar problemas alimentares locais ou regionais, bem como a não promoção da diversificação e o possível impacto gerado pela monocultura extensiva. Tendo por base essa situação não favorável é que surge um novo modelo de cooperativismo

agropecuário, denominado “cooperativismo da agricultura familiar” e, por vezes, também chamado de “cooperativismo solidário”.

Enquanto a OCB representa um segmento das cooperativas, a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) representa o outro grupo de empreendimentos, os quais, dentre outros motivos, não se sentiam representados pela OCB (SILVA, 2006). Sua fundação deu-se em junho de 2005 no estado de Goiás. Segundo informações da UNICAFES, as cooperativas a ela ligadas estão espalhadas em 5 regiões do Brasil e totalizam, aproximadamente, 1.100 cooperativas. Existem também, em seu organograma, as UNICAFES estaduais, situadas em dezessete estados brasileiros.

Um dos pontos fortes na divergência entre a UNICAFES e a OCB é o fato retratado por Silva (2006). Para o autor, as cooperativas ligadas à OCB possuem uma ênfase demasiada na eficiência econômica e na adequação do empreendimento às regras do mercado. Não que as ligadas a UNICAFES não se preocupem com estes fatores, contudo, tais preocupações podem exigir a não priorização do desempenho da fundação social da cooperativa, deixando o gestor em uma posição delicada.

De acordo com Alves e Saquet (2014), o número de associações e cooperativas da agricultura familiar e economia solidária não é preciso, pois não existem dados confiáveis que aglutinem as informações do setor, contudo estima-se que se aproxime de 30 mil empreendimentos. Dados da UNICAFES apontam que, em 2012, o seu universo chegava a 789 cooperativas, congregando 365.145 cooperados. Dos três estados do sul, o Paraná é o que possui o número maior de empreendimentos, chegando, em 2012, a 178 cooperativas, com um total de 141.703 cooperados (ALVES e BORILE, 2012).

## **2.5 COOPERATIVISMO E ECONOMIA SOLIDÁRIA: ENCONTROS E DESENCONTROS.**

Ao se observar a sociedade contemporânea – e faz-se isso não por escolha e sim por conveniência – pode-se constatar que o ser humano vive culturalmente embrenhado no capitalismo, no individualismo e em outras

posturas consideradas intoleráveis, como, por exemplo, a exploração predatória do meio ambiente. Ressalta-se, em tal contexto, que

[...] a cultura, forma de comunicação do indivíduo e do grupo com o universo, é uma herança, mas também um reaprendizado das relações profundas entre o homem e o seu meio, um resultado obtido através do próprio processo de viver. (SANTOS, 1987, p. 61).

Nesse sentido, se a sociedade vive atualmente pautada nesses valores, tal relação é o resultado de ações passadas, ou seja, uma herança, a qual pode ser derivada de processos produtivos e práticas sociais. Além disso, de acordo com o autor, é a cultura, agora não individual e sim coletiva, que nos concede noções de pertencimento. O sentimento de pertença se dá por meio das proximidades identificadas nas práticas culturais (SANTOS, 1987).

Não restrito ao passado e à herança, Santos (1987) sugestiona o papel do reaprendizado como uma maneira de romper com padrões pré-estabelecidos, mas que não agradam todos os cidadãos, sejam padrões pautados no capital, na tirania, na ditadura de normas ou outros não mais aceitos, e, nesse contexto, uma das alternativas é a prática da economia solidária.

Alguns desses padrões repercutem em diversas mazelas sociais, como o desemprego, a exclusão dos mercados, a exploração do trabalho e outros, os quais, de acordo com os autores já abordados nesse trabalho não combinam de modo algum com o desenvolvimento sustentável e solidário.

A alienação no trabalho, a heterogestão, a meritocracia, são pressupostos valorizados no livre comércio, e corroborados pela importância do capital, "se muitos estão excluídos do mercado porque não têm capital, isso apenas confirmaria que eles são menos capazes" (SINGER, 2008, p. 289). Para Singer (2008), a economia solidária é que demonstra quão dispensável é essa situação.

Contraopondo a esses pressupostos "capitais", a economia solidária é uma ferramenta do desenvolvimento,

[...] processo de fomento de novas forças produtivas e de instauração de novas relações de produção, de modo a promover um processo sustentável de crescimento econômico, que preserve a natureza e redistribua os frutos do crescimento a favor dos que se encontram

marginalizados da produção social e da fruição dos resultados da mesma. (SINGER, 2004, p. 07).

Ademais, Sachs (2003, p. 81) preconiza que a economia solidária “pressupõe uma espécie de revolução cultural, a rejeição dos valores liberais e individualistas, que veem no darwinismo social a força motriz indispensável do progresso”.

Nesse sentido, a economia solidária apresenta-se em um cenário desconfortável, com a esperança não de ser uma alternativa oponente ao capitalismo, e sim uma possibilidade "superior", não em termos financeiros, apesar de não negar a sua importância, mas almejando outro objetivo, a qualidade de vida das pessoas. Produtores, trabalhadores, consumidores se relacionam melhor, produzem de maneira sustentável, comercializam de maneira justa e consomem com menor dispêndio de capital (SINGER, 2013). Em suma, a economia solidária foi idealizada para “proporcionar às pessoas que a adotam, enquanto produtoras, poupadoras, consumidoras etc., uma *vida melhor*” (SINGER, 2013, p. 114).

Para Singer (2013) e Sen (2013), uma vida melhor significa muito mais do que ter poder econômico, significa ter liberdade de escolher em que trabalhar, liberdade de escolher o que produzir, liberdade de escolher para quem e onde vender, não precisando submeter-se a imposições alheias e tendo possibilidade de participar das decisões que influenciam os rumos de sua vida.

Aprimorando tal reflexão, Singer (2013) ainda argumenta que, para a sociedade ser mais justa, é imprescindível a igualdade entre todos os seus integrantes. As relações deveriam ser solidárias e não competitivas. Para tanto, em se tratando de atividades econômicas, a postura necessária é de cooperação – não de competição. Para que isso ocorra, a organização da economia deve primar pela igualdade entre os que se associam, seja para produzir, comercializar, consumir ou poupar.

Não obstante, o autor adverte que “mesmo que as cooperativas cooperassem entre si, inevitavelmente algumas iriam melhor e outras pior, em função do acaso e das diferenças de habilidade e inclinação das pessoas que as compõem” (SINGER, 2013, p.10). Neste caso, leva-se em consideração o

modelo de gestão adotado pelas cooperativas de caráter solidário, o qual repercute na atuação e envolvimento de seus cooperados.

É importante enfatizar que não existe viabilidade em tentar afirmar qual modelo de gestão é o melhor. Tanto a autogestão quanto a heterogestão apresentam dificuldades e vantagens, servindo para o alcance de objetivos distintos. Conforme Singer (2013), a heterogestão, se bem aplicada, é eficiente em transformar empresas competitivas e lucrativas, ao passo que a autogestão se ocupa em transformar as empresas solidárias, além de economicamente viáveis, em polos praticantes da democracia e da igualdade entre os envolvidos.

Para Singer (2013), uma das principais diferenças entre as empresas solidárias e as empresas capitalistas é a maneira como são administradas, principalmente no que se refere ao conhecimento. No modelo de heterogestão, os trabalhadores pouco sabem sobre a empresa e desempenham serviços provenientes de ordens superiores. Para o autor, o conhecimento sobre a empresa aumenta na medida em que o colaborador evolui hierarquicamente no organograma empresarial. Já para uma empresa solidária, a prática prioritária é a autogestão, ou seja, todos os integrantes do organograma devem participar de maneira ativa na decisão dos rumos da empresa. (SINGER, 2013).

De acordo com Singer (2013), uma das premissas da autogestão é a informação e a participação. Segundo o autor, faz-se necessário que os sócios mantenham-se informados sobre o que verdadeiramente ocorre em seu empreendimento e também sobre as alternativas viáveis para a resolução dos problemas pelos quais se passa. Contudo, vale evidenciar que "a autogestão só pode viabilizar-se através da vontade coletiva dos membros envolvidos numa produção comunitária" (GUTIERREZ, 1988, p. 09).

Outro fator determinante, que difere as cooperativas solidárias das demais, trata-se do fluxo de informações. Referencia-se que, em uma empresa solidária, as ordens e instruções devem surgir de baixo para cima, e as informações e demandas, de cima para baixo. Ou seja, os cargos gerenciais devem ser pautados pela deliberação do coletivo, devendo-se repassar para eles relatórios e relatos da situação conjuntural do empreendimento (SINGER, 2013).

Quando ela é pequena, todas as decisões são tomadas em assembleias, que podem ocorrer em curtos intervalos, quando há necessidade. Quando ela é grande, assembleias-gerais são mais raras porque é muito difícil organizar uma discussão significativa entre um grande número de pessoas. Então os sócios elegem delegados por seção ou departamento, que se reúnem para deliberar em nome de todos. Decisões de rotina são de responsabilidade de encarregados e gerentes, escolhidos pelos sócios ou por uma diretoria eleita pelos sócios. (SINGER, 2013, p. 18).

É válido ressaltar, ainda, que, embora as cooperativas solidárias se sustentem em princípios diferenciados, no que tange à profissionalização da gestão dessas cooperativas, afirma-se ser perfeitamente aceitável que se remunere, com salários adequados ao mercado, os técnicos e administradores, pois essa gestão profissional permite à cooperativa "alcançar ganhos maiores que beneficiam o conjunto dos sócios, inclusive os que possuem retiradas menores" (SINGER, 2013, p. 13).

Em suma, de modo geral, duas palavras resumem a eficiência na prática da autogestão, a competência e disponibilidade dos que se propõem a desempenhar papéis, tanto em níveis estratégicos, táticos ou operacionais.

De acordo com Pontes e Pinto (2009), em nível estratégico, cabem as funções de planejar, organizar e controlar. Nesse nível, compete atuação da Assembleia Geral, da Diretoria Executiva, do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal. Para o nível tático, cabem as funções de coordenar, dirigir e supervisionar, as quais podem ser desempenhadas por gerentes, gestores e assessores. Para o nível operacional, cabe a tarefa de executar o deliberado ou encaminhado pelos outros dois níveis. Essas tarefas podem ser desempenhadas por empregados das cooperativas, mas também pelos próprios cooperados, comprometidos com o bom andamento das atividades comuns do empreendimento. Cabe destacar que o cooperado deve estar inserido nos três níveis organizacionais da cooperativa, sendo esse o princípio da autogestão.

Para Sachs (2003), a economia solidária no Brasil assume diferentes formatos, no entanto, pode-se afirmar que são empreendimentos que geram trabalho e renda para os seus integrantes. O autor define os empreendimentos solidários que incidem no Brasil em quatro categorias: 1) unidades sociais de trabalho, ou seja, plantas industriais ou artesanais nas quais os membros são empenhados na produção de mercadorias; 2) cooperativas ou associações de

produtores independentes, os quais trabalham em suas próprias residências ou propriedades, comprando matéria-prima ou vendendo a produção de forma coletiva; 3) cooperativas de profissionais que prestam serviços de acordo com a *expertise* dos integrantes e o interesse do contratante; 4) cooperativas de trabalho que fornecem mão de obra, geralmente por tempo determinado, de acordo com o interesse do contratante.

As cooperativas da agricultura familiar, em determinados momentos, assumem características híbridas, ou seja, assumem papéis diferentes dentro dessa classificação, por vezes em momentos distintos e, às vezes, ao mesmo tempo. Por exemplo, uma cooperativa que possui uma agroindústria central beneficia a sua produção contando com o trabalho dos cooperados. Outra cooperativa sem agroindústria central comercializa o produto beneficiado nas propriedades dos agricultores.

Por fim, é importante frisar que, para os empreendimentos de pequeno porte – neste caso, as cooperativas solidárias – lograrem êxito em seus desígnios e consigam se manter atuantes no ambiente em que atuam, faz-se necessário que elas tenham acesso à “tecnologia, ao crédito e ao mercado” (SACHS, 2003, p. 21).

### **2.5.1 Programas Institucionais: Uma Oportunidade às Cooperativas Solidárias**

No que se refere aos mercados para os pequenos empreendimentos, dois temas são de suma importância: o acesso às redes de distribuição e às compras públicas (SACHS, 2003). Para que os agricultores familiares tenham acesso às grandes redes, faz-se necessário um grande esforço, o qual inclui cuidados e padronizações no elo produtivo, formação de escala, logística eficiente e outros. Uma das maneiras mais viáveis para que isso aconteça é por meio da criação de cooperativas, centrais de comercialização e outras formas legais que permitam aos pequenos produtores se organizarem, conquistarem e se manterem nesses mercados.

Além disso, no que tange às compras públicas, atualmente os esforços governamentais, sobretudo em âmbito federal, são para garantir e priorizar a aquisição de alimentos dos agricultores familiares. Nesse sentido, dois

programas podem ilustrar tais iniciativas, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

O PAA, regulamentado pelo artigo 19 da Lei nº 10.696/2003, promove o acesso à alimentação e incentiva a agricultura familiar em diversas modalidades, nas quais é possível o governo, com recursos do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) ou do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), comprar produtos e destinar a instituições cadastradas, ou, ainda, os órgãos do governo, como, por exemplo, universidades, hospitais, brigadas militares e outros, podem, com dispensa de licitação, adquirir os produtos dos agricultores, sempre respeitando as normas estabelecidas na Lei e os limites situados por decretos. O texto aprovado em 2003 foi alterado pela Lei nº 12.512, de 14 de outubro de 2011, além de outros detalhes regulamentados pelo Decreto Presidencial nº 8.026, de junho/2013.

Com a publicação do Decreto Presidencial nº 8.473 de 22 de junho de 2015, os órgãos e entidades da Administração Pública Federal, direta, autárquica e funcional, que outrora poderiam adquirir gêneros alimentícios por meio do Programa de Aquisição de Alimentos – Compras Institucionais, passaram a ter de adquirir, inclusive por dispensa de licitação, no mínimo 30% desses alimentos de agricultores familiares e suas organizações.

O segundo programa que privilegia a agricultura familiar nas compras públicas é o de Alimentação Escolar, que, mediante a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, estabelece que:

Do total dos recursos financeiros repassados pelo FNDE, no âmbito do PNAE, no mínimo 30% (trinta por cento) deverão ser utilizados na aquisição de gêneros alimentícios diretamente da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas organizações, priorizando-se os assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas. (BRASIL, 2009, art. 14).

Essa Lei é de extrema relevância, pois garante aos agricultores familiares um percentual mínimo de venda, haja vista que todos os municípios e estados recebem repasses do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação para tal fim. Outro importante trunfo dessa lei é que a entidade

executora pode realizar a compra sem incentivar a concorrência entre os agricultores, todavia, buscando-se o que ofereça o melhor preço, isto é, “a aquisição de que trata este artigo poderá ser realizada dispensando-se o procedimento licitatório, desde que os preços sejam compatíveis com os vigentes no mercado local” (BRASIL, 2009, art. 14. § 1º).

A resolução nº 26 de 17 de junho de 2013 apresenta um critério de desempate para as dispensas de licitação. E é justamente nesse ponto que as cooperativas ou associações são consideradas. No artigo 25, fica clara a preferência aos grupos formais sobre os demais.

Grupos Formais (organizações produtivas detentoras de Declaração de Aptidão ao PRONAF – DAP Jurídica) sobre os Grupos Informais (agricultores familiares, detentores de Declaração de Aptidão ao PRONAF – DAP Física, organizados em grupos) e estes sobre os Fornecedores Individuais. (BRASIL, 2009, art. 25, inciso IV).

Em termos quantitativos, infere-se que o PAA, entre julho de 2003 até dezembro de 2011, adquiriu dos agricultores familiares mais de 2,9 bilhões de reais. No ano de 2011, o programa adquiriu produtos de 161.121 agricultores familiares, chegando ao montante comercializado de 665,3 milhões de reais. Ademais, é justo enfatizar que esse montante comercializado atendeu mais de 20 milhões de beneficiários (HESPANHOL, 2013).

Sobre o PNAE, é possível afirmar que aumentou significativamente o montante empenhado, já que, entre os anos de 1995 até 2010, os recursos financeiros destinados ao programa passaram de 590,1 milhões de reais para mais de 3 bilhões. O atendimento de alunos no mesmo período passou de 33,2 para 45,6 milhões (PEIXINHO, 2013).

De acordo com Melão (2012), no Paraná, são beneficiados 1,3 milhões de estudantes na educação básica com o PNAE. O autor cita o empenho de 83 e 108 milhões de reais na alimentação escolar das escolas estaduais em 2011 e 2012, respectivamente. Contudo, o autor observa que nos primeiros anos, apenas 2,5% do montante foi adquirido da agricultura familiar, porém sinaliza uma grande evolução ao apresentar um projeto de compra para o ano de 2012, que correspondia a 23,7% dos recursos empenhados na aquisição dos alimentos de cooperativas e associações de agricultores familiares. Para o autor, “o Paraná, a partir de 2012, é o primeiro estado a cumprir a legislação

federal que determina a aplicação de 30% dos recursos do PNAE para compra de produtos da agricultura familiar” (MELÃO, 2012, p. 96).

Ainda em se tratando da execução do PNAE pelo Governo do Estado do Paraná infere-se, com base na consulta dos editais de compra, que o valor destinado aos agricultores familiares cresceu consideravelmente, o que, por sua vez, confirma a estimativa de 32 milhões apresentada por Melão (2012) para o ano letivo de 2013. Já para o ano letivo de 2014 o governo do estado lançou um primeiro edital, ainda em 2013, com a previsão de aquisição de 58 milhões. Contudo, em alguns municípios, não houve cooperativa ofertante, o que ocasionou o lançamento de um novo edital complementar, no qual outras cooperativas puderam se inscrever para atender esta demanda não contemplada inicialmente. De acordo com a apresentação<sup>3</sup> da coordenadora da alimentação escolar do Governo do Estado do Paraná, Márcia Cristina Stolarski, na rede de escolas públicas do estado, são servidas 1,3 milhões de refeições por dia, em 200 dias letivos, durante 10 meses do ano.

Até então, o que se apresentou sobre o PNAE foi referente ao repassado pelo governo federal ao governo do estado, repasse de caráter suplementar, o que significa que o suprimento da alimentação escolar não deve ficar restrito ao montante de tal repasse. No que tange à merenda das escolas municipais, o repasse é feito diretamente para as prefeituras, as quais, por força de lei, devem executar 30% do repasse na agricultura familiar local. O Quadro 4 reúne informações do Portal de Transparência do FNDE, as quais eram detalhadas por município, e, para a sua elaboração, foram compiladas.

Quadro 4 – Recursos repassados pelo FNDE para as Prefeituras Municipais do Estado do Paraná.

ANO	Repasse do FNDE	30%
2010	R\$ 72.326.370,00	R\$ 21.697.911,00
2011	R\$ 73.267.750,00	R\$ 21.980.325,00
2012	R\$ 83.189.428,00	R\$ 24.956.828,40
2013	R\$ 107.680.284,00	R\$ 32.304.085,20

Fonte: BRASIL (2014), organizado pelo autor.

Nesse sentido, percebe-se que o montante de recursos aumentou consideravelmente entre 2010 a 2013, conseqüentemente, aumentando a

<sup>3</sup>Audiência Pública – Assembleia Legislativa do Paraná, Curitiba, 08/07/13.

possibilidade da agricultura familiar acessar um mercado seguro, de no mínimo 30%. Ou seja, para o ano letivo de 2013, soma-se – aos 32 milhões destinados a compra de gêneros da agricultura familiar pelo governo do estado – mais 32 milhões de reais, os quais deveriam ser adquiridos da agricultura familiar, espalhada nos 399 municípios do estado.

Todavia, não é possível afirmar que todo esse recurso foi aplicado na agricultura familiar do estado, haja vista que não existem informações precisas de cada entidade executora, porém, pode-se afirmar que, com a promulgação da Lei 11.947, passou a existir uma reserva de mercado para a agricultura familiar e suas organizações associativas e cooperativas, cabendo também a eles o papel de reivindicar e fazer com que a lei seja cumprida.

Estudos apontam as dificuldades vivenciadas por gestores e demais atores envolvidos na execução dessas políticas públicas de apoio à comercialização (PAA e PNAE). Essas dificuldades são de toda ordem, desde escassez e deficiência de assistência técnica, variações climáticas, inclusive presença de grandes empresas que ainda ambicionam atuar no fornecimento e até organização e formalização dos grupos de agricultores (GREGOLIN, 2013; SARAIVA, 2013; GREGOLIN, 2014; CONSTANTY, 2014).

É nesse sentido que se faz necessária a qualificação da gestão das cooperativas da agricultura familiar, para que elas possam atuar com firmeza nesses programas, não permitindo precedentes para a desmoralização da iniciativa e tornando cada vez menos questionáveis a capacidade do segmento em atuar em mercados exigentes, que demandam qualidade, escala e organização.

## 2.6 AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE ACORDO COM O PROGRAMA “MAIS GESTÃO”

Nesta seção, apresentam-se conceitos alusivos à gestão empresarial, com foco na gestão de cooperativas e tendo por norte as áreas de gestão preconizadas pelo projeto de ATER "Mais Gestão". Para Dias (2002), a utilização do termo cada vez mais se propaga, e seu uso é associado a diversos delimitadores, tais como gestão ambiental, de produção, de riscos, recursos humanos e outros. De acordo com o entendimento desse autor, a sua

utilização acaba por ofuscar outro termo, clássico e tido por muitos como superior, a saber, o vocábulo “administrar”.

Para se discorrer sobre o termo “administrar”, referencia-se Chiavenato (2003), o qual afirma que, enquanto nos Estados Unidos, sob a batuta de Taylor e seus seguidores, emergia a "Administração Científica", na França e, posteriormente, pela Europa, propagava-se a "Teoria Clássica da Administração". Conforme Chiavenato (2003, p. 79), "se a administração científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente"

De acordo com a teoria de Fayol, toda organização é composta por seis "departamentos", denominados de funções, a saber: *Funções Técnicas; Comerciais; Financeiras; Funções de Segurança; Contábeis e Administrativas*. Segundo a Teoria Clássica da Administração, as cinco primeiras funções estão subordinadas à última, à qual compete "formular o programa de ação geral da empresa, de construir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos" (CHIAVENATO, 2003, p. 80).

É inegável o fato de que as funções postuladas por Fayol, em meados de 1916, podem, na atualidade, receber outros atributos e nomenclaturas diferenciadas. Nesse sentido, propõe-se o Quadro 5, o qual apresenta um comparativo entre esses momentos.

Quadro 5 – Comparativo das funções organizacionais de Fayol e as denominações da atualidade

Teoria Clássica da Administração	Nomenclaturas na Atualidade
Funções Técnicas	Gestão de Produção
Funções Comerciais	Gestão de Vendas e Marketing
Funções Financeiras	Gestão de Custos
Funções de Segurança	Gestão de Pessoas, Segurança no Trabalho e Manutenção de Equipamentos.
Funções Contábeis	Gestão Contábil
Funções Administrativas	Administração Geral

Fonte: Chiavenato (2003), organizado pelo autor.

Um significativo incremento que a interpretação da Teoria Clássica da Administração oferece é a preocupação com a Gestão de Pessoas. Cabe referenciar que, no presente, ganha força a valorização do papel das pessoas nas organizações. Um reflexo disso é a dedicação, em meio acadêmico, ao

promover estudos direcionados ao tema, bem como em grande parcela das empresas, as quais passam a valorizar as pessoas e considerá-las um dos capitais primordiais para o seu bom andamento. De acordo com Heinzmann et al (2008), a Gestão de Recursos Humanos pode potencializar a *performance* de uma organização ou também dificultar o seu bom desempenho.

Ainda, conforme a teorização da Fayol, a sexta função em uma organização, a de administrar, é composta pelos seguintes atributos: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar e, de acordo com Chiavenato (2003, p. 82), tais atribuições “nas empresas convencionais ficam alocadas em níveis hierárquicos mais elevados”.

Por fim, é preciso ressaltar a não pertinência de uma separação entre os termos Administração e Gestão, e sim o entendimento de que são processos semelhantes, dotados de intersecção e dependência mútua.

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções (técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração) e conhecimentos (psicologia, antropologia, estatística, mercadologia, ambiental, etc.) necessários para através de pessoas atingir objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. (DIAS, 2002, p.11).

Sendo assim, os verbos “administrar” e “gerir”, para efeito deste trabalho, foram tratados não como sinônimo, mas como conceitos complementares. Desse modo, compete à administração exercer o papel de aglutinadora das diversas facetas da gestão, as quais não acontecem de maneira estática e isolada do mundo, e sim, são resultados da interação dos gestores em um cenário, dinâmico, mutável, que não se constitui como um sistema formalizado, mas mediado por informalidades, negociações e especulações.

Desse modo, a ideia de gestão passa a contemplar dilemas socioculturais que os gestores lidam no cotidiano complexo e dinâmico das organizações, no qual eles interagem com outros sujeitos que com eles constroem práticas provisórias, improvisadas, ou muitas vezes até contraditórias que resultam na gestão. (VARGAS; JUNQUILHO, 2013, p. 183).

Tendo por base a ferramenta de diagnóstico do programa "Mais Gestão", busca-se discorrer sobre alguns conceitos relacionados à temática do presente estudo.

### **2.6.1 Gestão Organizacional**

Entende-se o planejamento como um dos pontos fortes da Gestão Organizacional, o qual se apresenta como a primeira função administrativa, "determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los" (CHIAVENATO, 2003, p. 94;167;180;183). Por isso, a importância da Missão, da Visão e dos Valores para a organização, uma vez que dão subsídios aos gestores, a fim de que possam saber para onde caminhar, que rumo tomar, quais decisões são melhores para que se logre êxito, não apenas em aspectos financeiros, mas também no respeito à cultura organizacional e à visão de mundo.

Outro alicerce dessa área do diagnóstico é a Estrutura Organizacional, que, de acordo com Jabbour (2012), deve atuar em sincronia com o planejamento estratégico. Compreende-se por estrutura organizacional uma ferramenta pela qual a autoridade e as funções são distribuídas dentro de uma organização em todos os departamentos e níveis hierárquicos. Para Maximiano (2000), uma das maiores dificuldades da administração é definir a estrutura organizacional. A falta de estrutura organizacional definida acarreta às organizações dificuldade em estabelecer responsabilidades e autoridade.

Responsabilidades são as obrigações, funções, papéis, deveres ou tarefas das pessoas ou grupos de trabalho. Autoridade é o poder de decisão investido numa pessoa ou grupo, que possibilita mobilizar o comportamento alheio para a realização das tarefas. (MAXIMIANO, 2000, p. 266).

Uma ferramenta disponível para as organizações demonstrarem a sua estrutura organizacional é o organograma. De acordo com Vasconcelos (1981), quando o nível de autoridade e responsabilidades não é definido de forma adequada, os conflitos aumentam, e a organização se fragiliza. Nesse sentido, a construção de um organograma e a sua posterior assimilação constitui uma ferramenta importante para a manutenção do clima, estratégia e desempenho

organizacional. Vale evidenciar que a existência de um organograma em si não salva a organização de problemas, contudo, o processo de sua construção, a assimilação das funções e a sua operacionalização constitui o grande diferencial, pois, como o próprio nome da ferramenta já demonstra, organograma é uma representação gráfica da estrutura da organização (BALCÃO, 1965).

Outra ferramenta indispensável e condicionante do sucesso da estrutura organizacional é a comunicação. Segundo Maximiano (2000), é por meio dela que as unidades de trabalho se relacionam, que as informações necessárias ao bom andamento da organização circulam e as ações são coordenadas. Ademais, de acordo com Desroche (2006), o segredo do êxito na gestão de organizações cooperativas está em estabelecer um eficiente processo de comunicação entre os sócios, administradores, gerentes e empregados.

Tão importante quanto a comunicação interna em uma organização são os processos de educação e capacitação. Por mais que tais processos sejam comumente tratados quando se aborda a gestão de recursos humanos, no que se refere ao cooperativismo e às empresas autogeridas, tal discussão é oportuna nos meandros da gestão organizacional. À medida que, nas empresas convencionais, a participação dos funcionários e acionistas nas decisões, frequentemente, acontece de acordo com o interesse do gestor maior, nas cooperativas a participação constante é uma premissa condicional do empreendimento. Para Safanelli *et al* (2011), a participação é exigência do próprio modelo cooperativista, em que o cooperado é, além de fornecedor, dono e cliente da cooperativa. Segundo o autor, além de garantir a participação, faz-se necessário que ela seja consciente e responsável, e, para que isso aconteça, a maneira mais eficiente é a promoção de um processo continuado de educação e capacitação.

Por fim, além da comunicação e da capacitação, apresenta-se aqui a importância da motivação pessoal em participar dos processos democráticos de decisão em uma cooperativa. Diversos teóricos postularam suposições e realizaram estudos para entender os processos motivacionais do ser humano, sobretudo em ambiente de trabalho. Para as teorias cognitivas, o homem guia as suas atitudes de acordo com sua visão de mundo; já para Maslow, o ser humano se motiva em atender as suas necessidades, na medida em que elas

são importantes, tendo por base uma hierarquia previamente concebida, assim como para Tolman o conhecimento dos benefícios de uma ação podem exercer um grande papel motivacional na sua realização. Contudo, para Gooch e McDowell, a motivação é intimamente ligada ao desejo de cada um, e o que pode acontecer é, por alguma ação, esse desejo ser despertado. “Sendo assim, a razão pela qual uma pessoa segue ou não uma direção dada por alguém é a intensidade do desejo que ela possui”. (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p. 68).

### **2.6.2 Gestão de Pessoas**

A segunda área utilizada no diagnóstico analisado é a Gestão de Pessoas. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as pessoas têm brilho e criatividade, "planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização" (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 19).

Outra abordagem fortemente presente no âmbito da gestão de recursos humanos é a valorização dos colaboradores, os quais são tratados como parceiros das instituições. A lógica dessa perspectiva é de que o produto final resulta da união de esforços entre todos os envolvidos, desde o acionista que investe capital, o fornecedor que disponibiliza matéria-prima e o funcionário que operacionaliza a produção (CHIAVENATO, 1999).

Presume-se que, para haver sinergia no âmago das equipes, é imprescindível o mínimo de conhecimento das funções que cada um desempenha. Nesse sentido, os treinamentos e o desenvolvimento das pessoas cumprem um papel fundamental para que cada colaborador exerça a sua função de maneira satisfatória.

Em uma visão rápida e simplória, é possível que não se perceba a diferença entre treinar e promover o desenvolvimento das pessoas, contudo tal observação pode ser determinante não só para o quadro funcional das empresas, mas, no caso das cooperativas, também para o quadro social.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é uma ação pontual, rápida, que cumpre um papel momentâneo na formação técnica dos

colaboradores, ao passo que o desenvolvimento de pessoas é um processo planejado para execução em longo prazo, que aperfeiçoa não só as capacidades técnicas, mas também motiva os colaboradores. Sendo assim, infere-se que o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas, contudo outras ações dos gestores são também fundamentais, como o plano de carreiras, ações motivacionais, benefícios, participação nas decisões e outras experiências.

### **2.6.3 Finanças e Custos**

Para uma cooperativa, seja ela de grande porte, pequena e vinculada à economia solidária, assim como para as empresas, a gestão das Finanças e Custos é primordial. Segundo Assaf Neto (2007), a administração financeira é um campo, teórico e prático, que tem por objetivo proporcionar uma eficiente captação e alocação de recursos, ou seja, ocupa-se com a busca e a sua melhor aplicação com vistas a tornar a organização mais eficiente. De acordo com a concepção do autor, essa área dentro da organização ocupa-se com o planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos.

Bialoskorski Neto (2006) discute três questões básicas sobre a economia das cooperativas, considerando-as fundamentais para a sobrevivência da organização. A primeira se relaciona basicamente com a gestão da cooperativa em um ambiente econômico competitivo; a segunda se refere à autogestão, tendo por vistas o alcance dos objetivos sociais; e a terceira está atrelada ao acesso aos financiamentos e a capitalização do empreendimento.

Um dos apontamentos desse autor faz alusão direta à atuação do conselho fiscal, bem como a ampliação da responsabilidade de tal conselho, além de que a boa atuação desse órgão contribui densamente para a autogestão do empreendimento.

O acesso aos financiamentos constitui uma grande oportunidade para as cooperativas, principalmente para aquelas que almejam promover beneficiamento ou transformação das matérias-primas, uma vez que os produtores individuais não possuem recursos para fazê-lo, porém toda e

qualquer operação de financiamento necessita um planejamento prévio e de um estudo de viabilidade econômica para a atividade que se pretende instalar.

As cooperativas da agricultura familiar, sobretudo as ligadas à economia solidária, têm a função social muito presente no seu dia a dia. Para Bialoskorski Neto (2006, p. 191), “não é reconhecido o crescimento econômico dessas organizações em direção ao mercado, sob a alegação de que esse crescimento poderia levar à concentração de renda e à lógica capitalista”.

Todavia, há de se considerar outro aspecto, e ele deve estar presente no cotidiano da gestão financeira, da administração e do controle dos custos. Esse desafio, para as cooperativas da economia solidária, está em não focar apenas a sua atuação na solidariedade e na representação política, mas também focar na atenção ao mercado e à gestão eficiente, considerando que a estrutura da organização – por mais que seja enxuta e econômica – gera custos, os quais precisam ser supridos pelas sobras decorrentes do exercício. Em outras palavras, as cooperativas de economia solidária precisam compreender que promover ação social e solidariedade não significa necessariamente deixar de lado posturas profissionais e atuação consciente no gerenciamento do empreendimento. As atividades agrícolas, sejam elas de produção, beneficiamento ou transformação, serão mais promissoras a partir do momento em que a profissionalização ultrapasse os limites da produção e cheguem até a gerência (SANTOS; MARION, 1996).

#### **2.6.4 Comercialização e *Marketing***

Outra área de grande importância para a administração das empresas, sejam elas urbanas ou rurais, capitalistas ou solidárias, é o *Marketing*. Como afirma Maximiano (2000), o principal papel do *Marketing* é administrar as relações da instituição com o mercado. Ademais,

o marketing é mais do que uma função empresarial específica. Seus efeitos sobre a sociedade são profundos e tem atraído muitos elogios e críticas. O marketing é um instrumento capaz de exercer importante influência em questões sociais, culturais e internacionais. (KOTLER, 1991, p. 1043).

Ainda de acordo com Maximiano (2000), as principais funções do marketing são analisar e escolher mercados, identificar as necessidades desses mercados, analisar quais os produtos representam oportunidade para a empresa, estudar a concorrência, administrar as vendas e gerenciar publicidade e propaganda. No que se refere ao *Marketing* de Produtos, pode-se afirmar que a comercialização é o resultado de um bom planejamento e de uma boa aplicação das ferramentas do *Marketing Mix*.

Pode-se considerar que algumas das decisões mais importantes para uma empresa encontram-se relacionadas com o *Mix de Marketing*, o qual é muito conhecido no mundo acadêmico e profissional como os 4P's. Ou seja, Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção dão origem a essa expressão muito utilizada e que representa o cerne dos trabalhos de *Marketing*.

Não é sem razão que o primeiro item do composto de *Marketing* é o produto, mas, devido ao fato de que esse é o centro de todo o processo, é para ele que será definido um preço, providenciado o melhor ponto de venda, é dele que será falado na promoção e, se não for despertado o interesse para ele, todas as ações terão sido desnecessárias. Patzlaff e Patzlaff (2009) afirmam que o produto "é aquilo que a empresa produz ou desenvolve, e posteriormente oferece ao cliente".

Sobre o preço, infere-se que ele é definido tendo por base alguns fatores, sobretudo a sua oferta e procura, entretanto, não há de se desprezar a concorrência, o interesse dos clientes, a mão de obra e os recursos empregados, bem como a capacidade de produzir lucro (Maximiano, 2000).

Nesse aspecto, levando em consideração que "o planejamento do preço deve ser coordenado com o planejamento financeiro" (Maximiano, 2000, p. 242), esforços devem ser empreendidos para que a comercialização tenha um estreito relacionamento com as áreas de controle e gestão de custos, visto que um preço mal definido, para mais, pode inviabilizar a permanência de um produto no mercado, ou, para menos, pode inviabilizar a sua produção. Para Churchill Júnior e Peter (2000), o preço determina se a compra será feita, o tamanho dessa compra e também se será lucrativa para quem produziu os produtos.

Seguindo a descrição dos 4P's, o ponto de venda, ou praça, significa o acesso do cliente ao bem que ele deseja ou não adquirir. Um bom ponto de

venda pode sim despertar o desejo no consumidor, fazendo com que ele adquira o produto sem, de fato, ter uma predisposição para isso. Ademais, o planejamento da praça está diretamente relacionado a decisões logísticas de transporte, armazenamento, público-alvo e consequentes custos (MAXIMIANO, 2000) relacionados a essas estruturas. Nesse sentido, um minucioso estudo de ponto de venda e de distribuição é necessário e condicionante para a viabilidade da comercialização dos produtos, pois afeta significativamente a determinação do preço final e de ações de propaganda.

Para compreender a posição da propaganda dentro do composto de *marketing*, pode-se fazer o uso de três definições. Para Kotler (2000) e McCarthy e Perreault Junior (1997), propaganda é a apresentação remunerada de ideias, bens ou serviços, ou seja, propaganda envolve um financiador, o qual possui interesses em veicular o seu produto. Já para Churchill Júnior e Peter (2000), uma característica relevante da propaganda é o conteúdo persuasivo. De acordo com Patzlaff e Patzlaff (2009), a propaganda é a última tarefa do *mix de marketing* e ela surge para comunicar a existência de um produto, suas qualidades, o seu preço e o local onde ele se encontra.

No universo das Cooperativas, em algumas, o marketing aparece como uma ferramenta bem empregada; já em outras não se consolida de maneira tão eficiente. Para as cooperativas de grande porte, denota-se que conquistas de amplo mercado no ambiente interno e fatias significativas no mercado externo são resultado de uma eficiente aplicação do composto de Marketing. Contudo, ressalta-se que essa eficiência mercadológica não deve acontecer tendo como sustentáculo a degradação do meio ambiente, a exploração das pessoas, a heterogestão, em suma, sem primar pelos princípios básicos da doutrina cooperativista. Nessa ótica, o grande desafio para as cooperativas está em

[...] dirigir, gerenciar e executar o composto de marketing e ao mesmo tempo promover o desenvolvimento social, político e econômico dos associados, empregados, familiares e membros da comunidade local. Significa, ademais, prezar a honestidade (veracidade, integridade e confiabilidade) nas relações produtivas, comerciais ou de serviços dentro e fora da cooperativa, bem como a equidade (justiça e imparcialidade) nas transações financeiras com associados, empregados, fornecedores, consumidores, agentes financeiros, membros da comunidade local e o público em geral. E, por fim, honrar os regulamentos estatutários, as leis que regulamentam o cooperativismo e as demais leis civis e relativas às organizações. (CRÚZIO, 2003, p.17).

Sobre a comercialização dos produtos da agricultura familiar, conclui-se que os agricultores sempre foram subordinados aos compradores, sendo esse condicionamento um grande gargalo para o desenvolvimento sustentável do segmento (SIQUEIRA et al, 2013). Agrava esse quadro o fato de que, nas principais cadeias produtivas, o domínio é exercido por um grupo muito restrito de empresas ou organizações, as quais dominam o mercado, não possibilitando um mercado justo, ou, como preconiza Dowbor (2013), uma democracia econômica.

Como já abordado anteriormente, o mercado institucional consiste em uma grande oportunidade de comercialização para os agricultores familiares, levando-se em conta a eliminação do atravessador e também a maior aplicabilidade das premissas solidárias na comercialização. Nesse sentido, as cooperativas são primordiais no apoio ao acesso a esses e outros mercados aos agricultores familiares, constituindo verdadeiras ferramentas para a liberdade das pessoas, principalmente no que se refere à comercialização, a qual não precisa necessariamente ser colossal, pois “um desenvolvimento alternativo é centrado nas pessoas e no seu ambiente, mais do que na produção e nos lucros” (DOWBOR, 2013, p. 52).

### **2.6.5 Gestão Industrial**

O diagnóstico do programa de ATER “Mais Gestão” preconiza a análise da área industrial dos empreendimentos, porém, ao se vasculhar a literatura de administração, os conceitos mais praticados são “administração da produção e operações” e “administração de materiais”.

Tendo por base o entendimento de Souza et al (2011), a função das áreas de administração da produção e operações é gerir os recursos, humanos e materiais, para, da maneira mais rentável à organização, produzir bens ou serviços aos clientes. Por conseguinte, esse conceito corrobora os itens apresentados no diagnóstico aplicado nas cooperativas, pois abordava minúcias localizadas em diferentes estágios do processo de agroindustrialização dos produtos.

Para tais autores, o *layout*, ou seja, o arranjo físico da unidade industrial, cumpre um papel muito importante, pois “visa à redução do espaço para o estoque, matéria-prima e produtos acabados, a fim de que não haja retrabalho permitindo assim um fluxo contínuo e mais organizado do processo. Objetivando o aumento da produção, porém com área reduzida” (SOUZA et al, 2011, p. 38).

Como asseveram Toledo, Batalha e Amaral (2000), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser organizada em três macros segmentos, os quais não são estanques e absolutamente definidos, podendo variar de acordo com a linha de atuação. São eles: i) produção de matéria-prima; ii) industrialização; e iii) comercialização. Para os autores, um dos aspectos que deve ser respeitado e alvo da gestão agroindustrial é o controle de qualidade, uma vez que esse aspecto não mais se constitui como um diferencial e sim uma condição de existência ou de aceitação do público consumidor. De acordo com Batalha (1995), a engenharia de produção agroindustrial surge para se preocupar com as especificidades de cada um dos macros segmentos, tendo por base a óptica do *agrobusiness commodity system*.

Para Zylbersztajn (2013), por mais que, empiricamente, produção agrícola seja desassociada dos conceitos de indústria ou produção industrial, a literatura científica do agronegócio apresenta argumentos contrários. Essa teoria que se

[...] baseia no conceito de sistemas agroindustriais mostra justamente o contrário, a atividade agrícola gera impactos não desprezíveis nos setores a ela conectados, como máquinas agrícolas, insumos de sanidade vegetal, equipamentos industriais, serviços. (ZYLBERSZTAJN, 2013, p. 204).

Diante disso, pode-se afirmar que, em uma concepção mais “acertada”, o processo industrial agrícola compreende o cultivo de produtos *in natura*, a produção de beneficiados, de minimamente processados e de processados. A partir de então, conclui-se que “agroindustrialização” é todo e qualquer processo cultivador de produtos agrícolas, voltados para a comercialização.

Por fim, cabe ressaltar que o processo de gestão industrial, ou de gestão agroindustrial pode existir com base em duas modalidades de fluxo, o “empurrado” ou o “puxado”, sendo também possível uma combinação de

ambas. Na primeira, a produção se dedica a ofertar para o mercado o resultado do processo, sem ter certeza da real demanda; na segunda, o processo de produção é acelerado ou freado de acordo com os pedidos e com a demanda do mercado. Tanto as duas modalidades quanto a combinação delas são repletas de oportunidades e desafios, porém, cabe ressaltar que “um bom sistema de gestão da produção ajuda a pilotar e a controlar uma organização, mas não resolve todos os problemas de ineficácia produtiva” (BATALHA; STHAKBERG, 1994, p. 57).

### **2.6.6 Gestão Ambiental**

Para a sexta e última área do diagnóstico, intitulada de Gestão Ambiental, é pertinente organizar a discussão em dois fragmentos, o primeiro, chamado de Política Ambiental, o qual reflete a consciência e preocupação dos diretores e cooperados com a temática do meio ambiente e, posteriormente, a Regularização Ambiental, em que se materializam as ações em favor do tema.

Em relação ao item “política ambiental”, confere-se o fato de que a consciência ambiental surgiu de maneira diferenciada ao longo do tempo, porém diz-se que o marco inicial encontra-se na segunda metade século XX. O despertar da consciência ambiental volta os olhares da sociedade para os impactos do mau uso dos recursos naturais (PEREIRA; CURI, 2012), não obstante esse despertar ainda não tenha calhado em alguns setores da sociedade – considerando que muitos atores, mormente os envolvidos na agricultura, afirmam não degradar o meio ambiente e não produzir resíduo.

Nesse sentido, nota-se a aplicação prática da diferenciação conceitual de *percepção* e *consciência* ambiental. A primeira enquadra a natureza como um recurso a serviço do homem, não escasso e disponível à dominação da exploração. A segunda, também conhecida como o novo paradigma ecológico, assume a fragilidade do meio ambiente e o caráter não renovável de muitos dos seus recursos (STROBINO; TEIXEIRA; NAKATAMI, 2009).

Sobre a regularização ambiental, afirma-se que ela apresenta diversos regulamentos, contudo, atualmente, a Lei 12.652/2012 (mais conhecida como o “Novo Código Florestal”) é o que há de mais recente para as atividades agrícolas.

De acordo com o Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental (CB-38), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), os requisitos legais para a operação de uma organização são definidos pelo Sistema Nacional de Meio Ambiente em parceria e consonância com órgãos federais e estaduais relacionados à área. Para o CB-38, as condições legais que

[...] influenciem a operação e/ou levam a controles/monitoramento de aspectos e impactos ambientais são considerados aplicáveis aos aspectos ambientais das atividades, produtos e serviços da organização. São também considerados aplicáveis os requisitos legais que definem ações administrativas, tais como obtenção/publicação de licenças, outorgas, cadastros e autorizações. (ABNT, 2001, p. 04).

No caso específico do estado do Paraná, o licenciamento ambiental é organizado por temas e assim apresentado pelo Instituto Ambiental do Paraná, regulamentado por Leis, Decretos ou Portarias (Quadro 6).

Quadro 6 – Exemplo de temas do licenciamento ambiental no estado do Paraná

Área	Legislação específica
Agrotóxicos	Resolução SEMA 35, de 04 de novembro de 2004.
Aterro	Lei 086/2013-CEMA.
Carvão	Resolução Conjunta IBAMA / SEMA / IAP 47, de 28 de setembro de 2007.
Piscicultura	Lei 11.959, de 29 de junho de 2009
Irrigação Noturna	Resolução Conjunta SEMA / SEAB / IAP 01, de 27 de junho de 2009.
Suinocultura	Instrução Normativa IAP/DIRAM 105.006, atualizada em 23 de junho de 2009

Fonte: IAP (2015), organizado pelo autor.

Ainda de acordo com a legislação ambiental no estado do Paraná, referencia-se a Resolução SEMA 51, de 23 de outubro de 2009, a qual possibilita a Dispensa do Licenciamento Ambiental Estadual para empreendimentos de pequeno porte e baixo impacto ambiental.

Por fim, para Dotti, Valejo e Russo (2012), a maneira de minimizar os problemas com licenciamento ambiental e promover a regularização ambiental das propriedades é a conscientização dos produtores. No estudo por eles realizado, ficou evidente que a maior parte dos produtores rurais não sabia o que significava uma reserva legal, assim como desconheciam a importância da qualidade da água para a produção ambientalmente correta na piscicultura.

### 3 MATERIAL E MÉTODOS

#### 3.1 CENÁRIO

A chamada Pública nº 06/2012, para “seleção de entidade de Assistência Técnica e Extensão Rural para qualificação da gestão de empreendimentos coletivos da agricultura familiar visando [a] seu fortalecimento e inserção nos mercados institucionais e privados” foi publicada em setembro de 2012, contendo 09 lotes que abrangem as seguintes unidades da federação: Amazonas, Pará, Rondônia, Alagoas, Bahia, Paraíba, Rio Grande do Norte, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

São beneficiários dessa chamada pública 265 cooperativas da agricultura familiar, caracterizadas como pessoa jurídica e possuidoras de DAP Jurídica. Os lotes foram organizados tendo por base critérios de proximidade, acessibilidade, área e número de cooperativas. O lote nº 08, que compreende os estados do Paraná e Santa Catarina, demanda o atendimento para 57 empreendimentos (25 no Paraná e 32 em Santa Catarina), teve como entidade selecionada a Agência de Desenvolvimento do Extremo Oeste do Paraná (ADEOP), a qual executa a atividade desde abril de 2013.

#### 3.2 SUJEITOS

Os Sujeitos desta pesquisa se caracterizam por: serem Cooperativas da Agricultura Familiar com DAP Jurídica; serem atendidas pela ADEOP no Programa de Ater “Mais Gestão”; estarem Localizadas no Estado do Paraná.

Para uma Cooperativa possuir DAP Jurídica e ser considerada da Agricultura Familiar, ela precisa ter uma participação mínima de 60% de Agricultores Familiares em seu quadro social. O documento que comprova se o cooperado é ou não agricultor familiar é a DAP Física, emitida por órgãos de assistência técnica e extensão rural oficial – a exemplo da EMATER –, ou por órgãos representativos dos agricultores familiares, como, por exemplo, Sindicato dos Trabalhadores Rurais.

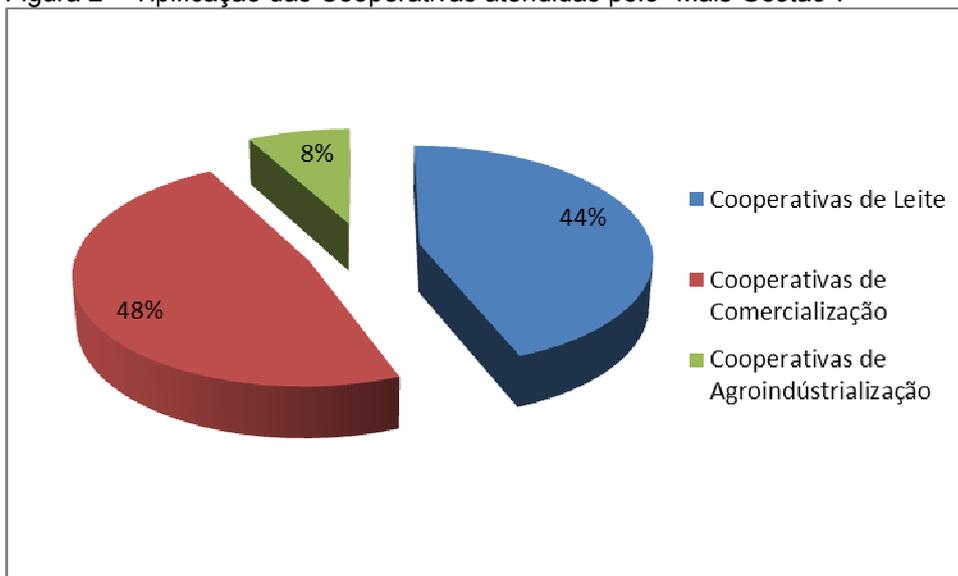
Para as cooperativas da agricultura familiar do estado do Paraná se enquadrarem no atendimento do “Mais Gestão”, foram realizadas audiências com instituições ligadas à agricultura familiar, bem como FETAEP, FETRAF, EMATER, INCRA, MDA, UNICAFES e outras, onde foi realizada uma lista de cooperativas, compreendendo as 25 prioritárias e alguma suplentes. O atendimento para as cooperativas só poderia acontecer depois que elas recebessem uma visita da equipe técnica e lhes fosse apresentado o programa. Tendo elas a liberdade de aceitar ou não a participação, coube as concordantes a assinatura de um termo de aceitação e responsabilidade, no qual também se manifestava ciência de que o serviço era gratuito e que qualquer reclamação poderia ser encaminhada para o MDA. Na medida em que as cooperativas prioritárias não aderiam ao programa, buscaram-se cooperativas da lista de suplentes.

As cooperativas atendidas no estado do Paraná caracterizam-se como:

- I. Cooperativas de produção de Leite, as quais compram a produção dos seus cooperados e/ou beneficiam, transformam ou vendem *in natura* para laticínios;
- II. Cooperativas de Comercialização, as quais cumprem um papel de organizar o processo de venda para mercados institucionais ou privados; e
- III. Cooperativas de Agroindustrialização, que compram matéria-prima de seus cooperados, transformam ou beneficiam os produtos e vendem ao mercado.

A figura 2 demonstra a tipificação de cooperativas e o percentual de organizações que se enquadra em cada uma das classes. A maior categoria é das cooperativas de comercialização, na sequência, as de leite e, por fim, as de agroindustrialização.

Figura 2 – Tipificação das Cooperativas atendidas pelo "Mais Gestão".



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Cabe ressaltar que as cooperativas podem ter características exclusivas de um grupo ou também podem possuir características de dois ou até dos três. Ou seja, uma cooperativa de produtores de leite, pode, além de comercializar produtos *in natura*, também promover o processo de industrialização de alguma matéria-prima.

As 25 cooperativas estão espalhadas pelo estado, contudo, percebe-se uma concentração em regiões denominadas Territórios Rurais (MDA), Territórios da Cidadania (MDA) ou Territórios do Centro Expandido (EMATER), conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Municípios e Territórios onde se encontram Cooperativas Atendidas pela ADEOP no programa "Mais Gestão"

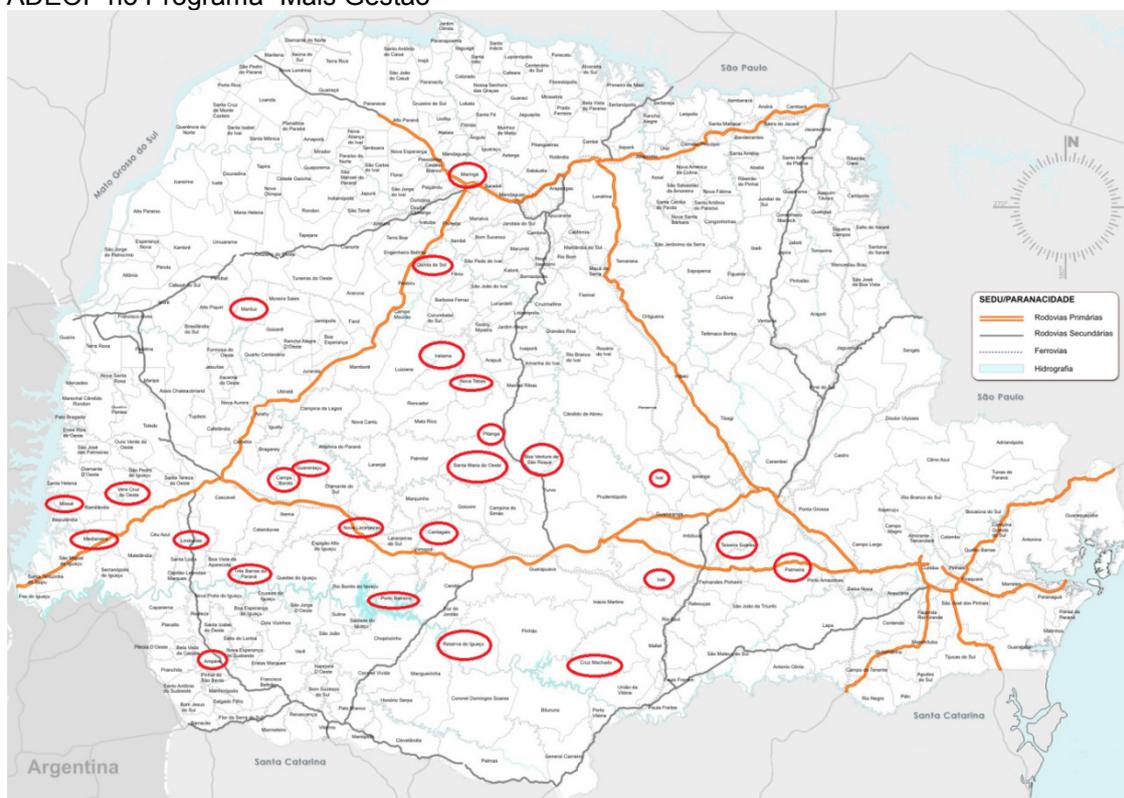
Território	Categoria	Municípios
Centro Sul do Paraná	Território Rural	Palmeira Ivaí Teixeira Soares Irati
Cantuquiriguaçu	Territórios da Cidadania	Reserva do Iguaçu Cantagalo Campo Bonito Guaraniaçu Três Barras do Paraná Porto Barreiro Nova Laranjeiras
Paraná Centro	Territórios da Cidadania	Iretama Nova Tebas Boa Ventura do São Roque Pitanga Santa Maria do Oeste

Vale do Iguaçu	Centro Expandido	Cruz Machado
Sudoeste	Território Rural	Ampere
Oeste	Centro Expandido	Vera Cruz do Oeste Lindoeste
Entre Rios	Centro Expandido	Mariluz
Municípios não integrantes de Territórios		Medianeira Missal Maringá Quinta do Sol

Fonte: EMATER (2014), organizado pelo autor.

Ao se observar o mapa (figura 3), percebe-se a concentração (de 64%) das cooperativas na região central do estado, sobretudo no Centro-sul do Paraná, Cantuquiriguaçu e Paraná Centro.

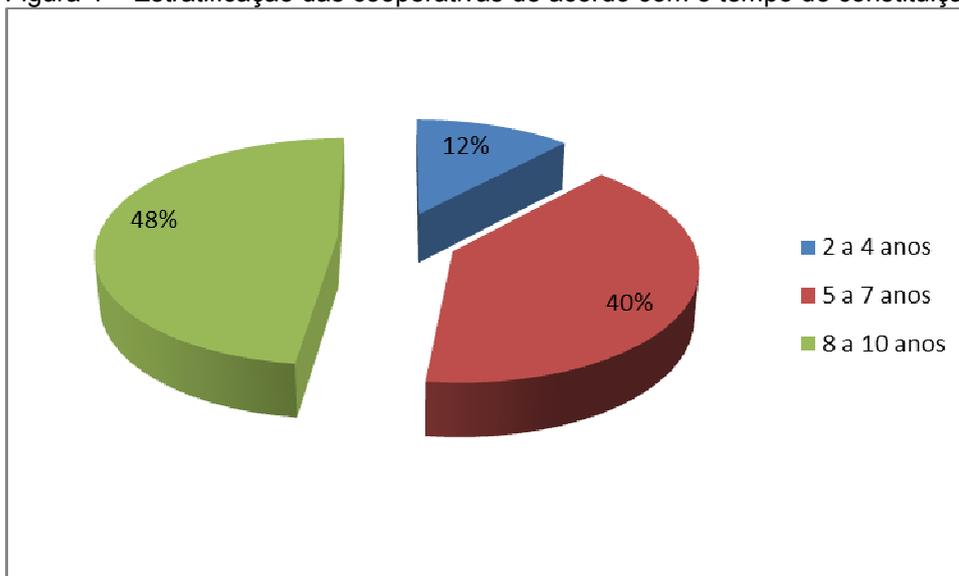
Figura 3 – Municípios do Estado do Paraná onde se localizam cooperativas atendidas pela ADEOP no Programa “Mais Gestão”



Fonte: PARANÁ TURISMO (2014), adaptado pelo autor.

Sobre o tempo de constituição das cooperativas, infere-se que as mais novas apresentam três anos de existência, e as mais velhas, dez.

Figura 4 – Estratificação das cooperativas de acordo com o tempo de constituição



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

A figura 4 demonstra que 48% das cooperativas têm entre 8 a 10 anos, que 40% apresentam de 5 a 7 anos de existência, e que 12% se encontram na faixa de 2 a 4 anos. Ao se observar mais a fundo essas informações, constata-se que as cooperativas mais velhas são do ramo leite e que foram criadas na época em que a atividade começou a tomar mais corpo nas regiões em que elas se inserem. Ademais, pode-se afirmar que as outras cooperativas tiveram o início de suas atividades em anos nos quais as políticas públicas de comercialização, sobretudo PAA e PNAE, começaram a ganhar força no cenário nacional.

Sobre a diretoria das cooperativas, observa-se que, em média, são compostas por 12,8 pessoas, podendo, em alguns casos, ser constatado um número bem superior, como é o caso de uma delas, que possui 21 integrantes. Nessas diretorias, a participação das mulheres ainda é pequena, pois se registraram casos onde não havia participação e outros em que a direção era composta por 07 mulheres, contudo, a média não passou de 03.

Quadro 8 – Variáveis de caracterização das cooperativas

Variável	Menor	Maior	Média
Tamanho da Diretoria	10	21	12,8
Mulheres na Diretoria	0	07	03
Quadro social	20	800	146,16
Quadro social com DAP Física	18	561	117,96
Percentual de Cooperados Ativos	27,40 %	100 %	85,01%

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

A respeito do quadro social das cooperativas, em média composto por 146,16 cooperados, constatou-se variação de 20 a 800 integrantes. Ainda em se tratando do quadro social, infere-se que, em média, 117,96 cooperados são detentores de DAP Física, o que os torna reconhecidos como agricultores familiares pela SAF/MDA. Do total do quadro social das cooperativas, constatou-se que, em um extremo, existem apenas 27,40% dos cooperados ativos, em outro, 100% dos cooperados são atuantes no empreendimento, sendo a média dos cooperados atuantes de 85,01%. Entende-se por cooperado atuante aquele que realiza operações comerciais com a cooperativa.

Sobre o faturamento das cooperativas em 2012, verificou-se que a média ficou aproximadamente em um milhão de reais, sendo que a cooperativa com o menor faturamento comercializou aproximadamente R\$ 60.000,00, e a que mais comercializou faturou aproximadamente três milhões de reais. O total comercializado pelo conjunto das cooperativas em 2012 correspondeu a R\$ 22.678.029,15, estando grande parte desse montante alocado nas cooperativas de leite.

Desse montante comercializado pelas cooperativas, R\$ 1.611.840,21 foi no Programa de Aquisição de Alimentos, R\$ 1.684.754,53 no Programa Nacional de Alimentação Escolar, acumulando R\$ 3.296.594,74 no mercado institucional (MI), e um montante de R\$ 19.381.434,41 no mercado livre (ML), sobretudo na cadeia produtiva do leite.

Quadro 9 – Faturamento das cooperativas em 2012, total e estratificado

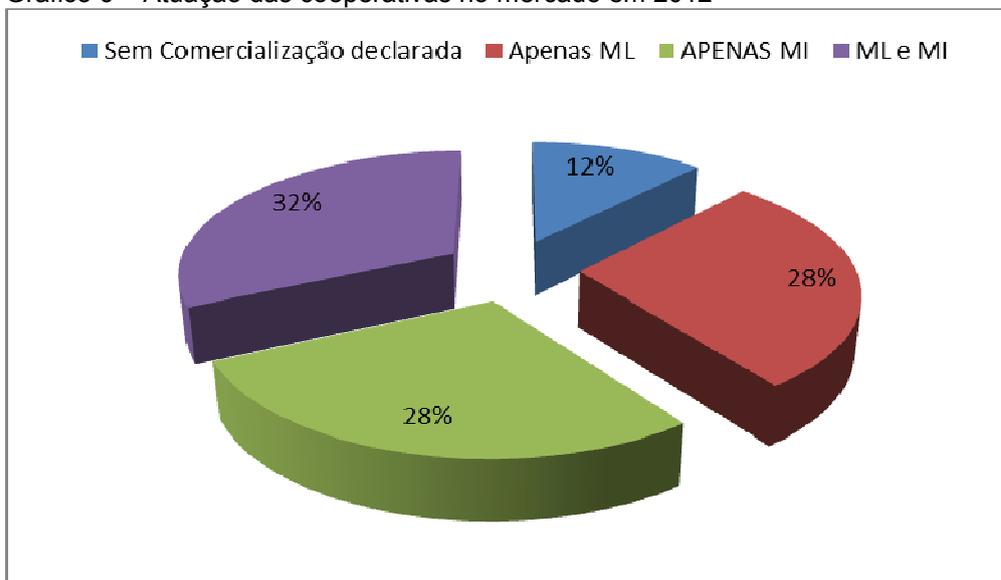
FATURAMENTO	TOTAL	MÍNIMO	MÁXIMO	MÉDIO
PAA	R\$ 1.611.840,21	R\$ 26.634,95	R\$ 500.000,00	R\$ 161.184,02
PNAE	R\$ 1.684.754,53	R\$ 19.033,00	R\$ 313.319,60	R\$ 120.339,61
TOTAL MI	R\$ 3.296.594,74	R\$ 31.003,98	R\$ 642.000,00	R\$ 219.772,98
ML	R\$ 19.381.434,41	R\$ 13.956,36	R\$ 3.073.574,33	R\$ 1.292.095,63
TOTAL	R\$ 22.678.029,15	R\$ 59.474,47	R\$ 3.073.574,33	R\$ 1.030.819,51

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Ao se observar o Gráfico 6, constata-se que 32% das cooperativas atuam no mercado institucional (MI) e no mercado livre (ML) ao mesmo tempo, o que diversifica a sua fonte de renda, não ficando assim presas a nenhum dos segmentos. Exclusivamente no mercado livre, atuam 28% das cooperativas,

sendo o mesmo percentual válido para as que atuam exclusivamente no mercado institucional.

Gráfico 6 – Atuação das cooperativas no mercado em 2012



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Deduz-se que as cooperativas que atuam tão somente no mercado institucional ou o fazem por estratégia, ou (por vezes) não possuem um *mix* de produtos suficientes para se manterem no mercado, ou não têm escala considerável para atuarem como fiel fornecedor de um produto, único que seja.

### 3.3 RECORTE TEMPORAL

O presente trabalho valeu-se de dados secundários do programa de Ater “Mais Gestão”, levantados a campo pelos técnicos da ADEOP durante o ano de 2013. A sistematização ocorreu no segundo semestre de 2014. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), as pesquisas que utilizam dados secundários não exigem que o pesquisador se comprometa com a garantia da privacidade dos dados, contudo, tal premissa constituiu uma cláusula na autorização concedida para a pesquisa pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (Apêndice A).

### 3.4 ABORDAGEM

O presente estudo se valeu de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A conciliação dessas duas técnicas é pertinente e corroborada

pelo entendimento de Goode e Hatt (1972), quando afirmam que “a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico” (GOODE; HATT, 1972, p. 398).

Para responder aos objetivos que nortearam este estudo, foram analisadas três ferramentas propostas pela Metodologia de Ater “Mais Gestão”, cronologicamente empregadas a campo nessa sequência: pré-diagnóstico; diagnóstico e matriz de identificação estratégica.

O pré-diagnóstico revelou temas relacionados à estrutura organizacional, características dos associados e da base produtiva, recursos humanos envolvidos no empreendimento, produtos e valores comercializados em tipos de mercados, estruturas de agroindustrialização, estruturas disponíveis para a logística, aspectos fiscais e tributários, acesso a políticas públicas, despesas, receitas e investimentos realizados nos últimos anos e vendas e marketing.

Tendo por base a análise do formulário do pré-diagnóstico e as orientações do Programa de Ater “Mais Gestão”, conclui-se que se trata de um formulário estruturado, em que as respostas podem ser abertas ou fechadas. Também se constatou que o procedimento indicado para a coleta dessas informações foi o da conversa informal, juntamente com a observação direta, que proporcionou a obtenção de informações complementares em relação à entrevista. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a observação direta é uma técnica que utiliza os sentidos, e não só o ver e ouvir. “A observação ajuda o pesquisador a identificar e obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 191).

O formulário de diagnóstico, organizado em seis áreas e trinta subáreas (Quadro 2) foi aplicado em todas as cooperativas. Trata-se de um formulário com questões fechadas e espaços para se anotar observações, cujas respostas foram lançadas no sistema de geração de matriz de identificação estratégica – SGMIE (APÊNDICE B). Esse sistema, desenvolvido especialmente para o Programa de Ater “Mais Gestão”, ponderou as respostas (*Sim, Não, Parcial e Não se aplica*) fornecidas pelos cooperados em cada uma

das 260 questões e atribuiu um conceito que retrata a eficiência da cooperativa em todas as 30 subáreas.

Quadro 10 – Áreas e Subáreas onde se organizam as questões do diagnóstico do Programa de Ater "Mais gestão"

<p>GESTÃO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GO1-Estratégia Organizacional</li> <li>GO2-Estrutura Organizacional</li> <li>GO3-Avaliação e Controles Estratégicos</li> <li>GO4-Direção e Participação</li> <li>GO5-Organização do Quadro Social</li> </ul>
<p>GESTÃO DE PESSOAS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GP1-Administração de Recursos Humanos</li> <li>GP2-Educação e Capacitação</li> <li>GP3-Indicadores de Recursos Humanos</li> </ul>
<p>FINANÇAS E CUSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FC1-Administração Financeira</li> <li>FC2-Estratégias de Financiamento</li> <li>FC3-Indicadores Financeiros</li> <li>FC4-Administração de Custos</li> <li>FC5-Indicadores de Custos</li> </ul>
<p>COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>CP1-Estrutura de Comercialização</li> <li>CP2-Acesso a Mercados Diferenciados e Institucionais</li> <li>CP3-Comércio Exterior</li> <li>CP4-Avaliação de Mercado</li> <li>CP5-Política Mercadológica</li> <li>CP6-Capacidade de Controle e Monitoramento</li> </ul>
<p>GESTÃO INDUSTRIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GI1-Produto</li> <li>GI2-Equipamentos e Utilidades</li> <li>GI3-Manutenção</li> <li>GI4-Matéria prima</li> <li>GI5-Insumos</li> <li>GI6-Logística</li> <li>GI7-Processamento</li> <li>GI8-Gestão da Qualidade</li> <li>GI9-Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional</li> </ul>
<p>GESTÃO AMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>GA1-Regularização Ambiental</li> <li>GA2-Política Ambiental</li> </ul>

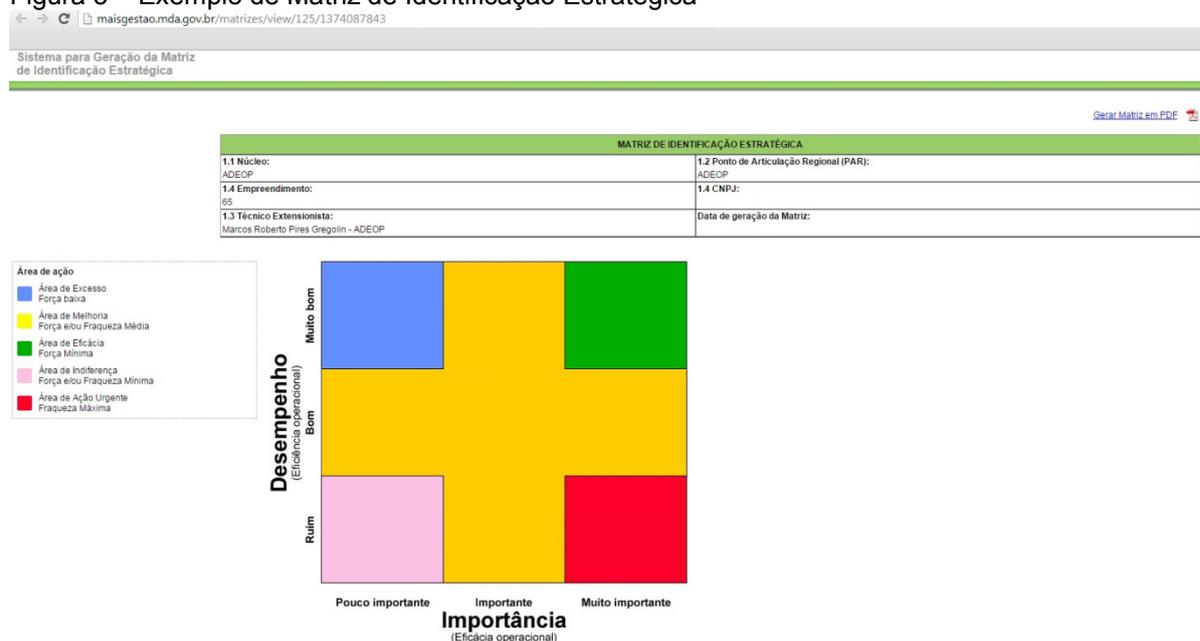
Fonte: BRASIL (2014a), organizado pelo autor.

Cada uma das 260 questões, individualmente, revelou a opinião dos cooperados sobre o *status* do assunto abordado na entrevista, a qual é uma ferramenta com que se objetiva obter informações por meio de uma conversa profissional. Trata-se, pois, de “um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (LAKATOS; MARCONI, 2003, p. 195).

A sistematização do conjunto de respostas (realizada pelo Sistema de Geração de Matriz de Identificação Estratégica – SGMIE) revelou um conceito

que ilustra a eficiência da cooperativa em cada subárea, sob a nomenclatura de “muito bom”, “bom” ou “ruim”. Essa ilustração é materializada na Matriz de Identificação Estratégica, que consiste em um quadro no qual as subáreas do diagnóstico são apresentadas em quadrantes coloridos, e a dispersão nesses quadrantes conota o desempenho da cooperativa (dispersão horizontal) e a percepção de importância da cooperativa (dispersão vertical) da área em questão.

Figura 5 – Exemplo de Matriz de Identificação Estratégica



Fonte: BRASIL (2014b)

Por fim, pode-se classificar a presente pesquisa como documental, pois, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), tais pesquisas recorrem a fontes diversificadas como documentos internos e oficiais, relatórios de empresas e demais que não possuem tratamento analítico.

As informações utilizadas neste estudo foram sistematizadas por meio *software* de planilha eletrônica, *Microsoft Excel 2010*.

### 3.5 NATUREZA E OBJETIVOS

Esta pesquisa também pode ser classificada como pesquisa aplicada, pois, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), “objetiva gerar conhecimentos

para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, pois, de acordo com o entendimento de Gil, (2008 p. 28) “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis”. Ainda de acordo com o entendimento do mesmo autor, este tipo de pesquisa é muito utilizado por “pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”.

### 3.6 FERRAMENTA

Esta pesquisa, como já mencionado, deu-se tendo por base a análise de dados secundários das cooperativas, principalmente de três ferramentas: pré-diagnóstico, diagnóstico e matriz de identificação estratégica. O diagnóstico de gestão das cooperativas, objetivo desse estudo, foi obtido por meio da sistematização das informações desses três documentos. Cabe referenciar que o pré-diagnóstico forneceu informações para caracterização preliminar das cooperativas, por vez que a matriz de identificação estratégica ofereceu informações de desempenho das cooperativas nas 30 subáreas. O diagnóstico permitiu pormenorizar as práticas elencadas pelo programa de ATER como fundamentais para uma boa gestão das cooperativas.

O Quadro 11 apresenta a organização do diagnóstico e como foi tratado nesta pesquisa. Quanto ao capítulo “resultados e discussões”, é organizado em duas seções, sendo que, na primeira, são tratados os conceitos atribuídos para cada subárea (coluna C). Tais conceitos foram materializados na Matriz de Identificação estratégica (coluna A), e a sua sistematização permitiu observar o desempenho das cooperativas no que se refere às práticas de gestão em cada subárea, permitindo, assim, a escolha da área de gestão (coluna B) em que se encontra a subárea mais fragilizada.

A segunda seção do capítulo “resultados e discussões” retoma as questões do diagnóstico (coluna D) de maneira individualizadas. Ressalta-se que foram essas as questões que, quando lançadas no sistema de geração de matriz de identificação estratégica (Apêndice B), deram origem aos conceitos das subáreas (coluna C). Cabe referenciar que, nesta seção do capítulo, optou-

se pelo aprofundamento de uma das áreas, tendo por base o interesse em pormenorizar a gestão em uma área cujos percentuais dos conceitos (não se aplica; ruim, bom e muito bom) demonstrassem maior fragilidade.

Quadro 11 – Organização do diagnóstico e relação com a pesquisa

A	B	C	D
RESULTADO	ÁREA	SUBÁREA	Nº Questões
Matriz de Identificação Estratégica	Gestão Organizacional	GO1-Estratégia Organizacional	07
		GO2-Estrutura Organizacional	05
		GO3-Avaliação e Controles Estratégicos	05
		GO4-Direção e Participação	07
		GO5-Organização do Quadro Social	06
	Gestão De Pessoas	GP1-Administração de Recursos Humanos	10
		GP2-Educação e Capacitação	05
		GP3-Indicadores de Recursos Humanos	06
	Finanças E Custos	FC1-Administração Financeira	10
		FC2-Estratégias de Financiamento	09
		FC3-Indicadores Financeiros	07
		FC4-Administração de Custos	08
		FC5-Indicadores de Custos	04
	Comercialização E Marketing	CP1-Estrutura de Comercialização	17
		CP2-Acesso a Mercados Diferenciados e Institucionais	08
		CP3-Comércio Exterior	08
		CP4-Avaliação de Mercado	09
		CP5-Política Mercadológica	11
		CP6-Capacidade de Controle e Monitoramento	07
	Gestão Industrial	GI1-Produto	11
		GI2-Equipamentos e Utilidades	11
		GI3-Manutenção	07
		GI4-Matéria prima	13
		GI5-Insumos	09
		GI6-Logística	10
		GI7-Processamento	10
GI8-Gestão da Qualidade		12	
GI9-Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional		10	
Gestão Ambiental	GA1-Regularização Ambiental	06	
	GA2-Política Ambiental	12	
TOTAL	6	30	260

Fonte: BRASIL (2014a), organizado pelo autor.

De acordo com o programa “Mais Gestão”, as cooperativas são consideradas sob seis grandes áreas. A área GESTÃO ORGANIZACIONAL faz referência à definição de finalidades, à visão de futuro e à capacidade de planejamento da Cooperativa para o alcance de seus objetivos. Trata-se da maneira com que as atividades são divididas, e o quanto essas divisões são conhecidas por seus operadores; como a cooperativa monitora e avalia o seu desempenho, bem como o quanto suas estratégias são elaboradas em resposta aos resultados obtidos; como são tomadas as decisões e como se dá

o processo de comunicação interna; como a diretoria se relaciona com os cooperados; e como incentiva a base, visando à ampliação produtiva.

GESTÃO DE PESSOAS é a área da ferramenta que faz referência direta aos funcionários da cooperativa, isto é, como são admitidos, registrados, obrigações trabalhistas e previdenciárias, treinamentos, incentivos à formação continuada, bem como as maneiras pelas quais a diretoria monitora e avalia o desempenho de pessoal.

Na área FINANÇAS E CUSTOS, foi possível discutir com os diretores as formas de planejamento, controle e execução das despesas e custos, além da conexão com a gestão administrativa. Formas e fontes de captação de recursos e a avaliação dessas aplicações.

A área COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING faz referência às condições que a cooperativa apresenta para comercializar os seus produtos, se acessa e como procede com os mercados diferenciados e institucionais. Também faz uma provocação quanto ao mercado exterior e se os compradores no geral costumam oferecer uma resposta sobre os produtos adquiridos.

Com o item GESTÃO INDUSTRIAL, foi possível conhecer os processos de agroindustrialização dos produtos comercializados pela cooperativa, a saber: se existia projeto para desenvolvimento de novos produtos e qualificar os já existentes; se os equipamentos das agroindústrias recebiam manutenção adequada; se a sua capacidade está adequada; se estavam subutilizados ou não; se a oferta de matéria-prima, insumos e logística estava de acordo com a capacidade produtiva e a necessidades da cooperativa.

Por fim, a área GESTÃO AMBIENTAL, era dotada de perguntas que objetivaram entender a relação da cooperativa e de suas agroindústrias com o meio ambiente e com as normativas inerentes ao tema.

Em resumo, para se analisar a situação geral das práticas de gestão do empreendimento utilizou-se a Matriz de Identificação Estratégia, e, para se realizar a análise detalhada da área de gestão onde se encontra a subárea com o maior percentual de eficiência negativa, utilizou-se o questionário de diagnóstico (ANEXO A), bem como para a hierarquização dos potenciais e dos limites da área de gestão mais fragilizada.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da sistematização dos documentos analisados durante a pesquisa. Em uma primeira seção, os dados obtidos por meio da análise da matriz de identificação estratégica permitem caracterizar o grupo das cooperativas de acordo com o seu desempenho na gestão das seis áreas do diagnóstico. Em uma segunda seção, são tratadas as minúcias de uma das áreas do diagnóstico, tendo por base as questões individuais que compõem cada uma de suas subáreas. Essa análise permite conhecer os pormenores da gestão dessa área, para, por meio de tal análise, hierarquizar os principais aspectos potenciais e limitadores.

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR DO ESTADO DO PARANÁ**

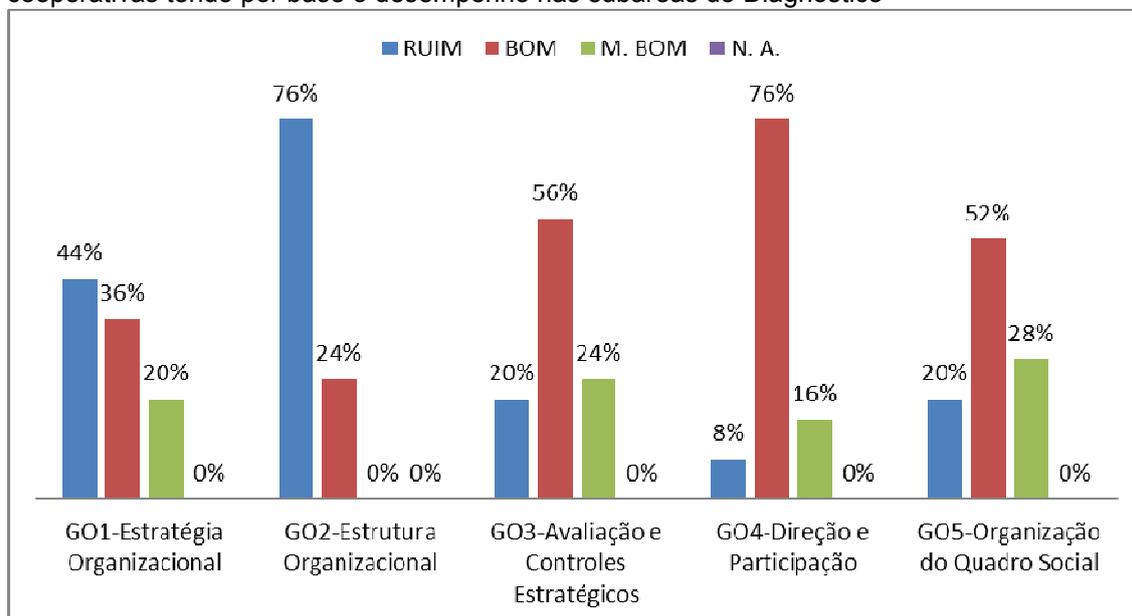
As cooperativas atendidas pelo programa “Mais Gestão” constituem um grupo com vários pontos comuns, dentre eles, destaca-se o fato de possuírem DAP jurídica e a forte ou potencial relação com programas institucionais. Esses fatores, aliados à localização geográfica, basicamente em territórios ou regiões pobres, garantiram a escalação de cada uma delas para o “Mais Gestão”. Contudo, elas se encontram em estágios diferenciados no que diz respeito à aplicação de rotinas de gestão. A seguir, destacam-se alguns aspectos relevantes que se apresentaram no universo desta pesquisa. Tais informações são provenientes da Matriz de Identificação Estratégica de cada cooperativa.

#### **4.1.1 Gestão Organizacional**

Na área Gestão Organizacional, em nenhuma das cinco subáreas, constatou-se o desempenho muito bom em mais de 30% das cooperativas estudadas. Ainda como agravante, em duas dessas subáreas, revelou-se uma fragilidade ainda mais acentuada. Na subárea GO1 – Estratégia Organizacional, o atributo anteriormente abordado apareceu em apenas 20% da amostra; já na subárea GO2 – Estrutura Organizacional, o desempenho muito bom não foi atribuído a nenhuma das 25 cooperativas. Do mesmo modo,

essas duas subáreas são as que apresentaram a maior frequência de desempenho ruim, respectivamente 44% e 76%, conforme o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão Organizacional das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Ao se analisar as questões propostas pela ferramenta do diagnóstico, constata-se que a Estratégia Organizacional (G01) das cooperativas compreende a capacidade de refletir e planejar, tendo por base a observação do seu momento atual e o planejamento de situações futuras. Assim sendo, possuir missão, visão e valores definidos, bem como a assimilação desses por sua base cooperada, metas e objetivos econômicos definidos, além de realizar e monitorar planejamento estratégico, são aspectos levados em consideração para estabelecer a eficiência das cooperativas na subárea Gestão Organizacional. Segundo Dias (2002), o exercício dessas posturas administrativas pode tornar a gestão de uma organização mais eficiente.

A Estrutura Organizacional (GO2) foi avaliada tendo por base a existência de um organograma, se ele define autoridade e responsabilidades de maneira tangível, se existem procedimentos ou manuais com instruções operacionais e se há diferenças internas entre as áreas produtiva, comercial e gerencial. A grande incidência do atributo ruim e a não ocorrência do atributo muito bom oferecem indícios de que nessa subárea se encontram os maiores gargalos das cooperativas analisadas.

No que tange às subáreas (GO3, 4 e 5), constata-se uma incidência significativa de conceitos BOM e MUITO BOM, e essa situação pode ser explicada pela relação tênue das minúcias dessas subáreas com alguns aspectos legais do cooperativismo, como, por exemplo, na subárea GO 3 – Avaliação e controles estratégicos, em que a atuação do conselho fiscal e a apresentação de relatórios contábeis e fiscais não constitui apenas uma ação condicionante de sucesso, mas sim uma prática exigida por lei. Ainda nessa mesma lógica, a realização de assembleia anual de prestação de contas está para a subárea GO4 assim como a atuação do conselho fiscal está para a subárea GO3. Contudo, para que se conheçam os motivos e as origens de determinados desempenhos, bem como o desempenho das outras áreas e subáreas, faz-se necessário um olhar minucioso, que será contemplado em seção posterior e que atende diretamente ao segundo objetivo específico desse estudo.

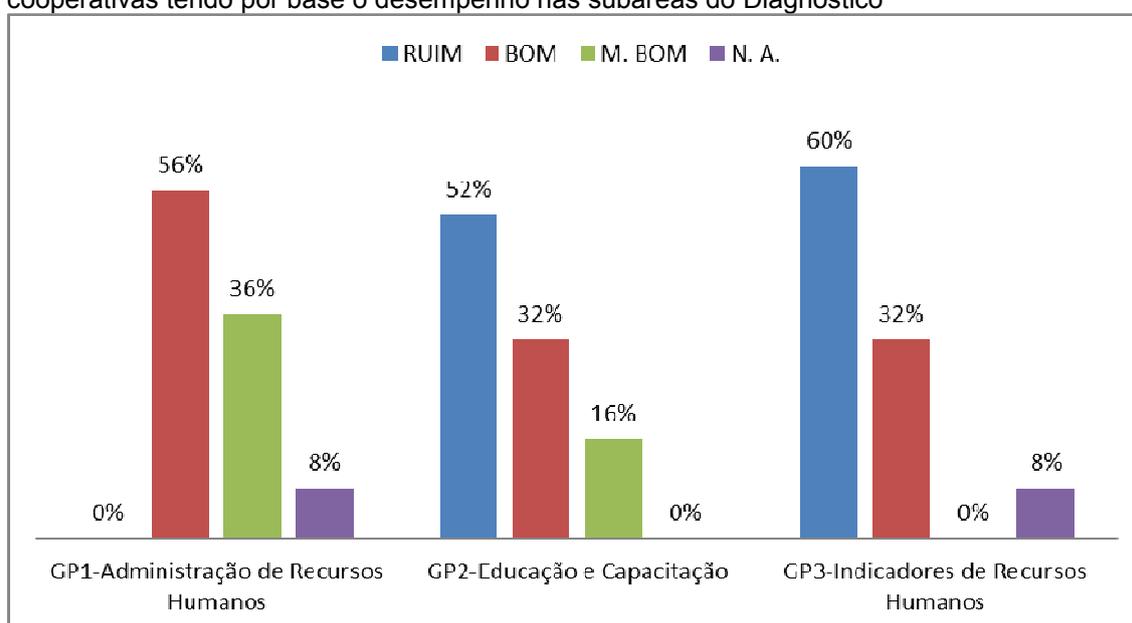
Em tempo, infere-se que, no contexto geral da área Gestão Organizacional, há de se considerar o baixo desempenho das subáreas GO1 e GO2, as quais podem comprometer significativamente o desempenho do empreendimento. Tais subáreas possuem uma ligação com os princípios da economia solidária e do cooperativismo, principalmente com a autogestão. Planejamento, divisão de trabalho, metas, missão, visão, valores e especialmente a participação dos cooperados são premissas condicionantes da autogestão, cuja prática não constitui um exercício fácil, pelo contrário, demanda esforços e mudança de atitudes, sobretudo para aqueles que não foram “alfabetizados” em práticas desse teor (GUTIERREZ, 1998; SINGER, 2002; SINGER, 2013).

#### **4.1.2 Gestão De Pessoas**

Percebe-se que na área Gestão de Pessoas, bem como nas três subáreas que a compõem, o cenário não se apresenta como um grande limitante para as cooperativas. Na subárea Administração de Recursos Humanos (GP1), é onde se encontra a maior incidência de “bom” e a inexistência do atributo “ruim”. A subárea diz respeito, especialmente, às relações de trabalho no empreendimento, legalidade dos contratos, rotinas de

trabalho definidas, formação profissional dos gestores e se existe um plano de progressão na carreira. Nesse sentido, ao se observar o conteúdo da subárea e os números apresentados, nota-se que nela não se aglomeram reais limitantes para a gestão das cooperativas da agricultura familiar, haja vista a autonomia que as organizações possuem e a pouca dependência de funcionários. Contudo, um dos aspectos que pode gerar preocupação é a formação profissional dos gestores, pois, mesmo que esse papel seja exercido por um agricultor, é um aspecto muito importante a sua “profissionalização”.

Gráfico 8 – Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão de Pessoas das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Ainda tendo por base este raciocínio, na subárea Educação e Capacitação (GP2), composta por situações relativas à formação profissional dos empregados, monitoramento do aprendizado, incentivo para a capacitação, apoio aos funcionários que desejam se capacitar, verificou-se um desempenho menos favorável, pois, em 52% das cooperativas, constatou-se o desempenho ruim (Gráfico 8). Todavia, percebe-se que algumas das cooperativas preocupam-se com a formação e com a capacitação dos seus colaboradores, pois 32% apresentaram conceito bom, e 16%, muito bom. O grande desafio nesse sentido pode consistir em pensar maneiras de potencializar essas ações formativas dos diretores, pois eles são comumente os administradores das cooperativas da agricultura familiar.

Já na subárea Indicadores de Recursos Humanos (GP3), relacionada a práticas de controle e monitoramento das atividades dos funcionários, bem como sua satisfação em desempenhar o trabalho, o baixo desempenho, 60% das cooperativas com atributos “ruim”, pode ser reflexo da pouca participação dos diretores na gestão do empreendimento, sobretudo no que se refere ao monitoramento da atuação dos colaboradores.

Ainda, tendo por base o pré-diagnóstico, constatou-se que, no âmbito das 25 cooperativas atendidas pelo projeto, existem 33 funcionários fixos e 9 temporários.

Quadro 11 – Cooperativas e Número de Funcionários

Cooperativas com:	Fixo	Temporário
Nenhum funcionário	7	21
Apenas um funcionário	11	1
Dois funcionários	4	1
Três funcionários	2	2
Quatro ou mais funcionários	1	0

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

No caso das cooperativas que possuem funcionários, ressalta-se a sua importância no alcance dos seus objetivos. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), são as pessoas que dão vida às organizações, já que, sem elas, qualquer planejamento é inútil, e nenhuma meta será alcançada. Não obstante, Chiavenato (1999) preconiza que todo e qualquer produto final de uma organização é resultado do conjunto de capitais disponíveis, seja ele financeiro ou humano. A partir dessa constatação, infere-se que o baixo número de funcionários contratados como efetivos nas cooperativas pode conferi-las diversos limites, principalmente no que tange às práticas de gestão e aos encaminhamentos diários necessários para o bom andamento do empreendimento.

A perspectiva desses autores deixa clara a importância dos funcionários, estejam eles ligados a organizações convencionais ou da economia solidária. Contudo, é preciso considerar o fato de que todo e qualquer colaborador deve estar alinhado aos princípios da instituição, à sua missão, ao planejamento estratégico, à estrutura organizacional, gozando de seus direitos e respondendo aos seus deveres. Portanto, a gestão de recursos

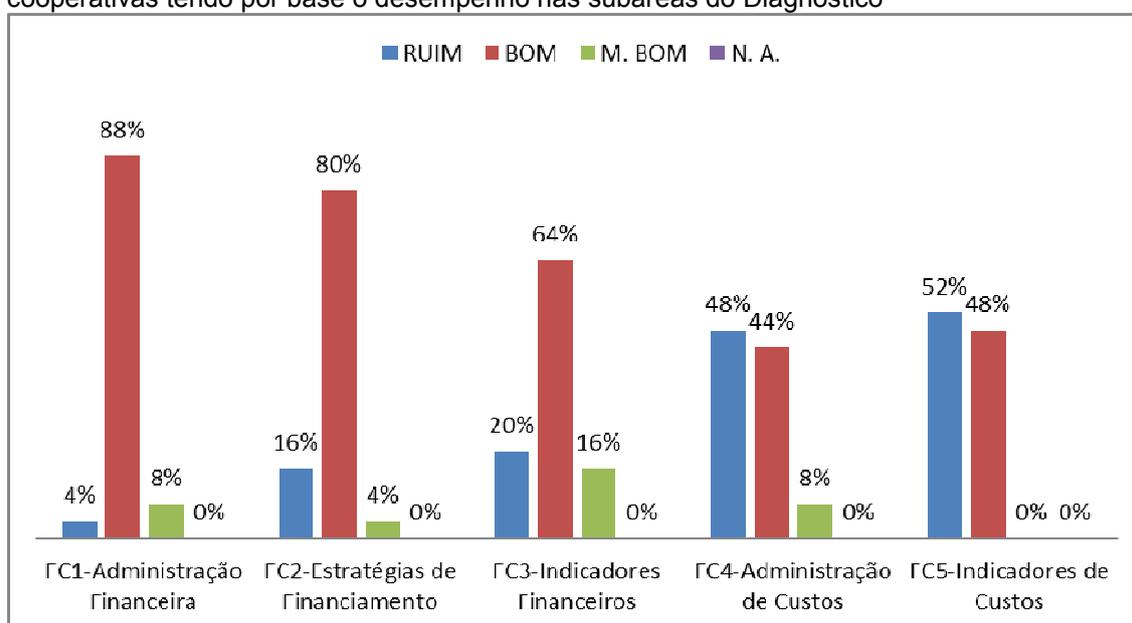
humanos precisa estar muito bem alinhada à gestão organizacional, conduzindo os funcionários para atender os objetivos estabelecidos da organização.

Sendo assim, pode-se inferir que, em uma perspectiva de importância para as cooperativas, encontra-se a gestão organizacional antes da gestão de pessoas, sem desonerar a segunda de sua responsabilidade, porém o universo de cooperados e de diretores dedicados à gestão é maior do que o universo de funcionários, além de que, para algumas cooperativas, exatamente em sete, não se constatou a presença de funcionários fixos.

#### 4.1.3 Finanças e Custos

Quanto a Finanças e Custos (Gráfico 9), constata-se que, no geral, as cooperativas apresentavam um desempenho bom, exceto na subárea Indicadores de Custos (FC5), na qual o atributo “ruim” elevou-se consideravelmente e não houve incidência do atributo “muito bom”.

Gráfico 9 – Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Finanças e Custos das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

A subárea Administração Financeira (FC1) compreende a existência de um setor administrativo estruturado, com procedimentos e rotinas financeiras definidas, com um sistema ou programa de gestão que integre informações

administrativas, financeiras e contábeis. De acordo com o diagnóstico, a eficiência nessa subárea também estava relacionada ao fato de estimar receitas e planejar as despesas, controlar as contas a pagar e as contas a receber, bem como se possuía situação favorável para a obtenção de crédito. Nessa subárea, o conjunto de cooperativas possuía 88% de desempenho “bom”, e 8% de desempenho “muito bom”, contrapondo com apenas 4% de desempenho “ruim”.

O acesso a políticas públicas de crédito e fomento, bem como o acesso a recursos não reembolsáveis e a prática de negociações de prazo com fornecedores e clientes para obter capital de giro compõem os pormenores da subárea Estratégias de Financiamento (FC2), na qual constatou-se 80% das cooperativas com desempenho “bom”. Nesse caso, pode-se considerar como fatores motivadores, a facilidade no acesso as políticas públicas de financiamento, como PRONAF, PAA Formação de Estoque, microcrédito, Projetos de Infraestrutura e Serviços em Territórios Rurais (PROINF) e demais fontes não reembolsáveis.

A subárea Indicadores Financeiros (FC3), operacionalizada por meio da realização de fluxo de caixa, da análise do balanço financeiro, da percepção da necessidade de capital de giro e do cálculo de prazo médio para pagamento de fornecedores e recebimento de clientes, aparece como uma prática operada com eficiência (“muito bom”) em apenas 16% das cooperativas. Ao passo que, em 64% das cooperativas, esse desempenho foi regular (“bom”), e, em 20%, o desempenho não foi suficiente (“ruim”). Tal situação pode ser resultado da baixa participação dos diretores na gestão dos empreendimentos, bem como a atuação deficitária dos conselhos fiscais, aos quais, dentre outras tarefas, cabe a análise mensal da situação financeira da cooperativa.

Sobre a atuação do conselho fiscal na gestão financeira das cooperativas, cabe ressaltar que o mesmo não substitui a dedicação ou de um profissional contratado ou de um cooperado no dia a dia. Todavia, Bialoskorski Neto (2006) faz alusão à atuação do conselho fiscal e da responsabilidade que tem perante a saúde financeira do empreendimento cooperativo. Para tal autor, a boa atuação desse órgão pode contribuir muito para a autogestão das cooperativas.

Posteriormente, nota-se uma inversão de desempenho, ou seja, nas subáreas anteriormente discutidas (FC1, 2 e 3), o percentual de cooperativas com o desempenho “bom” foi maior do que o percentual com desempenho “ruim”, entretanto, nas subáreas seguintes (FC4 e 5), o desempenho “bom” recua, e o “ruim” eleva-se consideravelmente.

Para melhor compreensão, elucida-se que a adoção de práticas que diminuam os custos, o cálculo e a depreciação do patrimônio, bem como o registro de custos em uma ferramenta (digital ou material) são alguns dos itens que compõem a subárea Administração de Custos (FC4). Já a subárea Indicadores de Custos (FC5) faz menção ao cálculo da ociosidade dos empreendimentos, o giro do estoque, o volume de perda de matéria-prima e o ponto de equilíbrio da cooperativa.

Nota-se que, nas subáreas FC 1, 2 e 3, na maior parte das cooperativas, o desempenho foi “bom”, e, nas subáreas FC 4 e 5, o percentual de cooperativas em que o desempenho foi “ruim” elevou-se consideravelmente. A análise dos componentes de cada uma das subáreas pode auxiliar na compreensão deste fenômeno.

Em uma análise superficial, parece claro que as práticas de gestão componentes das três primeiras subáreas estão mais próximas da realidade das cooperativas ou do pessoal que as opera, ao passo que as práticas das duas subáreas seguintes se apresentam como mais complexas, cuja operação demanda um maior preparo e capacidade do pessoal. A saber, as práticas componentes dessas subáreas são cálculo de depreciação do patrimônio, registro de custos, cálculo da ociosidade, o giro do estoque, o volume de perda de matéria-prima e o ponto de equilíbrio da cooperativa.

Nesse contexto, em se tratando de empreendimentos que atuam tendo por norte a economia solidária, que trabalham com a coleta e venda de leite (11 cooperativas) os que vendem produtos para os mercados institucionais (12 cooperativas), ou mesmo as cooperativas que compram matéria-prima e industrializam (2 cooperativas), nas quais as sobras são pequenas, faz-se necessário um minucioso controle dos custos e de uma eficiente gestão financeira, visto que esses valores podem fazer a diferença no dia a dia da cooperativa e na distribuição de sobras aos cooperados no final do exercício.

#### 4.1.4 Comercialização e Marketing

Para a área Comercialização e *Marketing*, pode-se inferir que o desempenho das cooperativas, de modo geral, foi satisfatório, não obstante essa visão não dispense a apuração de cada subárea.

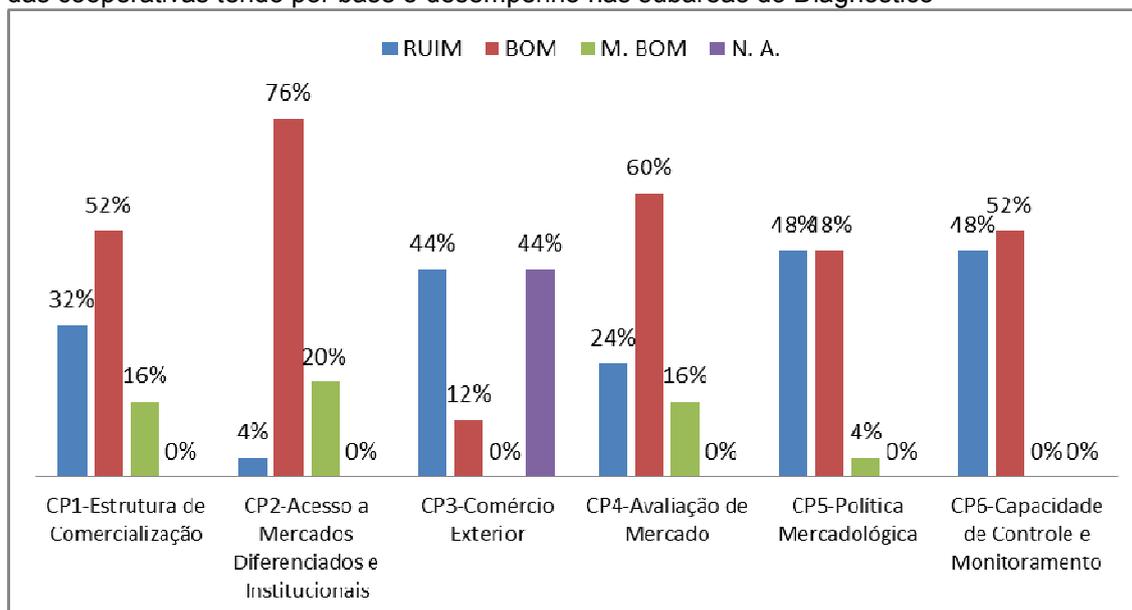
A primeira delas trata da Estrutura de Comercialização (CP1), ou seja, diagnostica a existência de vendas, da cooperação entre outras cooperativas, da existência de marca comercial e outros assuntos diretamente afetos a comercialização. Ao se observar o Gráfico 9, percebe-se que, nessa subárea, 16% das cooperativas obtiveram um desempenho muito bom e para 52% da amostra o desempenho foi bom. Tais percentuais demonstram que, minimamente, as cooperativas apresentam preocupação com o planejamento das vendas e trabalham para aprimorar a atuação do mercado. Rapidamente, ao se observar no diagnóstico as perguntas da subárea Estrutura de Comercialização, constata-se que o que pode ter pesado negativamente é a pouca ou quase inexistente intercooperação e a não existência de um departamento ou setor comercial. Tais constatações, aliadas a outras, podem justificar o fato de que, em 32% das cooperativas, o desempenho da subárea foi “ruim”.

Na sequência, contatou-se que a subárea Acesso aos Mercados Diferenciados e Institucionais (CP2) apresentou o melhor desempenho dentro da grande área Comercialização e Marketing. Essa constatação corrobora-se no menor percentual de desempenho *ruim* (4%) e o maior percentual de atributos *bom* (76%) e *muito bom* (20%), em comparação às demais subáreas. É um fato claro que estas cooperativas tem se dedicado com força expressiva ao atendimento do mercado institucional, mormente o PNAE e o PAA. Entretanto, o baixo desempenho ruim não deve ser considerado uma batalha vencida, podendo-se sugerir, como alternativas, a concentração de esforços e agendas propositivas para que essa atuação seja cada mais qualificada, o que garante a transposição da supremacia que, por muito tempo, foi imperada por atravessadores, os quais tinham a agricultura familiar como refém na comercialização (SIQUEIRA et al, 2013) ou por grupos comerciais que dominavam os mercados e não deixavam espaço para os produtos das cooperativas atenderem, sequer, às demandas locais.

No que concerne ao Comércio Exterior (CP3), o programa “Mais Gestão” buscou compreender o nível de conhecimento das cooperativas sobre os procedimentos para exportação, se existia interesse por parte delas, além de saber se os empreendimentos já participaram de eventos ou feiras internacionais. No sentido de se conhecer os procedimentos e as vantagens de exportar, é que se apresenta o desempenho dessa subárea.

Assim sendo, em 44% das cooperativas, o interesse no assunto não foi considerável (*ruim*) e, em 12% das cooperativas, pode-se afirmar que existia uma determinada atração pelo tema (*bom*). Por outro lado, a sistematização do questionário realizada pelo SGMIE considerou que o comércio exterior não se aplica na realidade de 44% das cooperativas. A aparição do termo “não se aplica” se justifica pelo fato de que, nas questões componentes da subárea CP3, em um total de 08, um grande número de “não se aplica” figurou no quadro de respostas das cooperativas.

Gráfico 10 – Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Comercialização e *Marketing* das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Para a subárea Avaliação e Mercado (CP4), pode-se inferir que a total eficiência se encontrou em avaliar e acompanhar as tendências do mercado, além de conhecer a oscilação na demanda de produtos. De acordo com o “Mais Gestão”, a utilização de pesquisas de mercado, o registo das sugestões dos clientes, o conhecimento dos concorrentes e dos preços por eles

praticados e identificar o tamanho da participação dos seus produtos no mercado, também são situações que condicionam o desempenho de um empreendimento cooperativo. De acordo com Maximiano (2000), administrar a relação do empreendimento com o mercado é a principal função do administrador de *marketing*, ou daquele que se propõe a fazê-lo acontecer. Uma das ferramentas disponível para essa função é a aplicação dos 4p's, e essa subárea faz concretas retomadas de tal ferramenta quando aborda temas como *preço, pesquisa, relação com os clientes* e outros. Ademais, em se tratando de um empreendimento cooperativo e solidário, espera-se que o seu *marketing*, a sua divulgação primem sempre pelos valores éticos, com responsabilidade, principalmente nos produtos que vende, no relacionamento com os compradores e com os cooperados, seus fornecedores (CRÚZIO, 2003). Nesse aspecto, do total das cooperativas, 16% e 60% foram consideradas eficientes, pois conceituaram, respectivamente, *muito bom* e *bom*. Para as demais (24%), fora atribuído o conceito *ruim*, tendo por base a constatação não satisfatória nas questões que compõem a subárea.

No tangente à subárea Política Mercadológica (CP5), tem-se princípios norteadores semelhantes aos da anterior, cabendo ressaltar os componentes *divulgação, garantias e renovação do portfólio*. Nesse estrato da área Comercialização e Marketing, o desempenho ruim e bom apresentaram-se em 48% das cooperativas, e em 4% um desempenho muito bom.

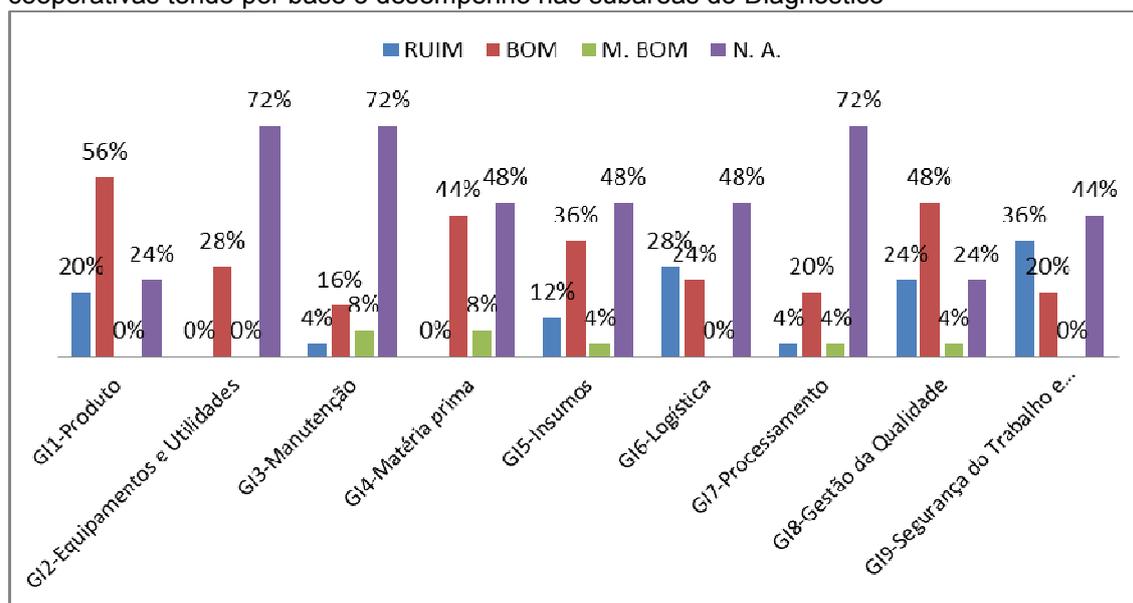
Por fim, para uma cooperativa que tem por objetivo crescer, a qual investe em produtos de qualidade, em redes para vendas e distribuição, marketing e propaganda, a Capacidade de Controle e Monitoramento (CP6) deve ser uma constante busca, pois é fator condicional para sua permanência, ou não, nos mercados. Entretanto, obervou-se que uma grande parte das cooperativas estudadas não apresentaram um desempenho satisfatório, tendo em vista que 48% possuíam desempenho "ruim", 52% foram considerados como "bom", e em nenhuma o conceito atribuído foi "muito bom". Nesse sentido e para tornar os controles mais efetivos, dispor de estatísticas de vendas, monitorar o resultado financeiro, a margem de contribuição necessária para a sobrevivência da cooperativa e demais indicadores de desempenho são indispensáveis. As cooperativas da agricultura familiar contempladas nesse estudo, de acordo com a ferramenta de diagnóstico do "Mais Gestão"

apresentaram, em um conjunto de 53% do total, um desempenho “bom” no que concerne ao controle e ao monitoramento, em oposição a 48% que revelaram um desempenho ruim.

#### 4.1.5 Gestão Industrial

Dentre todas as áreas do diagnóstico, a Gestão Industrial foi a que esteve mais distante da realidade de maior parte das cooperativas, tendo em vista o alto percentual de “não se aplica” (Gráfico 11). Vale lembrar que uma subárea é enquadrada no item “não se aplica” quando a maior parte das questões que a compõem são informadas pelos entrevistados como não aplicáveis na realidade da cooperativa.

Gráfico 11 – Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão Industrial das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

A subárea Produto (G11) se refere a aspectos legais imperativos aos produtos industrializados como: *ficha técnica, padrões de rotulagem, marca própria* e outros. Sabendo-se que a maior parte das cooperativas entrega produtos *in natura* para o mercado livre ou institucionais, pode-se inferir que essa realidade condicionou a atribuição do “não se aplica” em 24% das cooperativas. Contudo, a utilização de um rótulo bem planejado e de marca comercial, mesmo esses não sendo uma exigência do mercado atendido,

constitui um grande diferencial, o qual pode auxiliar na consolidação da cooperativa como fornecedora. As respostas fornecidas a essas práticas podem justificar a incidência do conceito “bom” em 56% das cooperativas e “ruim” em 20% delas.

A subárea Equipamentos e Utilidades (GI2), rotulada em um grande percentual de cooperativas como “não se aplica”, faz referência aos utensílios utilizados no processo de agroindustrialização, o fácil acesso à manutenção, à utilização de seguro patrimonial para o maquinário e outros. Em 72% da amostra, constatou-se a não aplicabilidade dos itens dessa subárea e, nas demais, constatou-se um bom grau de eficiência. Ademais, a subárea manutenção (GI3), salvo algumas peculiaridades, na qual se versa sobre os mesmos itens da anterior, constatou-se um idêntico percentual para a não aplicabilidade. Em suma, equipamentos e manutenção constituem componentes importantes para as cooperativas da agricultura familiar, contudo – como mencionado anteriormente –, essas cooperativas nem sempre se dedicam ao beneficiamento e processamento de produtos e acabam por vender a matéria-prima para terceiros realizarem o processamento e transformação ou comercializam os produtos *in natura* para mercados institucionais. O não beneficiamento ou processamento dos produtos pode ser considerado um dos grandes gargalos do cooperativismo da agricultura familiar, principalmente em se tratando na agregação do valor e também no prazo de consumo dos alimentos, levando em conta que um produto agroindustrializado ou, pelo menos, minimamente processado, pode, além de ser mais valorizado, também ter uma vida útil maior do que o *in natura*.

Ponto central do processo agroindustrial, a Matéria-prima (GI4), é abordada no diagnóstico tendo por base o suprimento, a sazonalidade, o cadastro de fornecedores, a assistência técnica para a produção o controle de qualidade além de outros aspectos. Nesse sentido, a subárea GI4 ter se revelado com o desempenho bom em 48% das cooperativas, pode ser devido ao acesso de matéria-prima de qualidade, porém com práticas não regradas de seleção ou controle junto aos fornecedores, bem como o não fornecimento de assistência técnica aos cooperados produtores. Elencar tais possibilidades não constitui o objetivo desse estudo e, para aprofundar as minúcias de cada subárea, estudos específicos podem ser realizados.

O Acesso aos Insumos (GI5), bem como a gestão de estoque e o cadastro de fornecedores aparecem em 48% da amostra como não condizente à realidade (não se aplica), e a gestão dessa subárea é constada em 40% (4% *muito bom* e 36% *bom*). Em 12% da amostra, a gestão dos insumos aparece como *ruim*. Por mais que o item esteja bem relacionado com o processo de agroindustrialização, o controle de fornecedores, um mapa de produção dos cooperados ou um simples cadastro de produtores e produtos pode fazer a diferença no dia a dia das cooperativas, auxiliando no planejamento das vendas ou simplesmente na elaboração de projetos para o mercado institucional.

A subárea GI6, apesar de estar diretamente relacionado com a logística agroindustrial, armazenamento de matéria-prima, dimensões de estocagem, controle e monitoramento de estoque e armazenamento dos produtos finais, foi levada em consideração por alguns entrevistados, de maneira genérica. Desse modo, embora a maioria tenha declarado não aplicabilidade, em 28% das cooperativas, constatou-se o desempenho *ruim* e, em 24%, o desempenho *bom*. Um dos itens que pode ter sido levado em consideração pelas cooperativas, mesmo nos casos em que não existe agroindustrialização, é a estrutura de transporte, pois constitui uma realidade em casos nos quais a venda é apenas de produto *in natura*.

A subárea Processamento (GI7) aborda os aspectos inerentes à transformação de matérias-primas em produtos finais, ou seja, é um dos pilares da área gestão industrial. Ao observar as peculiaridades das cooperativas estudadas, percebe-se uma grande fragilidade do sistema, mais especificamente uma ruptura na cadeia produtiva, pois a agricultura familiar e suas cooperativas, em inúmeros casos, dedicam-se apenas à produção primária, repleta de custos e alheia ao real agregamento de valor. Os dados do Gráfico 5 corroboram essa afirmação, pois demonstram que, em 72% das cooperativas, o processamento não se aplica.

A subárea Gestão de Qualidade (GI8) se apresenta com um menor percentual de não aplicação (24%), e tal fato pode ser esclarecido pelo entendimento dos gestores das cooperativas de que esse aspecto não é exclusivo das unidades agroindustriais, isto é, a qualidade precisa estar presente em qualquer produto alimentício comercializado. O bom desempenho

nessa subárea foi constatado em 48% das cooperativas, ao passo que o *ruim* em 24% delas. O desempenho *muito bom* revelou-se em apenas 4% da amostra, fechando um resultado que apresenta um cenário disponível para políticas públicas e ações de qualificação.

Por fim, a Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional (GI9) reúne aspectos legais que deveriam ser adotados por toda e qualquer instituição que apresenta funcionários envolvidos em processos de transformação ou manipulação de alimentos. Nas cooperativas tratadas neste estudo, a realidade não se apresenta muito favorável, pois, em 36%, o desempenho é *ruim*, e, em 44%, a realidade não se aplica, ficando em apenas 20% com um conceito *bom*.

No geral, pode-se inferir que a área de “Gestão Industrial” precisa de melhores esclarecimentos quanto a sua aplicação em cooperativas agrícolas, especialmente em cooperativas da agricultura familiar, pois uma grande parcela delas não realiza processos de industrialização. Outrossim, tendo por base o entendimento de Zylbersztajn (2013) ao se tratar de agroindustrialização, não é pertinente desassociá-la do cultivo de produtos primários, sejam eles comercializados depois, ou antes, de algum beneficiamento. Esclarecer melhor o conceito de gestão industrial é algo necessário para as próximas aplicações do questionário do programa “Mais Gestão” em futuras edições do programa de ATER.

#### **4.1.6 Gestão Ambiental**

A Gestão Ambiental, sexta área do diagnóstico o “Mais Gestão” é composta por apenas duas subáreas, Regularização Ambiental e Política Ambiental. Sobre a sustentabilidade ambiental, infere-se que ela

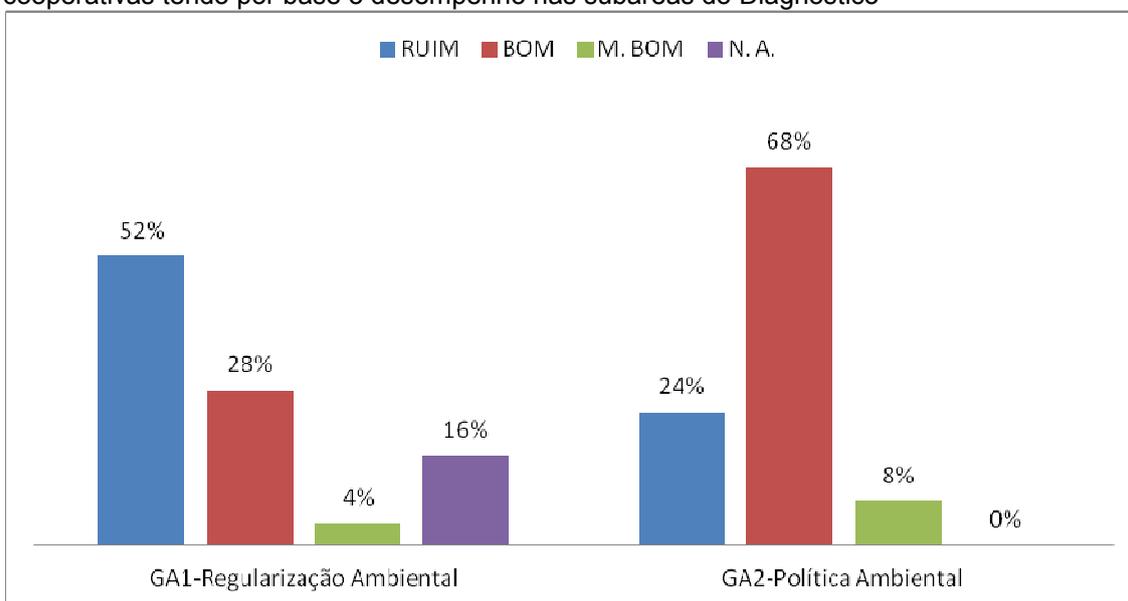
[...] pode ser alcançada por meio da intensificação do uso dos recursos potenciais dos vários ecossistemas – com um mínimo de dano aos sistemas de sustentação da vida - para propósitos socialmente válidos; da limitação do consumo de combustíveis fósseis e de outros recursos e produtos facilmente esgotáveis ou ambientalmente prejudiciais, substituindo-se por recursos ou produtos renováveis e/ou abundantes e ambientalmente inofensivos; redução do volume de resíduos e de poluição, por meio da conservação e reciclagem de energia e recursos; [...] intensificação da pesquisa de tecnologias limpas e que utilizem de modo mais eficiente os recursos

para a promoção do desenvolvimento urbano, rural e industrial; definição das regras institucionais para uma adequada proteção ambiental, bem como a escolha do conjunto de instrumentos econômicos, legais e administrativos necessários para assegurar o cumprimento das regras. (SACHS, 1993, p. 23).

O diagnóstico do programa faz alusão a várias das posturas preconizadas por Sachs (1993; 2008; 2003; 2009), contudo, percebe-se que, de acordo com o seu entendimento sobre sustentabilidade ambiental, muitas atitudes e posturas ainda fazem-se necessárias na atualidade.

A Regularização Ambiental (GA1) faz referência à posse de licença ambiental por parte das agroindústrias, ao plano de manejo das matérias-primas provenientes do extrativismo e às medidas adotadas para resolução de possíveis ou inerentes impactos. Do universo da pesquisa, em 16%, constatou-se a não aplicabilidade da subárea, e, em 52%, a constatação foi negativa (*ruim*). Tais dados demonstram a carência de práticas relacionadas à gestão ambiental, visto que a presente subárea está fortemente direcionada a ações concretas.

Gráfico 12 – Sistematização dos conceitos atribuídos na Área de Gestão Ambiental das cooperativas tendo por base o desempenho nas subáreas do Diagnóstico



Fonte: Pesquisa, 2014, organizado pelo autor.

A implementação de uma Política Ambiental (GA2) consiste em as cooperativas apresentarem preocupação com o meio ambiente, executar projetos de educação ambiental, adotar estratégias para a diminuição de

resíduos, garantir a sustentabilidade da produção, efetuar separação de lixo, entre outros. Tais ações formam o leque de verificação, o qual possibilitou vislumbrar o desempenho das cooperativas estudadas. Em 24% delas, o desempenho na política ambiental é *ruim*. Em 68%, é *bom*, e, em 8%, é muito *bom*.

A preocupação com o meio ambiente, abordada no diagnóstico do “Mais Gestão” na subárea “Política Ambiental” constitui um aspecto característico da agricultura familiar, sobretudo aqueles agricultores mais identificados com o campesinato<sup>4</sup>, os quais

[...] atuam como guardiões da paisagem. Quando não são prejudicados por condições de vida insustentáveis, que os forçam ao uso predatório dos recursos naturais, têm em geral uma sensibilidade ecológica maior que a dos grandes empresários agrícolas. (SACHS, 2003, p. 101).

Em resumo, ao se comparar as duas subáreas, a segunda tem mais positividade, de 4 para 8% no *muito bom*, de 28 para 68% no *bom* e queda no *ruim*, de 52 para 24%. Isso pode favorecer a conclusão de que os piores desempenhos se encontram nas ações prática de preservação e gestão ambiental, porém, isso não invalida a preocupação e a vontade das cooperativas em atuar de maneira mais correta.

#### 4.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL: LIMITES E POTENCIALIDADES DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO PARANAENSE

Para que se respondesse ao segundo objetivo específico deste estudo, foi necessária a observação da ferramenta de diagnóstico cuja sistematização originou os conceitos (*ruim*, *bom*, *muito bom* e *não se aplica*) atribuídos na matriz de cada cooperativa, discutidos no capítulo anterior.

---

<sup>4</sup> São conhecidos os grandes debates sobre a agricultura familiar e o campesinato, contudo, nesse estudo optou-se por utilizar o termo agricultor familiar no lugar do termo camponês, por entender que o primeiro aborda o segmento de forma mais genérica e que o segundo faz referências ao modelo de vida, ao modo de produção e outras características, as quais não foram tratadas e reveladas por meio das análises que se apresentam. O termo aparece nesse momento no texto haja vista que o entendimento do autor citado necessita a sua utilização. Para resolver alguma dúvida sobre as concepções de agricultura familiar e campesinato, sugere-se a leitura do texto de Maria de Nazareth Baudel Wanderley intitulado "Agricultura familiar e campesinato: rupturas e continuidade" publicado na Revista "Estudos Sociedade e Agricultura" em Outubro de 2003.

Quadro 12 – Quadro resumo do desempenho do conjunto de cooperativas em cada subárea do Diangóstico

Áreas e Subáreas	Desempenho atribuído/Percentuais			
	RUIM	BOM	M. BOM	N. A.
<b>GESTÃO ORGANIZACIONAL</b>				
GO1-Estratégia Organizacional	44%	36%	20%	0%
GO2-Estrutura Organizacional	76%	24%	0%	0%
GO3-Avaliação e Controles Estratégicos	20%	56%	24%	0%
GO4-Direção e Participação	8%	76%	16%	0%
GO5-Organização do Quadro Social	20%	52%	28%	0%
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>				
GP1-Administração de Recursos Humanos	0%	56%	36%	8%
GP2-Educação e Capacitação	52%	32%	16%	0%
GP3-Indicadores de Recursos Humanos	60%	32%	0%	8%
<b>FINANÇAS E CUSTOS</b>				
FC1-Administração Financeira	4%	88%	8%	0%
FC2-Estratégias de Financiamento	16%	80%	4%	0%
FC3-Indicadores Financeiros	20%	64%	16%	0%
FC4-Administração de Custos	48%	44%	8%	0%
FC5-Indicadores de Custos	52%	48%	0%	0%
<b>COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING</b>				
CP1-Estrutura de Comercialização	32%	52%	16%	0%
CP2-Acesso a Mercados Diferenciados e Institucionais	4%	76%	20%	0%
CP3-Comércio Exterior	44%	12%	0%	44%
CP4-Avaliação de Mercado	24%	60%	16%	0%
CP5-Política Mercadológica	48%	48%	4%	0%
CP6-Capacidade de Controle e Monitoramento	48%	52%	0%	0%
<b>GESTÃO INDUSTRIAL</b>				
G11-Produto	20%	56%	0%	24%
G12-Equipamentos e Utilidades	0%	28%	0%	72%
G13-Manutenção	4%	16%	8%	72%
G14-Matéria prima	0%	44%	8%	48%
G15-Insumos	12%	36%	4%	48%
G16-Logística	28%	24%	0%	48%
G17-Processamento	4%	20%	4%	72%
G18-Gestão da Qualidade	24%	48%	4%	24%
G19-Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional	36%	20%	0%	44%
<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>				
GA1-Regularização Ambiental	52%	28%	4%	16%
GA2-Política Ambiental	24%	68%	8%	0%

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Retomar as questões do diagnóstico foi o passo necessário para que se pudesse pormenorizar a situação da gestão de uma das áreas do diagnóstico tendo por orientação o maior percentual de ineficiência. Ao se retomar as informações das matrizes, apresentadas na discussão anterior, constatou-se que o maior gargalo paira sob a área Gestão Organizacional, em que, em 76% das cooperativas, a estrutura organizacional encontra-se com desempenho ruim. Ademais, nota-se que, nessa subárea, em nenhuma das cooperativas tratadas o desempenho muito bom foi constatado.

Também se infere que a área Gestão Organizacional, ao lado da área Finanças e Custos não apresentou a conceituação “não se aplica” em nenhuma cooperativa, fato que leva a crer na total aplicabilidade das questões abordadas no diagnóstico, referendando a importância dos temas e a necessidade de aprofundamento.

Nesse fragmento, ocupou-se em abordar a primeira área do Diagnóstico, Gestão Organizacional e suas cinco subáreas, GO1-Estratégia Organizacional, GO2-Estrutura Organizacional, GO3-Avaliação e Controles Estratégicos, GO4-Direção e Participação e GO5-Organização do Quadro Social. Outras percepções podem sugerir que todas as subáreas devem ser pormenorizadas, ou que, em se tratando de escolha, outra pudesse ser priorizada, contudo, para este trabalho, optou-se por tal percepção, tendo os argumentos já apresentados como justificativa e também o exposto por Sachs (2008).

O aperfeiçoamento organizacional é tão importante quanto o aperfeiçoamento técnico. Os pequenos produtores em via de transformação em pequenos empresários precisam melhorar a sua cultura administrativa. Ao mesmo tempo, deve-se ajudá-los a tirar proveito da assistência mútua e do empreendedorismo coletivo, como meios poderosos de fortalecer os seus esforços individuais. (SACHS, 2008, p. 52).

Entende-se por potencialidade das cooperativas o tema tratado em uma questão, cujo número de respostas SIM se destacou no conjunto das outras respostas possíveis, a saber, SIM, PARCIAL, NÃO e NÃO SE APLICA. Entende-se por limites das cooperativas o tema tratado por uma questão, cujo número de respostas NÃO tenha se sobressaído perante as demais.

#### 4.2.1 Estratégia Organizacional

No tocante à estratégia organizacional, o diagnóstico aplicado nas cooperativas possuía sete questões, as quais abordavam temas de suma importância para as organizações econômicas da agricultura familiar, principalmente para as cooperativas. Dentre as questões, destaca-se o planejamento estratégico, objetivos e metas econômicas definidas, missão, visão, valores e a relação desses com o desenvolvimento sustentável.

Evidencia-se a importância dos objetivos, das metas econômicas e também do planejamento estratégico em uma cooperativa, pois o bom andamento do empreendimento está fortemente condicionado à aplicação dessas ferramentas. De forma consistente, Ignácio (2008) atribui ao tema “gestão e planejamento” o adjetivo de condicionante para a sobrevivência das organizações dos agricultores nos mercados em que se inserem. Ademais, para Chiavenato (2003), planejar é o primeiro passo para quem ousa constituir uma organização de sucesso.

De acordo com o entendimento de Asaf Neto (2007) e Bialoskorski Neto (2006), as cooperativas estão inseridas em um ambiente competitivo. Por mais que as cooperativas adeptas da economia solidária não façam parte de uma rede de mercado complexa, cuja competição seja assoberbada, a definição de metas econômicas, com objetivos comerciais definidos, é um fator considerável para que se garanta, pelo menos, o mínimo necessário à prestação de serviços ou fornecimento de produtos aos cooperados e clientes.

Quadro 13 – Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Estratégia Organizacional

GO1-Estratégia Organizacional			
Limites/nº de cooperativas		Potencialidades/nº de cooperativas	
Não elabora, monitora e executa Planejamento Estratégico.	20	A visão de negócios explora as oportunidades de mercado para a agricultura familiar.	11
Não possui metas econômicas, financeiras e comerciais definidas.	17		
A missão não contempla o desenvolvimento sustentável.	14		
Não possui visão definida.	13		
Não possui objetivos econômicos e comerciais definidos.	12		
Não possui missão definida.	12		

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Partindo desses pressupostos e tendo por base as informações sistematizadas dos questionários aplicados nas cooperativas (Quadro 13), percebe-se que, em uma parte das cooperativas (12/25), não existem objetivos econômicos e comerciais definidos, bem como não existem definições de metas econômicas, financeiras e comerciais (17/25).

Nota-se, ainda, que uma considerável fatia do grupo de cooperativas atendidas pelo programa “Mais Gestão” não possui missão definida (12/25), bem como também não possuem visão definida (13/25).

Tendo por base o entendimento de que a missão e a visão, assim como os valores, dão subsídios aos gestores, ou simplesmente delimitam o espaço e os objetivos de ser de uma organização, aqui se apresenta uma fragilidade cujo impacto pode ser considerável. Tanto para a direção ou para funcionários, conhecer, seguir e fazer valer no cotidiano os princípios deliberados pelos cooperados e materializados na missão, visão e valores, pode fornecer tranquilidade e serenidade na hora de tomar decisões em favor da cooperativa.

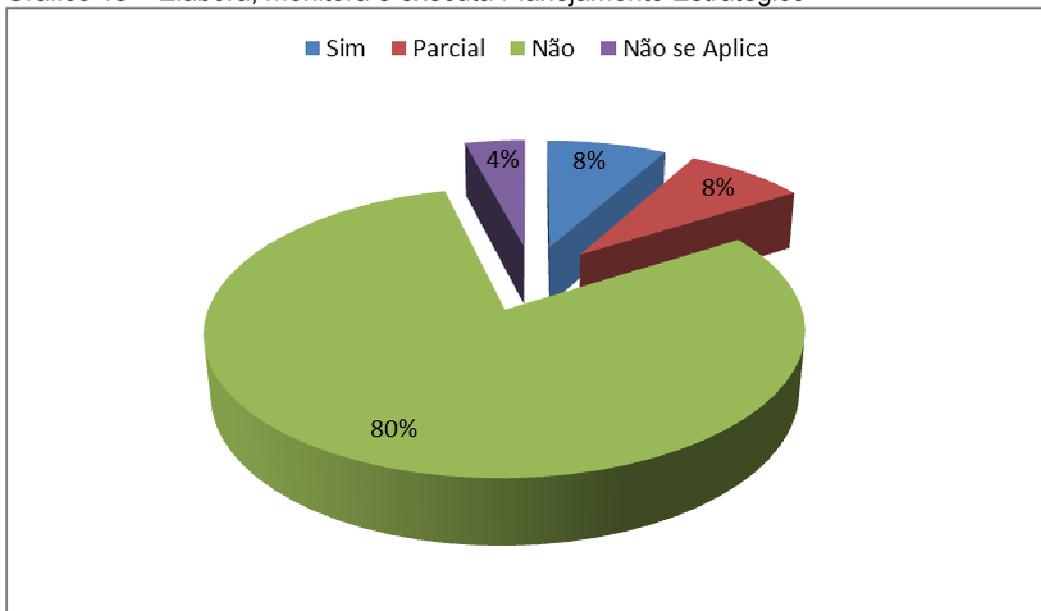
Desse modo, compreendendo que a missão, a visão e os valores são premissas guia para os gestores das organizações, uma espécie de linha mestra para que a organização “mantenha não apenas uma coerência com seus pressupostos de criação como possa se alinhar aos objetivos de atuação definidos” (SCORSOLINI-COMIN, 2012, p. 328) cabe perfeitamente uma inferência a respeito da relação dessa “tríade norteadora” com as concepções de desenvolvimento sustentável. Nesse contexto, ao se observar o conjunto de retornos dados à questão “A missão contempla o desenvolvimento sustentável?”, nota-se que a negativa ocorreu em 14 dos 25 diagnósticos observados. Pode-se afirmar que esse quadro é devido à má interpretação sobre a concepção e as práticas de desenvolvimento sustentável, ou simplesmente pelo fato de não possuírem missão definida, respondeu-se que não há contemplação ao desenvolvimento sustentável.

Além da importância atribuída por Ignácio (2008), Dias (2002) e Chiavenato (2003) para o planejamento nas organizações, Bilibio (2009) reforça a tese de que o planejamento estratégico pode ser definido como o processo pelo qual a empresa se mobiliza para garantir o seu sucesso, bem como de construir o seu futuro. O planejamento estratégico é um processo vivo, dinâmico, e deve “aglutinar forças e mobilizar a empresa como um todo,

em direção ao sucesso, mas, planejar não é prever ou adivinhar o futuro, mas sim construí-lo” (BILIBIO, 2009, p. 23).

Ao se apropriar de tais concepções, confere-se ao planejamento estratégico um papel imperativo para o desenvolvimento sustentável, das cooperativas, sejam elas do agronegócio, da agricultura familiar, da economia solidária ou de qualquer outro conceito aglutinador.

Gráfico 13 – Elabora, monitora e executa Planejamento Estratégico



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Em 20 das 25 cooperativas atendidas pelo programa de ATER “Mais Gestão”, constatou-se a não operacionalização de um planejamento estratégico. O Gráfico 13 demonstra um cenário desfavorável, no qual, além dessas 20, somam-se duas que declaravam trabalhar parcialmente com planejamento estratégico e 1 cuja alternativa *não se aplica*. Porém, sem a pretensão de adentrar nesse caso, a resposta *não se aplica* constitui em grande equívoco de interpretação, por parte dos gestores, do que é um planejamento estratégico, e, nesse sentido, poder-se-ia somar ao conjunto de cooperativas que não atua com essa ferramenta.

Isso posto, considerando o planejamento estratégico o ponto central da Estratégia Organizacional, pode-se constatar que as cooperativas da agricultura familiar abordadas neste estudo carecem de empenho de seus gestores, colaboradores e parceiros para que supram essa lacuna, haja vista

que o planejamento e a estratégia são pontos fundamentais para a sobrevivência ou a evolução destas organizações.

Contudo, não cabe afirmar que apenas as duas cooperativas que elaboram, monitoram e executam o planejamento estratégico são as que logram êxito em se manterem firmes no mercado, atuando de maneira consolidada e atendendo aos objetivos dos seus sócios – não obstante, sob a lógica dos autores que defendem a importância do planejamento, elas possuem mais chances de sobreviver e permanecer ativas em seus propósitos.

Por fim, é relevante ressaltar a questão que teve o melhor desempenho dentro da subárea Estratégia Organizacional. De acordo com os questionários, em 11 das 25 cooperativas os mercados disponíveis para a agricultura familiar são explorados. Também se referencia que, em 04 das 25 cooperativas, a resposta afirmada para esse item foi parcial, ou seja, a cooperativa está explorando essa oportunidade, porém ainda de maneira não plena, podendo aprimorá-lo.

Constituem oportunidades para a agricultura familiar o “Programa Nacional de Alimentação Escolar” e o “Programa de Aquisição de Alimentos”. Tendo por base os dados de comercialização obtidos pelo programa “Mais Gestão”, em 2012, as 25 cooperativas registraram uma comercialização de R\$ 22.678.029,15 – sendo que R\$ 3.296.594,74 foi comercializado nos programas institucionais, ou seja, apenas 14,54% do montante total comercializado pelas cooperativas foi para esses programas, existindo uma grande margem para crescimento.

#### **4.2.2 Estrutura Organizacional**

No que diz respeito à Estrutura Organizacional, o diagnóstico é composto por 05 questões, as quais abordam temas como procedimentos operacionais padronizados, diferenciação entre as áreas de atuação dentro da cooperativa e sobre a existência de organograma, o qual defina, de maneira clara, a autoridade e a responsabilidade dentro da cooperativa.

Nota-se que, no universo pesquisado, a maior parte das cooperativas não sinalizou a disposição de procedimentos e manuais com instruções operacionais. Como podem os cooperados ou diretores de uma cooperativa

participar ativamente da gestão do empreendimento se ele não possui manuais ou procedimentos estabelecidos? A autogestão difere muito da heterogestão, sobretudo pela dificuldade em conciliar práticas, posturas e procedimentos no coletivo. Para Singer (2013), são claros os benefícios da autogestão em comparação à heterogestão; contudo, há de se considerar a necessidade de diretrizes e normativas que conduzam o trabalho do coletivo para o objetivo comum.

Por outro lado, pode-se observar a atuação das cooperativas nos mercados, os quais são complexos e demandam padrões e procedimentos. A atuação das cooperativas nos mercados, institucionais ou livres, demanda organização e procedimentos padronizados, sejam eles na produção, na coleta, na entrega ou até mesmo na hora de se apresentar as cobranças aos clientes. O que pode acontecer é a existência de normas que padronizam algumas atividades, porém, constatou-se, com o estudo, que, em grande parte das cooperativas, não há manuais.

Quadro 14 – Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Estrutura Organizacional

GO2-Estrutura Organizacional			
Limites/nº de cooperativas		Potencialidades/nº de cooperativas	
NÃO dispõe de procedimentos e manuais com instruções operacionais.	23		
O organograma NÃO define linhas de autoridade e responsabilidade de forma clara.	22		
NÃO possui organograma geral do empreendimento.	21		
NÃO há diferenciação interna entre as áreas produtiva, comercial e gerencial.	18		
NÃO dispõe de descrição das funções, incluindo responsabilidades, requisitos, direitos e deveres.	11		

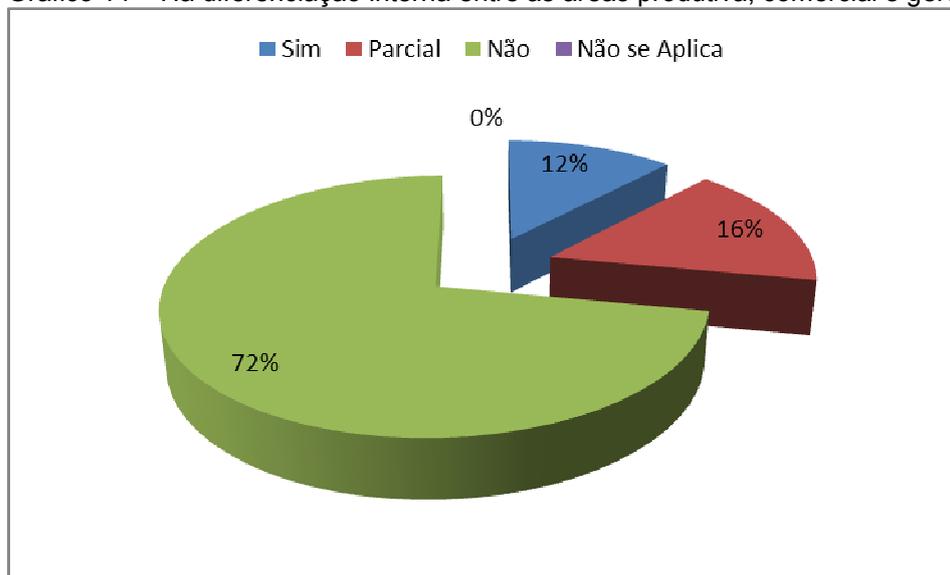
Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Além disso, outra prática condicionante para a gestão organizacional das cooperativas é promover o acesso dos agricultores cooperados à estrutura da cooperativa, bem como o diálogo deles com os gestores. Uma das maneiras pelo qual esse acesso pode ser promovido é a determinação de dias específicos para atendimento dos gestores, seja para efetuar pagamentos,

coletar documentações, ou simplesmente para dialogar a respeito do andamento dos projetos em que as cooperativas estão inseridas. Tais rotinas padronizadas auxiliam na construção e sedimentação da estrutura organizacional das cooperativas.

Constou-se, ainda, que 21 cooperativas não possuíam organograma geral do empreendimento (Quadro 14). Essa ferramenta auxilia na organização do trabalho, pois possibilita a visualização da hierarquia, responsabilidades, fluxos de informações, entre outros. Desse modo, apesar de essas cooperativas não disporem da peça gráfica, a qual possibilita que a organização seja sempre lembrada, tal informação não permite afirmar a inexistência de organização interna nas cooperativas. Todavia, constatou-se que, em 72%, das cooperativas atendidas pelo projeto “Mais Gestão” (Gráfico 14), não existe diferenciação interna entre as áreas produtivas, comerciais e gerenciais. Esse dado permite retomar a discussão supracitada e sugere, de fato, a falta de organização interna dos empreendimentos estudados.

Gráfico 14 – Há diferenciação interna entre as áreas produtiva, comercial e gerencial?



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Esse percentual de apenas 12% mostra explicitamente uma fragilidade das cooperativas abordadas neste estudo, o qual pode ter sua origem no acúmulo de pessoas trabalhando, porém, sem definição de cargos, tarefas e setores, ou também pelo fato de poucas pessoas estarem se dedicando ao

trabalho, e, havendo uma quantidade pequena de colaboradores, a diferenciação interna não se torna viável.

Em tempo, cabe referenciar a falta de descrição das funções, incluindo responsabilidades, requisitos, direitos e deveres, constatada em 11 das 25 cooperativas. A presente informação corrobora o exposto anteriormente sobre a dificuldade em se trabalhar com a autogestão, a participação e a colaboração de diversas pessoas em um ambiente cooperativo.

Assim sendo, considerando a não existência de organograma, nem divisão de tarefas e responsabilidades, tampouco diferenciação interna entre as áreas, em virtude de que poucos cooperados se inclinavam à gestão dos empreendimentos, infere-se que a prática democrática e solidária verdadeiramente impõe um esforço adicional para os integrantes de um empreendimento solidário, pois, além de ser responsável pela sua tarefa individual, no caso das cooperativas, a produção dos produtos a serem comercializados precisam também dispor de tempo para gestão do empreendimento como um todo. Segundo Singer (2013, p. 19), o "maior inimigo da autogestão é o desinteresse dos sócios, sua recusa ao esforço adicional que a prática democrática exige".

#### **4.2.3 Avaliação e Controles Estratégicos**

Com relação à subárea avaliação e controles estratégicos, o diagnóstico, composto por 05 perguntas, apontou limites, principalmente no monitoramento e avaliação dos resultados, bem como a não utilização de sistema informatizado para gerenciamento das cooperativas (Quadro 15). A primeira fragilidade é recorrente em 16 das 25 cooperativas e conota a frágil cultura do monitoramento, da avaliação, que pode ser resultado também do não planejamento, da não definição de metas e objetivos econômicos, já analisados como fragilidade na subárea estratégia organizacional.

É possível inferir que a não utilização de sistema de informação gerencial informatizado constitui outro gargalo presente para o segmento, haja vista que em 11 dos 25 diagnósticos houve essa constatação. Tal limite pode ser considerado como algo não urgente e de pouca necessidade de encaminhamentos, principalmente por ter se apresentado em um número não

muito elevado de cooperativas, sobretudo se comparado a outras subáreas mais fragilizadas e com maior impacto na gestão das cooperativas.

Quadro 15 – Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Avaliação e Controles Estratégicos.

GO3-Avaliação e Controles Estratégicos			
Limites/nº de cooperativas		Potencialidades/nº de cooperativas	
NÃO monitora e avalia seus resultados no alcance de objetivos e metas	16	A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos.	15
NÃO utiliza sistema de informação gerencial informatizado	11	A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal	12
		O conselho fiscal é atuante no empreendimento	12

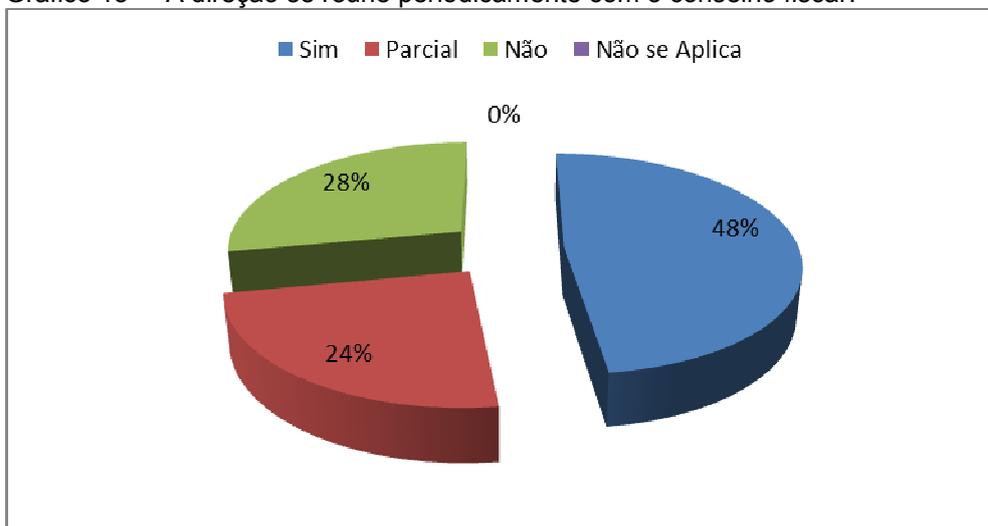
Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Tendo por base o Quadro 15, nota-se uma grande concentração de potencialidades nessa subárea, as quais devem ser enaltecidas, pois constituem um dos alicerces do cooperativismo. Este cenário revela um cooperativismo que busca a transparência, no qual, por meio da interação entre o conselho fiscal e a direção, relatórios são apresentados e discutidos, tendo por objetivo principal a participação de mais pessoas na gestão do empreendimento. Em 15 das 25 cooperativas, existe o hábito de a direção apresentar relatórios contábeis, financeiros e administrativos aos cooperados, atitude que pode favorecer (e muito) a prática da autogestão, pois os agricultores – estando ou não interessados em participar do empreendimento – serão informados, no mínimo, com relatórios pontuais sobre a situação do empreendimento.

Sobre a direção se reunir com o conselho fiscal, situação de suma importância para a troca de informações e a planificação dos encaminhamentos da cooperativa, constatou-se que, em 48% dos casos (Gráfico 15), esse momento é promovido; em 24%, acontece de maneira parcial, e, em 28%, não acontece. O não encontro do conselho fiscal com a direção, necessariamente, não caracteriza um ponto negativo em sua essência, pois o papel de fiscalizar e monitorar as contas podem ser exercidos separadamente pelo conselho fiscal, e, não havendo dúvidas, as prestações de contas podem ser aprovadas ou reprovadas, mas é aconselhável que os dois

órgãos de gestão possam desfrutar de um momento de diálogo para discutirem os rumos da sociedade.

Gráfico 15 – A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal?



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

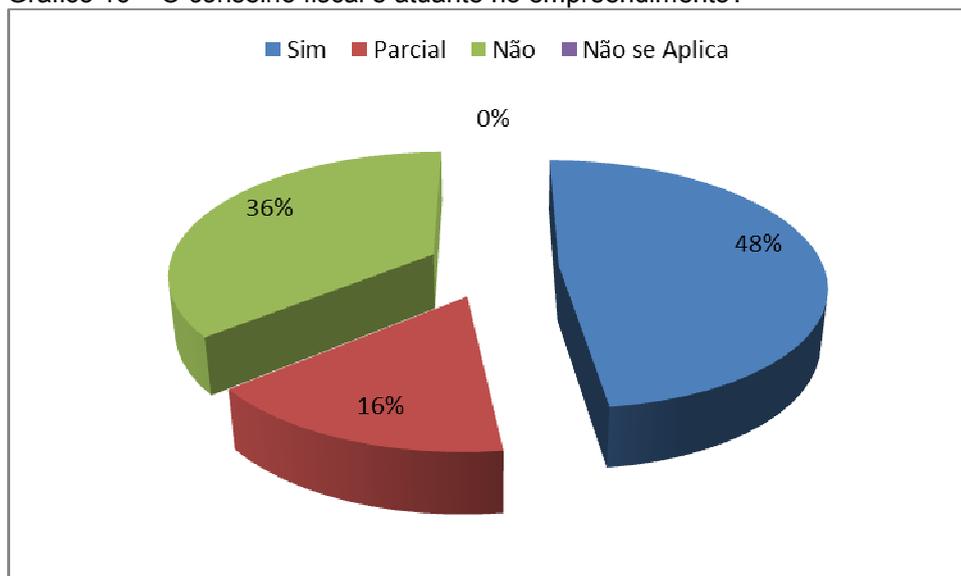
Entretanto, em 36% das cooperativas, o conselho fiscal não é atuante e esta situação constitui um agravante para a gestão das cooperativas. É comum a dúvida sobre o papel do referido conselho, sendo importante, no entanto, que se difunda – no âmbito cooperativo – o papel central do conselho fiscal, a avaliação e o monitoramento da gestão da cooperativa, função garantida por força de Lei, conforme texto que segue:

A administração da sociedade será fiscalizada, assídua e minuciosamente, por um Conselho Fiscal constituído de 3 (três) membros efetivos e 3 (três) suplentes, todos associados eleitos anualmente pela Assembléia Geral. (BRASIL, Lei nº 5.764, Art. 56).

Ademais, o conselho fiscal é um dos órgãos sociais que, inclusive pode convocar uma assembleia, caso o presidente ou a diretoria se neguem a fazê-lo (BRASIL, Lei nº 5.764, Art. 38, § 2).

Outrossim, a realização da assembleia geral ordinária está diretamente atrelada à atuação do conselho fiscal, haja vista que a Lei nº 5.764 determina que o primeiro ponto de pauta seja “prestação de contas dos órgãos de administração acompanhada de parecer do Conselho Fiscal, compreendendo: a) relatório da gestão; b) balanço [...]” (BRASIL, Lei nº 5.764, Art. 44).

Gráfico 16 – O conselho fiscal é atuante no empreendimento?



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Tendo por base a sua atribuição, constata-se a importância do conselho fiscal, bem como de sua atuação autônoma e articulada com a direção da cooperativa, podendo, assim, ser enquadrado como um dos grandes trunfos do cooperativismo. Nesse sentido, mesmo tendo o diagnóstico apontado que, em 48% das cooperativas, a atuação é satisfatória, faz-se necessário caminhar para que essa realidade seja constatada em 100% das cooperativas, e que cada vez mais os conselheiros fiscais busquem se capacitar, para que exerçam com facilidade as atribuições que lhe são atribuídas, reconhecendo a complexidade e a importância delas, e buscando sempre a excelência.

#### 4.2.4 Direção e Participação

A subárea direção e participação é composta por 07 questões, as quais retratam minuciosamente alguns aspectos da autogestão do empreendimento cooperativo. Sobre a direção, infere-se que as organizações procuram trabalhar com gestores especialistas no negócio que desempenham, ou seja, em uma escola, o gestor ideal é um professor, em um hospital, é um profissional de saúde. Em uma cooperativa de taxistas, o ideal é que fosse um taxista e, em uma cooperativa de agricultores, um agricultor. Cabe a esses

profissionais da área dar as diretrizes e os rumos da organização, fazendo-se valer da estrutura administrativa como apoio (CHIAVENATO, 2003).

Tendo em vista o diagnóstico aplicado, constou-se como um limite significativo (Quadro 16) – presente em 20 das 25 cooperativas tratadas neste estudo – a não operacionalização de estratégias para o fortalecimento da participação de jovens, idosos e mulheres no empreendimento.

Nesse sentido, cabe, perfeitamente, às cooperativas rever essa situação, haja vista que tal prática está intimamente relacionada ao ideal solidário, cooperativista, que as organizações se propõem a operar. A inclusão de uma pessoa idosa, repleta de conhecimento e esperança constitui um ato solidário, porém não caritativo, pois essas pessoas podem ser produtivas, independentemente da idade que têm. A negação de espaço para as pessoas idosas participarem da cooperativa, seja na produção ou na gestão, constitui um processo exclusão social, uma vez que o termo pode ser definido como “múltiplas privações resultates da falta de oportunidades pessoais, sociais, políticas ou financeiras” (HUNTER, 2000, p. 02).

Quadro 16 – Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Direção e Participação

GO4-Direção e Participação			
Limites/nº de cooperativas		Potencialidades/nº de cooperativas	
NÃO dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no empreendimento.	20	Realiza assembleias anuais para prestação de contas.	24 <sup>5</sup>
NÃO utiliza boletins, folders ou outras mídias para divulgação de suas atividades e/ou resultados.	14	A direção do empreendimento mantém periodicidade em suas reuniões.	18
		Remunera ou viabiliza financeiramente a participação dos dirigentes no cumprimento de suas funções	13
		Além das assembleias, dispõe de outros espaços de participação dos cooperados nas decisões do empreendimento.	12

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

<sup>5</sup> Levando em consideração que a realização da Assembleia Geral Anual é um ato previsto no Artigo 44 da Lei Geral das Cooperativas, nº 5.764 de 16 de Dezembro de 1971, tal informação despertou curiosidade, a qual levou a busca da origem deste número diferente do total das cooperativas tratadas. A partir da busca foi possível entender que uma das 25 cooperativas, na ocasião do diagnóstico, não havia completado seu primeiro ano de atuação, logo, ainda não tinha realizado assembleia anual.

Sendo assim, uma cooperativa que fortalece a participação dos idosos e lhes abre espaço se diferencia das empresas convencionais que buscam o máximo de produtividade por colaborador e que, por vezes, discriminam as pessoas de mais idade, primando pela contratação de pessoas mais jovens, que produzem mais e custam menos, por estarem se inserindo no mercado de trabalho. No entendimento de Proença (2009), uma atitude como essa também deve ser tratada como exclusão social, pois se resume na “marginalização de indivíduos ou grupos sociais em relação àqueles que produzem, consomem, convivem e são competentes” (PROENÇA, 2009, p. 21).

Não obstante a inclusão das mulheres no setor produtivo também seja um desafio para as cooperativas, posto que, não só no meio urbano e empresarial, elas foram por muito tempo privadas de postos de trabalho, resignando-se apenas a produção doméstica ou no meio rural a produção de autoconsumo, quando não são apenas tratadas como cuidadoras do lar designadas ao “trabalho de criar os filhos” (SEN, 2010, p. 257).

Nesse sentido, a abertura dos mercados institucionais tem favorecido as mulheres a desempenhar um papel importante na economia das propriedades, levando em conta que os produtos demandados por esses mercados são os comumente produzidos pela agricultura familiar para a própria subsistência da família, ou seja, a mulher produz os hortifrúti e os panificados para a família, e – existindo demanda de entrega para, por exemplo, a merenda escolar – aumenta a escala da produção e fornece para esse mercado.

Em função do “papel de agente”, recentemente atribuído ou conquistado pelas mulheres, faz-se necessário um novo olhar nos estudos sobre o desenvolvimento, levando em consideração que “nada atualmente é tão importante na economia política do desenvolvimento quanto um reconhecimento adequado da participação e da liderança política, econômica e social das mulheres” (SEN, 2010, p. 263).

Contudo, há de se fortalecer a participação das mulheres não apenas na produção dos itens, mas também na gestão das cooperativas, na administração financeira das propriedades. O papel delas vai muito além da mão de obra e pode também auxiliar (e muito) a qualificação e a autogestão das cooperativas, pois não devem ser vistas como receptoras passivas de auxílio, e sim devem ser vistas como “agentes ativos de mudança: promotoras

dinâmicas de transformações sociais que podem alterar a vida das mulheres e dos homens” (SEN, 2010, p. 246). Esse olhar diferenciado para a situação da mulher deve ser uma constante para o homem e também um autorreconhecimento para elas próprias, pois “esse é, de fato, um aspecto crucial do desenvolvimento como liberdade” (SEN, 2010, p. 263).

Sobre a inclusão de jovens nas cooperativas, essa ação precisa ser desenvolvida e com urgência, principalmente ao se levar em consideração o potencial de inovação, de adaptação às tecnologias e a sucessão no empreendimento. O aspecto “sucessão” é algo delicado e precisa ter uma discussão apropriada pelas cooperativas junto aos seus cooperados, para que esse processo ocorra nas propriedades e, posteriormente, na representação dessas unidades de produção junto aos empreendimentos econômicos, conselhos, sindicatos e outros.

O aspecto solidário, incluyente e justo que se espera das cooperativas solidárias, é proveniente do ideário cooperativo inicialmente proposto por Owen e Fourier, já que, para eles, o objetivo primeiro era o bem-estar das pessoas (LAGO, 2009).

Essa postura inclusiva também é prevista no quinto princípio cooperativista, que reforça a necessidade do processo de formação das cooperativas abrangerem também jovens e mulheres.

Ainda tendo por base o Quadro 16, nota-se que em 14 das 25 das cooperativas estudadas, não é comum o uso de boletins, folders ou outras mídias para divulgação de suas atividades e/ou resultados. Entende-se que a comunicação, tanto em ambiente interno como externo, é um item de grande importância para qualquer empreendimento, como demonstra Maximiano (2000) ao atribuir à comunicação o papel de fazer circular as informações necessárias para o bom andamento da organização. Para Desroche (2006), a comunicação eficiente em uma organização pode ser considerada um dos grandes segredos do sucesso.

O uso constante de boletins, folders, mural (e até de rede sociais) materializa uma das premissas da autogestão, a circulação das informações. É nesse sentido que Singer (2013) preconiza a comunicação e a troca de informações, para que os sócios de uma cooperativa se mantenham informados. Sendo assim, a comunicação e a troca de informações constituem

pilares da autogestão e faz-se fundamental promover ações que apoiem as cooperativas no cumprimento desses desígnios.

O papel da comunicação se escancara ao reconhecer a economia solidária como uma autoconstrução, ou seja, os adeptos do movimento – ao conhecerem e entenderem os seus princípios – tornam-se veículos para disseminá-los, pois, para Singer (2013), construção da economia solidária depende das pessoas que são adeptas a vivê-la,

[...] de sua disposição de aprender e experimentar, de sua adesão aos princípios da solidariedade, da igualdade e da democracia e de sua disposição de seguir estes princípios na vida cotidiana. (SINGER, 2013, p. 112).

Nesse sentido, de aprender e experimentar, a comunicação interna, aliada a formação, pode contribuir muito para a propagação do ideário cooperativista solidário.

Tendo como foco a comunicação externa, ou seja, a comunicação que um empreendimento solidário prospecta para o mercado, ressalva-se que o ideário cooperativista possui diversos atributos e princípios, contudo, faz-se necessário que esses conceitos sejam alardeados, para que aqueles que consomem produtos provenientes da economia solidária o façam sabendo e conhecendo a filosofia de produção. O consumo solidário pressupõe um consumidor consciente, que, ao adquirir tais produtos, está colaborando com o bem-estar da coletividade envolvida nos processos de produção, beneficiamento e comercialização. Nesse sentido, a comunicação para o mercado deve estar presente no dia a dia de um empreendimento solidário, haja vista que a comercialização para “não integrantes do movimento” fortalece e gera mais oportunidades para a economia solidária. Por conseguinte, o ato de vender deve ser, na medida do possível, uma ação educativa.

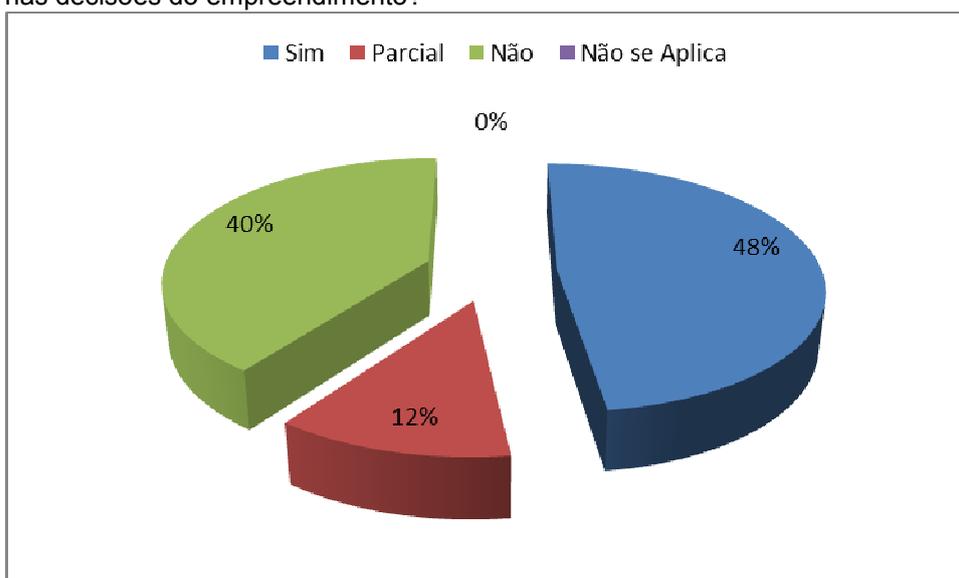
Ainda em se tratando da subárea Direção e Participação, constatou-se que, no tocante à realização de assembleia anual, em 24 cooperativas, a resposta foi positiva. Constitui uma dúvida plausível de investigação posterior o fato de que, em uma cooperativa, não consta a realização de assembleia anual, haja vista que a realização é preconizada pela Lei Geral do Cooperativismo, em diversos artigos, claramente orientada para acontecer

anualmente, ainda entre os três primeiros meses de exercício (BRASIL, Lei nº 5.764, Art. 44).

Em conclusão, afirma-se que a situação das cooperativas abordadas neste estudo é satisfatória no que se refere à realização de assembleia anual, porém, não é sabido se essas assembleias cumprem o papel que lhes é estabelecido por lei, tendo por base o texto que segue:

A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutários, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa dessa, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. (BRASIL, Lei nº 5.764, Art. 38).

Gráfico 17 – Além das assembleias, dispõe de outros espaços de participação dos cooperados nas decisões do empreendimento?



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Além da Assembleia Geral Ordinária, a qual, por força de lei, deve ser realizada anualmente, existem outros espaços pelos quais a cooperativa pode apoiar a participação dos cooperados, seja por meio de Assembleias Extraordinárias, reuniões, comitês, pré-assembleias, ou outros. Em 48% das cooperativas avaliadas, a direção articula outros momentos para que os cooperados participem.

A disponibilidade de outros espaços para a participação dos cooperados pode ser considerada uma potencialidade, porém não se pode deixar de lado o

percentual de 40% de cooperativas não promove esses espaços alternativos. Sendo assim, acredita-se que seja necessário aperfeiçoar essa potencialidade nas que já o realizam e também trabalhar no intuito de promovê-los nas que ainda não o realizam, pois se constata que a autogestão e a participação não são naturalmente promovidas em favor da heterogestão, e isso não seria diferente no cooperativismo. Segundo Singer (2013, p. 21), "aprende-se a obedecer e temer os 'superiores' desde os bancos escolares, num processo educativo que prossegue a vida inteira".

Por fim, ressaltam-se duas potencialidades na subárea Direção e Participação. A periodicidade em reuniões da direção das cooperativas, em 18 casos de 25, consiste em um número demonstrativo de que, em grande parte, a prática da discussão e das decisões coletivas impera. Outro feito considerável é a possibilidade das cooperativas em viabilizar financeiramente a participação dos diretores no exercício de suas funções. Essa prática foi constatada em 13 das 25 cooperativas analisadas e demonstra o reconhecimento da importância do papel dos diretores na gestão dos empreendimentos. Porém, tal informação não serve para avaliar friamente o envolvimento da direção com os rumos da cooperativa, pois, em alguns casos, os diretores podem não demandar tal ajuda financeira e, em outros, mesmo havendo necessidade, a cooperativa pode não ter fundos ou conhecimentos contábeis para efetuar tal auxílio.

#### **4.2.5 Organização do Quadro Social**

A última seção da área Gestão Organizacional, denominada organização do quadro social, é composta por 06 questões, das quais 03 apresentaram-se como limites e 02 como potencialidades. O maior dos limites dessa subárea pode ser considerado a ausência de departamento ou setor responsável pelo relacionamento com os cooperados. Tal debilidade foi constatada em 22 das 25 cooperativas tomadas neste estudo (Quadro 17). Um ponto central da autogestão, a participação dos cooperados, deve ser alvo de constantes esforços por parte da direção da cooperativa, buscando sempre o bom relacionamento com os cooperados, discutindo os interesses individuais de

cada um, mas sem deixar de lado os interesses da sociedade, estabelecido na missão, visão e valores da instituição.

Quadro 17 – Hierarquização dos Limites e das Potencialidades na Subárea Organização do Quadro Social

GO5-Organização do Quadro Social			
Limites/nº de cooperativas		Potencialidades/nº de cooperativas	
NÃO possui um departamento (ou setor responsável) pelo relacionamento com os cooperados.	22	Dispõe de normas definidas para admissão e exclusão de cooperados.	24
NÃO adota política de formação e capacitação dos cooperados.	12	Dispõe de mecanismos de controle de produção por cooperado.	14
NÃO adota política de estímulo à produção e produtividade junto aos cooperados.	9		

Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Afirmar que todas as cooperativas, desde as maiores até as menores, precisam ter um departamento estruturado para relacionamento com os cooperados é não respeitar as especificidades do tamanho do empreendimento, do tamanho do negócio e do tamanho de suas movimentações financeiras. Todavia, o relacionamento com os cooperados deve ser uma premissa básica no dia a dia de uma cooperativa, independentemente do seu tamanho, do seu ramo comercial ou de sua abrangência geográfica.

Outro gargalo, evidenciado pela sistematização das informações dos diagnósticos, diz respeito à formação e à capacitação dos cooperados, sendo que, em 12 das 25 cooperativas, não existe uma política específica para o tema. A presente situação é exposta por Singer (2013) quando considera uma debilidade ao cooperativismo a falta de formação e, principalmente, a pouca formação para a participação social. Para o autor, é difícil se aplicar as práticas de autogestão, princípio da economia solidária, se os seus integrantes ou cooperados não estão preparados, ou não costumam participar na definição dos rumos do seu próprio negócio.

Uma das principais heranças dos “socialistas utópicos” para o cooperativismo foi a preocupação com a educação. Segundo Singer (2013, p. 42), essa preocupação “deriva da ideia de que os homens são o que a educação (ou a sua falta) faz deles”. Nos embriões cooperativos, muitas

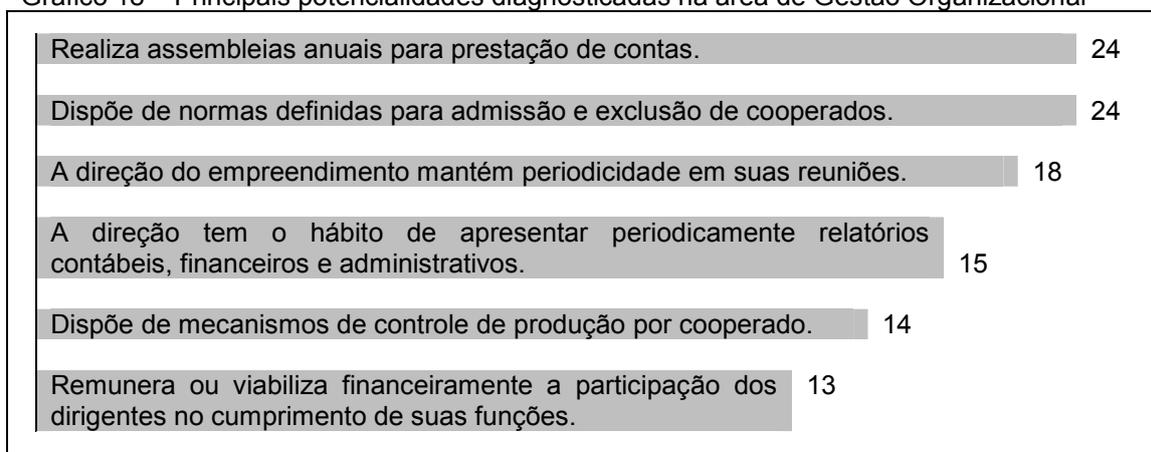
iniciativas primavam pela capacitação e educação não só dos cooperados, mas também de toda a sociedade. Um exemplo disso foram os debates organizados pelos “Pioneiros” aos sábados, as salas de leitura de jornais, bem como a criação de bibliotecas. Posteriormente, a cooperativa decidiu investir 2,5% das sobras na ampliação da sala de leitura e da biblioteca. Todo esse histórico positivo no que se refere ao incentivo à educação pode ser um dos motivadores – mesmo que de maneira inconsciente – da atual prioridade dada pela economia solidária para a publicação de periódicos e livros, bem como a organização de cursos para o seu público.

Por outro lado, contatou-se como potencialidade nesta subárea a organização das cooperativas, no que tange à definição de normas para a admissão e exclusão dos cooperados. De acordo com a Lei 5.764/1971, art. 21 § II, os estatutos sociais das cooperativas devem prever, além dos direitos e deveres dos associados, também as condições para admissão, demissão, eliminação e exclusão dos cooperados.

#### 4.2.6 Principais Potencialidades e Limites da Gestão Organizacional

De maneira sintética, o Gráfico 18 apresenta as questões classificadas como potencialidades, de acordo com a frequência positiva com que se confirmaram nas cooperativas analisadas nesse estudo.

Gráfico 18 – Principais potencialidades diagnosticadas na área de Gestão Organizacional



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

Em um extremo, com constância em 24 cooperativas, encontra-se a realização de assembleias anuais para prestação de contas e a existência de normas definidas para a admissão e exclusão de cooperados. Observa-se que essas duas potencialidades são critérios estabelecidos por lei e que, de uma maneira ou outra, as sociedades cooperativas necessitam realizar ou possuí-las.

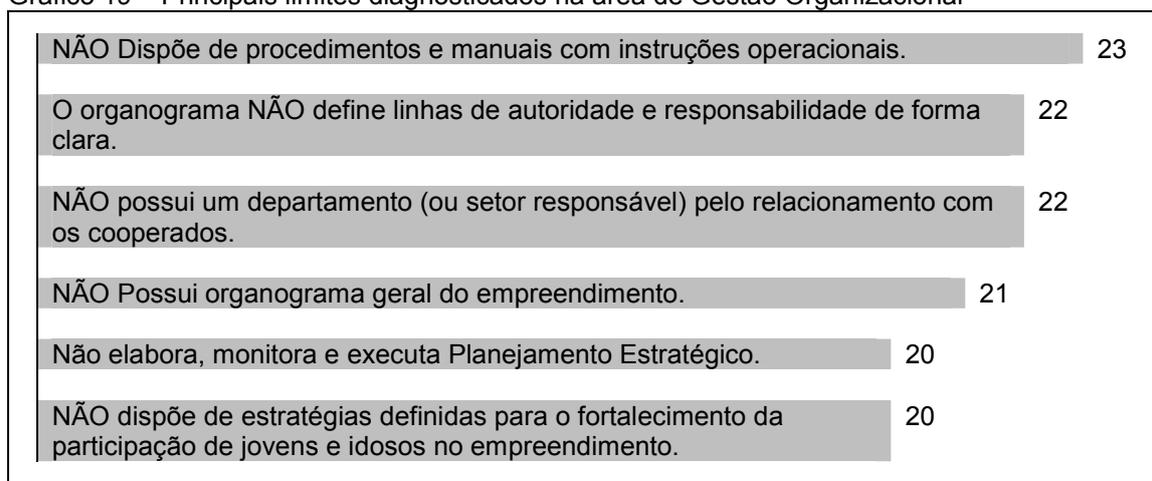
Em outro extremo, constata-se a remuneração dos diretores no exercício de suas funções em 13 cooperativas. É comum perceber que um cooperado, quando assume a função de diretor, deixa de se dedicar às suas funções produtivas, diminuindo a mão de obra em suas propriedades, gerando, em tese, um déficit econômico para a unidade de produção familiar, a qual, por perder mão de obra, ou diminui a produção ou acaba por ter custos maiores na contratação de mão de obra externa. A remuneração por si só não se caracteriza como uma maneira de substituir essa mão de obra, entretanto, algumas vezes, pode ser utilizada para isso. Em um olhar mais minucioso, percebe-se que se faz necessário, em algum momento, remunerar os gestores das cooperativas, sendo que o benefício proveniente deve ser dedicação seja colhido por todos.

Tal postura, de maneira alguma, pode ser caracterizada como uma negação da economia solidária, pois, mesmo nos casos em que os dirigentes se dedicam integralmente à gestão das cooperativas, as suas retiradas "quase sempre são muito menores que os ordenados de seus congêneres em empresas capitalistas" (SINGER, 2013, p. 14).

Ao se observar o Gráfico 19, constata-se os principais limites diagnosticados na área de Gestão Organizacional, a saber: *i*) maior frequência para a falta de procedimentos e manuais com instruções operacionais, constante em 23 cooperativas; *ii*) ausência de definições de autoridade e responsabilidade no organograma; *iii*) não possuir um departamento, ou setor, responsável pelo relacionamento com os cooperados (sendo *i* e *ii* constantes em 22 cooperativas).

Com uma frequência um pouco menor, porém não menos significativa na conjuntura das cooperativas tratadas neste estudo, constatou-se que, em 20 delas, não há planejamento estratégico, tampouco estratégias para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no seu quadro social.

Gráfico 19 – Principais limites diagnosticados na área de Gestão Organizacional



Fonte: Pesquisa (2014), organizado pelo autor.

No sentido de canalizar ações prioritárias para as cooperativas da agricultura familiar, principalmente as que se assemelham às tratadas nesse estudo, faz-se necessário uma análise sobre o grau de importância de cada uma dessas questões e o real impacto na gestão das cooperativas, além de uma verificação com o objetivo de perceber se, com o quadro atuante que elas apresentam, muitas modificações serão absorvidas pela equipe e encaminhadas ao longo do tempo.

#### 4.2.7 Análise Complementar

Sem a pretensão de que se finalizem as discussões sobre o tema, apresentam-se, nos próximos parágrafos, algumas ressalvas provenientes da vivência e observação de algumas dessas cooperativas – nas quais se pôde fazer um acompanhamento presencial – além da literatura consultada durante o trabalho.

Singer (2013) referencia duas experiências de cooperativismo de produção que aconteceram em meados de 1830 na Europa. Segundo o autor, produtores franceses e ingleses perceberam a constituição de cooperativas como uma maneira de enfrentamento ao capital. Entre as duas experiências, ele diferencia a francesa da inglesa pelo fato de que a primeira contou com um considerável financiamento estatal.

Identifica-se, com facilidade, o apoio oferecido pelo estado às cooperativas tratadas neste estudo, sem fazer alusão ao projeto “Mais Gestão”, o qual se caracteriza como um desses apoios. Em alguns dos casos, nota-se funcionários cedidos para a administração das cooperativas, salas, computadores, veículos em tempo integral, apoio na coleta e entrega dos produtos e outros. Em se tratando da grande abrangência dessas cooperativas e do papel social que exercem, oferecendo participação para um grande número de agricultores aos mercados, o apoio do estado não constitui um favor, mas sim um serviço social, uma contrapartida ao trabalho que as cooperativas têm feito.

Ou seja, o apoio destinado pelo estado às cooperativas do passado se mantém atual e necessário, não somente para as cooperativas de produção, mas também para todas aquelas que se caracterizam como empreendimentos solidários.

A ajuda do estado será um fator importante para o movimento das cooperativas de produção, por uma série de motivos. O primeiro é que os trabalhadores não dispõem de capital nem de propriedades que pudessem oferecer como garantia para levantar capital no mercado financeiro. O segundo é que as firmas capitalistas, que concorrem com as cooperativas de produção também contam com a ajuda do Estado, sob as formas usuais de isenções fiscais e crédito favorecido. Portanto, para concorrer em condições de igualdade com estas firmas, as cooperativas de produção precisam do apoio do poder público. (SINGER, 2013, p. 93).

Diante desse cenário, em que as cooperativas recebem apoio do estado, faz-se necessário para todas elas que, mesmo não precisando arcar com os custos desse apoio, tenham consciência sobre o quanto ele corresponde financeiramente – uma vez que o apoio pode não estar disponível em um futuro próximo, e os cooperados precisam estar cientes de quanto o serviço custa.

De acordo com o entendimento Birchall (1997), em alguns episódios na história do cooperativismo, o apoio governamental não foi suficiente para manter as cooperativas atuantes. Segundo o autor, em menos de 10 anos, as cooperativas que somavam mais de 200 em um determinado território, reduziram-se para aproximadamente 12. A explicação dada para tal fato é de que as cooperativas escolheram os seus integrantes sem o devido cuidado,

não primando pela sua inclinação ao ato de cooperar (BIRCHAL, 1997 apud Singer, 2013).

Sobre a escolha dos cooperados, nota-se que, em muitos dos casos, não houve um trabalho de mobilização adequado com vistas à constituição de uma sociedade cooperativa. Constatou-se que um dos grandes apelos para reunir agricultores foi a necessidade de se trabalhar em grupos formais para acessar determinados mercados ou para constituir escala objetivando se manter ativo em uma cadeia produtiva cuja concorrência é muito grande.

Esse é um dos problemas do cooperativismo solidário, abordado por Singer (2013) como algo recorrente no movimento; é que uma parcela significativa dos cooperadores adere ao movimento solidário apenas "para se reinserir a produção social e escapar da pobreza" (SINGER, 2013, p. 21).

Nesse sentido, atribui-se esse objetivo primeiro à necessidade emergencial do sujeito em cooperar para se defender de uma mazela social, todavia, afirma ainda o autor, que, além disso, a falta de prática democrática impera nesse meio e que "muitos não chegam a apreciar as potencialidades da autogestão" (SINGER, 2013, p. 21) e apenas a aceitam (ou nem se dão conta dela) como uma exigência para poder integrar a cooperativa.

Conforme Singer (2013), esse é o retrato de uma grande expansão quantitativa do cooperativismo no Brasil e no mundo todo, mas, de acordo com o seu entendimento, qualitativamente possa ser "provável que a sua degeneração tenha se acentuado" (SINGER, 2013, p. 110).

Por outro lado, a ausência de cooperativas de produção e comercialização no campo da agricultura familiar é um grande trunfo para os atravessadores, pois encontram uma base produtiva desorganizada, carente de estrutura logística e necessitando de um canal de comercialização. Esses atravessadores têm capital para comprar dos agricultores, fornecerem a logística necessária e, posteriormente, vendem para um número grande de varejistas ou exportam os produtos com um valor agregado considerável, quando não promovem a industrialização dessas matérias-primas, retendo um valor ainda maior.

Segundo Singer (2013), buscando romper com esse cenário desfavorável, que surgiram as primeiras cooperativas agropecuárias na Dinamarca e nos Estados Unidos. De acordo com o autor, nos EUA, em 1867,

já existiam 400 cooperativas atuando no setor de lácteos, processando a produção dos seus cooperados. Já na Dinamarca, em 1882, surgiu o primeiro laticínio cooperativo, e, no ano seguinte, outros 300 foram constituídos.

Não cabe dúvida de que, se hoje ainda predomina na maioria dos países a agricultura familiar, praticada em pequenas e médias propriedades, sobretudo pelos próprios proprietários e seus familiares, isso se deve aos efeitos do cooperativismo, que dão à agricultura familiar competitividade e, portanto, possibilidade de resistir e se reproduzir. (SINGER, 2013, p. 87).

Outro grande erro que pode fragilizar as práticas de autogestão nas cooperativas é, segundo Singer, proveniente da lei do menor esforço. Ou seja, as decisões que precisam ser tomadas no cotidiano, com caráter de urgência, acabam sendo encaminhadas sem consulta prévia dos cooperados. Contudo, a definição da missão, visão e valores, bem como o diálogo constante da diretoria com os cooperados pode colaborar significativamente para a gestão de empresas solidárias. Essas definições possibilitam auxílio aos gestores na tomada de decisões, sobretudo aquelas que podem gerar conflitos entre os cooperados, ou as ações emergenciais, para as quais não existe tempo hábil de uma consulta mais ampla (SINGER, 2013).

Para que os empreendimentos de pequeno porte, neste caso as cooperativas solidárias, logrem êxito em seus intuitos e consigam se manter atuantes no ambiente em que atuam, faz-se necessário que elas tenham acesso à “tecnologia, ao crédito e ao mercado” (SACHS, 2003, p. 21).

Em relação ao mercado, percebe-se que as cooperativas têm se mostrado atuantes, buscando sempre se aperfeiçoar e atender às demandas de um mercado cada vez mais exigente. Sobre o crédito, é possível constatar uma perceptível evolução, principalmente no tocante às linhas para acesso dos agricultores, contudo, há de se evoluir em algumas tratativas sobre o crédito para as cooperativas, principalmente para aquelas que não têm patrimônio necessário para conceder como garantia aos financiamentos. Por fim, sobre o acesso às tecnologias, nota-se que o tema ainda é pouco tratado no âmbito das cooperativas da agricultura familiar, principalmente nas abordadas neste estudo. O acesso – seja para a gestão, produção, agroindustrialização ou outro serviço – pode auxiliar (e muito) a atuação das cooperativas, mas,

aparentemente faz-se necessário o apoio do estado para que as inovações sejam apropriadas por este segmento.

Contudo, tanto para o acesso as tecnologias, mercado, crédito ou para qualquer outro préstimo às cooperativas, é importante levar em consideração que o desenvolvimento precisa estar diretamente relacionado às escolhas das pessoas, ou seja, que cada cooperativa, cada cooperado possa exercer o direito de escolha, um processo de desenvolvimento para as pessoas, a fim de que o resultado chegue até elas, porém um desenvolvimento pelas pessoas, em que a população é ativa na definição dos rumos do processo ao qual serão partícipes (SACHS, 2013). Nesse sentido, acredita-se que o desenvolvimento (tanto para as cooperativas quanto para as demais instituições voltadas ao ideário da economia solidária), não se decreta, pois ele deve ser construído por um processo pedagógico, que, em alguns casos, pode ser rápido, e em outros não (SACHS, 2009), repudiando modelos importados de desenvolvimento, os quais podem ter sido exitosos em outros casos. O verdadeiro desenvolvimento se dá pela apropriação das pessoas aos processos, pela capacitação, pelo livre acesso às informações, pelo empoderamento dos atores, pelo papel de agente, pelo direito e liberdade de escolha, pela participação e pela autogestão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que, tendo por base a metodologia do programa de Ater “Mais Gestão”, as cooperativas estudadas caracterizam-se como organizações econômicas da agricultura familiar, as quais aglomeram sujeitos que, na sua maioria, dependem exclusivamente delas para comercializar seus produtos. Contudo, essas organizações encontram-se fragilizadas em diversos aspectos, tais como estrutura organizacional, educação e capacitação, indicadores de recursos humanos, de custos e regularização ambiental. Tal conclusão se fundamenta na análise da matriz de identificação estratégica de cada cooperativa e na análise das subáreas nas quais o desempenho é ruim em mais de 75% das cooperativas.

Ao se analisar a sistematização do conjunto de matrizes de identificação estratégica das cooperativas conclui-se que o cenário encontra-se fragilizado no que se refere à gestão como um todo, contudo, pode-se afirmar que, dentre as seis áreas propostas pelo programa de Ater “Mais Gestão”, a que se apresenta com mais debilidades é a de Gestão Organizacional.

Além dos dados apresentados pelas ferramentas utilizadas pelo programa de ATER, os quais permitiram quantificar a situação das seis áreas do diagnóstico e apontar a Gestão Organizacional como a área mais fragilizada, conclui-se, com base nos autores consultados e tratados neste estudo, que o ponto central para o desenvolvimento das cooperativas da agricultura familiar é a participação das pessoas.

Partindo desse pressuposto, tem-se uma árdua e condicionante postura para o desenvolvimento do cooperativismo solidário, que é a formação da base cooperada. Essa formação pode ser entendida como duas posturas. A primeira é diretamente ligada à criação da cooperativa, ou seja, à escolha dos cooperados que irão integrar o quadro social da instituição. A segunda postura pode ser compreendida como a instauração de um processo formativo, para os casos em que a cooperativa já se encontra em funcionamento e o quadro social tem dificuldade em entender os princípios cooperativos, principalmente os que se referem à participação ativa na sociedade.

Muitos dos empreendimentos cooperativos são compostos por pessoas que não são adeptas ao cooperativismo e tampouco à economia solidária. A

cultura do individualismo ainda impera nesses empreendimentos, os quais se caracterizam como uma plataforma de acesso a políticas públicas e mercados que priorizam o setor, tal qual o PAA e o PNAE.

Posto isso, conclui-se que um dos desafios a ser superado pelo cooperativismo da agricultura familiar no estado do Paraná é a capacitação dos seus quadros em diversos temas, mas iniciando pelos estruturantes, como *associativismo, cooperação, solidariedade, desenvolvimento*, para que, depois, possam ser abordados temas mais técnicos ligados à área produtiva ou comercial.

Motivar as pessoas para a participação, para a autogestão, é um grande desafio para as cooperativas da agricultura familiar tratadas nesse estudo, sendo também o desafio de grande parte do cooperativismo que trabalha sob os preceitos da economia solidária. A autogestão é um modelo tido como pertinente para estes empreendimentos, porém, faz-se necessário mobilizar os cooperados para atuarem nesses moldes.

Ao constatar que a gestão organizacional é a subárea que possui maiores fragilidades, conclui-se que o investimento mais assertivo para as cooperativas é nas pessoas, no quadro social, na participação dos cooperados, na valorização e prática cotidiana da democracia.

Ademais, a qualificação das pessoas para atuar na gestão é um ponto chave para que estes empreendimentos logrem êxito. Antes mesmo de os cooperados estarem aptos a exercer a gestão financeira, a gestão comercial, a gestão da comercialização, a gestão ambiental e a gestão industrial, precisam estar adeptos e partidários da autogestão, da participação e da cooperação.

Sobre as potencialidades constatadas pelo estudo, conclui-se que várias delas estão relacionadas a aspectos legais do cooperativismo, como a realização de assembleias e a disposição de normas definidas para a admissão ou exclusão de um cooperado. Aparece também como potencialidade em uma das subáreas da gestão organizacional o acesso aos mercados direcionados para a agricultura familiar. Nesse caso, pode-se concluir que muitas das cooperativas têm dependência desses mercados para exercer operações comerciais, ao passo que algumas possuem produtos “carro-chefe” comercializados em outros mercados e participam pouco (ou nada desse) nicho salvaguardado para a agricultura familiar.

No que tange às dificuldades encontradas para a realização deste estudo, a não padronização dos procedimentos na coleta de dados fez com que algumas subáreas fossem compreendidas de maneira diferente pelos técnicos contratados pelo programa de “Ater Mais Gestão”. A exemplo, algumas subáreas da gestão de pessoas e da gestão industrial foram tratadas em cooperativas que não possuíam funcionários e indústrias. Além disso, a realização de visitas em todas as vinte e cinco cooperativas poderiam trazer mais elementos para a discussão ou ilustrar, por meio de constatações cotidianas, o revelado pela análise dos documentos.

Em suma, conclui-se que as cooperativas apresentam dificuldades em diversas áreas da gestão, contudo, tendo por base os dados do diagnóstico e a literatura revisada, ousa-se afirmar que a motivação para a gestão é o primeiro passo a ser dado nas cooperativas, para que, toda a carga saia de um diretor e possa ser dividida entre vários, assim fortalecendo a autogestão, a partilha, as decisões democráticas, sem sobrecarregar um presidente ou um funcionário.

As práticas de controle financeiro, de relacionamento com os cooperados, de *marketing*, transporte, prestação de contas e outros são atividades que os diretores das cooperativas podem ser capacitados para executar, mesmo que algumas sejam mais difíceis. Para isso, entretanto, o primeiro passo deve ser dado na gestão organizacional, trazendo os diretores e os cooperados para a gestão das cooperativas, pois, assim, a participação não será apenas nas assembleias ou em outros momentos onde a coadjuvância impera.

Em linhas gerais, conclui-se que a agricultura familiar tem um papel importante na geração de renda e também no suprimento alimentar da sociedade em geral. Tendo a agricultura, por adjetivação, o termo sustentável, torna-se ainda mais importante o papel dos pequenos produtores neste cenário. Em se tratando de agricultura de agricultura familiar, a organização dos sujeitos em cooperativas é uma das estratégias pelas quais este segmento torna-se mais forte e resiste às pressões do mercado, globalizado, competitivo e que geralmente busca preço e quantidade. Para o cooperativismo da agricultura familiar, a autogestão se apresenta como uma prática solidária, que prima pela participação de todos os envolvidos na definição dos rumos do negócio, se opondo a práticas centralizadoras e definições tomadas tendo por

base o poder do capital que cada integrante dispõem. No cooperativismo e principalmente no cooperativismo solidário cada indivíduo possui um voto, independente de quanto movimentar financeiramente na organização.

A constelação composta pelos conceitos de desenvolvimento sustentável, agricultura familiar e cooperativismo, pode se tornar mais atraente na medida em que se incluam também termos relacionados à economia solidária. Democracia, participação efetiva, autogestão, capacitação e tantos outros, que, por fim, poderiam se resumir pela expressão "valorização humana", são meios pelos quais as cooperativas buscam e permitem que seus cooperados tenham acesso ao desenvolvimento, como liberdade, inclusão, acesso, seja a renda, ao mercado ou simplesmente ao direito à manifestação, de exercer o papel de agente e definir seus próprios rumos.

Como sugestão para pesquisas futuras relacionadas ao tema, pode-se dar atenção à participação das mulheres no quadro social, na comercialização das cooperativas e na gestão dos empreendimentos. Sob os mesmos aspectos, cabem estudos que mapeiem a atuação do jovem agricultor.

Sobre a divisão de trabalho na gestão das cooperativas, sobre o número de diretores que atuam diretamente na gestão dos empreendimentos e sobre a maneira com que o trabalho é organizado também podem ser alvos de estudos os quais tendem a ser muito elucidativos ao meio cooperativo.

A atuação dos Conselhos Fiscais e a maneira pela qual se realizam as assembleias também podem constituir objetos de pesquisa úteis para as cooperativas da agricultura familiar.

Outro estudo que pode ser de grande valia para o universo cooperativo é sobre a comunicação interna, mais precisamente a troca de informações sobre o andamento das atividades da cooperativa, os balanços financeiros e outros temas relacionados à autogestão. Percebeu-se que, em algumas cooperativas, existe o costume de se trabalhar com folders, panfletos e outros, porém são muito mais focadas para a comercialização e *marketing* do que propriamente para a gestão organizacional.

Outra dúvida que surgiu durante a realização desse estudo diz respeito à relação das cooperativas de pequenos agricultores, tidas como solidárias, com o capital. Podem essas cooperativas se manter primando pelos princípios democráticos e solidários na medida em que conquistam novos mercados e

passam a usufruir de quantias maiores de recursos financeiros, ampliando seu tamanho social e monetário? O volume de mercadorias comercializadas por essas cooperativas e o montante de recursos financeiros, na medida em que aumentam, podem ofuscar e até preterir as práticas solidárias, democráticas e de autogestão? Tais dúvidas e questões podem auxiliar na compreensão do cooperativismo, principalmente o de agricultores familiares, dando mais consistência e relevância ao tema, além de complementar aspectos e temas que não foram tratados neste estudo, ou que não fizeram parte dos objetivos dessa pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, Ricardo. Agricultura familiar e serviço público: novos desafios para a extensão rural. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 137-157, jan./abr., 1998.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). **Declaración de la Alianza Cooperativa Internacional sobre la Identidad Cooperativa**. Manchester: Reino Unido, 1995.

ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de; BRAGA, Ricardo Peake (Coord.). **Cooperativas à luz do Código Civil**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

ALMEIDA, Olga Maria de Azevedo. **Utopias realizadas**: Da New Lanark de Robert Owen à Vista Alegre de Pinto Basto. 2010, 121 p. Dissertação (Mestrado em Estudos Anglo-americanos) – Faculdade de Letras da Universidade do Porto, Porto, 2010.

ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO, 2015 – Árvore do IDHM. Disponível em <<http://www.atlasbrasil.org.br/2013/pt/arvore/>> Acesso em: 17 nov. 2014.

ALVES, Adilson Francelino. Manual para Cooperativas: **Boas práticas na gestão cooperativada**. Francisco Beltrão: UNIOESTE/UNICAFES/SETI, 2010. Disponível: <[http://www.unicafesparana.org.br/uploads/publicacoes/54/MANUAL\\_PARA\\_COOPERATIVAS\\_II.pdf](http://www.unicafesparana.org.br/uploads/publicacoes/54/MANUAL_PARA_COOPERATIVAS_II.pdf)> Acesso em: 23 dez. 2014.

ALVES, Adilson Francelino; BORILE, Luiz Claudio. **Desafios das políticas Públicas para a organização do Cooperativismo Solidário na Agricultura Familiar**. Francisco Beltrão: 2012, Disponível em: <<http://gestaodecooperativas.com.br>> Acesso em: 05 de mar. 2015.

ALVES, Adilson Francelino; SAQUET, Marcos Aureliot. La reproducción de las cooperativas de agricultura familiar y economía solidaria: el caso de la unión nacional de cooperativas de la agricultura familiar y economía solidaria (UNICAFES). **Perfil de Coyuntura Económica**, Medellín, n. 23, jul., p. 125-144, 2014.

ASSAF NETO. Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. Interpretação NBR ISO 14001 (1996) JULHO 2001, Rio de Janeiro, 2001.

BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 17, p. 108-125, out./dez., 1965.

BATALHA, Mário Otávio. Gestão do sistema agroindustrial: a formação de recursos humanos para o agribusiness brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 3, p. 321-330, dez., 1995.

BATALHA, Mário Otávio; STHALBERG, Penido. A gestão da produção em firmas agroindustriais. **Produção**, São Paulo, v. 4, n. spe, p. 51-57, 1994. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v4nspe/v4nspea06.pdf>>. Acesso em: 18 de fev. 2015.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos. 2006.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo.: “Gestão do agribusiness cooperativo.” In: BATALHA, M.O. (coord.) **Gestão Agroindustrial**. Vol.1, Editora Atlas, São Paulo, 1997.

BILIBIO, Carolina. **Planejamento estratégico na empresa agrícola familiar**. São Luis/MA: EDUFMA, 2009, 108p.il.

BORILE, Luiz Claudio. A cooperativa Central da Agricultura Familiar e sua interface na economia solidária. In: **Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas** – CONAPE, 2., 2013, Francisco Beltrão. Anais eletrônicos... Francisco Beltrão: UNIOESTE, 2013. Disponível em: <[http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii\\_conape/Arquivos/adm/Artigo30.pdf](http://cac.php.unioeste.br/eventos/conape/anais/ii_conape/Arquivos/adm/Artigo30.pdf)>. Acesso em: 05 de mar. 2013.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurí-dico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 de Dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L5764.htm)> Acesso em: 25 jan. 2014.

BRASIL. Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória no 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei no 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. In: **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 de jun. 2009. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/l11947.htm)> Acesso em: 10 ago. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Agricultura familiar no Brasil e o censo agropecuário 2006**. Brasília: MDA, 2009. Disponível em: <<http://www.emater.al.gov.br/agricultura-familiar/Censo%20da%20Agricultura%20familiar.pdf/view>> Acesso em: 14 dez. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Mais Gestão**. Sistema para geração de Matriz de Identificação Estratégica. 2014a Disponível em: <<http://maisgestao.mda.gov.br/questionarios>> Acesso em: 02 set. 2014.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Mais Gestão**. Sistema para geração de Matriz de Identificação Estratégica. 2014b Disponível em: <<http://maisgestao.mda.gov.br/matrizes>> Acesso em: 02 set. 2014.

CARDOSO, Univaldo Coelho. **COOPERATIVA**: Série Empreendimentos Coletivos. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. 2ª ed. Tradução de Our common future. 1. ed. 1988. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1991. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/12906958/Relatorio-Brundtland-Nosso-Futuro-Comum-Em-Portugues>> Acesso em: 24 ago. 2014.

CONSTANTY, François Pierre-Henri et al. Estudo de caso do programa nacional de alimentação escolar – PNAE no município de Marechal Cândido Rondon/PR. In: **Congresso da Sociedade Brasileira de Sistemas e Produção**, 10., 2014, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Sociedade Brasileira de Sistemas e Produção, CD-ROM.

CRUZIO, Helnon de Oliveira. **Marketing social e ético nas Cooperativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DE' CARLI, Caetano. O discurso político da agroecologia no MST: O caso do Assentamento 17 de Abril em Eldorado dos Carajás, Pará. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 100, p. 105-130, 2013.

DELFINO, Islania Andrade de Lira et. al. A relação entre valores pessoais e organizacionais comparados aos princípios do cooperativismo. **Revista interinstitucional de psicologia**, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 67-80, jan./jul., 2010.

DESROCHE, Henri. Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética. In: THIOLENT, Michel. (Org.). **Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche**. São Carlos: EdUFSCAR, 2006, p.131-154.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, FACEF, v. 1, n. 1, jul./dez., 2002.

DOTTI, A.; VALEJO, P. A. P.; RUSSO, M. R.. Licenciamento ambiental na piscicultura com enfoque na pequena propriedade: uma ferramenta de gestão ambiental. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-16, 2012.

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica: Alternativas de Gestão Social**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

ELLIS, Frank; BIGS, Stephen. Evolução de temas sobre desenvolvimento rural entre 1950 a 2000. **Análise da Política de Desenvolvimento**, 19 (4): p. 437-448, 2001.

EMATER. Desenvolvimento Territorial - Proposta de Trabalho. 2014. Disponível em: <<http://www.emater.pr.gov.br>> Acesso em: 14 ago. 2014

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Método de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GLIESSMAN, Stephen Richard. **Agroecologia Processos Ecológicos em Agricultura sustentável**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2005.

GOODE, William Josiah; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972. 488 p.

GOLOBOVANTE, Maria da Conceição. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 17 n. 2, p. 98-107, mai/ago., 2010.

GREGOLIN, Graciela Caroline et al. Dificuldades vivenciadas pelos gestores municipais na compra de produtos agroecológicos para a alimentação escolar no Território Centro-Sul do Paraná. **Cadernos de Agroecologia**, v. 9, p. 157-26, 2014.

GREGOLIN, Graciela Caroline; GREGOLIN, Marcos Roberto Pires; ZONIN, Wilson João. O encontro da produção orgânica familiar com a alimentação escolar no Território Sudoeste do Paraná: desempenho e dificuldades sob a ótica dos gestores municipais. In: **Jornada Questão Agrária e Desenvolvimento**, 2., 2013, Curitiba. Anais eletrônicos... Curitiba: UFPR, 2013. Disponível em: <[http://www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/trabalhos/uploads/oencontrodaprodu\\_\\_o\\_org\\_nicafamiliarcomaalimenta\\_\\_oescolarnoterrit\\_riosudoestedoparan\\_.pdf](http://www.jornadaquestaoagraria.ufpr.br/trabalhos/uploads/oencontrodaprodu__o_org_nicafamiliarcomaalimenta__oescolarnoterrit_riosudoestedoparan_.pdf)>. Acesso em: 05 de mar. 2015.

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires; PATZLAFF, Ailton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, p. 59-71, 2011.

GUEDES, Valdir Lamim. Consciência Negra, Justiça ambiental e Sustentabilidade. **Sustentabilidade em Debate**, Brasília, v. 3, n. 2, p. 223-238, jul/dez., 2012.

GUILHOTO, Joaquim José Martins; SILVEIRA, Fernando Gaiger; ICHIHARA, Silvio Massaru; AZZONI, Carlos Roberto. A importância do agronegócio familiar no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 44, n. 3, p. 355-382, 2006.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 7-19, Jun., 1988.

HEINZMANN, Lígia Maria; RECHZIEGEL, Waldir; BACH, Tatiana Marceda. A importância das práticas de administração de recursos humanos para a sustentabilidade: uma análise das empresas onde foram realizados estágios supervisionados em administração período de 2005 a 2007 da Unioeste/Campus Marechal C. Rondon - PR. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 8, n. 15, p. 125-139, 2008.

HESPANHOL, Rosângela Aparecida de Medeiros. Programa de Aquisição de Alimentos: limites e potencialidades de políticas de segurança alimentar para a agricultura familiar. **Revista Sociedade & Natureza**, Uberlândia, v. 25, n. 3, p. 496-483, set/dez., 2013

HUNTER, Boyd. H. Social exclusion, social capital, and indigenous australians: measuring the social costs of unemployment, Centre for Aboriginal Economic Policy Research. **Discussion Paper**, n.204, p.1-41,2000 Disponível em: <[https://digitalcollections.anu.edu.au/bitstream/1885/41388/2/2000\\_DP204.pdf](https://digitalcollections.anu.edu.au/bitstream/1885/41388/2/2000_DP204.pdf)> Acesso em: 25 jan. 2015

IGNÁCIO, Olímpia Maria de Carvalho. **Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: Uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares**. 2008, 166 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás. Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos, Programa de Pós-Graduação em Agronegócio, 2008.

INSTITUTO AMBIENTAL DO PARANÁ – IAP. **Licenciamentos Ambientais**. 2015. Disponível em: <<http://www.iap.pr.gov.br/pagina-368.html>> Acesso em: 21 de nov. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, (2010). **Sinopse do Censo Demográfico de 2010**. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?uf=41&dados=0>> Acesso em: 11 ago. 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2006**: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. 777p. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro\\_2006.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/51/agro_2006.pdf)> Acesso em: 09 jan. 2015

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Regionais do Brasil – 2005-2009**. Contas Nacionais, n. 35. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. 124p. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasregionais/2009/contasregionais2009.pdf>> Acesso em: 10 jan. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**: Estatística da Produção Agropecuária. 2014. 50p. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropec>>

uaria/abate-leite-couro-ovos\_201403\_publ\_completa.pdf> Acesso em: 09 de jan. 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Índice de desenvolvimento humano municipal segundo as Unidades da Federação** – Brasil - 1991/2000/2010. 2013. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/IDHM\\_unidades\\_federacao\\_brasil.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/IDHM_unidades_federacao_brasil.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Tabela 1** – Área, produção e produtividade dos principais produtos agrícolas do Paraná - 1982-2015. 2015a. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/produtos\\_agricolas.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/produtos_agricolas.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2015.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Tabela 2** – Abates de aves, bovinos e suínos, no Paraná - 1997-2014. 2015b. Disponível em: <[http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/producao\\_animal.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/indices/producao_animal.pdf)> Acesso em: 10 jan. 2015.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; STEFANELLI, Nelson Oliveira; TEIXEIRA, Adriano Alves. Gestão ambiental e estrutura organizacional: estudo de múltiplos casos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 359-372, jul./set., 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento e controle. Tradução de Meyer Stilman e Danilo A. Nogueira. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAGO, Adriano. Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. 2010. 178 f. Tese (Doutorado em Agronegócio) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MACÊDO, Kátia Barbosa. et al. Valores individuais e organizacionais: estudo com dirigentes de organizações pública, privada e cooperativa em Goiás. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 8, p. 29-42, 2005.

MAIA, Andrei Giovani; PIRES, Paulo dos Santos. Uma compreensão da sustentabilidade por meio dos níveis de complexidade das decisões organizacionais. **Revista de Administração Mackenzie** (Online), São Paulo, v. 12, n. 3, Jun., 2011.

MANDALOZZO, Silvana Souza Netto; RAMOS, Liliana Bortolini Ramos. Cooperativismo Paranaense e a nova Cidadania. In: **Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais**, 8., Coimbra, 2004. Anais eletrônicos... Coimbra: CES, 2004. Disponível em:

<[http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/SilvanaMandalozzo\\_LilianaRamos.pdf](http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/SilvanaMandalozzo_LilianaRamos.pdf)>. Acesso em: 05 mar. 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Edição. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MCCARTHY, Edmund Jerome; PERREAULT JUNIOR, William D. **Marketing Essencial**: uma abordagem gerencial e global. São Paulo: Atlas, 1997.

MELÃO, Ivo Barreto. Produtos sustentáveis na alimentação escolar: o PNAE no Paraná. **Caderno IPARDES**, Curitiba, v.2, n.2, p. 87-105, jul./dez., 2012.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed., 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, José Eduardo et al. Meio ambiente e cooperação os valores cooperativos como pressuposto de sustentabilidade. Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo – Journal International Association of Cooperative Law, n. 44, p. 17-28, 2010.

MLADENATZ, Gromoslav. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Confedbras, 2003.

NAVARRO, Zander. A agricultura familiar no Brasil: entre a política e as transformações da vida econômica. In: Gasques, J. G., Vieira Filho, J.E.R., Navarro, Z. (Orgs). **A agricultura brasileira**: desempenho, desafios e perspectivas. IPEA. Brasília, 2010.

NEVES, Delma Pessanha. A agricultura familiar e o claudicante quadro institucional. In: LOPES, E. S. A.; MOTA, D. M.; SILVA, T. E. M. (Orgs.). **Ensaio**: desenvolvimento rural e transformações na agricultura. Aracaju: Embrapa Tabuleiros Costeiros, Universidade Federal de Sergipe, 2002, p. 133-159.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Apresentação Institucional**. 2008. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao\\_institucional\\_gemerc\\_2007.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/apresentacao_institucional_gemerc_2007.pdf)> Acesso em: 20 jan. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Panorama Nacional do Cooperativismo 2012**. Disponível em: <[http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros\\_do\\_cooperativismo\\_\\_ano\\_referencia\\_2012.pdf](http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/numeros_do_cooperativismo__ano_referencia_2012.pdf)> Acesso em: 20 jan. 2015.

PARANÁ TURISMO. **Mapa de Transportes do Paraná**. Rodoviário, Ferroviário e Divisão Política. Disponível em: <<http://www.parana-turismo.com/mapa-rodoviario.htm>> Acesso em: 14 ago. 2014

PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin; PATZLAFF, Airton Carlos. A influência das estratégias do mix de marketing na conquista do mercado-alvo. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 9, p. 1-26, 2009.

PEIXINHO, Albaneide Maria Lima. A trajetória do Programa Nacional de Alimentação Escolar no período de 2003-2010: relato do gestor nacional. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, abr., 2013.

PEREIRA, Suellen Silva, CURI, Rosires Catão. Meio ambiente, impacto ambiental e desenvolvimento sustentável: conceituações teóricas sobre o despertar da consciência ambiental. *Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, Campina Grande, v. 2, n. 4, p. 35-57, set./dez., 2012.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIRES, Maria Luiza Lins e Silva. et al. **Cenário e tendência do Cooperativismo Brasileiro**. Recife: Bagaço, 2004.

PONTES, Hélio Silva; PINTO, Daniel Mendes. **Formação de Conselheiros Fiscais de Cooperativas**. Santarém: Serviço Florestal Brasileiro, 2009

PROENÇA, Carlos Sangreman. **A exclusão social em cabo verde: uma abordagem preliminar**. Lisboa, ACEP – Associação para a Cooperação entre Povos, Centros de Estudo do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, 2009. p. 1-73. Disponível em: [http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc\\_trabalho/76.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/files/Doc_trabalho/76.pdf). Acesso em: 25 jan. 2015

REIS JUNIOR, Nilson. **Aspectos societários das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. “Tu me ensina a fazer renda”, eu te ensino a trabalhar: a organização do trabalho de uma cooperativa popular. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 35-51, jan./mar., 2011.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2009.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI**: desenvolvimento e meio ambiente. São Paulo: Studio Nobel/Fundap, 1993.

SACHS, Ignacy. Gestão social para desenvolvimento sustentável e democrático dos territórios. In: BACELAR, Tânia (Org). **Gestão Social Dos Territórios**. Brasília: IICA, 2009. (Série Desenvolvimento Rural Sustentável, v. 10).

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAFANELLI, Arcângelo dos Santos et al. A educação cooperativa: valorização do ser humano. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 11. Congresso Internacional IGLU, 2. 2011, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32873/8.21.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

SALAZAR, Alina Marcela Bustamante. Cooperativismo de trabalho asociado y estrategia: Revisión de literatura. **Revista científica Pensamiento y Gestión**, n. 27, jul./dez., 2009.

SANTOS, Milton. **Espaço do cidadão**. São Paulo: Nobel, 1987.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1996.

SARAIVA, Elisa Braga et al. Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 4, p. 927-935, abr., 2013.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 1999.

SCHNEIDER, Sergio. Teoria social, agricultura familiar e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo. v. 18, n. 51, p. 99-121, 2003.

SCORSOLINI-COMIN, Fábio. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. **PSICO**, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2009.

SILVA, Monika Weronika Dowborda. **Possibilidades e limites do cooperativismo pelo prisma de entidades de representação das cooperativas: uma análise comparativa entre a Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo (OCESP) e a União e Solidariedade das Cooperativas e Empreendimentos de Economia Social do Brasil (UNISOL/Brasil)**. 2006. 113 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SINGER, Paul. Desenvolvimento capitalista e desenvolvimento solidário. **Estudos Avançados**, v. 18, n. 51, São Paulo, mai./ago., 2004.

SINGER, Paul. Economia Solidária – Entrevista com Paul Singer. **Estudos Avançados**, v. 22, n. 62, São Paulo, jan./abr., 2008.

SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perceus Abramo, 2002.

SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária**. 5. ed. São Paulo: Editora Fundação Perceus Abramo, 2013

SIQUEIRA, Halloysio Miguel de et al. Comercialização solidária da produção familiar de alimentos em Alegre-ES. **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, v. 21, n. 3, set./dez., 2013.

SOUZA, Marcelino de. **Atividades não-agrícolas e desenvolvimento rural no estado do Paraná**. 2000. 304 f. Tese (Doutorado em Engenharia Agrícola) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

SOUZA, Auriza Carvalho et al. Análise de layout do sistema produtivo de panificações: o caso de um empreendimento em Sítio do Quinto, Bahia. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 2, n. 2, p. 37-48, 2011.

STROBINO, Márcia Regina de Campos; TEIXEIRA, Rivanda Meira; NAKATANO, Marcia Shizue Massukado. Responsabilidade socioambiental e aquisição da consciência ambiental: um estudo de caso de uma pequena empresa do setor da construção civil. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 16, n. 03, p. 375-391, set./dez., 2009.

TOLEDO, José Carlos de; BATALHA, Mário Otávio; AMARAL, Daniel Capaldo. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, jun., 2000.

VARGAS, Roberta Alvarenga de Almeida; JUNQUILHO, Gelson Silva. Funções administrativas ou práticas? As Artes do Fazer gestão na escola mirante. RCA, v.15, n.35, p. 180-195, abr. 2013. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n35p180/24346>> . Acesso em: 07 de nov. de 2014.

VASCONCELLOS, Eduardo; KRUGLIANSKAS, Isak; SBRAGIA, Roberto. Organograma linear: um instrumento para o delineamento da estrutura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 4, out./dez., 1981.

VIEIRA, Domingos. **Grande Dicionário português ou thesouro da língua portuguesa**. Porto: Ernesto Chardron e Bartolomeu H. de Moraes, 1873, 1159 p., 2 v.

ZYLBERSTAJN, Decio. Administração de sistemas de base agrícola: análise de fatores críticos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 2, jun., 2013.

## APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO**  
**Secretaria da Agricultura Familiar**SBN Quadra 01, Bloco "D" – Edifício Palácio do Desenvolvimento – 6º andar – CEP: 70.057-900 – Brasília-DF  
Fone: (61) 2191.9909/9910 Fax: (61) 2107.0019

Ofício nº 29/2014/DGRAV/SAF/MDA

Brasília, 13 de maio de 2014

*Aos Coordenadores e Acadêmico do PPPGDRS/UNIOESTE***Assunto:** Resposta a solicitação de acesso e estudo dos dados do MAIS GESTÃO.

Prezados Senhores:

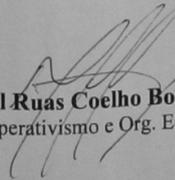
1. Em resposta ao ofício nº 01/2014 do Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável da UNIOESTE, vimos nos manifestar favoravelmente a proposta de estudo 01 – *Trabalhar com as cooperativas do Estado do Paraná atendidas pela ADEOP no lote 08 da chamada pública SAF/ATER N° 06/2012* – portanto, permitindo o uso das informações do referido lote para fins acadêmicos.

2. Destacamos a importância de se garantir a **confidencialidade** dos dados individuais das cooperativas atendidas, bem como eliminar qualquer possibilidade de identificação ou caracterização de uma organização ou grupo delas a partir das análises produzidas, tendo em vista o compromisso de reserva de informações assumida pelo MDA, ADEOP e dos próprios técnicos junto aos empreendimentos.

3. Tendo em vista que o Sr. Marcos Roberto Pires Gregolin, técnico da ADEOP, já possui acesso no sistema de dados do MAIS GESTÃO, autorizamos seu acesso e coleta de dados para estudos, utilizando mesmo login e senha.

4. Desejando um bom estudo, nos colocamos a disposição e desde já declaramos nosso interesse em receber os resultados parciais e finais desenvolvidos por meio dessa pesquisa.

Atenciosamente,

  
**Manuel Ruas Coelho Bonduki**

Coordenador Geral de Cooperativismo e Org. Econômica/DGRAV/MDA

APÊNDICE B – TELA DO SISTEMA DE GERAÇÃO DE MATRIZ DE IDENTIFICAÇÃO EXTRATÉGICA – SGMIE  
<http://maisgestao.mda.gov.br/>

### Sistema para Geração da Matriz de Identificação Estratégica

⬅ voltar

[Painel de controle](#)
[nucleo02adeop \[Tecnol\]](#)
[Alterar senha](#)
[Sair](#)

Realizar Checklist

PAR ADEOP

Empreendimento 55

Andamento do questionário: questões respondidas: 261 de 261

100,00%

GESTÃO ORGANIZACIONAL
GESTÃO DE PESSOAS
FINANÇAS E CUSTOS
COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING
GESTÃO INDUSTRIAL
GESTÃO AMBIENTAL

Para não perder os dados, devido ao tempo limite de uso do sistema, grave as informações a cada 5 (cinco) minutos.  
 Para desmarcar um item já selecionado clique sobre o mesmo novamente.

S	P	N	NA	GA1 - Regularização Ambiental
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1. Possui licença ou autorização ambiental?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	2. No caso de utilização de matéria-prima oriundo do extrativismo, há plano de manejo aprovado, autorizando a extração destas espécies?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	3. O plano de manejo é respeitado (execução das ações propostas, quantidades permitidas para extração, etc...)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	4. No caso de áreas degradadas no âmbito da cooperativa, possui plano de recuperação ambiental (PRAD)?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	5. No caso de dispor de Área de Preservação Permanente (APP) e Reserva Legal, apresenta situação de regularidade frente à legislação ambiental?
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	6. Possui instalações e/ou projetos paisagísticos para minimizar a existência de impactos visuais da estrutura da agroindústria?
Observação				

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO APLICADO EM CADA COOPERATIVA

FORMULÁRIO DE DIAGNÓSTICO
Empreendimento:
RESPOSTAS – SIM; NÃO; PARCIAL; NÃO SE APLICA.
GESTÃO ORGANIZACIONAL
<b>GO 1 – Estratégia Organizacional</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possui missão definida?</li> <li>2. Possui visão definida?</li> <li>3. A missão contempla o desenvolvimento sustentável?</li> <li>4. Possui objetivos econômicos e comerciais definidos?</li> <li>5. Possui metas econômicas, financeiras e comerciais definidas?</li> <li>6. A visão de negócios explora as oportunidades de mercado para a agricultura familiar?</li> <li>7. Elabora, monitora e executa Planejamento Estratégico?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GO 2 – Estrutura Organizacional</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possui organograma geral do empreendimento?</li> <li>2. O organograma define linhas de autoridade e responsabilidade de forma clara?</li> <li>3. Dispõe de descrição das funções, incluindo responsabilidades, requisitos, direitos e deveres?</li> <li>4. Dispõe de procedimentos e manuais com instruções operacionais?</li> <li>5. Há diferenciação interna entre as áreas produtiva, comercial e gerencial?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GO 3 – Avaliação e Controles Estratégicos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O conselho fiscal é atuante no empreendimento?</li> <li>2. A direção se reúne periodicamente com o conselho fiscal?</li> <li>3. A direção tem o hábito de apresentar periodicamente relatórios contábeis, financeiros e administrativos?</li> <li>4. Monitora e avalia seus resultados no alcance de objetivos e metas?</li> <li>5. Utiliza sistema de informação gerencial informatizado?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GO4 – Direção e Participação</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Remunera ou viabiliza financeiramente a participação dos dirigentes no cumprimento de suas funções?</li> <li>2. A direção do empreendimento mantém periodicidade em suas reuniões?</li> <li>3. Realiza assembleias anuais para prestação de contas?</li> <li>4. Além das assembleias, dispõe de outros espaços de participação dos cooperados nas decisões do empreendimento?</li> <li>5. Dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação das mulheres no empreendimento?</li> <li>6. Dispõe de estratégias definidas para o fortalecimento da participação de jovens e idosos no empreendimento?</li> <li>7. Utiliza boletins, folders ou outras mídias para divulgação de suas atividades e/ou resultados?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GO5 --- Organização do Quadro Social</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dispõe de normas definidas para admissão e exclusão de cooperados?</li> <li>2. Adota política de formação e capacitação dos cooperados?</li> <li>3. Possui um departamento (ou setor responsável) pelo relacionamento com os cooperados?</li> <li>4. Adota política de estímulo à produção e produtividade junto aos cooperados?</li> <li>5. Dispõe de mecanismos de controle de produção por cooperado?</li> </ol>

6. Adota política de diferenciação e/ou valorização da matéria prima obtida junto aos cooperados?
OBSERVAÇÕES:
<b>GESTÃO DE PESSOAS</b>
<b>GP 1 – Administração de Recursos Humanos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As relações de trabalho no âmbito do empreendimento encontram-se formalizadas?</li> <li>2. Encontra-se em situação regular quanto ao cumprimento da legislação trabalhista e previdenciária?</li> <li>3. Adota critérios claramente definidos para admissão de funcionários?</li> <li>4. Dispõe de horários de trabalho estabelecidos e respeitados pela equipe?</li> <li>5. Os cooperados e/ou funcionários reconhecem a chefia geral e/ou de setor?</li> <li>6. Dá autonomia às equipes de trabalho para ajustes de rotinas e procedimentos?</li> <li>7. Os tomadores de decisões (gestores) contratados são profissionais do ramo?</li> <li>8. Informa as deliberações de assembleia aos funcionários?</li> <li>9. Distingue claramente os papéis de cooperados e funcionários no ambiente de trabalho?</li> <li>10. Possui algum programa ou plano de salários e progressão de carreira?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GP 2 – Educação e Capacitação</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adota política de capacitação de cooperados e/ou funcionários?</li> <li>2. Possui forma de monitoramento e avaliação do aprendizado dos cooperado e/ou funcionários capacitados?</li> <li>3. Identifica as necessidades de capacitação?</li> <li>4. Forma multiplicadores?</li> <li>5. Auxilia na educação formal de cooperados e/ou funcionários?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GP 3 – Indicadores de Recursos Humanos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mede o absenteísmo (ausência de cooperados e/ou funcionários ao trabalho)?</li> <li>2. Avalia a rotatividade de cooperados e/ou funcionários (taxa de contratações/demissões e tempo de permanência na organização)?</li> <li>3. Calcula a taxa de produtividade por funcionário/trabalhador?</li> <li>4. Realiza pesquisa de satisfação dos cooperados e/ou funcionários?</li> <li>5. Calcula índice de investimento em treinamento por cooperado e/ou funcionário?</li> <li>6. Calcula o salário médio dos cooperados e/ou funcionários, tendo como referência os valores praticados no mercado de trabalho?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>FINANÇAS E CUSTOS</b>
<b>FC 1 – Administração Financeira</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possui setor administrativo---financeiro estruturado?</li> <li>2. Dispõe de procedimentos e rotinas de administração financeira definidos?</li> <li>3. Possui sistema ou programa de gestão que integre as informações administrativas, financeiras e contábeis?</li> <li>4. Estima receitas e planeja as despesas anualmente?</li> <li>5. Contrata serviços especializados de contabilidade ou dispõe de profissional responsável pelo setor?</li> <li>6. Possui controle de contas a pagar e/ou a receber?</li> <li>7. Compara as despesas e receitas semanais com o extrato bancário?</li> <li>8. Possui sistema de cobrança informatizado ou por meio de instituição bancária (por exemplo, boleto bancário)?</li> <li>9. Possui situação creditícia regular (junto a bancos e fornecedores)?</li> <li>10. Possui capacidade de endividamento (garantias reais, patrimônio)?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>FC 2 – Estratégias de Financiamento</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acessa políticas públicas de crédito e fomento dirigidas à agricultura familiar (PRONAF, PAA ESTOQUE)?</li> <li>2. Acessa fontes a fundo perdido (cooperação nacional e/ou internacional) como estratégia de financiamento?</li> <li>3. Acessa financiamento através do microcrédito? Se sim, especifique:</li> <li>4. Acessa fontes de financiamento disponíveis no mercado financeiro?</li> </ol>

<p>5. Evita o financiamento (empréstimo) de fontes não oficiais?</p> <p>6. Evita descontar seus cheques e/ou títulos de forma antecipada?</p> <p>7. Negocia preços e prazos com fornecedores, como estratégia de financiamento de capital de giro?</p> <p>8. Acompanha e avalia a estrutura de financiamento e endividamento do empreendimento (capital próprio, terceiros, fundo perdido)?</p> <p>9. Planeja seus investimentos (máquinas, equipamentos, reforma, compra de imóveis)?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>FC 3 – Indicadores Financeiros</b>
<p>1. Analisa o balanço anual?</p> <p>2. Elabora o fluxo de caixa?</p> <p>3. Calcula a necessidade de capital de giro?</p> <p>4. Calcula o prazo médio de pagamento ao fornecedor?</p> <p>5. Calcula o prazo médio de recebimento do cliente?</p> <p>6. Calcula o índice de liquidez (capacidade de pagamento frente às obrigações assumidas)?</p> <p>7. Calcula o índice de lucratividade (percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas)?</p> <p>8. Calcula o índice de rentabilidade (percentual de remuneração do capital investido no empreendimento)?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>FC 4 – Administração de Custos</b>
<p>1. Calcula os custos de produção (fixos e variáveis) para saber o custo final do produto?</p> <p>2. Calcula os custos administrativos (equipamentos, instalações, pessoal administrativo e outros)?</p> <p>3. Calcula os custos financeiros (tarifas bancárias, juros, financiamentos, investimentos e outros)?</p> <p>4. Adota política de redução e controle dos custos?</p> <p>5. Calcula a depreciação anual do patrimônio?</p> <p>6. Calcula os custos de estoque e comercialização?</p> <p>7. Possui inventário patrimonial atualizado?</p> <p>8. Utiliza e atualiza algum programa ou planilha pré-elaborada para composição do custo?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>FC 5 – Indicadores de Custos</b>
<p>1. Calcula o faturamento por cooperado e/ou funcionário?</p> <p>2. Calcula a taxa de ociosidade (ou seja, a diferença entre a capacidade de produção e o volume efetivamente produzido pelo empreendimento)?</p> <p>3. Calcula o giro de estoque?</p> <p>4. Calcula o percentual ou volume de perdas de matéria-prima e insumos?</p> <p>5. Calcula o ponto de equilíbrio do empreendimento (ou seja, a quantidade mínima que deve ser produzida e comercializada por mês para que o empreendimento consiga pagar todos os seus custos)?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING</b>
<b>CP 1 – Estrutura de Comercialização</b>
<p>1. Dispõe de um setor comercial?</p> <p>2. Dispõe de planejamento de vendas com metas definidas?</p> <p>3. Participa de redes de cooperação para comercialização e/ou consumo?</p> <p>4. Dispõe de profissional ou equipe responsável pelas vendas?</p> <p>5. Possui, atualiza e monitora cadastro de clientes?</p> <p>6. Adota política de preços e prazos?</p> <p>7. Oferece opções de pagamento para os clientes (boleto, cartão, cheque)?</p> <p>8. Os produtos possuem marca comercial?</p> <p>9. Os produtos possuem código de barras?</p> <p>10. O setor comercial conhece o estoque e a capacidade de oferta de seus produtos?</p> <p>11. O setor comercial tem as informações técnicas dos produtos (ficha técnica)?</p> <p>12. O setor comercial possui programa ou planilha pré-elaborada que dialoga com o setor financeiro e de produção?</p>

13. Dispõe de profissional ou equipe responsável pelo controle do faturamento e emissão de nota fiscal?
14. Emite ou está apto a emitir nota fiscal eletrônica?
15. Possui controle informatizado de vendas, estoque e clientes?
<b>OBSERVAÇÕES:</b>
<b>CP 2 – Acesso a Mercados Diferenciados e Institucionais</b>
1. Agrega valor ao produto por meio de estratégias de diferenciação socioambiental?
2. Possui certificação orgânica, comércio justo, indicação geográfica e/ou outra?
3. A organização possui regularidade jurídica e fiscal (alvará, certidões negativas de FGTS, INSS e outras)?
4. A organização possui regularidade sanitária (selos de inspeção como SIF, SIE, SIM junto à Vigilância Sanitária, MAPA ou SUASA)?
5. Conhece as normas legais que regulam o acesso ao mercado institucional (PNAE e PAA)?
6. Comercializa ou já comercializou com o mercado institucional público?
7. Identifica e monitora a demanda do mercado institucional (instituições, volume e preço de produtos consumidos)?
8. Adota política de qualificação e desenvolvimento de produtos para o mercado institucional?
<b>OBSERVAÇÕES:</b>
<b>CP 3 – Comércio Exterior</b>
1. Apresenta interesse em atuar no mercado exterior?
2. Conhece as vantagens de exportar?
3. Conhece os procedimentos para exportação?
4. Conhece as adaptações necessárias em seus produtos para colocá-los no mercado externo?
5. Participa ou participou de feiras, encontros, eventos de incentivo ao comércio exterior?
6. Dispõe de experiência com exportação, de forma direta ou indireta?
7. Possui registro no SISCOMEX?
8. Adota política para exportação?
<b>OBSERVAÇÕES:</b>
<b>CP 4 – Avaliação de Mercado</b>
1. Avalia e acompanha tendências de mercado?
2. Conhece a oscilação da demanda de mercado relativa aos seus produtos?
3. Prospecta novos clientes e mercados?
4. Realiza ou utiliza pesquisa de mercado?
5. Registra e incorpora sugestões dos clientes?
6. Conhece os concorrentes?
7. Acompanha preços de produtos concorrentes no mercado?
8. Ao calcular o preço do produto, tem como referência o preço de mercado?
9. Conhece o tamanho de sua participação no mercado?
10. Conhece o percentual de participação dos produtos da própria marca no mercado?
<b>OBSERVAÇÕES:</b>
<b>CP 5 – Política Mercadológica</b>
1. Participa de feiras e/ou rodadas de negócios?
2. Utiliza alguma estrutura de vendas em rede?
3. A equipe comercial passou ou passa por alguma orientação ou treinamento específico voltado para vendas?
4. Utiliza serviços de representantes comerciais e/ou vendedores externos?
5. Paga comissões aos vendedores e/ou representantes comerciais?
6. Faz propaganda e/ou promoções comerciais?
7. Possui estratégia de renovação do portfólio de produtos?
8. Dispõe de critérios claros e pré-estabelecido de preços e prazos?
9. Adota estratégias de fortalecimento do relacionamento com clientes ?
10. Oferece garantia sobre os produtos?
11. Adota critérios e procedimentos para a negociação da dívida de clientes?
12. Adota práticas de gerenciamento de estoque de produtos acabados?
<b>OBSERVAÇÕES:</b>
<b>CP 6 – Capacidade de Controle e Monitoramento</b>
1. Possui estatísticas de vendas?

2. Monitora o seu resultado financeiro?
3. Possui indicadores de margem de contribuição (diferença entre o preço de venda líquido e o custo variável por unidade)?
4. Possui indicadores de margem de rentabilidade (Lucro Líquido dividido pelo Investimento)?
5. Dispõe de relatórios estruturados de controle e variação de estoque?
6. Conhece o índice de satisfação do cliente?
7. Possui outros indicadores de desempenho além dos citados acima? Se sim, especifique.
OBSERVAÇÕES:
<b>GESTÃO INDUSTRIAL</b>
<b>GI 1 – Produto</b>
1. Possui um produto ou cadeia produtiva principal definida?
2. Possui ficha técnica dos produtos (características gerais definidas e documentadas)?
3. Os procedimentos de produção são definidos e padronizados?
4. Os produtos possuem um padrão de rotulagem adequado à legislação?
5. Os produtos correspondem aos Padrões de Identidade e Qualidade (PIQs) estabelecidos na legislação?
6. Adota política para desenvolvimento ou aperfeiçoamento de produtos?
7. Há interação entre as áreas comercial e de produção na definição e orientação para o desenvolvimento ou melhoramento de produtos?
8. Há recursos físicos e humanos mobilizados especificamente para o desenvolvimento e/ou melhoramento de produtos?
9. Possui marca própria definida?
10. Possui marca comercial registrada?
11. Adota tecnologias ou padrões desenvolvidos por outro(s) empreendimento(s)?
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 2 – Equipamentos e Utilidades</b>
1. As especificações técnicas das máquinas e equipamentos (função, capacidade, material, consumo energético, produtividade, manuseio etc.) são adequadas às demandas e às condições da agroindústria?
2. Possui documentação, registro e/ou codificação (inventário) de equipamentos e utilidades?
3. Conhece, tem acesso ou contato com os fabricantes e fornecedores de equipamentos adequados à necessidade do empreendimento?
4. Possui um cadastro de fornecedores de máquinas e equipamentos?
5. Adota critério técnico para definir o grau de mecanização (substituição do trabalho manual por máquinas e equipamentos) Se sim, especifique:
6. O grau de mecanização atual é suficiente ou adequado às necessidades da linha de produção?
7. Os equipamentos são multiuso (têm mais de uma função ou processam mais de um tipo de matéria---prima)?
8. A idade média das máquinas e o seu estado de conservação são compatíveis com as necessidades da produção?
9. Adota critério técnico para a troca ou substituição de equipamentos, utensílios ou outros materiais de suporte na produção?
10. São buscadas inovações tecnológicas em termos de equipamentos e utilidades?
11. Possui seguro de equipamentos e/ou predial?
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 3 – Manutenção</b>
1. A manutenção do maquinário é feita regularmente?
2. Dispõe de oferta de serviço de manutenção adequado no município ou região?
3. Os fabricantes ou fornecedores dos equipamentos existentes na agroindústria oferecem assistência ou manutenção quando necessário?
4. Possui ficha de controle de manutenção?
5. Os cooperados e/ou funcionários possuem conhecimento e/ou recebem treinamento para efetuar a manutenção de equipamentos e utilidades?
6. Conhece o equipamento e/ou o problema que provoca o maior número de paradas?
7. Conhece o tempo médio de produção e parada das máquinas?
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 4 - Matéria - prima</b>
1. Planeja o suprimento de matéria-prima ou uma estimativa de quantidade?

<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Conhece o potencial de produção de matéria - prima?</li> <li>3. Conhece o calendário de produção e a sazonalidade da matéria - prima?</li> <li>4. Dispõe de cadastro ou registro atualizado de fornecedores de Matéria - prima?</li> <li>5. Presta acompanhamento e/ou assistência técnica aos fornecedores de matéria - prima?</li> <li>6. Concede incentivo, fomento e/ou investimento para fins de aumento de produtividade ou da capacidade de produção da matéria - prima?</li> <li>7. Adota critério de seleção de fornecedores?</li> <li>8. Dispõe de mapeamento da produção de matéria - prima, ou seja, de produtores ou de suas propriedades, que indique localização, distância da agroindústria e as rotas de acesso?</li> <li>9. Possui formulários específicos para solicitação de compra de matéria - prima?</li> <li>10. Adota algum critério para definir o meio de transporte?</li> <li>11. Conhece o tempo gasto entre o pedido e o recebimento da matéria - prima?</li> <li>12. Confere o recebimento da matéria- prima para verificar se está de acordo com a demanda e os padrões exigidos?</li> <li>13. Conhece e registra, na compra de matéria - prima, o índice de produtos que não atenderam às especificações?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 5 – Insumos</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planeja o suprimento de insumos (embalagens, ingredientes etc.)?</li> <li>2. Dispõe de oferta regular de insumos necessários à produção, no município ou na região?</li> <li>3. Adota critério de seleção de fornecedores de insumos (cotação de preços e/ou outros)?</li> <li>4. Possui formulários específicos para solicitação de compra de insumos?</li> <li>5. Realiza e atualiza cadastro de fornecedores de insumos?</li> <li>6. Adota critério para definir a forma de transporte de insumos? Se sim, especifique.</li> <li>7. Conhece o tempo gasto entre o pedido e o recebimento dos insumos?</li> <li>8. Confere o recebimento dos insumos para verificar se estão de acordo com o pedido e as especificações?</li> <li>9. Conhece e registra, na compra de insumos, o índice de produtos que não atenderam às especificações?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 6 – Logística</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Possui local específico para o armazenamento de suprimentos na agroindústria (matérias - primas e insumos)?</li> <li>2. O armazém ou a estrutura de estocagem tem dimensões e condições adequadas para o volume de matéria--prima movimentado?</li> <li>3. Dispõe de processo definido de controle para recebimento, descarregamento e estocagem de suprimentos?</li> <li>4. Possui algum transporte auxiliar interno (carrinhos e outros)?</li> <li>5. Possui alguma estrutura de estocagem ou armazenamento intermediário, de matéria - prima ou insumos, anterior ao armazenamento na agroindústria?</li> <li>6. Adota procedimento de controle e monitoramento do estoque de produto final? Se sim, especifique.</li> <li>7. Possui local específico para o armazenamento de produtos finais?</li> <li>8. O armazém de produtos finais tem dimensões e condições adequadas para o volume de produto movimentado?</li> <li>9. Possui estrutura de estocagem auxiliar de produtos finais externa à agroindústria (próprio, alugado, de clientes, outro)?</li> <li>10. Possui estrutura (própria, terceirizada ou em parceria) adequada para o transporte e distribuição de produtos?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 7 – Processamento</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adota critério para organização e/ou divisão de setores e processos produtivos?</li> <li>2. Adota critério para definição dos turnos de operação (horário, equipe de trabalho, jornada)?</li> <li>3. Realiza planejamento da produção?</li> <li>4. Utiliza fichas de fabricação, para fins de controle e organização da produção (registro de produtos, quantidades, equipe envolvida no trabalho etc.)?</li> <li>5. Possui controle estatístico de fabricação, para fins de avaliação de desempenho (registro de produtividade, eficiência de equipamentos, tempo e mão-de-obra gasto no processo)?</li> </ol>

<p>6. O fluxo de produção é adequado?</p> <p>7. O layout, ou seja, a disposição de equipamentos e utilidades, é adequado, sendo compatível com o fluxo proposto?</p> <p>8. Existe flexibilidade de processos ou seja, a linha de equipamentos ou a estrutura da agroindústria atendem a oscilações de escala ou diversificação de matéria-prima?</p> <p>9. O abastecimento de água é adequado em termos de qualidade e de garantia de suprimento?</p> <p>10. O fornecimento de energia elétrica é adequado em termos de qualidade e de garantia de suprimento?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 8 – Gestão da Qualidade</b>
<p>1. Possui sistema de gestão da qualidade?</p> <p>2. Possui Manual de Boas Práticas de Fabricação (MBPF)?</p> <p>3. Possui outro manual ou regimento interno, que oriente a conduta e o comportamento de cooperados e/ou funcionários?</p> <p>4. Adota política de formação e/ou qualificação de cooperados e/ou funcionários em gestão e controle de qualidade?</p> <p>5. Adota política de controle de qualidade pactuado com os fornecedores de matéria---prima?</p> <p>6. Avalia a qualidade de produtos intermediários e finais, por meio de análises de rotina (microbiológicas, químicas, degustações)?</p> <p>7. Registra e/ou calcula o índice de perda de matéria-prima e de produto final?</p> <p>8. Conhece a legislação sanitária e quais as condições necessárias para a obtenção do registro sanitário?</p> <p>9. O empreendimento tem registro sanitário? Se sim, especifique.</p> <p>10. O estado de conservação e o acabamento sanitário das instalações atendem às demandas de garantia de qualidade?</p> <p>11. Possui condições ambientais adequadas (em termos de temperatura, luminosidade, umidade etc.) no local de trabalho?</p> <p>12. Possui condições adequadas de higiene e limpeza das instalações?</p> <p>13. Os equipamentos e utensílios apresentam boas condições de uso?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>GI 9 --- Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional</b>
<p>1. Adota política de segurança e higiene do trabalho?</p> <p>2. Fornece e exige equipamentos de proteção individual e/ou coletiva (EPI/EPC)?</p> <p>3. Adota medidas preventivas para evitar acidentes de trabalho?</p> <p>4. Realiza registro e/ou monitoramento das ocorrências dos acidentes de trabalho?</p> <p>5. Conhece os riscos de acidentes peculiares às atividades e operações realizadas na agroindústria?</p> <p>6. Possui condições ambientais adequadas à saúde e ao conforto dos cooperados e/ou funcionários (em termos de temperatura, luminosidade, umidade etc.) no local de trabalho?</p> <p>7. Adota política de formação e/ou qualificação de cooperado e/ou funcionários em segurança do trabalho?</p> <p>8. Substitui produtos e/ou materiais que oferecem riscos aos cooperados e/ou funcionários?</p> <p>9. Adota política de informação e/ou diálogo aberto sobre saúde e higiene pessoal com cooperados e/ou funcionários?</p> <p>10. Adota política de verificação do estado de saúde dos cooperados e/ou funcionários ou procedimentos de prevenção à doenças e enfermidades?</p>
OBSERVAÇÕES:
<b>GESTÃO AMBIENTAL</b>
<b>GA 1 --- Regularização Ambiental</b>
<p>1. Possui licença ou autorização ambiental?</p> <p>2. No caso da utilização de matéria---prima oriundo do extrativismo, há plano de manejo aprovado autorizando a extração dessas espécies?</p> <p>3. O plano de manejo é respeitado (execução das ações propostas, quantidades permitidas para extração etc.)?</p> <p>4. No caso de áreas degradadas no âmbito do empreendimento, possui Plano de Recuperação Ambiental (PRAD)?</p> <p>5. No caso de dispor de áreas de preservação permanente e reserva legal, apresenta situação de regularidade frente à legislação ambiental?</p>

6. Possui instalações e/ou projetos paisagísticos para minimizar a existência de impactos visuais da estrutura da agroindústria?
OBSERVAÇÕES:
GA 2 --- Política Ambiental
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apresenta preocupação com o meio ambiente?</li> <li>2. Possui programa e/ou projetos de educação ambiental?</li> <li>3. Substitui produtos e/ou materiais que possam prejudicar o meio ambiente?</li> <li>4. Adota estratégias para diminuir a emissão de resíduo sólidos e/ou líquidos?</li> <li>5. Possui sistema de controle e tratamento de resíduos sólidos gerados?</li> <li>6. Possui sistema de controle e tratamento de efluentes industriais?</li> <li>7. Adota acondicionamento e/ou disposição final adequada de resíduos perigosos?</li> <li>8. Efetua separação e/ou coleta seletiva do lixo?</li> <li>9. Reutiliza e/ou recicla resíduos?</li> <li>10. Adota estratégia e/ou técnica de redução do consumo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)?</li> <li>11. Adota estratégia para garantir a sustentabilidade ambiental da produção?</li> <li>12. A agroindústria encontra-se localizada em área adequada (ou seja, em Área Industrial, fora de Área de Preservação Ambiental, Reservas etc.)?</li> </ol>
OBSERVAÇÕES: