

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
REGIONAL - MESTRADO E DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Adilson José Fabris

**COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR:
O CASO DAS COOPERATIVAS DO TERRITÓRIO MÉDIO ALTO URUGUAI
E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Santa Cruz do Sul

2012

Adilson José Fabris

**COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR:
O CASO DAS COOPERATIVAS DO TERRITÓRIO MÉDIO ALTO URUGUAI
E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado,
Área de Concentração em Desenvolvimento Regional,
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Erica Karnopp

Santa Cruz do Sul

2012

Adilson José Fabris

**COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR:
O CASO DAS COOPERATIVAS DO TERRITÓRIO MÉDIO ALTO URUGUAI
E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

Esta Dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Dra. Erica Karnopp

Professora Orientadora – UNISC

Dra. Virginia Elisabeta Etges

Professora Examinadora – UNISC

Dr. Clayton Hillig

Professor Examinador – UFSM

RESUMO

O presente trabalho consiste no estudo realizado sobre as cooperativas agrícolas familiares do (TMAU) Território do Médio Alto Uruguai, localizando na região Noroeste do Rio Grande do Sul. A questão central da pesquisa refere-se à gestão aplicada às cooperativas, com objetivo voltado às atividades do setor primário e sua contribuição para o desenvolvimento regional, através da utilização de um modelo de gestão que possibilitou a análise direcionada à sua sustentabilidade. O estudo teve como finalidades: conhecer a atuação das cooperativas agrícolas familiares no TMAU; diagnosticar a atual organização das cooperativas e suas relações com a agricultura familiar; além de analisar os modelos de gestão utilizados. Ainda, o estudo revelou a heterogeneidade das organizações, possibilitando dividi-las em grupos. As cooperativas que foram alicerçadas nos movimentos sociais e constituídas a partir das discussões de base apresentaram melhor organização, pois utilizaram métodos de gestão adequados à sua realidade; contribuíram para a sustentabilidade dos cooperados; satisfizeram seus anseios socioeconômicos; melhoraram as condições de vida e promoveram a inclusão social dos associados. As cooperativas mesmo criadas sobre as bases sociais, mas que não fizeram uso das ferramentas e métodos de gestão, apresentaram dificuldades para a realização de suas atividades, embora colaborassem parcialmente para o progresso dos sócios. Em contrapartida, as que não possuíam metodologia gerencial apresentaram dificuldades de organização e desenvolvimento, encontrando-se inativas e na iminência de desaparecer. Constatou-se que a relação das cooperativas com as demais estruturas organizacionais contribuíram favoravelmente para as discussões que envolviam a agricultura familiar. Aliado a essa iniciativa e com a utilização de modelos de gestão, comprovou-se que as cooperativas agrícolas familiares possuem condições favoráveis para organizar suas atividades; contribuir para a qualidade dos serviços prestados; melhorar a vida dos agricultores; além de agregar renda e promover a inclusão social.

PALAVRAS CHAVE: Cooperativismo, Gestão, Desenvolvimento, Agricultura Familiar

ABSTRACT

COOPERATIVE OF FAMILY AGRICULTURE: THE CASE OF COOPERATIVES FROM TERRITORY OF THE MEDIUM HIGH URUGUAY AND ITS CONTRIBUTION TO THE REGIONAL DEVELOPMENT

This dissertation has as purpose a study performed on Agricultural Cooperatives Familiar from Territory of the Medium High Uruguay (TMAU-*Território do Médio Alto Uruguai*), located in the northwestern region of *Rio Grande do Sul*. The central question relates to the management applied to cooperatives, with purpose oriented activities primary sector and its contribution to regional development through the use of a management model that made possible the analysis focused on sustainability. The study had the following objectives: to know the performance of agricultural cooperatives in the family from TMAU; diagnose the current organization of cooperatives and their relationships with family agriculture, as well analyze the management models used. The study revealed also the heterogeneity of organizations, enabling split them into groups. The cooperatives that were founded and constituted in social movements from discussions of base presented better organization because using appropriate management methods to their reality; contributed to the sustainability of the cooperative; satisfy their desires socioeconomic, improved the life conditions and promoted the social inclusion of associated members. The cooperatives even created on the social bases, however did not use the tools and management methods, presented difficulties for perform its activities, although they have collaborated in a partial way for the progress of associated members. In contrast, those who had no managerial methodology presented difficulties of organization and development, lying dormant and on the verge of disappearing (soon to disappear). It was found that the ratio of cooperatives with other organizational structures contributed positively to the discussions involving family farming. Allied to this initiative and the use of management models, it was proven that agricultural cooperatives familiar have favorable conditions to organize their activities, contributing to the quality of services provided, improve farmer's lives, in addition to adding income and promote the social inclusion.

Keywords: Cooperativeness, Management, Development, Family Agriculture.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus pelo dom da vida, a saúde e o desejo de almejar o crescimento e dar razão aos propósitos, vencer as dificuldades e ousar quando surgem as oportunidades.

Aos familiares, especialmente a mãe Erni ao padrasto Moisés, ao irmão Éder e a cunhada Silvia e, a irmã Lucinéia e o cunhado Adilson, que sempre estiveram presentes, compreendendo a importância de me incentivar e dar forças para que eu pudesse seguir em frente.

Minha gratidão afetuosa aos filhos Alana e Alisson, que souberam abrir mão de minha companhia. De horas, dias e finais de semana ausentes sem exigir nada em troca e carinhosamente me incentivaram a finalizar esta obra.

A querida Viviane, que nos momentos decisivos esteve ao meu lado para auxiliar-me e encorajar-me frente às dificuldades; representando a força necessária para a continuidade, além da motivação e coragem fundamentais, para a conclusão desta caminhada.

Agradeço às amigas: Andréa, Cristiane e Oracelia, que representaram a energia necessária para suportar as longas e sonolentas madrugadas de viagem a Santa Cruz do Sul. Viagem que iniciou pelo incentivo do Professor Doutor Antonio Joreci Flores, amigo e responsável direto pelo meu ingresso no Curso de Mestrado, apoiando-me desde o início e até o fim. A vocês meus queridos amigos, minha gratidão eterna.

Agradecimento em especial à coordenação, professores, funcionários do PPGDR e ao colegiado que, conjuntamente, compreenderam minhas dificuldades e depositaram a confiança necessária para que eu pudesse concluir meus estudos.

Carinho especial à minha orientadora Professora Doutora Erica Karnopp, que, sobretudo, me transmitiu a calma necessária e a adequada orientação para o objetivo final. A você professora minha gratidão.

E por fim, não menos importante, à direção SICOOB OESTECREDI em nome do Presidente Lauri Inácio Slomski, aos Gerentes Adolfo e Eliana e aos chefes de setores: Erenice, Fabiane, Rui e Zaíra que, incondicionalmente, me deram o apoio e suporte necessários, a fim de que eu pudesse honrosamente cumprir com minha caminhada. Aos demais colegas da equipe do SICOOB muito obrigado.

Reconhecimento e agradecimento especial ao Serviço Nacional Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP) que compreendeu a importância do trabalho e prontamente colaborou com o auxílio educacional e aporte financeiro, auxiliando-me na continuidade e término deste estudo.

Três anos de caminhada. Muitas horas de estrada, muito sono e cansaço, perdas e conquistas, amizades construídas, parcerias formadas. Assim chega ao final uns dos projetos trançados e planejados em 2008. A conclusão do mestrado não representa o fim, mas o começo de novas caminhadas marcadas por provações tão grandes como esta. Infinitamente maior é a satisfação de poder chegar sem desistir, tropeçar, cair e ter a hombridade de levantar e seguir em frente, até completar o mestrado.

Das lições apreendidas nesse tempo destaco três, a primeira: nunca sabemos o bastante para justificar nossos propósitos, a segunda: a sabedoria está naquele que busca o saber e a terceira: toda etapa começa onde outra termina.

LISTA DE FIGURAS

01	Modelo de gestão para as cooperativas.....	54
02	Atualidade do cooperativismo no RS.....	70
03	Mapa do Território do Médio Alto Uruguai, RS e atuação das cooperativas pesquisadas.....	76
04	Classificação por utilização de modelo de gestão.....	98

LISTA DE TABELAS

01 O Cooperativismo nos Estados brasileiros.....	63
02 Associados por ramo de atividade: Comparativo 2010-2011.....	64
03 Empregos por ramo de atividade: Comparativo 2010-2011	66
04 Cooperativismo no Rio Grande do Sul.....	69
05 Municípios do Território Médio Alto Uruguai e a distribuição populacional.....	75
06 Amostra da pesquisa.....	85
07 Análise das conquistas e dos desafios futuros das cooperativas.....	93
08 Análise geral por grupo de cooperativas	121

LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACI	Associação Comercial e Industrial
AECOVALE	Associação das Agroindústrias Ecológicas Familiares do Vale do Rio Uruguai
AMZOP	Associação dos Municípios da Zona da Produção
ASCAR	Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural-RS
ARCAFAR-SUL	Associação Regional das Casas Familiares Rurais do Sul do Brasil
BRICS	Agrupamento dos países: Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul, para a realização de transações de interesses comerciais.
CAFW	Colégio Agrícola de Frederico Westphalen
CDL	Câmeras de Dirigentes Lojistas
COAPELBIM	Cooperativa de Produtores de Leite de Boa Vista Das Missões
COAPRIL	Cooperativa Agroecológica de Lajeado do Bugre Ltda
COASUL	Cooperativa Agropecuária do Sudoeste Ltda
CODEMAU	Conselho de Desenvolvimento Médio Alto Uruguai
CODETER	Colegiado do Desenvolvimento Territorial
COOCAMPO	Cooperativa Mista de Produção Camponesa e Integração Regional Ltda
COOPAC	Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina Ltda
COOPERÇARA	Cooperativa dos Produtores de Cana-de-Açúcar, Grãos e Derivados de Caiçara Ltda
Cooperatives UK	Organização das Cooperativas do Reino Unido
COOPERPRIMA	Cooperativa Agrícola de Rio Maior
COOSERGS	Cooperativa de Serviços do Rio Grande do Sul
COOPATRISUL	Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul
COOPATRIN	Cooperativa de Produção Mista de Agricultores Trindadense Ltda
COOPAZA	Cooperativa de Produção, Industrialização e Comercialização de Aguardente Ltda

COOPERJAB	Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba Ltda
COOPBOMPASTOR	Cooperativa dos Viticultores Bom Pastor Ltda
COOPRAF	Cooperativa dos Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen
COPAGRISERV	Cooperativa Mista dos Agricultores e Prestadores de Serviços de Planalto
COPENFAC	Cooperativa Nonoaiense de Fomento a Agricultura Camponesa Ltda
COPERBIORGA	Cooperativa de Produtores Biorgânicos de Erval Seco
CORAC	Cooperativa Regional da Agricultura Camponesa Ltda
COREDE	Conselho Regional de Desenvolvimento
COTRIFRED	Cooperativa Triticola Frederico Westphalen Ltda
COTRISAL	Cooperativa Triticola Sarandi Ltda
COPERAC	Cooperativa dos Grupos de Agroindústria dos Agricultores Familiares de Constantina e Região Ltda
CREHNOR	Sistema de Cooperativas de Crédito Rural
CRESOL	Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
EMATER	Associação Riograndense de Assistência Técnica e Extensão Rural
FETAG	Federação dos Trabalhadores da Agricultura
FEE	Fundação de Economia e Estatística
FETAG/RS	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Rio Grande do Sul
FETRAF-SUL/CUT	Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar da Região Sul
FW	Frederico Westphalen
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MMC	Movimento das Mulheres Camponesas
MPA	Movimento dos Pequenos Agricultores

MST	Movimento dos Sem Terra
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCESC	Sindicato e Organização das Cooperativas de Santa Catarina
ONG	Organizações Não Governamentais
ONU	Organização das Nações Unidas
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PTDRS	Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável
RECOSOL	Associação das Cooperativas de Agroindústrias Familiares do Médio Alto Uruguai
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SWOT	Strengths(Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)
TC	Território da Cidadania
TDRS	Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável
TMAU	Território Médio Alto Uruguai
UERGES	Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
URI	Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 O COOPERATIVISMO NO CONTEXTO DO CAPITALISMO.....	24
2.1 Teorias do cooperativismo e o contexto histórico mundial	28
2.2. Classificação das cooperativas	31
2.2.1 Modelo de Cooperativa Integral	31
2.2.2 Cooperativas de trabalho	32
2.2.3 Cooperativas de consumo	34
2.3.4 Cooperativismo de Crédito.....	38
2.3 O cooperativismo moderno.....	44
2.4 Modelo Dinamarquês	47
2.5 A Gestão e as cooperativas.....	49
2.5.1 Modelo de gestão aplicado a cooperativas	51
3 O CONTEXTO ATUAL DO COOPERATIVISMO	56
3.1 Cooperativismo e as cooperativas	62
3.1.1 Evolução comparativa por número de habitantes	64
3.1.2 Empregos gerados pelo Cooperativismo	65
3.2 Cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul.....	67
4 A FORMAÇÃO DO TERRITÓRIO DO MÉDIO ALTO URUGUAI.....	72
4.1 O Território e cooperativismo	75
4.2 A agricultura familiar e o desenvolvimento regional	77
5 COOPERATIVAS EM ESTUDO	82
5.1 Amostragem Probabilística.....	85
5.2 Aspectos ambientais e mercadológicos	86
5.3 Agricultura familiar e a produtividade	86
5.4 Estrutura de apoio às cooperativas.....	88
5.5 As cooperativas e as relações sociais	89
6 GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE AGRICULTORES FAMILIARES: ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS COOPERATIVAS EM ESTUDO	91
6.1 Resultados da pesquisa	95
6.1.1 Componentes estratégicos	96
6.1.2 Componentes diretivos	101
6.1.3 Componentes comportamentais	103

6.1.4 Componentes de avaliação.....	105
6.1.5 Componentes de mudança	107
6.1.6 Componentes tecnológicos	109
6.1.7 Componentes estruturais	111
6.2 Motivações e desafios para implementar o Modelo Gestão Cooperativa	113
6.3 Modelo de gestão a partir do Planejamento Estratégico	117
6.4 As cooperativas sobre o enfoque sustentável	119
7 CONCLUSÃO	123
REFERÊNCIAS.....	129
ANEXOS	134

1 INTRODUÇÃO

À medida que o Século XXI avança, muitas são as transformações que influenciam o comportamento social num mundo globalizado. O crescimento do sistema econômico é impulsionado pelos avanços tecnológicos; pela rapidez das informações; pelas inovações das comunicações e pelo estreitamento das relações intercontinentais.

Na evolução do tempo o sistema capitalista busca novos espaços, utilizando a força do capital para a geração de riquezas, além de influenciar e interagir com as estruturas econômicas, políticas, ambientais e sociais. Também, permite o desenvolvimento e o aumento do capital sobre o trabalho, tendo como consequência as desigualdades dos segmentos que não estão envolvidos em estruturas sociais. Esse fato fica caracterizado, principalmente, no bojo da Primeira Revolução Industrial liderada pela Inglaterra no século XVIII.

Para Brum (2010) o capitalismo alicerça-se basicamente no trabalho e no capital como fatores que contribuem para a produção de riquezas. A relação desses fatores organiza a produção e dá origem às empresas, priorizando a força do capital sobre o trabalho, controlado pelo processo privado. O aumento da riqueza à custa do trabalho originou períodos contraditórios e muitas injustiças.

No cenário global estão inseridas as organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos, somadas às organizações de classe e entidades representativas. Destacam-se, também, nesse contexto as associações e as cooperativas. Vale dizer que o cooperativismo, enquanto organização sofre influência do sistema socioeconômico e busca, em seus princípios, dar continuidade aos seus propósitos, a fim de legitimar sua constituição. Tal realidade ocorre desde o seu surgimento em 1844.

O cooperativismo surgiu na Inglaterra, para abrigar a sociedade excluída do processo de produção social, em função do Desenvolvimento Industrial.

Para melhor entender o sistema cooperativista, esta pesquisa abordará a gestão das cooperativas agrícolas familiares localizadas no Território Médio Alto Uruguaí (TMAU), do Rio Grande do Sul e sua contribuição para o Desenvolvimento Regional. Discorrer-se-á, também, sobre as práticas administrativas aplicadas às 17 cooperativas que atuam de forma integrada à Associação das Cooperativas de Agroindústrias Familiares do Médio Alto Uruguaí (RECOSOL) que está

fundamentada pelos valores da democracia, do bem coletivo, da orientação dos processos produtivos e das melhorias contínuas.

A agricultura familiar, do território do Médio Alto Uruguai, está estritamente vinculada à ocupação, à colonização e às atividades agrícolas associativas. Por isso, a partir do início do século XX, se consolidou em organizações cooperativas relevantes para o fortalecimento do setor primário.

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) foi a partir da implantação do Plano Real, em 1994, que previu, em linhas gerais, o controle da inflação, as reformas econômicas e o lançamento da moeda “o Real” (R\$), condições favoráveis à implantação de outras políticas agrícolas adequadas. Conseqüentemente, em 1995, ocorre à criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). O objetivo do programa é financiar projetos individuais ou coletivos, que gerem renda aos agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa possui baixas taxas de juros para os financiamentos rurais, diferenciando-se dos sistemas de crédito, até então, vigentes no País.

Optou-se por estudar o contexto das cooperativas, tendo como recorte histórico a implantação do Plano Real, em 1994. A partir da criação de programas que proporcionaram o fomento da agricultura familiar, como o acesso aos recursos para custeio e investimento, direcionados ao fortalecimento das diversas cadeias produtivas. A partir disso, o plano contribuiu para a melhoria da renda dos agricultores familiares e assentados da reforma agrária, o que proporcionou um ambiente adequado para o fortalecimento do cooperativismo existente bem como a constituição de novas cooperativas.

Tendo por base as mudanças positivas que o Plano Real possibilitou, a agricultura familiar teve apoio direcionado a suas necessidades. Como essa categoria de agricultura congrega um número significativo de cooperativas e de agricultores, deverá ser mais bem entendida quanto às suas potencialidades e dificuldades.

Parte-se do pressuposto de que o estudo sobre as cooperativas e seus cooperados possibilitará compreender como tais organizações associativas contribuem para a sustentabilidade socioeconômica das famílias envolvidas e como participam do desenvolvimento regional.

O sistema cooperativista representa um forte componente do desenvolvimento regional nos diversos espaços econômicos e sociais. A experiência pesquisada é desenvolvida por cooperativas agrícolas familiares que dilatam práticas de agro industrialização e comercialização dos produtos, objetivando o desenvolvimento dos agentes envolvidos no processo.

Entende-se que a prática do sistema cooperativista representa uma condição fundamental de convivência com o sistema capitalista. Ainda, pretende-se mostrar que a questão associativa, na agricultura familiar, é um forte componente de apropriação de valor da produção e exercita as possibilidades de convivência e desenvolvimento do capital social.

O cooperativismo no seu contexto de atuação está inserido no ambiente competitivo, mas como alternativa favorável ao desenvolvimento de seus atores. Atualmente, o movimento cooperativista possui grande expressão e reconhecimento mundial e é influenciado por diferentes forças que procuram satisfazer aos anseios de seus associados, respeitando as particularidades de cada participante.

“O movimento cooperativo está dividido de acordo com as classes sociais, as concepções políticas, as categorias econômicas, a nacionalidade ou as crenças religiosas e as diferentes concepções relativas ao sistema cooperativo”. (MLADENATZ, 2003, p. 13).

A ideia destacada pelo autor refere-se à concepção moderna do modelo cooperativista, considerado como um caminho ideal e capaz de proporcionar maior representatividade aos seus cooperados e garantir sua própria sustentabilidade.

O autor ainda destaca a convivência do sistema cooperativista no contexto capitalista. Para ele, o modelo cooperativista permite realizar uma ordem econômica e social que fundamenta dois pontos importantes: a sobreposição do entendimento da solidariedade sobre o espírito de competitividade e a colaboração do trabalho frente à dominação da empresa lucrativa.

Para elucidar esta afirmativa, Mladenatz (2003) descreve que o sistema cooperativista, às vezes, é considerado um produto das organizações capitalistas presentes na sociedade atual. Para o autor, esta concepção é justa quando o sistema passa a ser observado em sua forma moderna.

No Brasil, o movimento cooperativista passou a ser oficialmente conhecido em 1847. Surgiu por diferentes caminhos e atua em diversos segmentos, ampliando sua atuação em diversos setores como: na produção em grande escala; na

transformação e prestação de serviços financeiros e habitacionais, bem como na organização político-social. Tanto a criação de sistemas integrados de cooperativas como a estruturação de organizações cooperativistas e, ainda, as confederações cooperativas demonstram que as organizações necessitam de estruturas complementares que garantam ações de fortalecimento para a sua atuação.

Na concepção que envolve o cooperativismo relata-se a importância das Organizações Não Governamentais (ONGs) e dos movimentos sociais.

No início do século XX, era muito mais comum a existência de movimentos ligados ao rural, assim como movimentos que lutavam pela conquista do poder político. Em meados de 1950, os movimentos nos espaços rural e urbano adquiriram visibilidade através da realização de manifestações em espaços públicos (rodovias, praças, etc.). Os movimentos populares urbanos foram impulsionados pelas Sociedades Amigos de Bairro - SABs - e pelas Comunidades Eclesiais de Base - CEBs. Nos anos 1960 e 1970, mesmo diante de forte repressão policial, os movimentos não se calaram. Havia reivindicações por educação, moradia e pelo voto direto. Em 1980 destacaram-se as manifestações sociais conhecidas como "Diretas Já". (GEOMUNDO, 2013).

Conforme Navarro (1996), o movimento sindical de trabalhadores rurais destacou-se em 1970 em “oposição à estrutura oficial” com ações de “contestação social” no campo e na cidade tendo o apoio moderado da Federação dos Trabalhadores da Agricultura (FETAG) fortalecendo a atuação dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STR).

Para Górgen Ofm (1998), foi na década de 1970 que a Igreja, movida pela Teologia da Libertação, com criação da Comissão Pastoral da Terra, “despertou” os agricultores buscarem seus direitos, priorizando um trabalho de base com a participação organizada o movimento ganhou expressão nacional.

Surgiram daí vários movimentos sociais que foram se organizando e se articulando, ganhando destaque e espaço na conjuntura nacional, entre eles o Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem-Terra, o Movimento dos Atingidos por Barragens, o Movimento das Mulheres Trabalhadoras Rurais, O Movimento dos Povos da Floresta, o Movimento dos Ribeirinhas – estes dois na Amazônia – e o Movimento de Renovação ou Oposição Sindical.(GÖRGEN OFM, 1998, p.8).

Os movimentos sociais se caracterizam por reivindicações próprias de cada organização e demonstram as inquietações pelas contradições econômicas e sociais da sociedade brasileira como forte tendência ao marxismo quando vinculado ao espaço urbano e rural.

A contribuição dos movimentos sociais ao cooperativismo fundamenta-se por fatores como: a organização, o fortalecimento das lideranças, a articulação política, o poder de mobilização, as discussões e deliberações participativas, a formação e informações, neste sentido os motivadores sociais contribuem na constituição de muitas cooperativas, tanto no meio rural quanto urbano, estruturadas em vários estados brasileiros.

O cooperativismo no Rio Grande do Sul desenvolveu-se baseado na agricultura familiar, guiado pelos anseios dos imigrantes europeus, tendo como objetivo buscar melhores condições de produção, comercialização, acesso ao crédito e ações organizacionais da classe agrícola. Nessa perspectiva, o sistema cooperativista encontrou na associação de pessoas com interesses comuns o ambiente adequado para seu fortalecimento.

No Território Médio Alto Uruguai, a criação das primeiras cooperativas agrícolas familiares, na década de 40, contribuiu para o fortalecimento dos agricultores. A partir delas houve melhor articulação dos agricultores; acesso ao crédito; melhorias das práticas agrícolas e investimento para a aquisição de máquinas e equipamentos para o processamento dos produtos. Cabe colocar que a iniciativa dos colonizadores da época contribuiu para o fortalecimento e ampliação da atividade agrícola presente até nossos dias.

A sustentabilidade da agricultura familiar, através das entidades representativas, como as cooperativas agrícolas familiares, é fundamental para o desenvolvimento regional. A abordagem do desenvolvimento é ampla e recente, no entanto, torna-se indispensável compreender melhor os pilares de sustentação desta condição.

Sob este viés, Etges (2005) destaca a “preocupação com o desenvolvimento, que remete não só as questões de ordem ambiental, mas também as questões de ordem social, econômica e político-cultural”.

Para a autora, o desenvolvimento regional tem recebido atenção tanto da iniciativa privada quanto dos governos e principalmente da sociedade organizada. A partir disso, percebe-se a preocupação com a sustentabilidade, guiada pela “promoção da qualidade de vida junto à população”. Nesse entendimento Etges (2005) afirma a necessidade de compreender o significado da sustentabilidade, para que, após o conhecimento, o processo possa ser norteado pelos “princípios da justiça social e do meio ambiente”.

No que tange ao “desenvolvimento sustentável”, Becker (1997) salienta que se deve garantir a igualdade social através do uso de mecanismos políticos, permitindo a redução da mecanização; a concentração de terras; a diversificação agrícola e, sobretudo, à participação dos pequenos produtores no processo de desenvolvimento.

Saraceno *apud* Moura (2006, p. 3) coloca que o desenvolvimento ocorre a partir de “processos, em que os esforços de uma população se somam aos do governo para melhorar as condições sociais, econômicas e culturais da comunidade, procurando integrá-la à vida do país, permitindo contribuir, plenamente para o progresso social”.

O desenvolvimento pode ser medido pela capacidade de gerar conhecimentos, de forma autônoma, além de transmiti-los e utilizá-los, assentando-os no tripé: ciência e tecnologia, educação e política e econômico-industrial.

Abordagens sobre desenvolvimento regional e inclusão social, estão presentes nas discussões e agendas dos governos. Inúmeras instituições mencionam a reversão de indicadores, como: desemprego, concentração de renda, desequilíbrios ambientais, êxodo rural e aumento da população nas grandes cidades. No delinear de políticas promissoras, consideram-se casos de sucesso e reconhecimento mundial, a inserção econômica dos agricultores familiares; classe, na maioria das vezes, esquecida.

A satisfação das necessidades presentes e futuras procura tornar mais eficiente o uso dos recursos públicos em prol da melhoria na distribuição de renda, além da preocupação com as pessoas, com a comunidade e com a região, a fim de melhorar a qualidade de vida de todos os envolvidos. Não há como ignorar as desigualdades sociais que fazem parte dos círculos viciosos que dão origem à pobreza.

No viés do desenvolvimento relaciona-se a sustentabilidade agrícola ao uso de tecnologias adequadas às condições e às especificidades territoriais, para a previsão e prevenção dos impactos negativos seja sociais, econômicos e ambientais, com a garantia de que os agros ecossistemas sejam produtivos, competitivos e sustentáveis ao longo do tempo. (ETGES, 2001).

No Brasil, os agricultores familiares buscam, através do cultivo do solo, meios de sobrevivência, ampliação da produção e ganho de escala, alternativas para mantê-los na atividade. Porém, os aspectos que envolvem a agricultura se

transformam à medida que as mudanças impostas pela aceleração do sistema econômico, modelo capitalista, dissemina-se.

Para Oliveira (2007), no modelo capitalista, o processo de desenvolvimento apresentado na atualidade compreende a integração entre os grandes complexos industriais e a produção agropecuária. Para o autor, esse fato transforma e redefine toda a estrutura “socioeconômica e produtiva do campo”.

A etapa final do processo produtivo no campo (aquela que emprega ainda o maior contingente da força de trabalho) não é mais controlada pelo agricultor. Fracionou-se o processo produtivo em função da necessidade tecnológica da indústria. (OLIVEIRA, 2007, p. 8).

Seguindo o raciocínio do autor, tanto no Brasil como nos Estados Unidos e Europa, a agricultura familiar tem um papel fundamental na área rural, caracterizando-se principalmente pelo aumento significativo da força de trabalho familiar.

Para exemplificar esse fato, basta lembrar o caso brasileiro, em que ela representa mais de 80% da força de trabalho empregada na agricultura, ou então recorrer ao exemplo norte-americano, cujas pesquisas recentes mostram uma participação massiva das *familyfarms*, isto é, da produção baseada no trabalho familiar. Assim, a agricultura norte americana, também não tem seu suporte nas *corporatefarmse* sim nas *familyfarms*. Esse mesmo fenômeno ocorre também na maioria dos países da Europa. (OLIVEIRA, 2007, p. 8).

Sob esta ótica, o autor descreve a interferência exercida pelo capitalismo na transformação do campo. O referido modelo se adapta ao contexto local e impõe sua forma, de modo a excluir os modelos de produção, ou seja, as formas de produção agrícola que não seguem ao modelo capitalista, que são extintos do plano econômico.

A partir dessa reflexão tanto os processos produtivos quanto o uso de tecnologias agrícolas somados ao uso e manutenção do solo, passam a serem temas centrais no debate regional. Também, entram em pauta a agricultura familiar, a sustentabilidade e a preocupação socioambiental influenciada pelas organizações de classe e entidades representativas.

De acordo com o Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS), um dos eixos estratégicos de atuação do Território é a agricultura familiar representada pelas suas organizações, entre elas as cooperativas que, com ampla

liberdade, discutem os temas sobre sustentabilidade e responsabilidade socioambiental, bem como o fortalecimento das entidades de classe e das potencialidades regionais, através da criação e fortalecimento das cooperativas.

O desenvolvimento do Médio Alto Uruguai, “vem sendo construído com base na agricultura familiar, principalmente, em função das características fundiárias, uma vez que a pequena propriedade é predominante”. (FLORES & PRESTES, 2006, p. 33).

Cabe analisar os modelos de gestão adotados pelas Cooperativas e suas implicações no Desenvolvimento Territorial do Médio Alto Uruguai. Além de conhecer a atuação dessas cooperativas familiares, pretende-se apresentar, através do diagnóstico, a situação atual das organizações cooperativas e sua relação com a agricultura familiar, analisando os modelos de gestão praticados.

O processo gerencial tanto para pequenas e grandes empresas quanto para as cooperativas da agricultura familiar tem se moldado às tendências do cenário global, posicionando-se conforme orientação econômica, política e socioambiental.

Nesse cenário emergente, coloca-se que a informação e o conhecimento constituem elementos decisivos para que as cooperativas agroindustriais de estrutura familiar possam se diferenciar no mercado, à medida que conhecem melhor o referido mercado. Para tanto, programar as melhores ferramentas gerenciais, aplicadas às cooperativas envolvidas no processo territorial pode reverter-se numa possibilidade de melhoria das práticas gerenciais e de planejamento, como aborda este estudo.

A questão a ser compreendida está direcionada à gestão das cooperativas. O desafio é investigar sua eficácia para a sustentabilidade da agricultura familiar, tanto no fomento das cadeias produtivas como na contribuição para o Desenvolvimento Regional, ou seja, investigar se a gestão praticada nas cooperativas da região segue os modelos de gestão das empresas tradicionais, com base no sistema capitalista.

Fundamenta-se a necessidade do uso de um modelo adequado de gestão para o sistema, com metodologia adequada aos agricultores familiares, podendo ser uma alternativa capaz de bloquear as ações do modelo capitalista global que desagrega e favorece a liquidação de muitas cooperativas. Um modelo de gestão adequado pode ser uma das alternativas que permitirá que as organizações de origem familiar deixem de ser meras espectadoras e passam a serem agentes principais desse modelo.

Para atender aos interesses objetivados nesta pesquisa, é determinante que se desenvolva uma ação ordenada, alicerçada a uma estrutura adequada, para que os resultados sejam exitosos. A estrutura norteadora desse estudo segue a seguinte cronologia: no primeiro capítulo, além do entendimento do cenário mundial e do sistema capitalista, resgata-se a formação, estruturação e evolução do cooperativismo mundial, assim como no Brasil e no Rio Grande do Sul. Já no segundo capítulo, descreve-se a análise das Cooperativas do Território da Cidadania do Médio Alto Uruguai e no terceiro capítulo, apresentar-se-ão os resultados da pesquisa e finalmente os aspectos conclusivos e as considerações finais.

A metodologia utilizada é descritiva e analítica com dados quantitativos e qualitativos através da pesquisa exploratória e com uso de análise dedutiva combinada com análise indutiva, visando entender o contexto acerca da efetividade econômica e social do cooperativismo da agricultura familiar.

Coloca-se a importância desta pesquisa por três questões fundamentais: primeira, pela relevância do estudo das questões relativas à agricultura familiar, considerando a potencialidade desta região. Segunda, pela importância da articulação entre os gestores das cooperativas e instituições de ensino junto às cooperativas, assim como sua contribuição no processo de desenvolvimento e sustentabilidade para o mercado. E, terceira, como contribuição à comunidade acadêmica e científica, através do aporte de informações para a realização de estudos complementares, aprofundando conhecimentos e focalizando novos ângulos e perspectivas de ação no âmbito territorial, além de contribuir com a formação intelectual do autor.

Nesta fundamentação, a presente dissertação divide-se em cinco capítulos, incluindo esta primeira que direciona o leitor ao contexto desenvolvido nos capítulos seguintes. Nos capítulos segundo e terceiro relacionam-se a construção teórica que envolve o cooperativismo e sua panorâmica atual, bem como desenvolvimento regional. O quarto capítulo está destinado à análise dos resultados que objetivam a realização do estudo e por fim as conclusões resultantes da pesquisa.

2 O COOPERATIVISMO NO CONTEXTO DO CAPITALISMO

No caminho histórico encontram-se o liberalismo e o capitalismo, que, por vezes, são entrelaçados, expressando ideias e doutrinas inseridas na sociedade, integrando tanto a economia quanto a política. Juntas norteiam o comportamento dos indivíduos através das gerações.

Brum (2010) trata o liberalismo e o capitalismo como “concepções que integram e confundem”, mas ao mesmo tempo interagem entre si.

O autor trata o liberalismo sobre dois enfoques: “as dimensões políticas e econômicas”. Na interface política, o liberalismo trata da liberdade do indivíduo em relação ao Estado, caracteriza-se pela busca a descentralização do poder e a igualdade entre as partes. “Ao levá-lo à prática, o liberalismo opôs-se ao poder centralizado (na pessoa do Rei) e deu a origem à democracia liberal, que representou um grande avanço em relação às monarquias absolutas” (BRUM, 2010, p. 26).

No enfoque econômico, o liberalismo defende que a regulação do mercado deva acontecer de forma natural, pela livre concorrência sem a intervenção do Estado. Isto significa que o próprio mercado organiza os meios de produção, comercialização e consumo. “Nessa dimensão econômica, o liberalismo opõe-se ao estadismo e se expressa como a prática política e econômica própria do capitalismo” (BRUM, 2010, p. 26).

Para o autor, o liberalismo está alicerçado sobre eixos básicos que são: o individualismo, a liberdade de pensamento e expressão, a livre iniciativa, a propriedade privada dos meios de produção e a livre concorrência. A este cabe a responsabilidade pela “manutenção da ordem interna e da segurança externa” garantindo ao indivíduo a liberdade da ação do capital e o “bem geral da sociedade”.

Para Brum (2010), grandes pensadores observaram os comportamentos da sociedade, a partir do século XV. Tanto “Thomas Hobbes (1588-1679)”, como “John Locke (1632-1704)” observaram o comportamento dos seres humanos, descrevendo sua inserção e a influência nos caminhos da política e da economia bem como na interação entre a sociedade e o Estado.

Segundo o pensamento dos economistas, o inglês Thomas Mun (1571-1641) e o francês Jean-Baptiste Colbert (1619-1683) o mercantilismo surgiu com a formação dos Estados nacionais fortalecido pelo capitalismo comercial, que defendia

a intervenção do Estado na economia e o protecionismo estatal, objetivando o fortalecimento deste, o acúmulo da riqueza nacional com aquisição de ouro e prata e a obtenção de superávits comerciais o que media a riqueza e o poder de um país.

Na visão de Brum (2010), o “capitalismo mercantil” é encontrado a partir do século XVI com o predomínio do comércio nas maiores cidades da Europa. No entanto, o sistema enquanto “política e prática econômica” se consolidou no século XIX. Todavia, o sistema como prática econômica, fundamenta-se em dois fatores básicos e inter-relacionados: o trabalho e o capital. O “capitalismo é o sistema econômico baseado na supremacia do capital sobre o trabalho” (BRUM, 2010, p. 30).

Tal modelo econômico, segundo o autor, “deu origem a uma era de profundas contradições e injustiças, marcada pela brutal exploração dos operários e da mão de obra infantil sem oferecer quaisquer direitos.” (BRUM, 2010, p. 31).

A partir da metade do século XVIII, o Reino da Grã-Bretanha (Inglaterra e Escócia) comandou uma grande transformação no modelo de produção mercadoria, na organização das cidades e do campo e nas condições de trabalho, a Revolução Industrial transformou a realidade. A Europa, em especial, apresentava um ambiente favorável para o crescimento industrial. Esse período foi considerado como a primeira fase e durou até o século XIX. Liderado, principalmente, pela Inglaterra, França, Alemanha e posteriormente pelos Estados Unidos, o período se caracterizou pelos avanços tecnológicos, dentre eles: a criação da máquina e o uso dos recursos naturais como fonte de energia, através do vapor.

Para o autor, essa época foi marcada pelo aperfeiçoamento da produção e pela exploração das reservas minerais, como o carvão e o ferro que contribuíram para a ampliação das máquinas e o aumento da produção. O referido fenômeno se intensifica com a invenção e o aperfeiçoamento de novas máquinas, somados ao surgimento do trem e do navio a vapor. Nesse período, a produção era intensa e veloz, aumentando consideravelmente a comercialização e a rapidez dos transportes, conseqüentemente houve o aumento e a acumulação dos lucros.

A referida fase histórica ocorrida entre os anos de 1750 a 1800 foi marcada por dois aspectos: a primeira representa o fim de um período milenar marcado pelo uso da força humana e animal e pelo uso da força da água e do vento.

Neste período surgiu das principais teorias sobre liberalismo industrial descrita pelo economista escocês Adam Smith. Na visão de Smith o liberalismo

defendia no campo político a democracia representativa, a independência dos três poderes e a liberdade do indivíduo e no campo econômico defendia o direito a propriedade, a livre iniciativa e a concorrência. Na obra “A Riqueza das Nações” Smith teorizou a organização e a divisão do trabalho como causa do aumento da produção. As vantagens devem-se as três circunstâncias: “o aperfeiçoamento da destreza”; a “economia do tempo”, além da “utilização de máquinas inventadas pelos trabalhadores ou então pelos fabricantes de máquinas e filósofos”. Sucessor de Smith, David Ricardo contribuiu na construção das teorias sobre o liberalismo, que para ambos a essência da riqueza advém da produção industrial.

A segunda marca o surgimento do comércio pujante nas metrópoles; o acúmulo de riquezas; o início da exploração da mão de obra; o surgimento das desigualdades sociais e pela luta por direitos, transformando a vida dos povos em todo o mundo.

Brum (2010) apresenta ainda mais duas fases significativas da Revolução Industrial. A primeira, liderada pelos Estados Unidos da América, representada pelo domínio do conhecimento, possibilitando novos inventos e dando ênfase aos produtos de uso diário. A segunda, marcada pela descoberta de novas fontes de energia como o petróleo e a eletricidade. Também, houve a aceleração dos meios de transportes através da invenção do avião e do automóvel. Já no campo das comunicações surgiu o rádio e o telefone.

A terceira fase, destacada pelo autor, relaciona-se ao período pós-segunda guerra mundial. Época do surgimento e uso da energia nuclear e, em especial, do surgimento da informatização que pode ser descrita da seguinte forma:

[...] característica principal é uma revolução tecnológica sem precedentes e extremamente veloz, em cuja vanguarda está o extraordinário desenvolvimento da informática, que incorpora cada vez mais em todas as atividades humanas, intensificando também a automação e a robotização nos setores produtivos (BRUM, 2010, p. 34).

Foram na primeira fase da Revolução Industrial as condições de opressão e miséria dos operários acentuou-se, assim como as desigualdades sociais contribuiu para que o cooperativismo fortalecesse sua organização. Com o crescimento do setor industrial, em todo o mundo, havia a necessidade mão de obra para o aumento da produção para isso homens, mulheres e até crianças trabalhavam nas indústrias.

Nos reflexos gerados pela Revolução Industrial com a busca incessante pela geração de lucros e acúmulo de capitais, a classe trabalhadora formada por operários, sapateiros, marceneiros, alfaiates, merceeiros, tecelões entre outros penam as duras custas. Paralelamente a explosão industrial cresce as injustiças e as desigualdades sociais, a miséria e a exclusão social.

Schilling (2008) descreve o capitalismo e a teoria da crise tanto na óptica econômica quanto social, desprezada pelos teóricos econômico “interessando em fixar as leis gerais da economia” nascente no século XVIII. Além disso, o momento de grande otimismo com a “ascensão econômica e social da burguesia ocidental resultante da Revolução Industrial”. Com a boa fase e o crescimento das fábricas e o aumento espantoso da produção, o sistema capitalista começou a mostrar sua imensa capacidade de mudar a sociedade, trazendo a prosperidade para muitos e injustiças sociais a outros.

Com base nos estudos do economista soviético Nicolai Kondratiev, o autor afirma que as interpretações das teorias marxistas no século XX, levam a crer que os movimentos econômicos são cíclicos e perduram entre 50 a 60 anos e posteriormente entram em crise. Em sua visão as crises do sistema também foram observadas pelo teórico Joseph Schumpeter. O estudo do economista austríaco associa a crise “às inovações provocadas pela tecnologia e pelos inventos científicos”.

Para Schilling (2008) outras teorias foram desenvolvidas a partir das crises e dificuldades provocadas pelo sistema capitalistas, a “Teoria Geral do Emprego” escrita pelo economista mais conhecido do século XX John Maynard Keynes em 1937 para equacionar soluções para que o capitalismo saísse da Grande Depressão iniciada em 1929.

O autor ainda destaca Karl Marx, um judeu alemão nascido em Trier em 1818, foi o maior estudioso da economia e crítico do sistema capitalista. Marx denunciou-o “como um modo de produção mais sofisticado do que a escravidão no que toca a exploração do homem pelo homem”.

Segundo Schilling (2008), para Marx o capitalismo apesar do enorme “progresso técnico e material, beneficiava somente uns poucos: aos capitalistas, os donos dos meios de produção (das fábricas, dos bancos, das minas e das terras)”. Marx critica o sistema capitalista pela desigualdade social causada à massa da população, a exploração dos trabalhadores e os homens do campo, a condição de

pobreza, miséria e à fome a que são condicionados. Neste cenário de desigualdades, a união dos excluídos representa uma possibilidade na luta pela sobrevivência.

O cooperativismo representa um movimento de grande força no contexto mundial. Em todos os continentes encontram-se cooperativas, mais ou menos organizadas, desenvolvidas conforme as circunstâncias de cada região. O movimento associativista agrega a soma de esforços para a realização dos objetivos da coletividade. Este movimento organizado é reconhecido na atualidade, mas a prática da cooperação existiu em todo o tempo da sociedade mundial.

2.1 Teorias do cooperativismo e o contexto histórico mundial

Antes do início dos séculos, desde a pré-história, muitas foram às formas de associações encontradas na humanidade. A cooperação contribui para o crescimento do homem primitivo e evolução da humanidade no tempo, até os dias recentes da nossa história.

Gromoslav Mladenatz (2003, p.14), destaca que “o entendimento pela vida é pelo menos tão antigo quanto o da luta pela vida, e isso não somente na sociedade humana, mas também em todas as sociedades animais”.

As organizações econômicas e sociais surgiram pela necessidade eminente e pelo sentimento de interesse comum. Nesta visão, surgem em um primeiro momento as organizações autônomas sem a intervenção dos pensadores sociais, ou seja, pela própria vontade do povo. Por outro lado, caminha a idealização de pensadores que se dedicam a solução da problemática socioeconômica e por fim a tentativa de realizar experimentos teóricos aplicados em torno do mundo, destacando-se primeiramente na Europa, Ásia e Estados Unidos.

O cooperativismo e o associativismo têm suas bases teóricas idealizadas pela observação social e econômica de um ou mais grupos em uma determinada classe social ou atividade econômica.

As teorias associativas descrevem um contexto natural e de interesses comuns, constatadas nas plantações de trigo da Babilônia, no Egito e na Grécia antiga, na atuação conjunta dos grupos para o arrendamento de terras, no plantio, colheita e no armazenamento do trigo.

No período do Império Romano outras ações visavam “o espírito de associação” como atividade econômica com a base de sustentação a coletividade, no uso de técnica de manejo de gado e ovelhas, além da atividade camponesa. “Vestígios de grupos camponeses formados com a finalidade de transformar o leite foram descobertos desde os primeiros tempos da Idade Média”. (MLADENATZ, 2003, p. 18).

Na Europa, principalmente na Suíça, na Itália, na Armênia e na Inglaterra as organizações de pequenos agricultores ganharam forma e força na busca pelo fortalecimento de suas atividades. No entanto na França, especificamente na região do Jura e da Savoie, a associação dos agricultores camponeses produtores de leite é mais organizada neste período.

No Século XIV, na Rússia, outra ação que se assemelha a uma organização cooperativa, foi observada na organização de trabalhadores, a “*artel*”. Esta organização trata da união de trabalhadores sem capital, liderado por um chefe eleito, que tinha na solidariedade o meio para defender os interesses das pessoas que trabalhavam na pesca, na agricultura, no corte de lenha entre outras atividades.

Experiências semelhantes ao sistema cooperativo atual foram vivenciadas pelos primeiros cristãos, em uma forma primitiva onde o consumo, o sistema, a produção e abastecimento realizavam-se conjuntamente, considerado mecanismo de proteção dos interesses comuns.

“Na Idade Média, entre cristãos, desenvolveram-se as organizações econômicas dos mosteiros que, do ponto de vista da economia, eram uma espécie de cooperativa integral, em que a produção e o consumo se faziam comum”. (MLADENATZ, 2003, p. 21).

Na agricultura o sistema cooperativo é uma forma econômica presente nos povos primitivos até os tempos atuais, marcado por este modelo organizacional que segue no tempo pela cultura e condutas étnicas de seus povos.

Segundo o mesmo autor, o jurista alemão Otto Gierke faz referência sobre o cooperativismo como sendo uma “cooperativa entre alemães: *Die Genossenschaft ist urdeutsche* (a cooperativa é pré-alemã). Entre todos os povos germânicos, a vida agrária desenvolveu-se desde o início em bases cooperativas”. (MLADANEZ, 2003, p. 18).

O cooperativismo passa por mudanças e evolui no tempo, porém pode ser confundido com outros modelos de organização. Isso pode ser compreendido como

o “desdobramento do capitalismo, através da generalização de três de seus fundamentos: o trabalho livre, o empreendedorismo econômico e a cooperação de interesses”. (LOPES, 2012, p. 22).

George Jacob Holyoake descreveu em seu livro “Os 28 tecelões de Rochdale” a brilhante história dos pioneiros do cooperativismo. O historiador difundiu o movimento cooperativo inglês em várias nações e línguas. Segundo o autor, no final de 1843, o setor fabril, em expansão, apresentava capacidade máxima de produção e lucros. Por outro lado, as condições de miserabilidade dos operários eram extremas, pois possuíam uma jornada de 16 horas diárias; baixos salários; más condições de trabalho, aliada à exploração da força de trabalho. Diante disso, surgiram as greves no setor fabril. Notoriamente, qualquer aumento de salários representaria um risco para a falência das indústrias, por outro lado, evitaria que os operários fizessem greves ou outros movimentos.

Sem a obtenção de aumento salarial, os tecelões de Rochdale, prosseguiram com o propósito de encontrar uma solução para o assunto.

Num desses dias úmidos, escuros e tristes de Novembro, quando os dias são curtos e o sol, vencido pelo desalento e pelo desgosto, parece que não quer mais brilhar, alguns daqueles pobres tecelões, sem trabalho, quase sem pão e isolados completamente no sentido social, uniram-se com o fim de estudar o que mais conviria para melhorar a sua situação. (HOLYOAKE, 2001, p. 22).

A primeira cooperativa moderna a ser instaurada foi a cooperativa de Rochdale. Outros experimentos de organização associativista e iniciativas teóricas foram surgindo, alguns bem sucedidos e outros sem qualquer êxito.

No campo teórico, muitos pensadores contribuíram na formação do pensamento cooperativo bem como propuseram a criação de alguns modelos que contribuíram para a classificação das cooperativas por ramos de atividades que ainda perduram. Tais teorias passaram a ser descritas a partir do século XV, guiadas pela capacidade intelectual num período de crescimento industrial moderno. Os primeiros escritos foram idealizados por precursores ingleses e franceses com base em fundamentos utópicos para o período, “escreveram alguns romances sociais, nestes encontra-se a descrição de organizações sociais futuras, constituídas de maneira racional e desprovidas dos defeitos da sociedade atual.” (MLADENATZ, 2003, p. 27).

A classificação das cooperativas se faz necessária para acompanhar a sua idealização, aplicação e estruturação, fazendo a interface entre teoria e prática, evolução e estruturação até as organizações atuais, conforme apresentação a seguir.

2.2. Classificação das cooperativas

A classificação das cooperativas segue as vertentes históricas e desenvolve-se de acordo com experiências e doutrinas que surgiram no decorrer da evolução das organizações. Algumas experiências exitosas, outras menos sucedidas surgiram na Europa. Alguns tipos de organização contribuíram como marco para o aumento a disseminação destas organizações em praticamente todos os continentes.

A título de resgate histórico, destacam-se aqui cinco tipologias, os quais contribuíram significativamente na construção teórica presentes até o século XXI. Para tal destacam-se as Cooperativas: Integrais, de Trabalho, de Consumo, de Crédito e as Cooperativas Agrícolas.

2.2.1 Modelo de Cooperativa Integral

O primeiro modelo teórico a ser observado, relaciona-se aos modelos integrais de cooperativas que visa à integração dos segmentos voltados à agricultura e à atividade econômica. No modelo agrícola enquadram-se as cooperativas do setor agropecuário, integrando ainda as cooperativas de produção e comercialização. Enquanto que a da atividade econômica refere-se à produção e a comercialização de determinados produtos ou bens.

De acordo com Mladenatz (2003), a ideia para a criação de cooperativas integrais foi protagonizada por Peter Cornelius Plooy, considerado precursor do pensamento cooperativista. Holandês de origem, mas estabelecido na Inglaterra, Plooy publicou em 1659, um panfleto que demonstra a preocupação em elaborar um método para tornar os pobres mais felizes. Também, conforme o autor, o precursor dedicou-se à busca da união de “pequenas famílias de agricultores, artesões, marítimos e mestres das artes e da ciência”, como alternativa contra a exploração das pessoas. A estrutura organizacional é semelhante ao modelo cooperativo presente, tendo em vista que os dirigentes eram eleitos pelos membros

da associação e liderava seus interesses. A ideia central de Plochoy consistia na criação de duas estruturas. Uma urbana, com o objetivo de receber os produtos e outra do campo, voltada à produção agropecuária e residencial. Segundo essa teoria, a produção conjunta e em grande quantidade diminui os preços das mercadorias, além de possibilitar que a produção excedente gerasse lucro e passasse a ser utilizada a favor dos camponeses e operários. A integração, por sua vez, elimina o atravessador, agregando mais valor à produção, além de possibilitar a comercialização de forma integrada.

Para Mladenatz (2003) o pensador Philippe Buchez, defende que a vida econômica se dá pela reorganização da sociedade. Considerado um “idealista social”, coloca que as cooperativas de produção deveriam estar preparadas para as futuras gerações e que as classes sociais deveriam proteger-se através da ajuda mútua.

Para nosso autor, a associação de produção constitui-se livremente com os membros de uma mesma profissão. Os associados elegem entre si dois homens de confiança, aos quais incumbe a direção da empresa (MLADENATZ, 2003, p. 61).

Segundo o autor, as cooperativas segundo a ótica de Buchez deveriam reservar parte dos lucros em fundos a serem usados em benefícios futuros para o bem dos associados. A distribuição do excedente seria a partir da seguinte proporção: 80% seriam distribuídos em sobras aos associados e 20% seriam retidos à cooperativa, com a finalidade de “acumulo de capital social.” O referido modelo serviu de base para outros pensadores, entre eles: Raiffeisen e Louis Blanc.

2.2.2 Cooperativas de trabalho

As cooperativas de trabalho referem-se aos prestadores de serviços de toda a natureza, organizados no seu próprio ambiente de trabalho.

Segundo os relatos do autor Mladenatz (2003), o sucessor de Plochoy, Jhon Bellers publicou, em 1695, com base nas colônias cooperativas, uma nova proposição que fora descrita no título de sua obra *“uma proposta de criação de uma associação de trabalho de todas as indústrias úteis e da agricultura”*. O foco central de Bellers tem por base as *“colônias cooperativas de trabalho”*. Entende, ainda, que a criação de um colégio que integra agricultores e indústria tem muitas vantagens,

como: melhora o uso racional da terra; a produção; a integração da força de trabalho para a produção de lucro; além da educação dos jovens e o bem estar dos pobres. Para o autor, Bellers pode ser considerado o precursor das teorias econômicas de Adam Smith e Karl Marx, pois demonstra forte convicção que através do uso da força do trabalho há a produção de riquezas.

Tanto Plockboy como Bellers, deixam uma contribuição importante para o modelo cooperativo moderno, dentre as quais se destacam:

1. A ideia – bem desenvolvida – de *self help* (autoajuda) que tenta as massas miseráveis da população, tendo em vista a realização de uma vida mais humana.
2. Realização desse *self help* por meio da associação de pequenas forças econômicas, formando assim associações livres.
3. Economias coletivas por essas associações. As funções econômicas dos membros, em ligação com a produção e o consumo, são obtidas por meio de uma empresa econômica.
4. Estrutura democrática dessas associações. Participam da direção e da administração todos os associados, que elegem dirigentes efetivos.
5. Idéia da supressão dos intermediários que não são úteis a engrenagem da vida econômica, revertendo-se o lucro deles para o produtor útil.
6. Relações orgânicas entre a indústria e a agricultura entre a produção e o consumo.
7. Passar das construções ideais utópicas aos programas de realizações práticas (MLADENATZ, 2003, p. 34).

Ainda sobre as cooperativas de trabalho, o autor apresenta outro pensador que se identifica com a relação empresa-trabalho. Para ele, Louis Blanc é considerado como “homem de ação, um agitador político”, no período revolucionário de 1848. Enquanto muitos pensadores tinham como base a associação de artesões e agricultores, Blanc direcionava sua ação aos trabalhadores das indústrias, difundindo o associativismo com ênfase na organização do trabalho, como o meio adequado para a solução dos problemas sociais, guiados pela ordem econômica que produzia miséria e pobreza. A ideia central do pensador é fundamentada tanto na garantia do direito ao trabalho quanto na propriedade dos meios de trabalho.

Para Mladenatz (2003), Louis Blanc defende que a sociedade deve assegurar a possibilidade de emprego, através da associação generalizada. Ainda, o autor descreve que o estado tem papel importante no financiamento para criar a “oficina social” considerada associação operária de produção, responsável pela administração das empresas cooperativas. A experiência de Blanc se idealizou, em 1848, através da associação de produção dos uniformes para a Guarda Nacional de Paris.

Segundo o mesmo pensador, Louis Blanc tem significativa importância na organização do trabalho e na participação financeira do Estado. O Estado adquire ferrovias, canais portuários, minas e fábricas, a fim de garantir o emprego dos operários, além de remunerar de forma igualitária. O pagamento ocorreria em quatro partes: destinadas ao reembolso do capital das fábricas; fundo de reservas para a saúde e velhice; sustentabilidade das empresas e dos operários de acordo com a jornada de trabalho.

Já Louis Blanc coloca que a livre concorrência é o grande problema da sociedade. Suas concepções consistem na defesa da organização universal, para dar ao “homem o direito ao trabalho” e garantir sua sobrevivência.

O fato de admitir-se que o homem, para ser verdadeiramente livre precisa do poder de exercer e de desenvolver suas faculdades, implica que a sociedade deva a cada um de seus membros a instrução, sem a qual o espírito humano não pode expandir-se, e os instrumentos de trabalho, sem os quais a atividade humana não pode desenvolver-se. (MLADENATZ, 2003, p. 66).

O legado de Blanc para o cooperativismo, descrito por Mladenatz (2003), relaciona-se à liberdade, à democracia e ao espírito de solidariedade, devendo opor-se à ordem econômica. Essa contribuição serviu de base para a criação e estruturação da organização do trabalho.

2.2.3 Cooperativas de consumo

Mladenatz descreve que (2003), alguns autores foram fundamentais para o desenvolvimento do cooperativismo moderno, iniciado pelos pioneiros de Rochdale, dentre eles destacam-se os fundamentos do Doutor William King. De acordo com o autor, William King norteou a organização da primeira cooperativa de consumo, King, ainda, tinha como ideia central reunir pessoas para obter maior poder de compra. Num período em que o comércio detinha a riqueza, a união das pessoas era significativa, para que os operários pudessem comprar. Em sua visão cooperativista, o médico de profissão, criou a “primeira cooperativa de consumo em 1827”, na cidade Brighton. Entre os anos de 1828 a 1829, também escreveu 28 edições numa revista mensal que abordava o cooperativismo baseado no mutualismo e no cristianismo.

Mladenatz (2003) descreve que embora os modelos de cooperativa defendidos por King não tenham sido exitosos, seus ideais serviram de base para “o programa da primeira cooperativa moderna de consumo, a de Rochdale.” Também, segundo o mesmo autor, King é considerado “o mais qualificado dos teóricos do cooperativismo” e defendeu a união dos operários libertando-os da dependência do capital.

A base da teoria de William King resume-se na seguinte forma:

O fundamento social e econômico da cooperativa consiste na organização do trabalho e no interesse daqueles que fornecem o trabalho. A cooperativa permite que o fator trabalho se libere do estado de dependência em que se encontra em relação ao fator capital. (MLADENATZ, 2003, p. 48).

King se preocupa não somente com a relação de consumo, ou seja, organização econômica, mas também com a formação, com o caráter e com a conduta moral das pessoas, através da ajuda mútua, proporcionando a ligação dos “interesses humanos aos deveres cristãos”.

Posterior aos anos de 1770, Robert Owen, nascido no país de Gales, trabalhou no comércio desde os nove anos. Aos 21 anos, tornou-se sócio de uma grande indústria de tecelagem e passou a conhecer a miserabilidade dos operários.

Como industrial Owen realizou medidas para reduzir as horas de trabalho de 17 para 10, aumentou o salário e proibiu o trabalho de menores de dez anos. Preocupado com a melhoria na qualidade de vida das famílias dos operários, Owen construiu alojamentos saudáveis, preocupou-se com o pagamento de salários mais justos e com as principais necessidades dos familiares e de seus funcionários. Consequentemente houve aumento na produção e melhorou os resultados da empresa.

Para o Mladenatz (2003), Owen é o primeiro pensador a usar o termo “cooperativo” adverso à competição. A preocupação centrava-se na problemática social, que segundo ele era possível resolver com a criação de comunidades ou propriedades coletivas, ainda que a manutenção das comunidades ocorra de forma autossustentável. As “colônias”, assim chamadas, deveriam produzir todas as necessidades de seus membros e consumir de forma conjunta. Do ponto de vista econômico e político, o pensador coloca que a administração das colônias (por ele comparada a cooperativas integrais) deveria ser por pessoas da mesma idade para

não gerar conflitos de interesses. A teoria de Owen perpassou as fronteiras; tentativas semelhantes aconteceram na América do Norte, México e Inglaterra.

Owen preocupado com o fortalecimento das cooperativas europeias e guiado por questões sociais fundou, em 1935, uma “Associação de todas as classes e de todas as nações”, baseada na integração das cooperativas internacionais. Tal intenção foi divulgada na França, Áustria, e países germânicos, no entanto a ideia não teve continuidade. A maior colaboração de Owen, para o cooperativismo moderno, foi o desenvolvimento de uma organização internacional de cooperativas. O resultado de sua contribuição deu origem à “Aliança Cooperativa Internacional” (ACI), sendo uma entidade não governamental de cunho independente, com caráter representativo e que agrega cooperativas de diversos setores da economia. Foi criada em Londres, no ano de 1895 e atualmente sua sede localiza-se em Genebra.

Na França, o pensador Charles Fourier, destacou-se por desenvolver o pensamento voltado à união de pessoas com objetivos e problemas comuns. Filho de comerciante, após perder sua fortuna com especulação, passou a trabalhar como empregado. Fourier defendeu que a solução dos problemas sociais passa pela formação de grupos econômicos, caracterizados e organizados de forma comum. Observando os problemas sociais enfrentados pelos operários, Fourier insistiu na criação, de “falanges”. Conhecido também como “falanstérios”, que consiste numa colônia formada por pessoas de diferentes categorias sociais, cuja área é de dois mil hectares. Nela havia edifícios, bibliotecas, salas de jantar, de estudos e de jogos, além de oficinas de trabalho e local específico para as crianças. Nos “falanstérios”, a vida é coletiva, porém são respeitadas às diferenças de crenças e de renda, havendo um convívio harmonioso entre as pessoas.

Fourier não cuida da organização política de suas falanges, pois, dada a harmonia completa dos interesses que resulta da organização da vida econômica e social, não há necessidade de meios de coerção, nem de poder administrativo. Os chefes da falange são eleitos e suas atribuições são absolutamente honoríficas. (MLADENATZ, 2003, p. 52).

A contribuição de Fourier, para o cooperativismo é fundamentada na formação de uma organização econômica, sem a intervenção do poder público, mantendo o direito à propriedade de cada indivíduo. Seu projeto viabilizava tanto o produtor quanto o consumidor.

A contribuição dos pensadores, com opiniões próprias, originou algumas experiências bem ou mal sucedidas, além de idealizar conceitos e teorias para a formação das cooperativas. Verificou-se que assim como os conceitos, os fundamentos também colaboraram para a criação dos princípios universais e a formação de cooperativas modernas.

Para Mladenatz (2003) algumas características e fundamentos cooperativos modernos estão presentes nos precursores ora analisados e que podem ser observados até os dias atuais, como:

- 1) Inicialmente, a própria *idéia da associação*. A cooperativa realiza associação das forças econômicas na busca de um fim comum. Logo, recorre ao espírito de solidariedade e não ao espírito de competição dos associados. Estabelece o princípio do *entendimento para toda a vida e não ode luta pela vida*.
- 2) A cooperativa é uma ação de emancipação das classes trabalhadoras da nação (a expressão 'classe trabalhadora' é aqui compreendida em sentido amplo) Parte-se da idéia de *organização dos interesses do trabalho*.
- 3)Essa organização do trabalho, essa ação de emancipação das classe operárias faz-se pela própria iniciativa dos interessados. É uma ação de auto-assistência- bem distinta da ação filantrópica e da ação de autoridade pública para a defesa do interesses dos fracos do ponto de vista econômico. O poder público só pode eventualmente coordenar e ajudar essa ação de *self help* (auto-ajuda).
- 4) A cooperativa conclama o homem para que ele se associe com seus semelhantes. Aqui, o capital é apenas o meio de realização dos fins da instituição. A cooperativa não busca o ganho, mas oferece serviços aos associados. Encontramos esta idéia de *eliminação do lucro industrial ou comercial* em várias desses pensadores sociais que foram os apóstolos da cooperativa moderna.
- 5) A cooperativa representa uma *economia coletiva*. Todas as funções econômicas dos membros ou somente uma parte dessas são assumidas por uma empresa comum.
- 6) Cada unidade cooperativa não se considera isolada, mas somente uma célula de uma *grande organização federativa a serviço do interesse geral*.
- 7) Essa organização é considerada perpétua. Pelos fundamentos acumulados por diferentes instituições ao longo dos anos, busca-se a acumulação de fundos coletivos, que vão contribuir para o desenvolvimento futuro do movimento (MLADENATZ, 2003, p. 74).

Para o autor, o movimento cooperativo tem a base solidificada a partir dos pensadores do passado, mas com grande significado no presente, movimentando-se para o futuro, sendo responsável pela transformação do regime econômico-social. Todavia, o fortalecimento do sistema poderá servir de base a uma terceira via a "organização cooperativa de economia social."

Alguns dos pensadores, tanto na Inglaterra como na França, são considerados intelectuais e contribuíram por meio de suas obras no

desenvolvimento e estruturação do cooperativismo. Além disso, cada um colaborou para a construção do cooperativismo moderno. Além deles, muitos socialistas influenciaram na construção do ideal de cooperação como alternativa ao sistema de produção capitalista.

O desenvolvimento da doutrina cooperativista se deu por vários pensadores, imbuídos pelo desejo de estabelecer um modelo econômico mundial e também pelo anseio de gerar justiça social. Essas doutrinas contribuíram para o surgimento da cooperativa moderna, que até então são observadas. O tripé do cooperativismo está fundamentado em três sistemas que sobreviveram ao tempo: os Probos Pioneiros de Rochdale, Schulze-Delitzsch e Raiffessen.

2.3.4 Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo de crédito teve significativa influência no desenvolvimento econômico-financeiro durante os diversos períodos da humanidade. Sua atuação como organização, refere-se à captação e à oferta de recursos, servindo de fonte para desenvolver as potencialidades de seus cooperados.

Deseja-se colocar os aspectos teóricos que deram início às primeiras organizações financeiras cooperativadas que se desenvolveram em todo o mundo.

2.3.4.1 Modelo de Schulze-Delitzsch

Na Alemanha, Hermann Schulze-Delitzsch é considerado o primeiro pensador a instituir um modelo de cooperativa. A primeira sociedade de crédito surgiu, na sua cidade natal, Delitzsch, em 1850. Seu sistema particularizava-se pela organização de cooperativas, para a classe média, formada por pequenos empresários, comerciantes e artesões. A primeira relacionava-se a uma “caixa de socorro para casos de doença e de óbitos”, já a segunda direcionava-se ao abastecimento de matéria prima aos marceneiros, prevalecendo a “responsabilidade solidária dos sócios”.

As associações cooperativas criadas por Schulze-Delitzsch diferenciavam-se das demais, como veremos, resumidamente, a seguir.

[...] não eram instituições de beneficência, como as outras organizações similares criadas até então, mas baseavam-se na idéia do *self-help* (auto-

ajuda) dos sócios. Buscava-se alcançar o objetivo com a ajuda de um capital bastante elevado aplicado pelos sócios e também de um fundo de reserva (limitado), constituído das sobras líquidas obtidas. Os fundos de capital eram tomados emprestado com base na responsabilidade solidária e ilimitada dos associados. (MLADENATZ, 2003, p. 103).

De acordo com o autor, Schulze-Delitzsch elaborou em 1863 um projeto de lei e, em 1867, foi promulgado, sendo o “primeiro código cooperativo”, tendo como objetivos: direcionar e disciplinar o funcionamento dos “bancos populares”. O resultado desse código foi a criação de uma Agência Central, integrando 30 bancos.

Para Mladenatz (2003) o sistema cooperativo de Schulze, praticado na atualidade, caracteriza-se, em resumo, pelos seguintes relatos:

1. O sistema todo se adapta às necessidade especiais dos artesões, dos comerciantes, dos pequenos empresários independentes [...]
2. A cooperativa deve manter-se sobre o princípio do *self help* (autoajuda [..])
3. Por conseguinte, a base financeira, a base de todo o organismo é considerável. Esse capital é formado de cotas de valor elevado, subscritas e depositadas pelos associados. Esses depósitos podem até ser feitos mensalmente. É uma poupança obrigatória [...]
4. O capital próprio é completado pelo fundo de reserva,[...]; serve também para compensar eventuais perdas sofridas pela empresa [...]
5. O ganho obtido pela empresa é distribuído aos associados [...]
6. A base financeira da empresa cooperativa é consolidada pela responsabilidade solidária e ilimitada dos associados, de acordo com o seguinte princípio: cada um por todos e todos por cada um[...]
7. As operações são feitas de acordo com as regras técnicas habituais de empresa econômica [...]
8. Às empresas cooperativas solicita-se insistentemente que mantenham uma proporção conveniente entre o capital próprio e o capital emprestado [...]
9. Ter um círculo de associados e uma clientela tão amplos quanto possível [...]
10. Limitar-se às operações bancárias propriamente ditas. [...]
11. Sendo a cooperativa uma associação de pessoas, a empresa cooperativa de crédito só pode atender as necessidades de créditos de exploração comercial [...]
12. A cooperativa de crédito e de poupança deve tornar-se uma verdadeira empresa bancária, fazendo todas as operações bancárias em proveito de seus associados.
13. No que diz respeito à organização Schulze, ela baseia-se na ideia da descentralização, explicável pela existência de grandes cooperativas, empresas econômicas poderosas. (MLADENATZ, 2003, p. 107).

O modelo de Schulze-Delitzsch ainda está presente e segue com firmeza as convicções de seu criador. Para ele a associação é a única forma de elevar o nível da sociedade, mas não se preocupa com sistema cooperativo complexo. Detém-se à atividade atual, preocupando-se com o sucesso momentâneo.

2.2.4.2 Modelo de F.W.Raiffeisen

Mladenatz (2003) destaca o modelo de cooperativismo de crédito denominado de Raiffeisen, que teve muita influência no Brasil, principalmente no Rio Grande do Sul. Friedrich Wilhelm Raiffeisen nasceu na Alemanha na cidade de Hamm no Estado de Ranânia do Norte-Vestfália e propôs a criação de um modelo de cooperativa rural, adaptando às necessidades dos agricultores. Também é considerado o pai do cooperativismo rural de crédito. Por ser filho de agricultor e pastor luterano, seus conhecimentos são fundamentados no espírito religioso e pelo amor à agricultura camponesa. Raiffeisen ingressou na vida pública, tornou-se prefeito de Weyerbusch, aos 27 anos, e de Heddesford (Neuwied) alguns anos depois.

A primeira cooperativa fundada em 1848, por Raiffeisen, denominava-se “Sociedade beneficente de Flammersfeld, tendo como finalidade ajudar os agricultores necessitados”. Primeiramente, integrou 60 agricultores com objetivo de comprar gado e oferecer financiamento aos agricultores menos favorecidos, com prazo para pagar de 05 anos. Pela necessidade de crédito dos agricultores, Raiffeisen ampliou as ações da cooperativa para caixa de poupança. Posteriormente, em 1854, transformou-a em sociedade de crédito.

O princípio das cooperativas de Raiffeisen é de *self help* (autoajuda) baseado na responsabilidade ilimitada de seus membros. Preocupado com a continuidade de seu projeto, Raiffeisen fundou federações de crédito na Renânia, Vestefália e Heese. Após, reuniu-as e criou o Instituto Central de Crédito. Anos mais tarde, criou a União das Cooperativas Agrícolas Raiffeisen e, em 1930, fez a fusão com a União das Cooperativas Agrícolas de Hass.

O sistema cooperativo de Raiffeisen, segundo Mladenatz (2003), resume-se pelas seguintes características:

1. A cooperativa parte da idéia da auto-ajuda dos interessados. [...]
2. A limitação das cooperativas. A cooperativa deve ter um raio de ação muito restrito: entre 600 e 3000 almas. Comumente, o território de uma cooperativa corresponde a uma paróquia. [...]
3. Isso porque na cooperativa de Raiffeisen, é a qualidade do membro que interessa no mais alto grau. O ingresso na sociedade PE submetido a uma pesquisa sobre as qualidades morais do solicitante. [...]
4. A cooperativa, na concepção de Raiffeisen, não dispõe de capital próprio formado das cotas subscritas e depositadas pelos associados, de modo que todo habitante que tiver necessidade dos serviços da empresa comum e

que satisfazer às condições de moralidade impostas pela cooperativa pode aí ingressar. [...]

5. A base financeira da cooperativa é formada pela responsabilidade solidária e limitada assumida pelos membros para as obrigações contraídas pela sociedade. [...]

6. A base financeira da empresa é consolidada por meio do fundo de reserva formado dos excedentes obtidos pela empresa. [...]

7. A cooperativa não visa lucro. Todo excedente obtido vai para os fundos de reserva e para as obras sociais.

8. Outra regra que caracteriza a associação do tipo Raiffeisen é a gratuidade das funções, com exceção do secretário-contador. [...]

9. No que diz respeito às operações das cooperativas, o sistema de Raiffeisen caracteriza-se pelo predomínio da cooperativa de crédito de poupança (“Darlehnskassen-Verein” – caixa de empréstimo). Mas essas cooperativas de crédito também fazem operações econômicas, o abastecimento e a venda dos produtos. Essas operações fazem-se somente em comissão. [...]

10. Do ponto de vista da política de crédito das caixas raiffeisenianas, a característica principal é a concessão dos créditos de longo prazo (2, 4, 6, 10 anos). [...]

11. O sistema Raiffeisen é um sistema centralista, precisamente porque se baseia em pequenas unidades cooperativas.

Essa centralização é necessária, particularmente no campo da organização financeira. Por isso Raiffeisen preconizou a constituição de um banco central, que pudesse servir especialmente como meio de compensação dos fundos disponíveis das diferentes cooperativas filhadas. (MLADENATZ, 2003, p. 121).

O sistema cooperativo de Raiffeisen é fundamentado pela ordem da ética e da moral cristã. No Brasil, o modelo de cooperativa Raiffeisen, foi introduzido em 1902, pelo Padre Jesuíta Theodor Amstad. Padre Theodor criou uma cooperativa para beneficiar as comunidades rurais da linha Imperial em Nova Petrópolis.

2.2.4.3 Modelo de Wilhelm Hass

Para Mladenatz (2003), o modelo de cooperativa criada na Alemanha por Wilhelm Hass, é considerado intermediário entre o modelo de Schulze-Delitzsch e o de Raiffeisen. Sua primeira ação foi criar uma “cooperativa camponesa de consumo” em 1872, em Frideberg, tendo como objetivo central o “abastecimento comum de todos os produtos às necessidades dos agricultores”.

Hass buscou ponderar algumas regras no modelo de Raiffeisen como: a ideia de limitação da atividade cooperativa, “formar o capital através das subscrições e os depósitos de seus associados, sem chegar ao exagero de Schulze-Delitzsch”. O autor Hass propõe um modelo de cooperativa que, de forma prática, busca o equilíbrio entre os dois sistemas e preocupa-se com o fortalecimento das cooperativas alemãs. Hass estrutura a ação das cooperativas de acordo com suas

finalidades, ou seja, por ramo de atividades e insiste que as organizações cooperativas, necessariamente, devam seguir as regras e técnicas aplicadas às empresas econômicas.

A contribuição de Hass ao cooperativismo mundial é uma constante para o fortalecimento dos sistemas cooperativos. Também defendeu, promoveu e estruturou a união cooperativa na Alemanha. Foi considerado um grande articulador, pois, em 1873, liderou a “União das cooperativas agrícolas de consumo”, a “União das Cooperativas de Crédito” e ainda a “União das Cooperativas Leiteiras”. Como resultado final de sua atuação, proporcionou a União das Cooperativas Agrícolas alemãs; a formação de Federações Regionais e Comerciais, além da Central Nacional das Cooperativas.

Inspirados nas organizações de Hass surgem, no Brasil, as Confederações das Cooperativas; as Organizações das Cooperativas Brasileiras; as Centrais Estaduais, etc.

2.2.4.4 Modelos L. Luzzatti e L. Wollemborg

Descendente de Judeus, Luigi Luzzatti nasceu em Veneza na Itália, estudou em Berlin, na Alemanha, onde conheceu Schulze-Delitzsch. Luzzatti era um político conhecido, professor universitário, além de um escritor de obras que versava sobre economia e cooperativismo. Considerado o pai do cooperativismo de crédito italiano, espalhando cooperativas por diversas regiões da Itália.

Segundo Mladenatz (2003), o modelo Luzzatti é uma adaptação do modelo de Schulze, aplicado à realidade local, dando-lhe maior flexibilidade. Segundo o autor, mesmo que as cooperativas estivessem instaladas nas cidades, devem atender às necessidades dos agricultores, através da oferta do crédito para obter resultados favoráveis. Registra-se ainda que Luzzatti “caracteriza assim a cooperativa de crédito e a caixa poupança: A caixa poupança é o cofrinho dos pobres, que junta dinheiro para emprestá-lo aos ricos; a cooperativa de crédito é o dinheirinho necessitado, que vai sempre servir ao necessitado.” (MLADENATZ, 2003, p.130).

O modelo proposto por Luzzatti caracteriza-se pelos seguintes elementos:

- Facilita o ingresso dos associados com a redução do capital social,
- Dá maior importância aos fundos de reserva,

- Preocupa-se com a moralidade da cooperativa frente às instituições de crédito local,
- Fundamenta a fiscalização das ações da cooperativa,
- Preocupa-se com a qualificação dos administradores,
- Amplia a participação direta dos associados nas decisões,
- Difunde a transparência na prestação de contas,
- Exige a qualidade moral de seus membros,
- Oportuniza os pequenos empresários a ingressar no sistema cooperativo,
- Defende a seriedade e transparência na direção e organização da cooperativa.

O modelo Luzzatti, segundo o autor, aceitava a colaboração do Estado, no entanto não permitia a sua interferência. Além disso, o modelo fundamenta-se na proximidade com a ética cristã, presente no campo do cooperativismo social.

O modelo de cooperativas Luzzatti, no Brasil, influenciou a criação, em 1906, da primeira cooperativa de crédito, em Lajeado, no estado do Rio Grande do Sul. Diferente das cooperativas de Raiffeisen, esse modelo, admite a associação de pessoas de qualquer atividade. O modelo de cooperativa proposta por L. Wollemborg é semelhante ao de Raiffeisen, diferenciado, apenas, pela ausência da ética cristã.

Lopes (2012) demonstra que, em 2011, 37% da população italiana estava associada a algum tipo de cooperativa. Na subdivisão do autor, 40% da população agrícola encontravam-se vinculada às cooperativas agrícolas ou de crédito e 35% do setor industrial estava relacionado ao setor cooperativo. Também segundo o autor, 33% das pessoas que praticavam o consumo e varejo faziam nas cooperativas e 30% da população estava vinculada em cooperativas de moradias.

2.2.4.5 Cooperativismo de Livre Admissão de Associados

A segmentação social e econômica dos setores de crédito flagela o crescimento dos modelos convencionais, visto que a característica de sua concepção limita o acesso ao crédito. A partir de 1902, as cooperativas se estruturaram, no Rio Grande do Sul, principalmente, no meio rural, e em municípios

de menor população. Posteriormente, passaram a atender outras pessoas e assim nasceram novos modelos, atendendo outros ramos de atividades, segmentados de acordo com a atividade econômica, social e cultural.

No ano de 2003, com a criação da Resolução 3.106, o Banco Central do Brasil permitiu a criação de cooperativas de crédito de livre admissão de associados. Esse marco histórico pode ser considerado como a unificação de todos os modelos do cooperativismo de crédito, pois admite a inclusão de qualquer pessoa, seja física ou jurídica, independente do ramo de atividade, podendo associar-se em uma única cooperativa.

Em síntese, esse modelo de cooperativismo de crédito, está enraizado, desde 1850, a partir da primeira sociedade de crédito de Delitzsch, como organização cooperativa dos pequenos empresários, comerciantes e artesões voltados à classe média. É considerada, ainda, a primeira “Sociedade beneficente de Flammersfeld, tendo como propósito ajudar os agricultores necessitados”. Foi fundada em 1848, por Raiffeisen e complementada pela obra de Wilhelm Hass, com a criação de uma “cooperativa camponesa do tipo cooperativa de consumo”, em 1872.

A livre admissão de associados engloba um pouco de cada modelo, permitindo a associação de empresários, comerciantes, artesões, pequenas, médias e grandes empresas, pequenos e grandes agricultores, prestadores de serviços, profissionais autônomos, estudantes, aposentados, enfim todo o cidadão que exerce seus direitos civis.

2.3 O cooperativismo moderno

Durante a era industrial, período em que o capitalismo frenético se desenvolvia, com o crescimento das indústrias e abundante oferta de trabalho, homens, mulheres e crianças tiveram a oportunidade de trabalhar nas crescentes indústrias da época.

Uma nova realidade social se apresentava. As atividades agrícolas e pastoris perdiam forças e a migração do trabalho para as fábricas, colaborou para a sistematização do trabalho. Outro aspecto que cativou a busca pelo emprego fabril foi pela facilidade do trabalho. Trabalho era acessível às mulheres e crianças, já que

os mesmos não necessitavam conhecer todo o processo, apenas, parte dele. Essa realidade estava presente em toda a Europa.

Nesse período, a indústria de flanela encontrava-se em plena prosperidade. As fábricas estavam com produção máxima; os ganhos eram elevados, devido à jornada de trabalho de 16 horas diárias; os baixos salários; a exploração da mão de obra infantil e as más condições de trabalho; condicionantes, favoráveis ao aumento dos lucros e ao acúmulo de riquezas dos industrialistas. Foi devido a essa realidade que os movimentos e organizações de classe se fortaleceram.

Holyoake (2001) destaca que, em meio aos movimentos sociais da época, alguns movimentos possuem ligação direta com o cooperativismo de Rochdale; como a sociedade organizada para o combate ao alcoolismo, formado pelo “teetotallers”; o movimento político formado por “cartistas”, na luta para o reconhecimento dos “direitos trabalhistas e políticos” como a redução para 8 horas diárias de trabalho; além de movimentos comunistas e socialistas. A partir dos debates, os socialistas propuseram a união entre os tecelões em prol de ações conjuntas em busca de melhorias.

Mladenatz (2003) destaca a importância com que os primeiros socialistas particularizaram os seus sistemas sociais. Para esse grupo de pensadores, o cooperativismo é um movimento reacionário contra as organizações individualistas do modelo capitalista.

Para o autor, a constituição legal do cooperativismo de Rochdale passou a ser discutido no fim de 1843, no interior da Inglaterra, especificamente, em Rochdale. Os tecelões viam a oportunidade de buscar melhores condições de trabalho e renda, através da organização, dando origem à primeira sociedade cooperativa legalizada. Alguns tecelões, seguidores dos ideais de Robert Owen e organizados em comissão, decidiram o caminho mais conveniente. Sem buscar o caminho diplomático, instituíram a primeira greve do setor, não obtendo sucesso.

Como não conseguiram aumento salarial, os tecelões de Rochdale, prosseguiram com o propósito de encontrar uma solução para o assunto.

Num desses dias úmidos, escuros e tristes de Novembro, quando os dias são curtos e o sol, vencido pelo desalento e pelo desgosto, parece que não quer mais brilhar, alguns daqueles pobres tecelões, sem trabalho, quase sem pão e isolados completamente no sentido social, uniram-se com o fim de estudar o que mais conviria para melhorar a sua situação. [...] Depois de muito refletir, decidiram começar a expensas suas lutas pela vida.

Considerando-se comerciantes, industriais e capitalistas sem dinheiro, prepararam-se para criar os seus próprio meios de ação e para conseguir, mediante o auxílio mutuo (*self-help*), tudo o que lhes faltava. (HOLYOAKE, 2001, p. 22).

Após um período de reuniões e discussões, decidiram abrir um armazém cooperativo de consumo. O processo de legalização e registro foi coordenado por “James Daty, Charles Wowarth, James Smithies, John Hill e John Bent”. “Guiados pelo propósito da união, na luta pela sobrevivência, os tecelões registraram o referido armazém de consumo e, em 24 de outubro de 1844, sob o título: Rochdale Society of Equitable Pioneers: Sociedade dos Pobros Pioneiro de Rochdale” (HOLYOAKE, 2001, p. 24).

Segundo o autor, o “armazém cooperativo” localizava-se num armazém arrendado do condado de Lancaster “Toad Lane”, inaugurado em 21 de dezembro de 1844. Inicialmente, comercializava manteiga, farinha, mel, pratos, vestidos, entre outros. Nesse início de atividade, os produtos não tinham muita qualidade e nem o melhor preço, mas a motivação por estar comprando produtos de sua própria empresa despertava o interesse dos sócios.

Para o autor o nível de pobreza é o maior obstáculo para o desenvolvimento de uma empresa, pois os míseros pioneiros tinham que superar os próprios preconceitos sociais em que viviam. Para superar as dificuldades tornavam-se necessário educá-los. O êxito da sociedade cooperativa se deu primeiramente pela confiança no projeto. Os sócios, embora distantes, eram fiéis em suas relações de compra e venda. Outro fator foi o comprometimento dos cooperados, mesmo com preços maiores compravam e pagavam em dinheiro, além da sinceridade da diretoria na transparência das decisões. No entanto, a melhor causa para o sucesso foi o aspecto moral de seus associados. Somado à inclusão das mulheres na participação, garantindo pleno êxito à sociedade.

A dedicação dos tecelões de Rochdale resultou num modelo de organização cooperativa que culminou nas questões de igualdade, inclusão social, democracia, justiça, ética, liberdade e respeito às individualidades. Embora o modelo se desenvolvesse com base na união de interesses comuns, observando a neutralidade política, o sistema não surgiu por acaso.

O associativismo e cooperativismo não surgem de forma isolada no contexto econômico e político. Em verdade, fazem parte de um processo de

consciência das classes trabalhadoras sobre a necessidade de resistir ao capitalismo de forma coletiva. Junto com o cooperativismo, desenvolveram-se elaborações políticas apontando para uma nova sociedade. O cooperativismo desempenhou freqüentemente o papel de uma ideologia política, cujo núcleo era de construir uma sociedade baseada na produção e consumo socializados. (SCHMIDT; GOES, 1995, p. 05).

Para os autores, as organizações associativas e cooperativas, se revelam primeiramente por representar a esperança pela sobrevivência de seus membros, além de exercer o papel de conscientização e “organização política”. Outro aspecto revelado pelo cooperativismo foi a tentativa utópica de criação de uma nova sociedade, que na prática se configura como uma condição que serve aos propósitos do capitalismo. Para o autor, tanto o associativismo como o cooperativismo é o meio pelo qual as classes trabalhadoras resistem ao “processo de empobrecimento e exclusão social”, em períodos de transformações.

Um olhar mais recente sobre os aspectos históricos demonstra que as ideologias daqueles pioneiros permaneceram por mais de um século. No entanto, os princípios estabelecidos pelos primogênitos do cooperativismo moderno sofreram alterações com o passar dos tempos.

A Associação Cooperativa Internacional (ACI) criada em Londres, no ano de 1895, foi considerada a principal entidade representativa em âmbito internacional. A ACI alterou, por duas vezes, os princípios do cooperativismo criado pelos pioneiros. As alterações que norteiam o rumo do cooperativismo na atualidade estão descritas no quadro 03 nos anexos.

O cooperativismo moderno, assim conhecido nos dias atuais, está relacionado com a estruturação, organização e a legalização dos ideários dos tecelões de Rochdale. No entanto outras duas contribuições foram indispensáveis para o fortalecimento do cooperativismo mundial, ambas embasadas no cooperativismo de crédito teorizado por Schulze-Deltzsch e Raiffeisen. Esses sistemas representam o tripé que ergueu o edifício doutrinário do cooperativismo moderno, pelo brilhantismo que domina o movimento nos dias atuais.

2.4 Modelo Dinamarquês

O modelo cooperativo dinamarquês é baseado na estrutura organizacional proposta pelo modelo de Rochdale, voltado à produção de animais e cereais para a

exportação. Esse modelo “é caracterizado pela ausência do cooperativismo de crédito e pelo desenvolvimento do ramo cooperativo econômico”. (MLADENATZ, 2003, p. 135).

Para o autor, a Dinamarca é referência no cooperativismo agrícola pela intensidade e pela organização. Em 1866, o pastor Sonne criou a primeira cooperativa de transformação e venda de produtos agrícolas. O modelo que Sonne propõe é a organização dos agricultores por especialidades, ou seja, cada empresa deve especializar-se num determinado produto e cuidar de todo processo desde a produção até a transformação e a comercialização. Nesse contexto, enfatizam-se as cooperativas leiteiras, sendo as mais antigas e mais organizadas, além das cooperativas criadas, exclusivamente, para a compra de máquinas, equipamentos e insumos (adubos, fertilizantes), etc.

Outro fator de destaque, no modelo dinamarquês é a ligação entre as cooperativas econômicas e as federações com as “universidades camponesas” que contribuem para a maior organização do setor através do conhecimento. “É pela colaboração dessas duas instituições que a massa camponesa dinamarquesa deve sua situação econômica e cultural que a coloca em primeiro lugar dentre as populações rurais da Europa”. (MLADENATZ, 2003, p. 136).

Segundo Lopes (2012), a Dinamarca é um dos países que possui alto índice da população associada em cooperativas. Em 2011 o país ocupava o 17º lugar no ranking mundial com 40% da população cooperativada. O autor subdivide os segmentos e revela que 36,4% da população que pratica ações de consumo e varejo encontram-se associadas em cooperativas; 70% da população usam energia de cooperativa; 90% da população agrícola estão cooperativadas e 35% utilizam os serviços de crédito e seguros das cooperativas.

Ainda, de acordo com Lopes os países que detêm o mínimo de 40% de cooperatização social apresentam “vocação hegemônica”, possibilitando ultrapassar a “competição” nessa era de modernidade. Para ele, a boa representatividade das cooperativas, fortalece os setores fundamentais, colaborando para a melhoria da economia dinamarquesa.

O modelo cooperativista dinamarquês pode ser considerado como referência para as cooperativas agrícolas familiares do TMAU, a partir das características agrícolas e a organização das entidades sociais e políticas.

A integração entre cooperativas e as relações sociais com universidades e entidades representativas presente na Dinamarca, assemelham-se com a realidade do TMAU brasileiro, o que instiga a realização de estudos aprofundados tendo o modelo cooperativo dinamarquês como base.

2.5 A Gestão e as cooperativas

A gestão de modo geral, tanto para pequenas e grandes empresas, quanto para as cooperativas de agroindústria familiar tem se moldado às tendências do cenário global e assume posicionamento conforme a orientação econômica, política, social e ambiental, em consonância da promoção de bens, serviços, pessoas, informações, oportunidades e organizações.

Os impactos causados pelo modelo econômico capitalista modificam as rotinas administrativas exigindo dos gestores a busca por práticas gerenciais mais eficazes. Isto significa que o uso de ferramentas ou modelos de gestão, está sendo postos a prova diariamente.

As tendências atuais de mercado desafiam os modelos mais tradicionais de gestão e a busca pela qualificação e pela profissionalização tem sido constante. O uso de mecanismos fundamentais para o desenvolvimento das instituições, tanto nas relações internas (capital-trabalho), como nas relações destas com o mercado externo (produto-mercado), tem direcionado as organizações de diferentes segmentos.

Para Costa (2007), estas novas tendências estão impactando todas as empresas, especialmente as empresas sem fins lucrativos e têm, de certa maneira, desafiado dirigentes, executivos, gerentes e demais responsáveis pela condução administrativas das empresas e demais organizações, a exemplo as cooperativas.

De acordo com os dados do Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBARE) (2004) a pesquisa realizada entre os anos de 2000 a 2002, revela que no Brasil são constituídas a cada ano 470 novas Micro e Pequenas Empresas (MPE), destas 49,4% são dissolvidas em até 02 anos. No Rio Grande do Sul o índice de mortalidade é de 52,9% para o mesmo período. A pesquisa revela ainda que os principais problemas para o fechamento destas micro e pequenas empresas estão relacionados à: falhas gerenciais como a falta de planejamento, gestão deficiente e comportamento do empreendedor; causas econômicas

conjunturais como a falta de capital, logística operacional pela ausência do estudo do mercado, políticas públicas e arcabouços legais a exemplo a carga tributária.

O SEBRAE (2004) conclui:

Os dados da pesquisa permitem concluir, reunindo respostas estimuladas e espontâneas, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil estão fortemente relacionadas, em primeiro lugar, a falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação.

As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores. (SEBRAE, 2004).

Neste aspecto, denota-se que a gestão, tanto para uma MPE e como para cooperativas, é responsável pelo sucesso ou fracasso do negócio.

Em cenário incerto e mutante, o conhecimento e o planejamento estratégico podem auxiliar em uma melhor orientação para o posicionamento destas empresas no contexto atual. Neste sentido, e ampliando as ferramentas de gestão, ainda pode destacar: a responsabilidade socioambiental, alianças e ações estratégicas, além da gestão estratégica.

Costa (2007) define a gestão estratégica como:

[...] um processo de transformação organizacional voltado para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade, com a colaboração da média gerência, dos supervisores. Seu objetivo principal é assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da entidade a longo prazo. (COSTA, 2007, p. 02)

Na afirmação do autor, o modelo da gestão estratégica apresenta várias fases que inclui a análise dos ambientes internos (a situação interna das organizações suas eficiências e deficiências) e a observação do ambiente externo, são usados para balizar e posicionar as organizações.

Sobre a perspectiva que foca a gestão das empresas, principalmente as cooperativas, Oliveira (2011) afirma que na atualidade as empresas cooperativas necessitam desenvolver novos modelos de gestão através de modernos instrumentos administrativos para permanecer em sintonia com a realidade da economia e do mercado.

Para Rossés (2010) as cooperativas, por sua vez, necessitam aprimorar suas ações a fim de garantir a “eficiência econômica” e respeito aos “princípios doutrinários”, na busca constante de resultados econômicos satisfatórios que permitam realizar ações sociais em benefícios aos seus associados.

Para a melhor compreensão é necessário registrar que a gestão pode ser conceituada “como um processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados das cooperativas”. (OLIVEIRA, 2011 p.41).

Contudo, não se pode concluir que esta seja apenas a única definição que determine o fim dos conceitos que abordam a gestão das cooperativas, mas sim conduzir para um estudo mais aprofundado, interagindo a teoria com a prática apresentada pelas organizações na atualidade.

2.5.1 Modelo de gestão aplicado a cooperativas

A escolha do modelo de gestão que permita o estudo e a utilização em cooperativas agrícolas familiares baseia-se na sua clareza e aplicabilidade.

Com base nisto, utiliza-se o conhecimento empírico de Oliveira (2011) descrito em seu livro “Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática”, para delinear o estudo que abrange esta temática.

Oliveira (2011) apresenta um modelo de gestão aplicada a cooperativas, desenvolvido através do conhecimento adquirido como professor em várias universidades e a vasta experiência como consultor de empresas e organizações cooperativas. Este modelo servirá de base na construção teórica sobre gestão cooperativa e como base para a realização da pesquisa frente aos objetivos propostos.

Na perspectiva das organizações cooperativas, sejam elas mais estruturadas ou mesmo de pequeno porte, é fundamentalmente necessário acompanhar os processos de gestão, as imposições impostas pelas forças externas. Empreender a gestão é contribuir para a continuidade de atuação destas organizações no mercado. Para que isso ocorra, as organizações cooperativas devem fundamentar-se em boas práticas de gestão, direcionadas pela realização de planejamento adequados e possíveis de serem atendidas, sintonizando-se aos anseios dos seus cooperados.

Em vista disto, o envolvimento de cooperados, funcionários e gestores, favorece na formação do planejamento adequado e ações concretas, a organização dos processos internos e externo com maior eficácia, o direcionamento e o posicionamento de acordo com as tendências do mercado e, sobretudo a busca por resultados satisfatórios.

Neste cenário encontram-se as cooperativas agrícolas familiares, que embora constituídas legalmente, necessitam de uma gestão adequada, que possibilite o seu desenvolvimento, crescimento e permanência no mercado.

Ao se considerar o mercado como força que exige habilidade e agilidade nos processos gerenciais, as cooperativas familiares necessitam utilizar modelos de gestão que permitam a sua sustentabilidade e sobre tudo cumpram sua função em relação aos seus associados.

Sobre o aspecto mercadológico é imprescindível que os associados e os administradores atentem-se aos movimentos do mercado.

Neste cenário emergente, para que as cooperativas agroindustriais possam se diferenciar no mercado, a informação e o conhecimento, constituem-se elementos decisivos na medida em que são utilizados sob uma perspectiva de melhor compreender o mercado onde atuam. Para tanto, implementar as melhores ferramentas gerenciais, aplicada às cooperativas envolvidas no processo territorial, pode reverter-se em uma possibilidade de contribuir para a melhoria das práticas de planejamento e gestão. (FABRIS *et al*, 2010, p. 2) .

Neste pensamento, busca-se apresentar um modelo de gestão que sirva de referência para atender os objetivos aqui propostos.

O modelo de gestão proposto por Oliveira (2011) define-se como: “[...] processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados, visando o crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa”. (OLIVEIRA, 2011, p. 42).

O autor refere-se à necessidade das cooperativas estarem acompanhando as “tendências da administração”, o comportamento dos processos de gestão e a sintonia com “sistemas e processos”, compreendendo a relação entre “clientes e fornecedores”, onde os resultados projetados e os obtidos sejam acompanhados por ferramentas, “métodos e técnicas administrativas” adequadas.

O “Modelo de Gestão das Cooperativas” sugerido por Oliveira (2011) está ancorado em sete componentes que, em sintonia com as funções de gestão como: o planejamento estratégico, a estrutura organizacional, o posicionamento nos processos diretivos envolvendo a liderança das cooperativas, possam contribuir nos processos decisórios e por fim a inclusão do processo de acompanhamento através da avaliação.

Sob a ótica administrativa, o modelo apresentado por Oliveira (2011) propõe a integração entre as partes, não sendo este, aplicado isoladamente. Necessariamente, os componentes apresentados pelo autor, devem ser conhecidos, compreendidos e praticados em todas as esferas hierárquicas das organizações, o que desta forma integra toda a organização.

O modelo teórico de gestão aplicado a cooperativas proposto por Oliveira (2011) está assentado sobre sete eixos, conforme apresentado na figura a seguir.

Figura 01 - Modelo de gestão para as cooperativas



FONTE: Oliveira (2011)

A crítica ao modelo de gestão apresentada por Oliveira (2011) refere-se a duas questões importantes, a primeira consiste na ausência da preocupação com a educação cooperativa e a segunda relaciona a participação e relação das cooperativas com os movimentos sociais.

A reflexão em torno da educação cooperativa compreende a produção e transferência do conhecimento sobre os objetivos da cooperativa e a relação com o associado. A educação permite o aperfeiçoamento da organização e o desenvolvimento das práticas da cooperação.

A conceituação mais adequada a Educação Cooperativa O processo de desenvolvimento integral e cooperativo das pessoas, está relacionado à capacitação e geração do conhecimento é a conceituação mais adequada. Vislumbrar as condições de crescimento e progresso dos cooperados pressupõe a utilização dos diferentes saberes individualizados utilizados no desenvolvimento de um grupo de cooperados. A união das pessoas, sem a Educação, não tem utilidade, e o conhecimento obtido por elas, sem a organização, não gera participação.

De acordo com Ferrinho (1985) a ação educacional nas cooperativas possibilita: entender a “história” e a “doutrina”, observar as dimensões e os horizontes do cooperativismo; formar o cooperado para a vida em sociedade, desenvolver o processo natural de liderança em todos os níveis da cooperativa,

delineando as responsabilidades e funções de um cooperado; adequar a ação social, cultural, educacional e política à eficiência e eficácia do sistema, buscando sempre o equilíbrio entre o social e o econômico; canalizar as aspirações dos cooperados, melhorando a prestação de serviços, estabelecendo parâmetros de mensuração dos acertos e erros dos atos administrativos e recolhendo subsídios para as decisões da direção; entender o ato cooperativo e defendê-lo junto ao poder público, para tratamento adequado, principalmente no que se refere à tributação; organizar os cooperados para fortalecimento da produção, do consumo e dos serviços, pela integração das cooperativas em centrais, federações e confederações, e a organização para o fortalecimento da representação.

No que tange a relação do cooperativismo com os movimentos sociais, como o STR, MPA, MMC, MST e outras representatividades na região de estudo. As organizações sociais defendem os interesses dos (as) trabalhadores (as) tem por base a definição de seus valores, princípios que orientam suas ações, escolhas e práticas políticas voltadas para a defesa dos interesses de sua classe social. As cooperativas seguem esta mesma organização estrutural.

As conquistas da agricultura familiar são resultantes de manifestações e reivindicação organizada pelos movimentos sociais ao longo da história brasileira. Os movimentos sociais no Brasil tem significativa importância nas reivindicações como a redemocratização política, as resistências contra o estado autoritário, a defesa contra as violações e privacidade dos cidadãos, os direitos civis e políticos contra o autoritarismo militar, em defesa da livre manifestação do pensamento, eleições pelas diretas e a consolidação do processo democrático, em defesa a reforma agrária, o direito a moradia, os trabalhadores das indústrias e as conquistas pelos direitos sociais e econômicos.

De fato, a organização social pressupõe o fortalecimento e organização da classe em busca de melhores condições. O cooperativo segue nesta mesma perspectiva, no entanto de maneira formal constituída e legalizada busca desenvolver ações em prol de seus cooperados buscando sua viabilidade econômica a fim de contribuir nas questões socioeconômicas de seus cooperados.

3 O CONTEXTO ATUAL DO COOPERATIVISMO

Neste capítulo busca-se descrever o cooperativismo brasileiro, sua evolução e os aspectos atuais, além da apresentação de dados recentes. Neste sentido descreve-se a estrutura organizacional no Estado do Rio Grande do Sul, além dos aspectos de ocupação e formação do Território do Médio Alto Uruguai e sua caracterização socioeconômica. Por fim, discorre-se sobre as ações desenvolvidas pelas cooperativas agrícolas familiares e a colaboração destas na contribuição do processo da construção territorial, considerando a política do desenvolvimento regional.

No século XXI, grandes são os avanços que perpassam o campo econômico. A população mundial vivencia uma transformação no âmbito sociocultural. As tensões em torno do crescimento populacional; as preocupações com os direitos humanos; a mobilização contra as guerras; o aquecimento global e a sustentabilidade ambiental estão no centro das discussões mundiais. Na coordenação central dessas discussões está a Organização das Nações Unidas (ONU), representada por lideranças mundiais dos diversos continentes que, de forma conjunta, procuram alternativas para direcionar as ações dos globalizados. Em meio a tantos avanços, a sustentabilidade do planeta passa a ser tema central dos debates nos mais diversos setores da sociedade. Também, entra em pauta o sistema cooperativo atual.

De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a estreita proximidade das relações entre a Aliança Cooperativa Internacional, ACI e a ONU, permitiram que o mundo reconhecesse a importância do cooperativismo como organização social e econômica. Na assembleia de 2009, a ONU definiu a Resolução A/RES/64/136 que instituiu o ano de 2012 como o Ano Internacional do Cooperativismo, tendo como “objetivo comum buscar o desenvolvimento econômico sustentado, a mitigação da pobreza e a intercooperação”. (OCB, 2012).

Para a OCB (2012), a ONU propõe uma reflexão que vai além do espírito cooperativista, incluindo no centro dos debates, o tema sobre o desenvolvimento global, o “empreendedorismo feminino e a inclusão do jovem no mercado de trabalho”. Destaca-se, ainda, o cooperativismo como instrumento auxiliar na agregação de renda, redução da pobreza mundial e a integração social.

Nesse mesmo enfoque, a ONU e a ACI, objetivam dar maior visibilidade e importância ao cooperativismo mundial; promover o reconhecimento global sobre o exercício da democracia e da paz, inseridas no ambiente cooperativo; conscientizar e fortalecer a criação e estruturação das cooperativas, para que atendam suas necessidades e cumpram seu papel junto aos associados.

De acordo com a OCB (2012), a pesquisa britânica publicada no relatório "Global Business Ownership 2012", aborda que o cooperativismo mundial atinge uma marca histórica de um bilhão de cooperativados, distribuídos em mais de 100 países, gerando mais de 10 milhões de empregos nos cinco continentes. A pesquisa encomendada pela Organização das Cooperativas do Reino Unido (Cooperatives UK) comprova que o número de associados é quase três vezes maior que os 328 milhões de acionistas em empresas de capital. Na soma dos cooperados do Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (países do BRICS), com relação à população total, representam 15%, das pessoas, enquanto apenas 3,8% são sócios em empresas de capital.

No contexto atual, o cooperativismo desenvolve-se alicerçado sobre uma tríplice dimensão necessária para sua continuidade. Essa dimensão é fundamentada na cooperação da dinâmica social; envelopada pela dinâmica econômica e inserida na dimensão política.

Nessa perspectiva, Lopes (2012) demonstra a pesquisa realizada em 95 países, comparando a quantidade da população cooperada em relação à população total. Nos dados da pesquisa realizada em 2011, o autor observa somente as cooperativas que estão associadas à ACI. Nesse sentido, classificam-se os países em três grupos. No primeiro, estão os países com alta cooperativização; aqueles que apresentam percentual de cooperativados acima de 25% em relação à população. Nesse grupo, destacando-se os 10 primeiros: Finlândia 65%, Holanda 60%, Austrália 59%, Suíça 52%, Singapura 50% Noruega 47%, Japão 46%, Áustria 46%, Suécia 43% e Coréia do Sul com 43% da população associada a alguma cooperativa.

No segundo grupo estão os países com média cooperativização. Aqueles que apresentam percentual entre 10% a 25% da população cooperativada, sendo: Argentina com 23,5%, Quênia 20%, Israel 20%, Grã-Bretanha 18%, Tailândia 17%. No entanto, em terceiro estão os cooperativados do Vietnã, Myanmar, Espanha Nepal e Geórgia representam 15% do total da população.

O processo associativo na América Latina tem como recorte temporal a partir do século XV, ao se observar perfeitamente a atuação conjunta do homem. Esta constatação está presente nos relatos sobre as civilizações Astecas, Incas e Maias, que através da ação conjunta e ajuda mutua eternizaram suas obras.

No século XVII, outras iniciativas associativas que demonstram a cooperação entre os povos podem ser observados ainda nos dias atuais.

A título de ilustração mencionamos os ayllus entre incas pré-colombianos, as reduções jesuíticas entre os índios guaranis do Brasil, Paraguai e Argentina, conhecida como os Sete Povos das Missões, em meados do século 17, os colégios no início da civilização romana e uma que outra comunidade mesopotâmica do segundo milênio antes de Cristo. (HOLYOAKE, 2001, p. 05).

Neste período as organizações caracterizavam-se pelo viés econômico voltado aos seus membros, além de contribuir na organização social homogêneas de suas épocas.

No Brasil as organizações sociais, políticas e econômicas seguem a mesma lógica do contexto mundial, desenvolvendo-se proporcionalmente à evolução histórica e as organizações políticas, sociais e econômicas.

O cooperativismo brasileiro está vinculado aos grupos étnicos desde o início da colonização, principalmente nas regiões sul e sudeste. Os movimentos destes povos estão nas ações de ajuda mutua, centralizadas na cooperação com objetivo de enfrentar as dificuldades.

Segundo a OCB, no século XVI, as primeiras tentativas do trabalho associativo sob a interferência do homem realizaram-se com as Reduções Jesuíticas, as primeiras tentativas da criação de um Estado em que prevalecesse a ajuda mútua. A iniciativa ganhou força, sob a coordenação dos padres jesuítas que orientaram a prática do trabalho com base no “auxílio mútuo (mutirão). Esta prática fora ensinada aos indígenas brasileiros e em quase todos os povos primitivos e vigorou por cerca de 150 anos”. A maior motivação proposta pelos jesuítas estava nos princípios cristão.

Remontando no tempo, vamos encontrar em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, o início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida

pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros e em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade. (COASSUL, 2012).

A iniciação do cooperativismo enquanto organização social legalizada é mais recente.

A proposta do associativismo ganhou maiores proporções por volta de 1841, com iniciativas que ganharam novas proporções e marca uma página importante para o cooperativismo brasileiro.

Para a Organização das Cooperativas de Santa Catarina (OCESC) (1996), a primeira tentativa que vislumbresse um sistema organizacional baseado no associativismo no Brasil foi trazida pelo médico Benoit Jules de Mure. O imigrante francês, após a autorização do Governo Imperial, procurou implantar um falanstério, navegando com cem famílias até Palmital (hoje município de Garuva) no Estado de Santa Catarina, onde tentou fundar uma cooperativa de produção e consumo, tendo por base os ideais de Charles Fourier. O projeto de colonização fracassou e Mure voltou para o RJ em 1843 e fundou o Instituto Homeopático do Brasil.

O desenvolvimento das cooperativistas no Brasil tem seu início em 1847 por intermédio de Jean Maurice Faivre. O médico francês adepto aos ideais de Charles Fourier fundou juntamente com um grupo de europeus, a “Colônia Tereza Cristina”, esta localizada nos sertões do Estado do Paraná. Esta colônia já organizada serviu de bases para as futuras cooperativas do país, embora sua existência tenha durando muito tempo, a organização de Faivre, colaborou para o fortalecimento das práticas de trabalho coletivo, considerado como fundamento prático na formação cooperativismo brasileiro. O modelo proposto serve como exemplo de organização com base na solidariedade, tendo como elemento básico o trabalho coletivo, “cujo bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção”.

A migração de europeus, principalmente, poloneses, italianos e alemães trouxe para o Brasil as experiências vivenciadas em seus países de origem. Destas, começaram a surgir “Organizações Comunitárias” não só no extremo sul, mas nos demais estados como destaca o autor.

No Brasil, as primeiras cooperativas foram fundadas por volta de 1887, como Cooperativas de Consumo dos Empregados da Companhia Paulistas, em Campinas (SP) e a Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários

Públicos de Minas Gerais. Em Limeria (SP), em 1899, foi criada a Associação Cooperativas dos Empregados da Companhia Telefônica e, no Rio de Janeiro (RJ) em 1894, a Cooperativa Militar de Consumo e também em 1895, a Camaragibe (PE). (FLORES, 2010, p. 45).

No extremo sul do país, outras iniciativas criaram novas organizações não cooperativas, que de forma solidária serviam de auxílio aos seus cooperados e serviam-se dos princípios do cooperativismo, como a Sociedades de Socorro Mútuo, que surgiu em 1850.

De acordo com o que afirma a OCB “principalmente no sul, para resolverem seus problemas de produção, consumo e crédito” as organizações tomaram maiores proporções e oficialmente passaram a criar suas sociedades cooperativas.

As primeiras cooperativas criadas no Brasil a partir de 1800 nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Pernambuco.

Destacam-se as primeiras Cooperativas legalmente constituídas no Brasil, em:

- 1889 – As sociedades solidárias da Comunidade do Rio dos Cedros em Santa Catarina e a de Ouro preto em Minas Gerais;
- 1891 – Fundada a primeira cooperativa brasileira em Limeira, estado de São Paulo;
- 1895 – Surgiu a Cooperativa de Consumo de Camaragibe em Pernambuco;
- 1902 – Colonos de origem alemã fundam uma cooperativa de crédito em Vila Imperial, hoje chamada Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, incentivados pelo jesuíta Theodor Amstadt. Esta cooperativa está ainda em atividade;
- 1908 – Cooperativa Agrícola de Rio Maior – COOPERPRIMA, em Urassunga, Santa Catarina, fundada por imigrantes italianos. (OCB, 2012)

Pelo princípio de igualdade social e pela fórmula democrática de atuação na solução de problemas de ordem socioeconômica, o cooperativismo é aceito por todos os governos, tanto na esfera Federal como em todos os Estados. Objetivado pela necessidade de crescimento, ocupa seu espaço nas sociedades atuais, propondo uma organização econômica e social que contribui para melhoria no comportamento das pessoas, bem como na forma que estas interagem entre si e pela preposição do trabalho conjunto na perspectiva de melhorar o desenvolvimento social.

Para Flores (2010) com a “crise mundial” de 1929 e a depressão da economia o cooperativismo agrícola passou a ser estimulado. Em 1932 o Governo Federal criou o Decreto nº22.239 regulamentando a organização e o funcionamento do cooperativismo.

Conforme descreve o autor, foi a partir de 1945 que o Estado brasileiro passa a compreender melhor a importância do cooperativismo e propõe as sociedades organizadas, com incentivos para o seu fortalecimento, com a criação do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC). A partir de 1966 o cooperativismo sofre perdas dos incentivos fiscais, o resultado deste foi o fechamento de muitas cooperativas.

O Decreto-Lei 5.764 em 1971 norteou o funcionamento das cooperativas com novas perspectivas e passa a se fortalecer com a criação da OCB. Com uma estrutura maior a nível nacional, as ações das cooperativas voltam-se para a “geração de emprego e renda por meio de organizações com prática solidárias que objetivam, não só o lucro, mas a qualidade de vida para seus associados”. (FLORES 2010, p.46).

Com a disseminação do cooperativismo e pela falta de um entendimento sobre o tema e pouca representatividade a nível nacional foi criado em 1969 a OCB. A criação desta sociedade sem fins lucrativos e com a neutralidade política e religiosa possibilita uma melhor organização e representatividade ao segmento junto aos governos Estaduais e Nacional.

Para a OCB, a criação da Lei 5.5764/71, ao mesmo tempo em que disciplina a criação de cooperativas e proíbe a interferência do Estado sobre este segmento, restringe a autonomia dos cooperados e interfere na “criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo”. Este processo é o início da autogestão do cooperativismo.

Em 1998 a OCB teve o reforço no quesito que trata da educação cooperativa com a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP). Cabe a esta, a responsabilidade pelo ensino, formação profissional, organização e promoção dos trabalhadores e funcionários de cooperativas associadas à OCB, sendo caracterizada formação de pensadores do cooperativismo.

Com o passar dos anos e com o desenvolvimento do cooperativismo a OCB promoveu em 1993, a reclassificação do cooperativismo brasileiro por ramos de

atividade. O objetivo central desta classificação é acompanhar a atuação de cada cooperativa em setor de atuação, enquadrando-os de acordo com a realidade brasileira. A partir desta data o cooperativismo brasileiro passou a ter treze ramos classificados conforme atividade. Veja o quadro 04 nos anexos.

A estruturação do cooperativismo por ramo de atividade brasileiro permite o acompanhamento da sua evolução de cada ramo de atividade o que contribui aos gestores na avaliação de cada segmento servindo de base nas tomadas de decisões ou mudança de atuação de cada setor.

A partir de agora se demonstra a movimentação do cooperativismo no Brasil, tendo com base o ano de 2011 em relação ao ano de 2010.

3.1 Cooperativismo e as cooperativas

A OCB, juntamente com o SESCOOP, anualmente efetua o levantamento dos dados das cooperativas, a fim de contribuírem com sua divulgação. Os dados são publicados e comparados aos resultados dos últimos dois anos. A tabela 01 demonstra a oscilação do cooperativismo brasileiro nos últimos dois anos, ou seja, 2011 comparado ao ano de 2010, ordenando os dados por ramo de atividade.

No que tange ao número de cooperativas em atividade, os dados de 2011 em relação ao ano anterior revelam uma diminuição no número das cooperativas. No ano de 2010, as cooperativas brasileiras registradas na OCB somavam um total de 6.652, distribuídas nos treze ramos de atividade. Enquanto, no ano de 2011, este número diminuiu 1%, ficando em 6.586.

Ainda sob a análise da tabela 01, observa-se a diminuição no número de cooperativas, em quase todos os ramos de atividade, com destaque aos seguintes ramos especiais: (-) 25%, turismo/lazer (-) 6% e infraestrutura (-) 9%. Os ramos de atividade que cresceram em 2011 referem-se à mineração que obteve um aumento de 10%, o setor de transportes com 7% e as cooperativas de produção obtiveram de 3% crescimento.

Na tabela abaixo apresenta-se a movimentação do cooperativismo em todos os estados brasileiros, tendo por base o comparativo entre o ano de 2011 em relação ao ano de 2010.

Tabela 01 – O Cooperativismo nos Estados brasileiros

NÚMEROS DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO POR ESTADO (COMPARATIVO 2010 – 2011)									
Est	Cooperativas			Associados			Empregados		
	2010	2011	%	2010	2011	%	2010	2011	%
AC	51	72	41%	8.370	8.837	6%	222	394	77%
AL	101	105	4%	20.086	20.104	0%	3.358	2.224	-33%
AM	131	157	20%	12.203	16.554	36%	1.523	1.692	11%
AP	61	81	33%	4.617	5.043	9%	547	572	5%
BA	659	783	19%	422.470	228.677	-46%	6.109	3.853	-37%
CE	158	135	-15%	78.019	60.544	-22%	5.654	5.457	-3%
DF	169	184	9%	142.654	143.128	0%	1.828	1.882	3%
ES	141	150	6%	151.347	196.214	30%	5.959	6.591	11%
GO	221	221	0%	126.407	141.064	12%	6.404	7.349	15%
MA	244	130	-47%	12.636	10.920	-14%	676	352	-48%
MG	781	785	1%	925.701	939.631	2%	29.829	31.364	5%
MS	106	100	-6%	92.906	106.260	14%	3.445	4.491	30%
MT	154	155	1%	221.894	253.650	14%	6.238	7.724	24%
PA	276	252	-9%	45.959	82.325	79%	1.694	2.325	37%
PB	121	133	10%	45.365	46.761	3%	2.631	2.912	11%
PE	212	221	4%	105.949	111.165	5%	3.172	3.348	6%
PI	54	55	1%	6.623	5.957	-10%	482	447	-7%
PR	237	239	1%	534.232	679.966	27%	57.526	64.999	13%
RJ	452	482	7%	229.895	230.307	0%	7.693	7.883	2%
RN	108	121	12%	66.636	54.798	-18%	1.746	1.301	-25%
RO	129	107	-17%	38.656	37.795	-2%	1.831	1.530	-16%
RR	70	63	-10%	4.298	3.228	-25%	336	369	10%
RS	728	550	-24%	1.924.384	1.999.766	4%	49.072	48.755	-1%
SC	262	261	0%	1.007.496	1.267.868	26%	31.886	38.462	21%
SE	61	55	-10%	11.542	11.212	-3%	617	643	4%
SP	911	932	2%	2.765.614	3.335.957	21%	66.803	48.505	22%
TO	70	63	-10%	10.568	11.374	8%	901	842	-7%
TOT.	6.652	6.586	-1%	9.016.527	10.009.105	11%	298.182	296.286	9,43%

FONTE: Elaborado pelo autor.

Adaptado: A partir da OCB/SESCOOP (2011).

Os recentes dados estão ordenados em ordem alfabética, também estão presentes os índices de participação de cada estado. Outro aspecto apresentado é o número de cooperativados (associados), além do demonstrativo dos empregos gerados pelo cooperativismo em cada estado.

Para que haja melhor compreensão, destacam-se os Estados que obtiveram os melhores índices de crescimento e os índices de declínio com relação ao desempenho do cooperativismo. Em termos percentuais, o Estado do Acre, em 2011, apresentou um aumento de 41%, seguido pelo Estado do Amapá com acréscimo de 33%, Amazônia com 20% e a Bahia com 19% de aumento de cooperativas. Ao analisar os números de cooperativas, observa-se o crescimento expressivo, liderado pelo Estado de São Paulo com 932 cooperativas, seguido de

Minas Gerais com 785, Bahia com 783 e na quarta colocação encontra-se o Rio Grande do Sul com 550 cooperativas registradas até o ano de 2011.

3.1.1 Evolução comparativa por número de habitantes

Quanto ao número de cooperativados, ou seja, pessoas associadas a algum tipo de cooperativa, os dados demonstra que em 2010 o número de associados, no Brasil era de 9.016.527, aumentando para 10.008.835 em 2011. Quer dizer que 992.308 pessoas aderiram ao sistema cooperativo, representando um aumento de 11% no ano. Nessa mesma análise, destaca-se a atividade mineral que obteve um crescimento de 183% no número de associados, seguido pelo ramo de consumo com 18% e de crédito com 16% de aumento.

No segundo aspecto verificou-se, em termos percentuais, o número de pessoas associadas às cooperativas. Destaca-se o Estado do Pará com crescimento de 79%, seguido pela Amazônia com 36%, Espírito Santo 30% e o Paraná 27% de aumento no número de pessoas associadas às cooperativas. O Estado de São Paulo possui com o maior número de pessoas associadas, chegando a 3.335.957, seguido pelo Rio grande do Sul com 1.999.766, Santa Catarina 1.267.868 e Minas Gerais com 939.631 cooperativas. Somados os quatro estados, estes representam 75,36% do total de cooperativados no Brasil, representando 7,5 milhões de pessoas associadas aos diversos segmentos cooperativos.

Tabela 02 - Associados por ramo de atividade: Comparativo 2010-2011

COOPERATIVADO NO BRASIL EM 2011			
(Por Ramo de Atividade)			
Ramo de Atividade	2010	2011	VARIAÇÃO
Crédito	4.019.528	4.673.174	16%
Consumo	2.297.218	2.710.423	18%
Agropecuário	943.054	969.541	3%
Infraestrutura	778.813	829.331	6%
Saúde	246.265	271.004	10%
Trabalho	217.127	188.644	-13%
Transporte	321.893	143.458	-55%
Habitacional	101.071	99.474	-2%
Mineral	20.792	58.891	183%
Educacional	57.547	51.534	-10%
Produção	11.454	11.500	0%
Turismo e Lazer	1.368	1.468	7%
Especial	397	393	-1%
TOTAL	9.016.527	10.008.835	11%

FONTE: Elaborado pelo autor

Adaptado: A partir da OCB/SESCOOP (2011)

No tabela 02 acima, demonstra os dados demonstram ainda uma diminuição do número de associados no ramo de transportes, com redução de 55%, seguido de uma redução de 13% na atividade de trabalho e 10% nas cooperativas educacionais.

3.1.2 Empregos gerados pelo Cooperativismo

Na análise do número de empregos gerados pelo cooperativismo brasileiro, os dados demonstraram que houve um crescimento de 77% no número de empregos no Acre, 37% no Pará, 30 no Mato Grosso do Sul e 22% em São Paulo.

Na observação denota-se que o Paraná é o Estado que mais emprega chegando em 2011 à soma de 64.999 pessoas empregadas; seguido pelo Rio Grande do Sul com 48.755; São Paulo com 48.505 empregados e, em quarta colocação, está o Estado de Santa Catarina que emprega 38.462 pessoas. Conjuntamente tais estados geram 200.721 mil empregos, conforme demonstrado anteriormente na tabela 01.

No comparativo dos empregos gerados, conforme o tabela 03, em 2010 as cooperativas somavam um total 271.134 mil pessoas empregadas. Esse número passou para 296.286, ou seja, o cooperativismo brasileiro empregou mais de 25 mil pessoas, com um acréscimo na casa de 9.3% em um ano.

O destaque dessa análise é para os setores de saúde com uma geração de 10.380 novos empregos, além do setor agropecuário com aumento de 9.885 empregos, enquanto o setor do cooperativismo de crédito empregou quase cinco mil pessoas em 2011.

Os setores de transporte especiais e trabalho foram os ramos de atividade que obtiveram maior redução do número de empregos os quais, conjuntamente, demitiram 2.216 pessoas entre os anos comparados.

O sistema cooperativo brasileiro cresceu ao longo do tempo e desenvolveu-se em todos os Estados da Federação. Alguns dos estados tiveram papel fundamental na contribuição e desenvolvimento das organizações cooperativas, dentre eles, destacam-se: Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo os quais assumiram o papel de precursores.

Tabela 03 - Empregos por ramo de atividade: Comparativo 2010-2011

EMPREGADOS PELAS COOPERATIVAS BRASILEIRA EM 2011				
Ramo de Atividade	2010	2011	Geração	VARIAÇÃO
Agropecuário	146.011	155.896	9.885	7%
Saúde	56.776	67.156	10.380	18%
Crédito	29.130	33.988	4.858	17%
Consumo	9.892	10.968	1.076	11%
Transporte	10.787	9.712	-1.075	-10%
Infraestrutura	5.775	6.334	559	10%
Educacional	3.349	3.694	345	10%
Produção	3.669	3.605	-64	-2%
Trabalho	3.879	2.738	-1.141	-29%
Habitacional	1.676	1.829	153	9%
Turismo e Lazer	32	193	161	503%
Mineral	144	161	17	12%
Especial	14	12	-2	-14%
TOTAL	271.134	296.286	25.152	9,3%

FONTE: Elaborado pelo autor

Adaptado: A partir da OCB/SESCOOP (2011)

De acordo com a pesquisa de Lopes (2012), o Brasil está classificado no terceiro grupo, considerado como um país com baixa cooperatização, já que menos de 10% da população brasileira está associada a algum tipo de sistema cooperativo.

Com base na estimativa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) divulgada em 31 de agosto de 2011, o Brasil possui 192.376.496 pessoas, representando um aumento de 1.620.697 pessoas a mais que 2010, ou seja, um crescimento de 0,84% da população brasileira.

Num comparativo entre a população brasileira total e as 10.009.105 pessoas cooperativadas divulgadas pela OCB, observa-se que 5,20% da população brasileira são associadas a algum tipo de cooperativa. Este comparativo demonstra que no Brasil o cooperativismo tem muito a crescer, se comparado a outros países como a Finlândia, com 65% da população; seguida pela Dinamarca com 40%; a Itália com 37% e a Alemanha com 25% da população associada a algum tipo de cooperativa.

No comparativo do ano de 2011 em relação ao ano anterior, considerando o número de pessoas associadas ao cooperativismo, denota-se um crescimento de 11,01% maior que o ano de 2010. Este percentual é superior ao percentual de crescimento populacional que é de 0,84%, demonstrando uma tendência do aumento da cooperatização no Brasil.

3.2 Cooperativismo no Estado do Rio Grande do Sul

O Rio Grande do Sul tem significativa importância na história econômica, social e cultural do país, não sendo diferente com o segmento cooperativo. A literatura descreve que no século XVI, durante a colonização do Rio Grande do Sul, como dos países como o Paraguai e a Argentina, os padres jesuítas, liderados pelo Padre Roque Gonzales, organizavam um sistema para evangelizar os índios Guaranis à fé cristã.

Entretanto, essa ação evangelizadora, muitas vezes, perpassou aos aspectos religiosos e ganhou conotação econômico-social, cultural-educativa e arqueológica. Os padres jesuítas, com práticas solidárias, demonstraram aos índios Guaranis que a união e a organização possibilitam a conquista de grandes objetivos. Essa forma de trabalhar perdurou por mais de um século e, ainda, pode ser observada especificamente na região das Missões no estado Rio Grande do Sul.

Por outro lado, a OCB considera o Rio Grande do Sul como o berço do cooperativismo. Essa referência está relacionada pelos ideais do padre Theodor Amstad, natural de Beckenried, na Suíça, que estudou no ginásio jesuíta de Feldkirch e posteriormente na Holanda. Migrou para o Brasil em 1885, passando a prestar orientação econômica social e cultural aos imigrantes alemães. Na “Colônia de Nova Petrópolis” padre Theodor Amstad movimentou os agricultores para a fundação das associações de lavradores, cooperativas e caixas *Raiffeisen*, chamada de Caixa de Economia e Empréstimo Amstad, considerada a primeira cooperativa de crédito da América Latina, em 1902. Ajudou ainda a fundar, com outros jesuítas, a “União Popular dos Católicos de Língua Alemã”.

Outro modelo de cooperativa nasceu no Rio Grande do Sul, mais precisamente em Lajeado, no ano de 1905, denominado Caixa Econômica de Empréstimo de Lajeado. O modelo Luzzatti admitia pessoas de todas as categorias, desde operários, assalariados, artesões, pequenos empresários e industriais. O referido modelo também contou com a organização do padre Theodor Amstad que posteriormente contribuiu para a organização da primeira Central das Cooperativas de Crédito em Porto Alegre no ano de 1925.

Os imigrantes italianos e alemães trouxeram em suas origens europeias, as práticas da ajuda mútua, a bagagem cultural, o trabalho associativo e as atividades familiares, além do gosto pelo trabalho comunitário. Partindo desses princípios,

fortaleceu as práticas da cooperação; a formação de centros comunitários e a idealização da primeira cooperativa agrícola de produtores rurais, no Rio Grande de Sul em 1906.

Duarte (1996) demonstra em seu estudo sobre o “Capitalismo & Cooperativismo no Rio Grande do Sul”, dois enfoques: o primeiro aborda a teoria de Pinho (1977, 1980) que “parte da ideia do cooperativismo como modelo econômico alternativo entre o capitalismo e o socialismo”. Sobre o mesmo aspecto, a autora discorre sobre o pensamento de Lauschner (1982), que parte do princípio de que o cooperativismo deva ser “autogestionado como distinto de produção específico” diferente dos modelos de “produção capitalista” e socialista promovido pelo Estado.

O segundo aspecto, defendido pela autora, aborda o cooperativismo a partir da evolução e transformação no meio rural, bem como o relacionamento deste com outras instituições empresariais, contribuindo para o desenvolvimento do capitalismo rural. Nessa mesma linha, a autora descreve a transformação das cooperativas como fruto do capitalismo, cujo objetivo da organização segue o viés das empresas comerciais, focando apenas a comercialização e a industrialização, fatores essenciais para o “acumulo de capital”.

Schmidt e Goes (1995) descrevem que a crise do cooperativismo gaúcho ocorreu na década de 1950, forçada pela necessidade de organização e da expansão econômica. Tal fato contribuiu para o desaparecimento de muitas cooperativas.

As condições entre o ideário de uma sociedade “comunitária” e o papel de agente de desenvolvimento capitalista levou o cooperativismo a uma grande crise durante o regime militar. Tanto que muitas lideranças populares buscaram outras formas de organização dos trabalhadores, menos “burocráticas” e mais participativas. Na década de 1980 o país presencia, paralelamente ao esgotamento do regime militar, a proliferação de milhares de pequenas associações, com as mais diversas atividades e modelos de organização. (SCHMIDT; GOES, 1995, p. 06).

Em conformidade com que o descrevem os autores, em todas as regiões do Estado, as associações se desenvolveram principalmente nas décadas de 1980 e 1990. Considerando os dados da OCB, de 31 de dezembro de 2011, conforme quadro 07, o RS representa 8,35% do número de cooperativas, 19,98% no número de associados e 16,46% na geração de emprego.

A tabela a seguir demonstra, com base nos dados de maio de 2012, o posicionamento dos treze segmentos do cooperativismo gaúcho com 527 cooperativas registradas, registrando 2.143.339 de pessoas associadas a cooperativas e 52.482 empregos gerados.

Tabela 04 – Cooperativismo no Rio Grande do Sul

COOPERATIVISMO NO RIO GRANDE DO SUL			
EM 31/05/2012			
Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregos
Agropecuário	166	272.882	30.275
Consumo	12	53.768	163
Crédito	106	1.346.494	7.358
Educacional	21	2.950	43
Especial	3	257	5
Habitacional	33	25.935	130
Infraestrutura	22	404.660	3.188
Mineral	3	278	0
Produção	10	624	2.922
Saúde	62	21.590	7.979
Trabalho	51	7.171	129
Transporte	34	6.594	227
Turismo e Lazer	4	136	63
TOTAL	527	2.143.339	52.482

FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados OCERGS (2011)

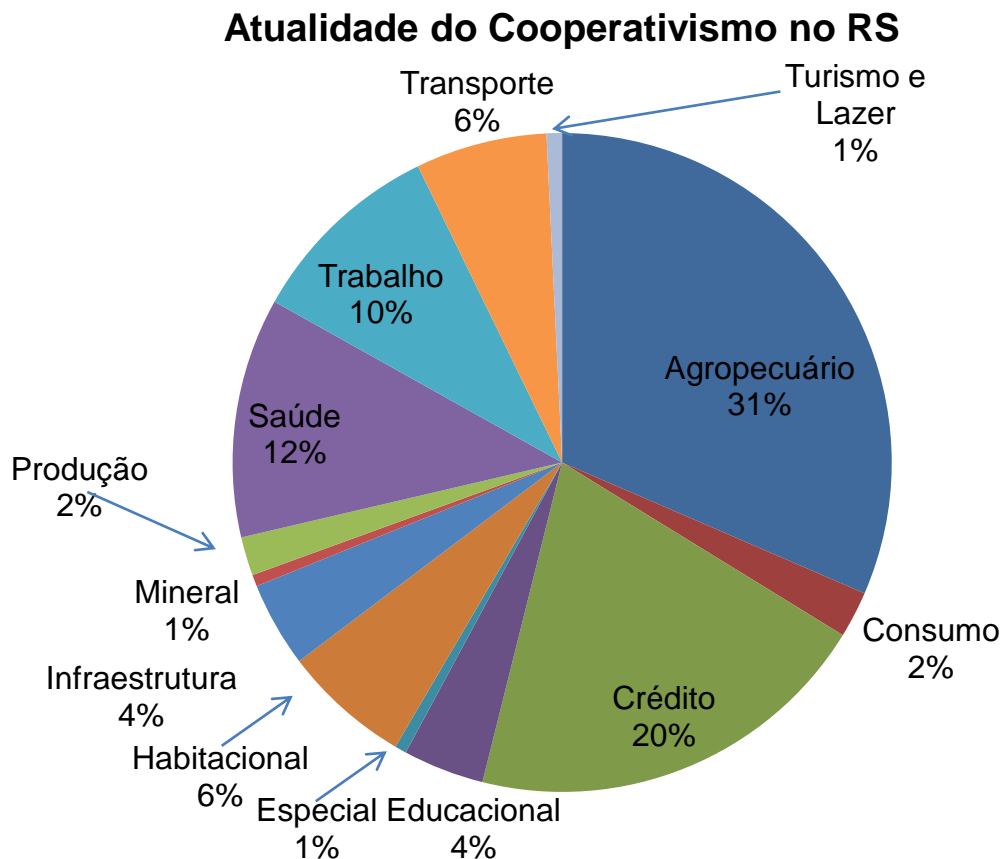
Em publicação recente, a Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS) informou que no RS existem 1.026 cooperativas registradas. Dessas cooperativas, apenas 527 estão ativas, isso significa dizer que 51,36% das cooperativas criadas permanecem em atividade e 48,64% encontram-se inativas. Os dados têm como data base, 31 de maio de 2012 e demonstra incremento no número de associados, totalizando 2.143.339, um crescimento de 7,18% de janeiro a maio. Outro aspecto que representa crescimento é o número de empregos, em dezembro de 2011 era de 48.755, passando em maio de 2012 para 52.482 empregados, um crescimento de 7,64% em 05 meses.

O cenário atual do RS apresentado na figura 02 na sequência, destaca o segmento crédito com o maior no número de associados, seguido pelas cooperativas de infraestrutura e por terceiro, o setor agropecuário, o que somados representa 94,43% do total de associados no Estado. Ao verificar os empregos gerados denota-se que o setor agropecuário gera o maior número de empregos, seguido pela área da saúde e posteriormente de crédito. Os três setores juntos

representam 86,91% dos empregos gerados pelo cooperativismo no Rio Grande do Sul.

A figura a seguir demonstra a distribuição do cooperativismo gaúcho na atualidade.

Figura 02 – Atualidade do cooperativismo no RS



FONTE: Elaborado pelo autor a partir dos dados da OCRGS (2012)

Os dados revelados pela OCERGS estão baseados, no cadastro das cooperativas, demonstra, porém, que muitas cooperativas não possuem registro, podendo influenciar num resultado diferente na análise.

No decorrer da história do cooperativismo gaúcho, muitas cooperativas foram extintas ou incorporadas por outras, gerando motivos para questionamentos e descrédito quanto ao modelo de organização.

Schmidt e Goes (1995) apontam algumas razões que comprometem e condicionam o descrédito ao segmento cooperativista, dentre eles, destaca: a “corrupção e desvios de recursos por parte dos dirigentes [...] encampação

(incorporação) de cooperativas locais por cooperativas de fora. [...] mau gerenciamento das cooperativas”, ausência de uma administração profissionalizada e por fim “prejuízos aos agricultores com o fechamento de cooperativas”. O estudo do autor revela causas para a decadência das cooperativas da região fumageira de Santa Cruz.

Para Schmidt e Goes (1995) são:

1. O fechamento de depósito da União das Cooperativas, sediado em Santa Cruz, que comprometeu o esquema de comercialização do fumo e a obtenção de mercadorias para revenda aos associados por preços favoráveis.
2. O mau gerenciamento dos recursos. Houve cooperativas que pagavam o produto entregue pelo associado à vista e, pela demora em conseguir comercializar o produto com outras empresas acabavam sem capital de giro [...] Em outras era comum a vida “a fiado”[...]
3. O aspecto anterior está relacionado com a falta de formação dos administradores das cooperativas para o cargo [...]
4. A falta de uma participação efetiva dos associados na vida da cooperativa [...]
5. A ausência de instrumentos de educação para o cooperativismo.[...]
6. Falta de um compromisso de muitos associados com a cooperativa: vendiam o melhor produto a quem pagasse mais, e entregavam o pior à cooperativa.
7. A corrupção e apropriação de recursos por parte de alguns dirigentes. [...]
8. A pressão difusa das empresas fumageiras sobre as cooperativas[...]
9. Ausência de uma articulação mais efetiva com outros organismos e instituições das sociedades, como prefeituras, sindicatos, Igrejas.[...]
10. No caso das cooperativas de crédito, a legislação federal criada pelo Regime Militar de 64 [...] proibir a existência de contas em nome de pessoas jurídicas e de criar cadernetas de poupança. (SCHMIDT; GOES, 1995, p. 11).

No estudo, os autores revelam dez aspectos que resultaram no descrédito e contribuiu para a decadência do cooperativismo na região fumageira. A pesquisa se cruzada com a realidade atual pode explicar resultados dos dados divulgados pela OCERGS, que aponta um índice de 48,64% de cooperativas inativas no estado do Rio Grande do Sul. O aprofundamento dessas questões merece ser compreendidas e comparadas com outras regiões do Estado.

Sugere-se para o futuro, um estudo aplicado às cooperativas da Região do Médio Alto Uruguai comparando com as questões apontadas por Schmidt e Goes (1995) considerando a credibilidade e a sustentabilidade, além dos impactos externos sobre as cooperativas, o estudo poderá verificar as semelhanças e diferenças entre estas duas regiões.

4 A FORMAÇÃO DO TERRITÓRIO DO MÉDIO ALTO URUGUAI

A formação do Território do Médio Alto Uruguai teve seu início com a ocupação ocorrida a partir do século XVI. Em sua fase inicial, estava ligada às Missões Jesuíticas.

Para Flores (2010), foi durante as missões jesuíticas que o território passou a ser descoberto. Nesta primeira fase ocorreu o reconhecimento desse território, da descoberta e da exploração dos ervais nativos, observando a existência de índios nativos.

A segunda fase da ocupação está relacionada com o primeiro núcleo ocupacional da região do Alto Uruguai, basicamente feita por militares da elite paulista, que vislumbravam as belezas e as riquezas das terras bem como o transporte do gado. A formação da Vila Palmeira (hoje município de Palmeira das Missões) tornou-se um ponto de descanso de tropas e tropeiros, durante o período do tropeirismo, no século XVIII.

A história do território, como em outras regiões do Rio Grande do Sul, foi palco de grandes batalhas armadas, especialmente em 1893, pela Revolução Federalista e, no início do século XIX, durante a Revolução de 1923. O resultado da ocupação desse território fez surgir povoados e grandes fazendas para a criação de gado, sem esquecer-se das centenas de mortes em combate que marcaram uma época sangrenta no início do projeto de colonização dessa região.

Ferigollo (2004) descreve que o projeto de colonização tinha como objetivo a total ocupação do território do Médio Alto Uruguai, uma vez que era o último espaço do Rio Grande do Sul a ser ocupado. Também, por ser local de terras férteis, com grande quantidade de madeira e por haver fontes de água mineral.

Em 1890, ocorreu a chegada de colonizadores italianos e alemães, que em busca de novas terras adentraram, nas áreas de matas da fronteira norte da região e iniciam o processo de formação de pequenas propriedades e passam a cultivar milho, feijão, fumo e suínos, entre outros cultivos. A ocupação se dá de maneira desordenada até a criação da “Comissão de Terras” e da “Colonização do Norte” em 1917.

A ocupação dessa região se intensifica a partir de 1918, por incentivo do Governador do Estado Borges de Medeiros, designando o Engenheiro Frederico Westphalen, como Chefe da Comissão das Terras, com intuito de colonizar o vale

do Rio Uruguai. A partir disso, inicia-se a construção de uma estrada que liga a cidade de Palmeiras às águas do Rio do Mel, fronteira de Santa Catarina, hoje município de Iraí. Ao passar dos anos, a estrada serve de acesso à demarcação de lotes, que posteriormente seriam vendidos aos futuros migrantes, efetivando-se na década de 1930.

A partir da ocupação do território, muitos imigrantes passaram a adquirir terras e desenvolver as atividades econômicas e sócias, dando início ao surgimento de vilas, comunidades e o surgimento das atividades comerciais no território.

Para vias do estudo, a delimitação e definição do território são fundamentadas na classificação proposta pelo Governo Federal com a criação do Programa do Território da Cidadania, tem como base o Índice de Desenvolvimento Humano o IDH. A delimitação do território considera ainda o conjunto de municípios com semelhanças econômicas e ambientais, identificados pela coesão social e cultural.

O Programa Território da Cidadania tem como objetivo promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável capaz de atender as demandas regionais, além da isersão e sociedade e a integração entre o Governo Federal, estados e municípios. O programa criado em 2008 integra 22 Ministérios Federais que conjuntamente auxiliam na organização territorial com a viabilização de recursos financeiros e projetos que contribua ao desenvolvimento dos territóris.

O Território Médio Alto Uruguai (MAU) abrange uma área de 5.800,80 Km² e é composto por 34 municípios conforme demonstra a tabela 05 a seguir.

A população total do MAU é de 189.946 habitantes, dos quais 90.614 vivem na área rural o que representa 41,10% do total. Este percentual aumenta para 70% se desconsiderarmos o município de Frederico Westphalen que possui a menor população agrícola do território.

Segundo dados do MDA, o Território Médio Alto Uruguai possui 26.429 agricultores familiares, 109 famílias assentadas e 7 terras indígenas, e leva em consideração o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) médio de 0,76.

Para o MDA “esta estratégia é fundamental para ssuperar a pobreza e incentivar a geração de trabalho e renda no meio rural por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável”.

Tabela 05 - Municípios do Território Médio Alto Uruguai e a distribuição populacional

MUNICÍPIOS		URBANA		RURAL		TOTAL
		Total	%	Total	%	Total
1	Alpestre	2.211	27,54	5.816	72,46	8.027
2	Ametista do Sul	3.811	52,04	3.512	47,96	7.323
3	Boa Vista das Missões	886	41,91	1.228	58,09	2.114
4	Caiçara	1.594	31,43	3.477	68,57	5.071
5	Cerro Grande	830	34,34	1.587	65,66	2.417
6	Constantina	6.510	66,76	3.242	33,24	9.752
7	Cristal do Sul	931	32,94	1.895	67,06	2.826
8	Dois Irmãos das Missões	1.094	50,72	1.063	49,28	2.157
9	Engenho Velho	599	39,23	928	60,77	1.527
10	Erval Seco	3.437	43,63	4.441	56,37	7.878
11	Frederico Westphalen	23.333	80,9	5.510	19,1	28.843
12	Gramado dos Loureiros	526	23,18	1.743	76,82	2.269
13	Iraí	4.457	55,17	3.621	44,83	8.078
14	Jaboticaba	1.487	36,29	2.611	63,71	4.098
15	Lajeado do Bugre	706	28,39	1.781	71,61	2.487
16	Liberato Salzano	1.297	22,44	4.483	77,56	5.780
17	Nonoai	9.065	75,08	3.009	24,92	12.074
18	Novo Xingu	554	31,53	1.203	68,47	1.757
19	Novo Tiradentes	1.623	31,53	654	68,47	2.277
20	Palmitinho	3.393	49,03	3.527	50,97	6.920
21	Pinhal	1.290	51,33	1.223	48,67	2.513
22	Pinheirinho do Vale	915	20,35	3.582	79,65	4.497
23	Planalto	5.932	56,37	4.592	43,63	10.524
24	Rio dos Índios	755	20,88	2.861	79,12	3.616
25	Rodeio Bonito	4.310	75,05	1.433	24,95	5.743
26	Sagrada Família	785	30,25	1.810	69,75	2.595
27	São José das Missões	828	30,44	1.892	69,56	2.720
28	São Pedro das Missões	532	28,21	1.354	71,79	1.886
29	Seberi	5.923	54,35	4.974	45,65	10.897
30	Taquaruçu do Sul	1.164	39,24	1.802	60,76	2.966
31	Três Palmeiras	2.090	47,71	2.291	52,29	4.381
32	Trindade do Sul	2.899	50,1	2.888	49,9	5.787
33	Vicente Dutra	2.351	44,48	2.934	55,52	5.285
34	Vista Alegre	1.185	41,84	1.647	58,16	2.832
Total		99.303	58,9	90.614	41,1	189.917
Rio Grande do Sul		9.100.291	85,1	1.593.638	14,9	10.693.929

FONTE: Elaborado pelo autor

Elaborado: A partir dos dados IBGE (2010)

4.1 O Território e cooperativismo

O cooperativismo no Território do Médio Alto Uruguai segue a linha do colonizador. As famílias numerosas, logo após as primeiras ocupações, produziam muito mais que o necessário ao próprio consumo, portanto o excedente necessitava ser comercializado.

Os agricultores tinham o conhecimento, a mão de obra e a produção, mas necessitavam de organizações como fonte de sustentação. Por essa razão surge, na década de 1930, forte movimento para a criação das primeiras cooperativas da região, especificamente na Vila Barril, atualmente, município de Frederico Westphalen. “As videiras proporcionaram o surgimento da Cooperativa Vitivinícola Vitória Ltda, a Suinocultura a Cooperativa de Produtos Suínos Santo Antônio Ltda e os cereais da Cooperativa Agrícola Brasil Ltda.” (FERIGOLLO, 2004, p. 125).

De acordo com o autor, a Cooperativa Vitivinícola Vitória Ltda foi fundada em 1932, sendo a primeira da região. A finalidade era de receber a uva disponibilizada de um “armazém para secos e molhados” com mantimentos que poderiam ser adquiridos pelos agricultores da época. De todo modo, este acontecimento serviu de exemplo e contribuiu para a criação de muitas organizações na região.

Conforme relatório do SESCOOP (2012), atualmente, os municípios do TMAU possuem 16 (dezesesseis) cooperativas cadastradas na OCERGS, sendo 10 (dez) voltadas à agropecuária, 04 (quatro) ao crédito, uma ao setor habitacional e uma ao segmento de infraestrutura e os demais segmentos não possuem cadastros oficiais. Já no relatório do Programa de Redes de Cooperação URI/FW (2010), existem 17 (dezesete) cooperativas agrícolas familiares. Dessas, apenas 04 (quatro) estão cadastradas na OCERGS.

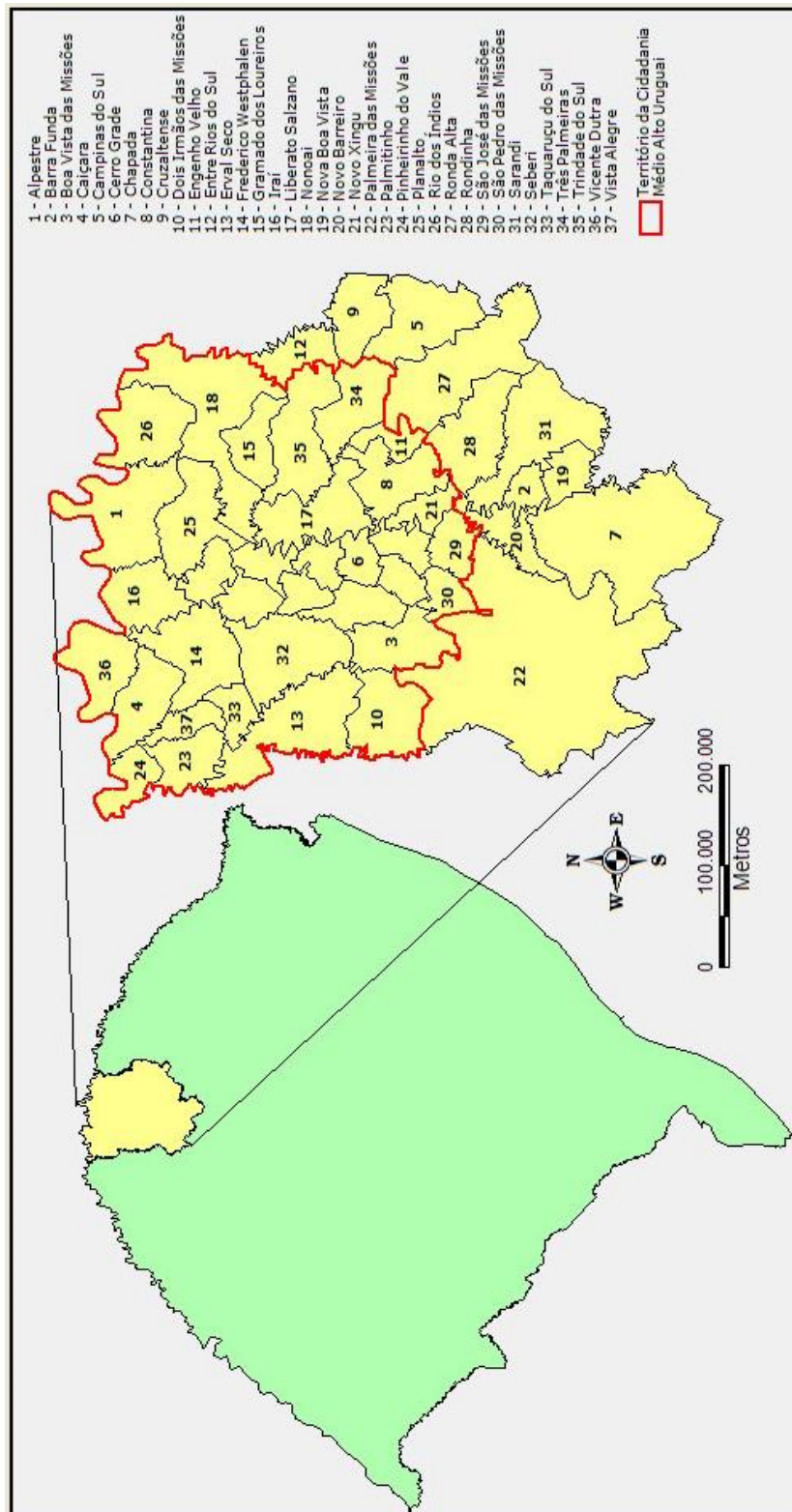
O escritório regional da Associação Sulina de Crédito e Assistência Técnica (ASCAR/RS) e Associação Riograndense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER/RS) de Frederico Westphalen, em levantamento recente, demonstra que existem mais 08 (oito) cooperativas além das relacionadas. Dessas, apenas duas possuem registro no Sindicato e Organizações Cooperativas de Santa Catarina (OCESC).

Em síntese, se considerarmos as informações obtidas, estima-se que no TMAU possuem mais de 36 cooperativas, porém apenas 18 (dezoito) são reconhecidas pelo censo do cooperativismo do Estado do RS e SC, significando dizer que,

aproximadamente 50% das cooperativas constituídas na região não são reconhecidas pela OCERGS enquanto organizações.

Com efeito, a figura a seguir mostra o Mapa do Território do Médio Alto Uruguai (contornado pela linha vermelha) e os demais municípios (em verde) com a atuação das Cooperativas de Agricultores Familiares pesquisadas.

Figura 03 – Mapa do Território do Médio Alto Uruguai, RS e atuação das cooperativas pesquisadas



Fonte: Laboratório de Geoprocessamento – URI/FW, 2010

Independentemente de serem cadastradas ou não, as cooperativas descritas possuem atuação em aproximadamente 50 (cinquenta) municípios, conforme demonstração dos Mapas do Território do Médio Alto Uruguai.

Considera-se as organizações cooperativas como viáveis para o sucesso do desenvolvimento econômico-social com expressiva contribuição para o crescimento do volume de emprego e renda. Agregado a isto, as crescentes desestruturas destas organizações, denotam a importância do desenvolvimento de pesquisas que buscam entender e explicar pontos críticos determinantes de insucessos organizacionais no âmbito cooperativo, neste caso, aos aspectos relacionados à gestão das mesmas. (ROSSES, 2010, p. 3).

A importância das cooperativas e de seus cooperados possibilita a compreensão de como a organização associativa vem contribuindo, para a sustentabilidade socioeconômica das famílias envolvidas e para o desenvolvimento dos territórios.

4.2 A agricultura familiar e o desenvolvimento regional

O desenvolvimento de uma região torna-se possível pela sustentabilidade das organizações representativas, pelas ações realizadas e por estar em parceria com a sociedade civil. A agricultura familiar insere-se nesse conjunto de forças, através das cooperativas agrícolas familiares.

Baseado em Etges (2005), as questões que tangenciam o desdobramento do desenvolvimento está alicerçado aos aspectos “social, econômico, político e cultural”.

Para o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) (2003) o grande desafio para a sociedade brasileira é o combate à fome e à miséria. A solução acontecerá através da mudança dos padrões sociais, partindo do estabelecimento de novas formas de desenvolvimento sustentável. É para o ministério um paradigma a ser vencido. O desafio não se resume em erradicar a pobreza, mas aproveitar as oportunidades e a estrutura da agricultura familiar, a fim de que a mesma possa contribuir para a melhoria da oferta dos produtos e gerar renda, por meio do reordenamento dinâmico e da democratização dos territórios.

Seguindo nessa linha, pode-se completar:

Para que estes expressivos avanços aconteçam será preciso aprofundar mudanças e avançar em direção de novos paradigmas nas relações do Estado e a Sociedade, estabelecendo políticas públicas duradouras e abrangentes, com instrumentos focados nas transformações pretendidas, que estimulem o desenvolvimento descentralizado e a autogestão. (MDA, 2003, p. 12).

Acredita-se que o estímulo ao desenvolvimento depende dos processos “endógenos” de cada território rural, partindo do princípio de que se deve ampliar a “capacidade de mobilização, organização, diagnóstico, planejamento e autogestão das populações locais”. (MDA, 2003, p. 13).

Salienta-se que o desenvolvimento pode ser medido “pela capacidade de gerar, de forma autônoma, conhecimentos, além de transmiti-los e utilizá-los, assentando-se no tripé: ciência e tecnologia, educação e política econômico-industrial.” (NUSSENZVEIG, 1994, p. 21).

Abordagens sobre desenvolvimento regional e inclusão social estão presentes nas discussões e agendas de governos: a reversão de indicadores como desemprego, concentração de renda, desequilíbrios ambientais, êxodo rural e aumento da população nas grandes cidades, situações que se têm fortalecido em âmbito regional.

Conforme descreve o IBGE, a agricultura familiar é responsável pela grande parte dos produtos da cesta básica do brasileiro. Segundo o mesmo instituto, a agricultura familiar fornece 87% da mandioca, 70 da produção de feijão, 46% do milho, 38% do café, 34% do arroz e 21% do trigo. Também, é responsável pelo fornecimento de 58% do leite, 59% de carne suína, 50% de carne de aves e 30% do fornecimento da carne bovina.

Além dos aspectos econômicos, ressalta-se a importância da agricultura familiar no contexto social.

O setor agropecuário familiar é sempre lembrado por sua importância na absorção de emprego e na produção de alimentos, voltada especialmente para o autoconsumo. Dada, ademais, sua menor produtividade do trabalho e incorporação tecnológica, tem-se que o setor focaliza-se mais nas funções de caráter social do que nas econômicas”. (MDA, 2007, p. 09).

Segundo o que demonstra o IBGE (2006), 84,4% dos estabelecimentos agropecuários são formados por agricultores familiares, correspondendo a 4367.902 dos estabelecimentos. Desses 24,3% correspondem a 80,25 milhões de hectares

das áreas ocupadas pela agricultura familiar e é caracterizada pela diversificação da produção. Por outro lado, demonstra que 15,6% são estabelecimentos não familiares e ocupam 75,7% das áreas produtivas do território brasileiro, comprovando que há uma grande concentração de terras.

No contexto produtivo nacional, o PIB brasileiro das cadeias alimentares da agricultura familiar totalizou em 2005, o montante de R\$ 181 bilhões. O Rio Grande do Sul participa com mais de 11% do total, chegando à soma de R\$ 20 bilhões. O Rio Grande do Sul destaca-se pela produção de mandioca, feijão, milho, arroz, trigo, soja, tabaco, além da produção do setor agropecuário por meio do leite e seus derivados.

Com o passar das décadas e com a disseminação do capitalismo, chegaram à região máquinas que promoveram um processo acelerado no uso do solo. Ligada a elas estão às instituições financeiras que utilizam as linhas de crédito para beneficiar os grandes agricultores, através de financiamentos de custeios e investimentos, possibilitando a compra de novas terras e máquinas para ampliar a área plantada. Por consequência, os pequenos agricultores sem acesso ao crédito e com pouca área de terra, ficam à mercê das políticas financeiras. As organizações de classe tornam-se mecanismos de lutas em busca de melhores condições para o cultivo, produção e comercialização dos produtos.

A agricultura familiar passa a ser observada de outra forma, no entanto sua regulamentação ocorre somente em 2006, quando passa a ser mais bem compreendida, incluindo os pequenos agricultores nos programas de acesso ao crédito agrícola tanto no custeio como nos investimentos. Tais programas buscam dar melhores condições e maior estrutura para os pequenos agricultores, a fim de aumentar e melhorar a produção bem como a qualidade de vida dos agricultores.

De acordo com informações do Governo Federal, divulgados pelo portal da Presidência da República (2012), destacam-se alguns setores para o Desenvolvimento Econômico, Rural e do Agronegócio, além do Social e Educacional, através dos seguintes programas:

- Programa de artesanatos brasileiros
- Programa de promoção da sustentabilidade de espaços e sub-regiões – PROMESO
- Programa de Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS
- Programa de Aquisição de Alimentos – PAA

- Programa Desenvolvimento Regional Sustentável – DRS
- Programa Desenvolvimento Sustentável da Aquicultura
- Programa Desenvolvimento Sustentável da Pesca
- Programa Feira do Peixe
- Programa de Apoio ao Desenvolvimento do Setor Agropecuário
- Programa de Apoio ao Pequeno e Médio Produtor Agropecuário
- Programa de Assistência Técnica e Desenvolvimento Rural na Agricultura Familiar
- Programa de Desenvolvimento Sustentável de Projetos de Assentamentos
- Programa de Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais
- Programa Garantia Safra
- Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – Pronaf
- Programa Territórios da Cidadania
- Programa Acesso à Alimentação
- Programa Bolsa Família
- Programa Comunidades Tradicionais
- Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE,
- ProJovem Campo – Saberes da Terra (modalidade do Programa Nacional de Inclusão de Jovens – ProJovem, Programa de Promoção da Sustentabilidade de Espaços Sub-Regionais – PROMESO).

Muitos dos programas acima descritos são resultantes da participação e contribuição das reivindicações sociais, liderados pelos movimentos sociais, ONGs e a participação do movimento cooperativo.

A iniciativa do Governo Federal ao criar o Território da Cidadania possui como objetivo promover o desenvolvimento econômico e universalizar programas básicos de cidadania por meio de uma estratégia de desenvolvimento territorial sustentável e participação social. A integração de ações entre o Governo Federal, Estadual e Municipal são fundamentais para a efetivação desses programas implementados em 2008, permitindo a criação de projetos que contribuam para o fortalecimento de todas as regiões do país.

Ter um conhecimento amplo da articulação do Território da Cidadania do Médio Alto Uruguai, bem como sua atuação junto às cooperativas e sua contribuição no desenvolvimento, sustentabilidade e competitividade para o mercado é uma das formas que poderá ser transformada em oportunidades. Também, proporcionará a viabilidade de novos negócios bem como a melhoria no ambiente interno e externo, contribuindo para a tomada de decisões, diante da competitividade atual.

Dados da Fundação de Economia e Estatística – FEE/RS (2012), (apresentada no quadro 07 dos anexos), demonstram que nos 34 municípios da região de atuação das Cooperativas em estudo, a população total é de 189.917 habitantes, desses 90.614 vivem no meio rural, ou seja, 41,1% da população da área estudada têm vínculo direto com a agrícola. Sobre a mesma análise, os dados totais do Estado demonstram que menos de 15% da população do Rio Grande do Sul é agrícola. Esse comparativo esclarece a importância da agricultura para o desenvolvimento dessa região.

Portanto, cabe às entidades representativas, buscar alternativas para viabilizar e fortalecer os processos de organização socioeconômico, cultural e étnico, contribuindo para a construção de uma região mais organizada e desenvolvida.

As cooperativas são fundamentadas por valores como a democracia e o bem da coletividade, entretanto devem ser colocados em prática e com resultados efetivos para a formação de valores e agregação de renda. A priorização dos processos produtivos e melhorias contínuas possibilitarão o desenvolvimento das cooperativas.

5 COOPERATIVAS EM ESTUDO

A sustentabilidade da agricultura familiar, através das entidades representativas e das cooperativas agrícolas familiares, é fundamental para o desenvolvimento da região.

A contribuição das discussões e da criação do O Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS) auxiliou na formação das demandas nos setores de produção, transformação, legalidade e comercialização dos empreendimentos agroindustriais e também, nas diversas cadeias produtivas, sendo um dos objetivos propostos para a atuação conjunta das cooperativas.

O método utilizado para a seleção das cooperativas em estudo tem como eixo central, a relação das cooperativas com as discussões do TMAU, em que se enquadram 17 cooperativas. Outro fator que determina a escolha do grupo destas cooperativas é a atuação na agricultura familiar no TMAU em cooperativa constituídas até o ano de 2010.

A área de ação dessas Cooperativas está basicamente concentrada nos municípios da área de ação do TMAU, ou seja, nos 34 municípios, integrando aproximadamente 74 agroindústrias, envolvendo direta e indiretamente 3.117 agricultores familiares.

O PTDRS (2006) elaborado a partir das discussões de cunho participativo propôs ações que contribuam para o desenvolvimento do TMAU, sendo o associativismo e cooperativismo um dos eixos estratégicos.

Competem ao associativismo e cooperativismo as seguintes ações: “Difusão do sistema cooperativista; Promoção da educação cooperativista; Fomento ao associativismo; Apoio à criação e organização de pequenas e médias cooperativas; Organização de Redes de pequenas cooperativas.” (FLORES & PRESTES, 2006, p. 24).

Posteriormente, foram incluídas novas ações que ampliam os eixos estratégicos, envolvendo o cooperativismo do território.

A seguir os eixos que se somaram aos anteriores:

- Organização da rede de comercialização solidária envolvendo as pequenas Cooperativas e Agroindústrias familiares do território;
- Sensibilização do poder público para a importância da compra dos produtos da agricultura familiar [...];
- Interação com Políticas Públicas, com o Fome Zero e outras;

- Abastecimento interno do território através de trocas via rede de comercialização. (FLORES & PRESTES, 2010, p. 24).

Nessa perspectiva e para atender às demandas regionais e as ações propostas pelo PTDRS, a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI) através do Programa de Extensão Empresarial, em conjunto com o Programa Redes de Cooperação do Governo do Estado, iniciou o processo de formação da Rede das Cooperativas da Agricultura Familiar do Médio Alto Uruguai (RECOSOL) que se consolidou por meio da constituição e legalização da rede no ano de 2009.

O Programa Redes de Cooperação, usando de metodologia própria, atuou nas cooperativas do TMAU durante 03 anos. Por falta de recursos do Estado, as atividades com as cooperativas foram encerradas em fevereiro de 2011. A interrupção adiou algumas ações conjuntas entre as cooperativas, como a central de comercialização e a articulação com os governos Federal, Estadual e Municipal. As cooperativas, integradas na RECOSOL continuam com suas atividades normais, atuando em suas próprias estruturas e atendendo aos seus próprios objetivos e não mais com ações de rede.

Neste contexto, os critérios de identificação das cooperativas, para a análise do sistema de gestão, são baseados sobre dois aspectos relevantes: as relações formadas com a criação da RECOSOL e a sua colaboração na construção do PTDRS.

Nessa etapa buscaram-se respostas que permitiram esclarecer a hipótese, objeto do estudo, utilizando-se de dados amostrais que permitam estimar o parâmetro populacional. Para isso, é necessário elencar o tamanho da amostra, definir o grau de confiança e a margem de erro.

A fórmula para o tamanho da amostra quanto às populações finitas, foi baseado em Stevenson (1981), conforme demonstração abaixo:

$$n = \frac{z^2 \left(\frac{x}{n}\right) \left[1 - \left(\frac{x}{n}\right)\right] N}{(N-1) e^2 + z^2 \left(\frac{x}{n}\right) \left[1 - \left(\frac{x}{n}\right)\right]}$$

n= número total de população a ser pesquisada

$\frac{x}{n} = p$ (proporção amostral)

Justifica-se a utilização do intervalo para uma proporção de 0,50, pelo fato de ser a proporção máxima, “considerando a completa incerteza. Pode-se admitir inicialmente $p = 0,50$, revelando a maior quantidade de erro possível” (STEVENSON, 1981, p211).

z = Parâmetro atribuído para o grau de confiança que será seguido conforme Stevenson, (1981, p. 205).

N =tamanho da população corresponde ao total de agricultores associados às cooperativas em estudo.

e = erro

O cálculo do tamanho da amostra é de 3.117 agricultores familiares associados às 17 cooperativas, de modo que se obtenha 90% de confiabilidade e, além disso, que a margem de erro seja inferior a 10%, sendo assim calculada:

Cálculo:

$$n = \frac{z^2 \cdot p[1-p] \cdot N}{(N-1) \cdot e^2 + z^2 \cdot p(1-p)}$$

$n = ?$

$N = 3.117$

$z = 1,65$ (p/90% da confiança)

$e = 10\% = 0,10$

$p = 0,50$

$$n = \frac{1,65^2 \cdot 0,50 \cdot [1-0,5] \cdot 3117}{(3.117 - 1) \cdot 0,10^2 + 1,65^2 \cdot 0,50 (1-0,5)} = \frac{2121,508125}{31.840625} = 66,63$$

$n = 66,63 \rightarrow n = 67$ pessoas

O tamanho da amostra para as entrevistas é de 67 associados de todas as cooperativas.

A questão que se buscou é como as cooperativas estão sendo administradas, para isto torna-se necessário a delimitação da área a ser estudada.

5.1 Amostragem Probabilística

Na pesquisa, foi utilizado o plano de amostragem probabilística estratificada, que:

[...] pressupõe a divisão da população em subgrupos (estratos) de itens similares, procedendo-se então à amostragem em cada subgrupo. A lógica do processo é que, dispondo os itens da população em subgrupos *homogêneos*, a variabilidade é menor que a da população global o que leva à necessidade de uma menor tamanho da amostra. (STEVENSON, 1981, p. 168)

A amostragem foi proporcional e estratificada, seguindo o seguinte cálculo: n/N , ou seja, $67/3117$, representando o tamanho da amostra necessária para que se tenha 90% de confiança num percentual de 10% de erro. O resultado da divisão é de 2,1495%, ou seja, pela amostragem proporcional estratificada. Faz parte da amostra 2,15% da população de cada cooperativa e de cada extrato.

Abaixo, apresenta-se a tabela 06 que demonstra a população que foi entrevistada em cada cooperativa, aplicando o cálculo da amostra.

Tabela 06 - Amostra da pesquisa

Nº	Nome Fantasia	Número de associados	Amostra proporcional	Número de entrevistados
1	COOPAC	1.200	25,8	25
2	CORAC	807	17,3505	16
3	COOPERJAB	350	7,525	7
4	COOCAMPO	181	3,8915	4
5	COOPENFAC	95	2,0425	2
6	COOPATRIN	90	1,935	2
7	COAPRIL	58	1,247	1
8	COOPAGRISERVI	56	1,204	1
9	COOPERAC	55	1,1825	1
10	COOPATRISUL	48	1,032	1
11	COOPERBIORGA	40	0,86	1
12	COOPRAF	32	0,688	1
13	COAPELBIM	25	0,5375	1
14	COOPERÇARA	22	0,473	1
15	COOPAZA	20	0,43	1
16	COOPBOMPASTOR	20	0,43	1
17	AECOVALE	18	0,387	1
	Total	3.117		67

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 Aspectos ambientais e mercadológicos

A análise dos aspectos ambientais e mercadológicos permite conhecer as oportunidades e as ameaças decorrentes do mercado em constante mutação. A busca por mecanismos de proteção e garantia da continuidade das atividades bem como a oportunidade de novos negócios, novas formas de produção e comercialização, requerem conhecimento, habilidade e metodologia adequada.

Pelo conhecimento dos fatores mercadológicos, podem-se identificar as oportunidades para fortalecer as cadeias produtivas, melhorar o desempenho e a execução de medidas que possibilitem corrigir as fraquezas (dificuldades) dos processos, seja mercadológico ou de gestão das cooperativas associadas.

A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford, nas décadas de 1960 e 1970, ainda, usada em universidades, empresas e demais corporações. O termo SWOT é uma sigla que representa Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Assim, esse novo contexto marcado pela abertura comercial, por constantes mudanças tecnológicas, bem como pela eliminação dos mecanismos de intervenção e de proteção estatal, conduz as cooperativas a buscarem técnicas eficientes de gestão e posturas estratégicas voltadas para o mercado. Com isso, o planejamento e a velocidade de resposta às mudanças do mercado se tornaram imprescindíveis para a sustentabilidade dessas organizações. (ROSSES, 2010, p. 2).

5.3 Agricultura familiar e a produtividade

A potencialidade observada nessa sessão é norteadas pelas condições de produção e comercialização destacada pela mão de obra, pela quantidade dos produtos, pelas receitas observadas e ainda pelo potencial de produção futura.

A boa produtividade e qualidade dos produtos da agricultura familiar potencializam a produção e a criação de novos produtos, motivados pela sua crescente demanda. Com o conhecimento da atividade e mão de obra familiar, a produção e a transformação realizadas, de forma artesanal, passam a ser um diferencial no mercado. O baixo uso de agrotóxicos e produtos com certificação orgânica demonstra as potencialidades e o cuidado com a apresentação de produtos altamente saudáveis. Em consequência, algumas cooperativas atuam de forma

direta no mercado.

Entre as ações realizadas, destaca-se a organização da estrutura física como ponto de comercialização, construída de maneira planejada. Há a preocupação em manter as características agrícolas familiares e a organização dos produtos, sendo que apenas serão comercializados produtos legalizados. Por conta dessas estruturas, aumenta a oferta de produtos, agregando maior renda aos agricultores associados.

É importante destacar que a partir da organização de pontos de comercialização, há maior motivação dos agricultores associados, pois representa melhores condições para desenvolverem suas atividades produtivas, além de outros benefícios como: abertura de novos mercados; organização de um espaço para apresentação dos produtos; melhor comunicação com o consumidor final; crescimento da oferta; qualificação, certificação e registro dos produtos; melhoria da produção e comercialização somadas à participação em feiras e eventos de cunho Regional, Estadual e Federal.

Atualmente, as cooperativas do TMAU produzem mais de 60 (sessenta) produtos legalizados e disponíveis para a comercialização tanto para os mercados regionais como para outras regiões do estado e país. De acordo com o levantamento realizado por Modesti (2010), as cooperativas obtiveram uma receita conjunta de aproximadamente 280 milhões, relativos à produção e comercialização, no ano de 2009, comercializados no próprio território e fora dele, justificando a potencialidade da agricultura familiar no TMAU.

Entretanto, a dinâmica da agricultura familiar com a diversificação da cadeia produtiva, intenciona a necessidade de inovar a produção de novos produtos, num mercado que importa produtos de outras regiões como a Serra Gaúcha. Ingressar no mercado dos produtos agro industrializados é outro desafio, além da criação de novas agroindústrias, já que a maioria é familiar e encontra-se em fase de legalização.

O aumento da oferta, tanto dos produtos atuais como dos novos, apresentam um aumento no potencial e na diversidade, proporcionando uma perspectiva otimista em relação ao futuro. Significa, também, a sustentabilidade da agricultura familiar, melhor organização da produtividade e melhoria na qualidade de vida dos agricultores.

A legalização de novas agroindústrias, organizadas pelas cooperativas, potencializa a comercialização de outros produtos, como: farinha de milho, plantas medicinais, banha, carne, leite, vinho, vinagre, queijo, ovos e cachaça. Novos produtos podem ser desenvolvidos como a produção de frangos coloniais, saladas de brotos germinados, mandioca pré-cozida, açúcar mascavo e refinado, além do empacotamento dos cereais: feijão, pipoca e derivados de carne bovina e suína.

Cabe aos gestores das cooperativas assumirem o desafio de legalizar e certificar os produtos, que mesmo na informalidade são comercializados. No entanto, sua origem pode ser contestada pelo mercado e pelo consumidor final.

O modelo de gestão adotado condiciona à sustentabilidade das cadeias produtivas; à melhoria nas condições de produção; transformação e de comercialização da produção agrícola familiar, condições necessárias para o desenvolvimento da região.

5.4 Estrutura de apoio às cooperativas

As estruturas de apoio das atividades e das organizações, ora em estudo, dividem-se em duas: organizacional e financeira. Na relação organizacional, estão presentes as Universidades, com destaque para a URI/FW, com o apoio irrestrito na organização de projetos que viabilizem a alocação de recursos, além da (APR) Associação de Apoio Regional que auxilia na execução de pesquisas de mercado, nos cursos e na viabilização de projetos, ASCAR/RS EMATAR/RS.

Como segunda estrutura está o Governo Federal, através do MDA, servindo de apoio financeiro na liberação de recursos através dos programas: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), proporcionando a liberação de recursos como custeios e investimentos; Programa de Desenvolvimento Regional; Territorial Sustentável e Economia Solidária PROINF que tem por finalidade financiar projetos estratégicos para o desenvolvimento territorial definido no Plano Territorial de Desenvolvimento Rural Sustentável (PTDRS); no Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), na liberação de recursos para aquisição pelo Governo Federal de produtos agrícolas familiares; na Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB) no fornecimento de produtos para cesta básica de alimentos; Programa Sabor Gaúcho e ainda no recente Programa Nacional de

Alimentação Escolar (PNAE) que auxilia na aquisição de produtos que compõem a merenda escola. Outros programas e projetos financeiros são disponibilizados às cooperativas e visam custear a realização de cursos, treinamentos e palestras.

Sobre o aspecto de infraestrutura, destacam-se as instalações físicas direcionadas ao recebimento, transformação e comercialização dos produtos dos associados, considerando a estrutura, as possibilidades e a atividade de cada cooperativa.

5.5 As cooperativas e as relações sociais

Os aspectos que envolvem a agricultura se transformam à medida que as mudanças impostas pela aceleração do sistema econômico vão ocorrendo. A Agricultura Familiar, na atualidade, depara-se com uma nova realidade. As Políticas Públicas apresentadas pelos recentes governos, liderado pelo governo federal, têm oportunizado mecanismos de inclusão do homem do campo no processo produtivo e na criação de novas fontes de renda.

Nessa perspectiva, a agricultura familiar necessita de aporte de conhecimento e estruturas que possam contribuir com a inserção nesses mercados. Para tanto, o relacionamento com outras entidades, possibilita um suporte indispensável às organizações, servindo de elo entre as cooperativas e os demais agentes socioeconômicos.

As cooperativas buscam, através dos seus representantes, apoio dos diversos agentes públicos e privados, com intuito de compreender e repassar as demandas dos seus cooperados, a fim de contribuir na inserção dos agricultores com a realidade atual, comandada pelo capitalismo.

A partir da criação, através do Governo Federal, do programa Território da Cidadania, as entidades representativas, públicas e privadas, passaram a experimentar de forma democrática e participativa, a discussão e a criação de demandas por recursos juntos aos governos Municipais, Estaduais e Federal, que viabilizem e garantam a sustentabilidade das regiões inseridas a este programa.

O resultado desta ação coletiva é a criação do PTDRS sustentável realizado pela várias entidades representativas, inserindo o meio rural na discussão global do país. As cooperativas inseridas, neste contexto, participam ativamente na construção deste projeto, buscando de forma exitosa, recursos que permitam a

melhoria da atividade agrícola dos seus associados, à qualidade produtiva e também ao fortalecimento e diversificação das cadeias produtivas.

Algumas das entidades da sociedade civil, que possui um relacionamento inicial com as cooperativas do TMAU, merecem destaque, além das Entidades de Classe, como: FETRAF-SUL/CUT, FETAG/RS, Movimentos Sociais Movimentos dos Pequenos Agricultores (MPA), Movimento dos Sem Terra (MST), Movimentos dos Atingidos por Barragens, Movimento das Mulheres Camponesas, além de o CODETER, somadas às demais cooperativas e associações: Cooperativas de Crédito: CREHNOR, CRESOL, SICREDI e SICOOB, CASA FAMILIAR RURAL, ARCAFAR-SUL, COTRISAL, COTRIFREDI, COOPER A1.

A relação das cooperativas pesquisadas também ocorre com: associações de produtores, as Associações Comerciais e Industriais (ACIs), as Câmeras de Dirigentes Lojistas (CDLs), parlamentares da região tanto na esfera Municipal como Estadual e Federal, além de lideranças regionais, demais entidades de classe e população em geral.

Algumas organizações não governamentais possuem um relacionamento fundamental para o desenvolvimento de projetos que visem ao desenvolvimento da região e que são acompanhados pela Universidade do Alto Uruguai e das Missões (URI/FW), Associação dos Municípios da Zona da Produção (AMZOP), Conselho de Desenvolvimento Médio Alto Uruguai (CODEMAU), Colégio Agrícola de Frederico Westphalen (CAFW), Programa de Fomento de Oportunidades Comerciais para Pequenos Produtores Rurais.

Além delas o relacionamento é realizado com a ASCAR/RS EMATER/RS, Prefeituras Municipais de Frederico Westphalen, Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGES), Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) entre outras relações.

6 GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE AGRICULTORES FAMILIARES: ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS COOPERATIVAS EM ESTUDO

Este capítulo apresenta os resultados dos questionários aplicados nas cooperativas, foco da pesquisa.

Guiado pela necessidade de ampliar o conhecimento sobre a atuação das cooperativas no mercado local, bem como conhecer a gestão das cooperativas, fundamentam e condicionam a realização da pesquisa.

Diante disso, conhecer a cooperativa sob a ótica dos agricultores é o primeiro passo para atender um dos objetivos. O fato dos agricultores já estarem organizados, por comercializam os produtos em feiras municipais, mercado varejista do comércio local, e ainda, a participação em feiras de cunho regional somado a comercialização para outros mercados, contribuem para que a amostra seja relevante à pesquisa.

Para cada cooperativa foram aplicados sessenta e sete questionários, divididos em duas partes. A parte 01 do questionário objetivou conhecer as cooperativas e a parte 02 conhecer os modelos de gestão adotadas em cada cooperativa.

Primeiramente, buscou-se conhecer o tempo de atuação, o mandato da diretoria, as reuniões e assembleias das cooperativas, por meio da verificação: da época; razões que motivaram a criação; as melhorias obtidas pelos agricultores, assim como os fatores, situações ou projetos que não deram certo e que são importantes para o agricultor; além da visão do associado sobre os desafios sobre o futuro da cooperativa e, ainda, seu entendimento sobre o cooperativismo.

A primeira abordagem direcionou-se ao conhecimento das cooperativas num universo de 17 e num total de 3.117 associados. A pesquisa foi realizada em 16 cooperativas, sendo que uma delas foi extinta no início do ano de 2012. Das 16 restantes, 25% não possuem um trabalho efetivo junto aos sócios, tendo em vista que algumas ações são realizadas de forma isolada, por membros da diretoria sem contemplar os associados. Os questionários foram aplicados de acordo com número de entrevistas da amostragem.

A pesquisa demonstrou que aproximadamente 88% das cooperativas ativas e com registros na Receita Federal foram criadas após a implantação do Plano Real, congregando 1.862 agricultores familiares, correspondendo a 60% do total de

associados das cooperativas pesquisadas. Por outro lado, estão as demais cooperativas constituídas antes do Plano Real, representando 12% da amostra. Juntas somam 1.255 associados.

A pesquisa revelou que os movimentos sociais contribuíram fundamentalmente para a formação de 75% das cooperativas agrícolas familiares, dentre eles destacam-se: o Movimento dos Pequenos Agricultores (MPA), o Movimento dos Sem Terra (MST), o Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR), as Prefeituras Municipais e Territórios da Cidadania, porém as demais cooperativas surgiram com o apoio de prefeituras e por conta própria dos agricultores.

Com relação às cooperativas pesquisadas, mais de 37% surgiram da necessidade de organizar a produção e cadeia do leite, partindo da organização da produção, técnicas de manejos, coleta e comercialização do leite. Os debates, ocorridos nos movimentos sociais, em torno da sustentabilidade da agricultura familiar, foram os fatores que motivaram a criação de cooperativas, proporcionado por questões como a permanência das famílias na agricultura; a necessidade de melhorias da renda e a diversificação da produção agrícola familiar. A produção de leite teve como eixo norteador a mudança da matriz produtiva, presente até os anos de 1990, concentrada na produção de grãos como: soja, milho, trigo e tabaco.

As cooperativas com atuação na organização da produção, transformação e comercialização de produtos agros industrializados representam 25% total. A partir desta organização surgiram aproximadamente 74 agroindústrias familiares no TMAU, além da criação de 03 pontos de comercialização para a venda dos produtos.

O redirecionamento das atividades agrícolas proporcionou aos agricultores a inclusão no mercado regional e a oportunidade de comercializar, por meio dos programas: o Programa de Aquisição de Alimento (PAA), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), além da venda dos produtos para a cesta básica e através da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB). Esse programa teve como razão principal, a venda dos produtos diretamente ao consumidor final, evitando a dominação e a exploração dos atravessadores.

Pouco mais das 31% das cooperativas se organizaram para produzir derivados da cana-de-açúcar como: a cachaça artesanal, o melado batido, rapaduras, geleias e o próprio açúcar mascavo em complemento à produção agrícola de grãos. As demais cooperativas atuam na comercialização de grãos,

agregando mais renda aos agricultores. Também está incluída, nesse percentual, a prestação de assistência técnica, serviços aos associados e a produção e industrialização de produtos orgânicos.

A relação entre as melhorias obtidas pelos agricultores familiares e a criação das cooperativas, bem como os desafios futuros a serem contemplados estão ordenados sobre dois enfoques. O primeiro relaciona-se aos movimentos internos ou variáveis independentes que resultam ou dependem exclusivamente da ação das cooperativas e dos associados, independente das forças de mercado ou de ações externas. O segundo está voltado às forças externas, ou seja, às facilidades ou dificuldades que resultam de uma força externa que pode ser chamada de variável dependente, que necessariamente é realizada sob uma força não controlada pela cooperativa e que requer articulação para a sua realização.

Conforme relatos compilados na seguinte tabela, os associados reconhecem as conquistas e os desafios para o futuro das cooperativas.

Tabela 07 - Análise das conquistas e dos desafios futuros das cooperativas

ORGANIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA		Facilidade		Dificuldade	
		Int.	Ext.	Int.	Ext.
Síntese da pesquisa quanto as:					
Conquistas (facilidades) e Desafios (dificuldades)					
1	A cooperativa não corresponde com os seus propósitos – cooperativas desativadas			Amarelo	
2	Agregação de valor e renda às famílias envolvidas	Verde	Azul		
3	Alto custo de legalização dos produtos e agroindústrias			Amarelo	
4	Ampliação das atividades realizadas pelas cooperativas	Verde	Azul	Amarelo	
5	Ampliação das estruturas de recebimento e transformação da produção			Amarelo	Vermelho
6	Ampliação do parque de máquinas (patrulha agrícola)	Verde		Amarelo	
7	Assistência técnica gratuita	Verde		Amarelo	
8	Assistência técnica mais efetiva nas propriedades	Verde		Amarelo	Vermelho
9	Aumento da motivação para o trabalho conjunto	Verde		Amarelo	
10	Aumento da produção e certificação dos produtos	Verde	Azul	Amarelo	
11	Aumento de arrecadação aos municípios e estado com impostos		Azul		
12	Burocracia e dificuldades na criação e registro de novos produtos			Amarelo	Vermelho
13	Centralização das entidades de pesquisa das matérias prima em outras regiões			Amarelo	Vermelho
14	Concorrência dos produtos industrializados (grandes fábricas)			Amarelo	
15	Convencimento dos estabelecimentos locais, p/ parcerias com agroindutrias			Amarelo	Vermelho
16	Criação novas indústrias de derivados de leite pelas cooperativas	Verde		Amarelo	Vermelho
17	Envelhecimento e falta de mão de obra			Amarelo	

ORGANIZAÇÃO DAS RESPOSTAS DA PESQUISA		Facilidade		Dificuldade	
		Int.	Ext.	Int.	Ext.
Síntese da pesquisa quanto as: Conquistas (facilidades) e Desafios (dificuldades)					
18	Falta de apoio e assistência técnica na produção			Amarelo	Vermelho
19	Falta de apoio governamental na formulação de leis específicas (diferenciadas das grandes indústrias)			Amarelo	Vermelho
20	Falta de confiança dos agentes públicos municipais, em relação à potencialidade dos agricultores familiares			Amarelo	Vermelho
21	Falta de convênios com laboratórios p/análise e certificação dos produtos	Verde		Amarelo	Vermelho
22	Falta de pesquisa das matérias prima adequando-se a realidade da região	Verde		Amarelo	
23	Geração de emprego e renda	Verde	Azul		
24	Incapacidade de enfrentamento a fatores climáticos adversos			Amarelo	Vermelho
25	Inclusão social do setor agrícola familiar	Verde		Amarelo	Vermelho
26	Inclusão social e econômica da mulher	Verde		Amarelo	Vermelho
27	Mão de obra familiar	Verde	Azul		
28	Matéria prima de boa qualidade	Verde	Azul		
29	Melhoria nos preços recebidos pelos agricultores familiares	Verde	Azul	Amarelo	
30	Melhoria na renda e qualidade de vida dos agricultores familiares	Verde	Azul	Amarelo	
31	Mercado consumidor para produtos da agricultura em expansão.	Verde	Azul		
32	Novos mercados consumidores	Verde	Azul		
33	O fortalecimento das cooperativas com aumento dos associados	Verde		Amarelo	
34	Organização e comprometimento dos agricultores no processo agroindustrial	Verde		Amarelo	
35	Os agentes públicos desconhecedores da realidade das agroindústrias familiares	Verde	Azul	Amarelo	
36	Parcerias com EMATAR/RS e Municípios na ampliação da assistência técnica	Verde	Azul	Amarelo	
37	Potencial produtivo dos agricultores familiares	Verde	Azul	Amarelo	Vermelho
38	Previdência social - Legalização de agroindústria desenquadra o agricultor			Amarelo	
39	Programa de Governo como: Cesta básica, PAA, PNAE,etc	Verde	Azul		
40	Promoção e reestruturação da matriz produtiva	Verde	Azul	Amarelo	Vermelho
41	Qualificação da produção com cursos, treinamentos e eventos direcionados	Verde		Amarelo	
42	Ter maior responsabilidade com a administração da cooperativa	Verde	Azul	Amarelo	Vermelho
43	Ter maior zelo com os recursos e equipamentos repassados pelo MDA			Amarelo	
44	Valorização da cultura e do conhecimento	Verde	Azul		
45	Valorização da mulher e jovem agricultor	Verde		Amarelo	

Legenda:

 Facilidade interna  Facilidade externa  Dificuldade interna  Dificuldade externa

Fonte: Elaborado pelo autor, dados primários.

As cores, verde e azul significam as conquistas facilidades observados pelos entrevistados, ou seja, as facilidades que as cooperativas possuem e podem

reverter em potencialidades e a amplia e a geração de novos negócios. As cores em amarelo e vermelho representam as dificuldades observado pelos entrevistados, o que sugere um cuidado e um esforço maior na buscar por soluções que reposicionem a cooperativa no cenário atual, bem como a busca de auxílio externo nas solução das referidas dificuldades.

A ordem das respostas da tabela está distribuída de forma a demonstrar que uma conquista ou uma ação tem mais de uma possibilidade. A criação de demandas, por exemplo, depende de fatores internos e externos, necessitando de um aprofundamento técnico maior para a sua efetivação. Outras conquistas, sob a ótica dos associados, tornam-se desafios aos olhos do administrador e passa ser a justificativa mais sensata quando se trata de uma avaliação das conquistas e desafios em organizações familiares.

Com relação ao tempo de associação, observou-se que, no decorrer da pesquisa, os associados que participaram do processo de discussão e fundação das cooperativas são mais comprometidos e têm maior facilidade de responder as questões, já que conhecem mais sua história e filosofia.

Como segundo passo e principal, para o a compreensão geral, da pesquisa foram os questionários aplicados e direcionados aos diretores, gerentes e funcionários, a fim de elucidar as questões tangenciais à condução administrativa das cooperativas.

O questionário parte 02 objetiva diagnosticar a atual organização das cooperativas e sua relação com a agricultura familiar, além de analisar os modelos de gestão dessas cooperativas.

6.1 Resultados da pesquisa

A investigação teve por base 07 (sete) componentes apresentado por Oliveira (2011) que compõe o modelo de gestão adequado a cooperativas.

As questões aplicadas no questionário averiguaram os seguintes componentes:

- 01 - Componentes Estratégicos
- 02 - Componentes Diretivos
- 03 - Componentes Comportamentais
- 04 - Componentes Avaliação

- 05 - Componentes Mudanças
- 06 - Componentes Tecnológicos e
- 07 - Componentes Estruturais

A seguir, demonstrar-se-á o resultado da pesquisa de acordo com cada componente analisado, considerando as repostas descritivas pelo questionário.

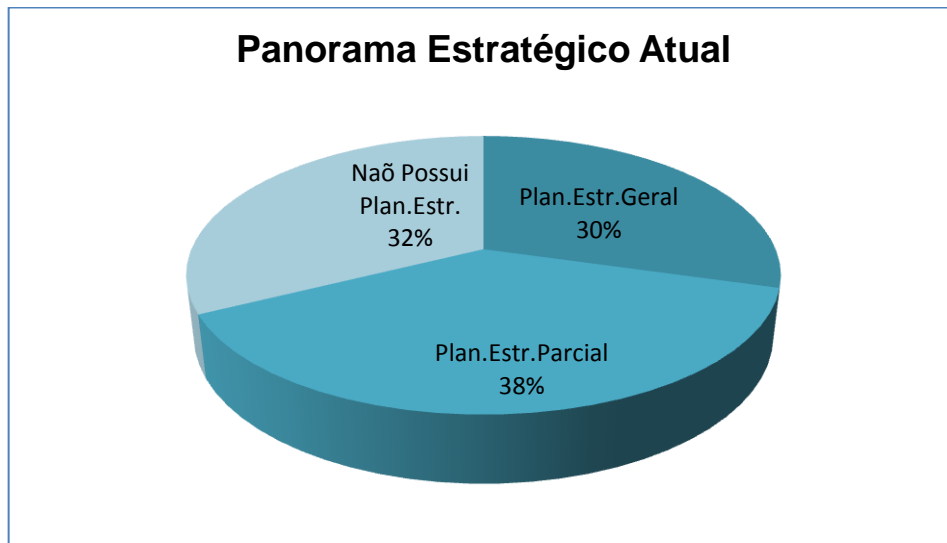
6.1.1 Componentes estratégicos

Para melhor organizar os resultados do estudo, as cooperativas foram divididas em três grupos. No primeiro estão as cooperativas que utilizam alguma metodologia aplicada ao planejamento, em segundo as que utilizam planejamentos parciais sem metodologia e no terceiro estão às cooperativas que não possuem ferramenta administrativa aplicada ao planejamento.

Oliveira (2011) propõe que as “variáveis estratégicas” sejam alinhadas sob três ferramentas administrativas. A primeira variável está relacionada ao planejamento estratégico desenvolvido por uma metodologia que orienta as cooperativas para seu próprio negócio e para uma visão futura, além de orientar sobre sua missão enquanto organização representativa assim como seus princípios e seus valores.

A metodologia aplicada após o Planejamento Estratégico contempla a definição da missão, visão e valores, através de uma metodologia específica para a análise interna e externa de uma cooperativa. Fazem parte da metodologia: as prioridades, os objetivos e as estratégicas que serão desenvolvidas em tempo determinado.

No panorama estratégico atual, a figura 04 demonstra três grupos de cooperativas as que utilizam um planejamento estratégico de forma geral, o segundo grupo que planejam parcialmente suas ações e um terceiro grupo que não utilizam nenhum tipo de planejamento para atuação da cooperativa.

Figura 04 - Classificação por utilização de modelo de gestão

Fonte: Elaborado pelo autor, dados primários.

No primeiro grupo a constatação da pesquisa, que 30% dos entrevistados afirmaram que as cooperativas utilizam algum tipo de metodologia aplicada ao planejamento. Uma das cooperativas pesquisadas possui planejamento estruturado e elaborado a partir de metodologia específica. Anualmente, a diretoria e os funcionários, elaboram o planejamento tático e operacional ordenando os objetivos, as ações e as metas para os três anos subsequentes. Para o maior êxito do processo, a cooperativa contrata uma equipe técnica especializada para a elaboração, execução e acompanhamento dos objetivos planejados.

De acordo com os questionários, a cooperativa formada por assentados da reforma agrária, embora com um número pequeno de associados, utiliza ferramentas de gestão em que as ações são totalmente planejadas. A cooperativa fundamenta-se nas teorias socialistas de Charles Fourier, idealizada para a organização da produção, voltada à união de pessoas com objetivos e problemas comuns. A problemática social e econômica é enfrentada com a união e a organização da vida em comum, respeitando as particularidades.

As atividades aplicadas ao planejamento desse tipo de cooperativa são setorizadas por atividades seja na matriz produtiva do leite ou na produção de aves ou ainda apenas para a produção de grãos. A cooperativa possui acompanhamento técnico da Cooperativa de Serviços do Rio Grande do Sul (COOSERGS), que auxilia na elaboração, implantação e acompanhamento das ações planejadas em todos os

assentamentos do Estado. A elaboração do plano tático operacional segue métodos específicos, para o planejamento das ações da cooperativa.

Nas cooperativas em que há um planejamento estratégico metodologicamente formalizado, as demandas dos agricultores familiares são contempladas de acordo com as necessidades e a capacidade de investimento da cooperativa. Diante disso, os resultados são efetivos atendendo aos anseios dos associados e agregando maior renda e qualidade de vida. A partir das demandas, definem-se objetivos prioritários que resultem tanto em plano de ações como em investimentos e melhorias específicas para cada objetivo. A dinâmica do planejamento estratégico permite direcionar o processo gerencial da cooperativa, com foco no resultado final, seja ele, econômico, social ou cultural, comprovado pela satisfação dos associados durante a realização das entrevistas.

No segundo grupo estão os entrevistados que afirmam que as cooperativas utilizam o planejamento parcial ou de modo simples. Logo, 38% dos entrevistados afirmaram que as cooperativas organizam o planejamento de maneira parcial e até mesmo informal. Em alguns casos os objetivos e metas futuras são formulados a partir da experiência dos gestores, formalizada de maneira aleatória. Segundo os entrevistados, se não há planejamento, os resultados são comprometidos e perde-se a oportunidade de oferecer melhorias aos associados. Como consequência da pouca organização e ausência de planos adequados, é o baixo crescimento da cooperativa, o descrédito por parte dos associados, a ausência de controle, os resultados insignificantes, além da perda de confiança.

No terceiro grupo estão as cooperativas que não utilizam planejamento, representando mais de 32% do total. Nesse grupo destacam-se duas cooperativas que, mesmo sem planejamento, conseguem desenvolver suas atividades, contribuindo para na melhoria de vida de seus associados. A primeira tem como foco a busca de recurso dos Governos Municipal, Estadual e Federal destinados à construção de habitação aos agricultores familiares, camponeses e indígenas. O resultado desse tipo de cooperativa, segundo as entrevistas, foi a entrega de aproximadamente mil unidades habitacionais até 2011. A cooperativa atendeu agricultores familiares de 09 municípios e 04 reservas indígenas distribuídas em 07 municípios das regiões Norte e Médio Alto Uruguai do Estado do rio Grande do Sul. A segunda atua na produção e transformação de produtos de origem vegetal. A produção é direcionada com base no histórico da comercialização dos anos

anteriores e pela experiência prática da direção da cooperativa. Define-se o mix de produtos e trabalha-se na produção pelo histórico aproximado das vendas.

Ainda nesse grupo estão as cooperativas constituídas para organizar as agroindústrias na criação e melhoria de produtos, melhoria do design dos produtos e a busca por novos nichos de mercado, bem como a busca pela legalização, certificação e a identificação de origem dos produtos. As agroindústrias foram formadas a partir da procura por produtos de origem vegetal, animal e seus derivados, organizando o processo de produção e transformando os produtos *in atura* em produtos acabados. A pesquisa revela que as cooperativas foram constituídas e atuaram por um tempo, porém encontram-se inativas, ou seja, as inoperantes. Elas existem, mas não atuam efetivamente no mercado e nem prestam serviços aos associados.

Neste caso os processos produtivos são realizados por conta de cada associado e os trabalhos são realizados pela procura do cliente final e para atender as demandas de programas do Governo Federal. As atividades de orientação aos associados não são efetivas. Os agricultores as realizam, contando com a orientação da EMATER/RS e pela troca de experiências entre vizinhos, além da busca do conhecimento a partir de suas próprias necessidades.

A segunda variável estratégica refere-se à qualidade total, definida por Oliveira (2011) como a capacidade que a cooperativa possui, através de seus “produtos e serviços”, para satisfazer o cliente ou o próprio mercado.

Sob esse enfoque, a pesquisa demonstra que, nas cooperativas que utilizam as ferramentas de gestão, o plano tático operacional é monitorado constantemente. Cada setor é avaliado, em média uma vez por mês, garantindo a máxima qualidade nos serviços prestados. Nos segmentos de produção e transformação, averiguou-se a preocupação e a atenção direcionadas aos aspectos fitossanitários, desenvolvidos com assistência técnica especializada, direcionada pelas melhorias das práticas e qualificação produtiva, seguindo as normas legais. Tanto na prestação de serviços quanto nas orientações técnicas, assim como no recebimento da produção ou mesmo na comercialização dos produtos e na produção dos agricultores, denota-se a busca constante, pela melhora da qualidade e a durabilidade da produção, garantindo melhores preços ao agricultor, além da estruturação e fortalecimento da matriz produtiva.

As questões relativas à qualidade estão presentes nas discussões e reuniões com os associados, em todas as cooperativas, mesmo as que não possuem um modelo de gestão adequado. As direções e corpos técnicos orientam os associados quanto à produção através de padrões de qualidade, normas legais e aspectos ambientais para cada segmento produtivo. Somada a essa questão está o marketing total, utilizado para compor a terceira ferramenta administrativa de Oliveira (2011) que se refere às ações relacionadas ao conhecimento do negócio e a forma de comunicação com o mercado.

A pesquisa revela que a maioria das cooperativas não realizou pesquisa de mercado para a análise dos produtos e serviços oferecidos. As que realizam fazem através de conversas informais diretamente com os clientes.

Quanto ao uso do marketing como ferramenta de comunicação e em relação ao mercado, observou-se pelas respostas, que apenas as agroindústrias, utilizam-se dessa ferramenta, a fim de demonstrar os produtos disponíveis à comercialização. Significa dizer que as agroindústrias buscam, por conta própria, desenvolver estratégias de marketing para a venda de seus produtos. As estratégias mais utilizadas são a padronização das embalagens com rótulos personalizados, a participação em feiras municipais e regionais, além da comercialização entre cooperativas.

Essas ações aplicadas à qualidade total e ao marketing são variáveis dependentes, pois a sua utilização depende necessariamente do desempenho financeiro, do conhecimento das técnicas de manejo e produção e, ainda, do domínio da logística e da comercialização.

O componente estratégico se torna eficaz a partir da integração com os demais componentes e requer amplo conhecimento por parte dos executores, sejam diretores ou associados, possibilitando maior êxito nos resultados socioeconômicos e na própria gestão.

As técnicas administrativas exigem domínio e conhecimento. Observou-se que sem o auxílio de profissionais qualificados para a implantação de uma gestão estratégica eficaz, as cooperativas, com menor estrutura gerencial, não conseguem desenvolver suas atividades de forma a garantir sua sustentabilidade.

6.1.2 Componentes diretivos

No que tange aos componentes diretivos, a teoria de Oliveira (2011) dá atenção especial a diversos critérios, como: qualificação da liderança; formação de novos líderes cooperativistas; processo de comunicação interna; estudo sobre a supervisão e coordenação; além da tomada de decisão e ação propriamente dita. Para que isso ocorra, envolvem diretores, executivos, gerentes, funcionários e mesmo os associados que participam na gestão, os quais interferem qualitativamente no desenvolvimento das cooperativas agrícolas familiares.

Para o autor, uma boa liderança deve dominar cinco competências que servem de pilar para a sustentação e fatores que influenciam numa boa gestão das cooperativas como: capacidade de supervisão, comprometimento, administração participativa, comunicação, treinamento e motivação.

Na abordagem que mediu a qualificação e formação da atual liderança, a pesquisa demonstrou que 32% dos entrevistados afirmam que as cooperativas fortalecem suas lideranças. A formação das lideranças acontece pela oferta de cursos de qualificação gerencial, debate em reuniões, participação em eventos e seminários, integração com outras cooperativas, movimentos sociais e sindicais, participação nas discussões do Território, viagens de estudo e o incentivo na formação intelectual com a formação acadêmica, além do apoio na formação técnica dos colaboradores e associados.

Quando à formação de novos líderes cooperativos, todos os entrevistados apontam preocupação, porém apenas 20% das cooperativas fazem ações para formá-los. Dentre as ações realizadas, apenas duas cooperativas planejam e atuam efetivamente na formação de seus associados, oferecendo cursos de gestão com o SEBRAE, participação nos debates em torno dos problemas socioeconômicos e no Território e a, ainda, a formação de jovens associados. Outras ações destacadas pelos entrevistados é o incentivo de novos líderes cooperativos com a distribuição de responsabilidades por setores de atuação e preparação de futuros dirigentes em virtude das trocas de diretorias.

Segundo Oliveira (2011), a qualificação e a preparação das lideranças, influenciam na “catalisação e orientação” dos recursos financeiros, humanos, patrimoniais, sociais e intelectuais e no direcionamento em prol dos objetivos e metas da cooperativa. Além do mais, o controle, o comando organizacional, a

locação de recursos e o monitoramento geral da cooperativa necessitam estar qualificados.

Nesse sentido, observa-se que mais de 68% das cooperativas não preparam os seus líderes, verifica-se há pouca preocupação por parte da gestão das cooperativas com o futuro e com a própria sustentabilidade. Outro fator revelado pelos entrevistados é que no grupo de cooperativas inexistente a preocupação com a formação de novos agentes cooperativistas, em 80% dos questionários. Finalmente, verificou-se que não há formação para lideranças jovens.

No entanto, algumas lacunas precisam ser profundamente avaliadas nesse componente. Esta avaliação consiste na preocupação com o futuro, para isso as organizações cooperativas familiares devem se preocupar com o fortalecimento das lideranças internas. Esse quesito refere-se aos associados e funcionários com conhecimento que, potencialmente, podem se tornar líderes no futuro e atuarem de forma proativa na educação e formação dos funcionários e associados, possibilitando a solidez e a sustentabilidade deste modelo de organização.

Outra lacuna que condiciona a solidez de uma cooperativa agrícola familiar relaciona-se ao processo decisório. Partindo do princípio de que, em síntese, uma cooperativa é a união de pessoas com objetivos comuns, os processos diretivos devem estar muito bem planejados, para que as decisões tomadas sejam as melhores possíveis, diluindo os riscos e maximizando os benefícios.

O aspecto pesquisado relaciona-se à comunicação com os associados. Observou-se que, conforme a necessidade, o contato é feito via informativos radiofônicos, telefônicos, comunicação direta, através de visitas, reuniões e também pela colaboração dos conselheiros e das lideranças de cada comunidade.

As cooperativas comunicam-se diretamente com o mercado através de contatos telefônicos e meios eletrônicos e ainda na relação com outras cooperativas. A comunicação dos agricultores familiares com o mercado externo é realizada diretamente com o consumidor final, por meio de: pessoas físicas, escolas municipais e estaduais, CONAB, telefone, visita direcionada, além da participação em feiras municipais e regionais.

O desafio maior para a direção do segmento cooperativo consiste em dominar alguns atributos: transparência da gestão, resultando em maior segurança e credibilidade; paciência e cautela na gestão, pois muitas decisões dependem da aprovação dos associados; doutrina e domínio das peculiaridades de cada setor da

cooperativa e do próprio mercado que está inserida, somada, ainda, a Confiança e a Cobrança, consideradas pontos de sustentação num administrativo. Administrar uma “organização cooperativa” é uma grande responsabilidade, pois representa as expectativas de muitos donos “sócios”.

Direcionado por esse intuito, foram avaliados os processos decisórios das cooperativas. Aproximadamente 15% das repostas afirmavam que as decisões são tomadas exclusivamente pelo presidente, principalmente nas cooperativas onde não há uma efetiva relação com os associados. Enquanto 12% dos entrevistados responderam que as direções possuem autonomia legal para administrar à cooperativa; 26% das respostas afirmaram que as decisões são definidas nas Assembleias Gerais; enquanto 47% afirmaram que as decisões das cooperativas têm a participação dos conselhos. Numa avaliação geral, denota-se que o processo decisório, na maioria das cooperativas, é participativo e transparente, com a participação e conhecimento dos associados.

Cabe à direção da cooperativa a responsabilidade pela continuidade dos princípios constitutivos, estratégicos e operacionais. No entanto, manter viva a cooperação é um desafio constante.

6.1.3 Componentes comportamentais

A abordagem comportamental a que se refere Oliveira (2011) está relacionada ao capital humano de uma cooperativa. Nesse aspecto o autor considera importante a capacidade e a habilidade no conhecimento de metodologias técnicas desenvolvidas pelos associados, funcionários e líderes.

A preocupação com o desempenho do capital humano é aplicável às organizações de pequeno porte, com vinte ou trinta associados ou mesmo às de maior complexidade. A realização de treinamentos permanentes podem ser fatores que fundamentam o desempenho e o potencial dos funcionários/colaboradores, além da capacidade produtiva dos associados; das dificuldades e potencialidades nos aspectos econômico/financeiros da cooperativa e dos cooperados, a fim de garantir o bom andamento das atividades.

A pesquisa destaca que a maioria das cooperativas oferece cursos, treinamentos e capacitação aos seus associados. Apenas 9% dos entrevistados afirmaram que as cooperativas não realizam nenhum tipo de ação para qualificá-los.

Na questão dos treinamentos aos funcionários, observou-se que 100% das cooperativas preocupam-se com sua preparação.

Quanto aos treinamentos direcionados à diretoria, 26% dos entrevistados afirmaram que a diretoria não participa de cursos de capacitação, treinamentos, palestras; enquanto 74% dos associados que ocupam cargo de diretores, participam de treinamentos de acordo com a necessidade da cooperativa e da oferta de cursos voltados a seus interesses.

A questão que avalia o potencial produtivo e financeiro dos associados bem como a participação e assiduidade nas atividades da cooperativa também foi questionada. As repostas são diversas, as cooperativas mais organizadas possuem o controle e acompanhamento sistematizado pelo cadastro. A avaliação acontece pelo histórico da movimentação do associado, permitindo monitorar a produtividade e controlar os aspectos financeiros.

Nas cooperativas de produção e comercialização o monitoramento é realizado pela compra da produção e venda de insumos (defensivos, sementes, embalagens, visitas dos técnicos, entre outras). A análise é feita com base nos sistemas de controle interno.

A atividade que envolve a cadeia do leite é formada por 31% das cooperativas. Tanto a análise produtiva como a financeira é medida pela quantidade de leite produzido e entregue durante o mês, enquanto que a qualidade dos produtos é realizada pelo índice de acidez.

A produção das agroindústrias que estão presentes em 25% das cooperativas é monitorada em planilhas de controle, bloco de vendas, entre outros. Não foram encontradas respostas para o controle financeiro aos associados.

As cooperativas que não utilizam de ferramentas que permita o controle de produção, comercialização e nem aspectos financeiros dos associados, representam 56% do total da amostra. Esse fato está relacionado basicamente com a falta de estrutura administrativa qualificada; baixo número de associados; inexistência de estrutura física de atendimento e ainda a ausência da atuação da cooperativa junto aos seus associados.

Outro aspecto, não menos importante, é a relação dos associados com a cooperativa. A participação, a assiduidade e a responsabilidade com as ações da cooperativa estão relacionados com o comprometimento dos associados. Em todas as cooperativas ocorre o registro da participação dos associados nas reuniões,

através da lista de presenças e nas assembleias, através da assinatura do livro ata. A pesquisa demonstra que há um mecanismo de controle que mede a participação do associado. Associados comprometidos direcionam suas atividades, acreditam no processo, cobram e fiscalizam as ações da cooperativa, conseqüentemente zela como se fosse sua própria empresa, sendo fator condicionante para o bom andamento e crescimento.

6.1.4 Componentes de avaliação

Oliveira (2011) aborda a necessidade do acompanhamento detalhado, por meio da análise e desempenho dos indicadores, efetivando o acompanhamento de dados, a realização de controles de produção, transformação e comercialização, além do aprimoramento dos processos.

O autor ainda descreve alguns aspectos relevantes que compõem um adequado sistema de avaliação. De acordo com o autor, a elaboração de critérios de medida é o primeiro passo. Esses critérios podem ser atribuídos às metas, número de associados, quantidade produzida, número de serviços prestados, produtos disponíveis, estratégias competitivas, estrutura organizacional, número de funcionários, quantidade demandada, processos estabelecidos e cultura organizacional.

Todos os critérios previamente estabelecidos podem ser definidos no planejamento estratégico da cooperativa agrícola familiar e devem ser monitorados. Através dos indicadores parametrizados deve-se conhecer o real posicionamento de cada e um e num determinado período de tempo.

Após o primeiro passo, Oliveira (2011) elenca formas adequadas de uso das medidas de desempenho, para apurar os desvios ocorridos no período. Após o comparativo com os dados anteriores é necessária a ação, a fim de corrigir as falhas, conduzindo o andamento da cooperativa de acordo com o planejado.

Com base no autor, a ferramenta administrativa que possibilita a melhor avaliação dos indicadores de uma cooperativa é o uso do *balancedscorecard* (BSC). Kaplan e Norton (1996) sintetizam o BSC como “um conjunto de indicadores” medidos e apresentados através de gráficos e demonstram a situação da empresa em determinados momentos.

Segundo o autor, o uso do BSC é possível numa cooperativa, pois pressupõe:

[...] abordagem sobre quatro perspectivas: financeiras, clientes, processos de negócios, bem como a aprendizagem e crescimento com inovação. De acordo com essa abordagem, devem ser estabelecidos, para cada uma dessas perspectivas, visão, as estratégias, os objetivos e as medições. (OLVERIA, 2011, p. 290).

As perspectivas do BSC fundamentam e validam a utilização do modelo de gestão proposto pelo autor. As questões em torno desse componente avaliativo observaram a utilização de indicadores que a cooperativa utiliza para avaliar o seu desempenho. Aproximadamente 24% dos entrevistados responderam que em sua cooperativa não há avaliação de desempenho e nem controle interno, a contabilidade é uma mera formalidade seguida. Por outro lado, 30% dos entrevistados responderam que a cooperativa utiliza como parâmetro de avaliação os relatórios contábeis e neles são observados os indicadores: resultado operacional, receitas totais, índices de captação e faturamento, indicadores financeiros, econômicos e patrimoniais, custo operacional e resultados finais.

Na mesma questão, 46% dos entrevistados responderam que além dos documentos contábeis, outros indicadores são usados para analisar o desempenho das cooperativas. Entre os indicadores foram destacados: índice de crescimento (vendas, patrimônio; receitas e margem líquida); entrada e pagamento dos produtos; índice de produtividade e venda; além do número de projetos desenvolvidos pela cooperativa. No controle social, apenas duas cooperativas analisa a participação dos associados, através de lista de presenças nas reuniões e assembleias.

Ao serem questionados sobre as ações que a cooperativa realiza para o aprimoramento dos resultados econômicos, financeiros e sociais, 35% dos entrevistados afirmaram que estas ações são colocadas em prática ações, o que resulta em melhoria de tais resultados como: a qualificação técnica dos funcionários; criação de um setor específico nessa área; aprimoramento do controle dos custos e gastos; criação do centro de custo interligado à contabilidade; reuniões mensais com os responsáveis do setor e das filiais; seriedade na gestão; maior comprometimento dos associados; busca de recursos subsidiados junto às esferas municipais, Estadual e Federal; controle da inadimplência, por parte do associado; melhoria da produtividade; utilização de recursos de investimento, em longo prazo; juros menores e o melhoramento da assistência técnica. O percentual de 65% das respostas dos entrevistados apontou que as cooperativas realizam ações de aprimoramento das suas atividades, econômicas, financeiras e sociais.

Oliveira (2011) ainda sugere o uso de mecanismos como o sistema de informação gerencial, contábil, de controle interno e outros mecanismos, para acompanhar e avaliar a situação da organização cooperativa, além de potencializar o seu crescimento e a sua sustentabilidade no cenário em que estejam inseridas.

6.1.5 Componentes de mudança

Os componentes de mudanças estão relacionados às resistências, à postura para o resultado e ao trabalho em equipe.

Nesse viés Oliveira (2011) teoriza e orienta para a importância das relações pessoais, interpessoais, internas e externas. As cooperativas devem interagir entre si e com as demais organizações sejam elas entidades de classe, civis, entidades governamentais, não governamentais, sindicatos de classe, universidades e outras associações que têm objetivo de colaborar com o desenvolvimento da região de atuação.

A mudança a que se refere o autor consiste em acreditar do “conjunto de crenças, valores e expectativas” dos profissionais, dirigentes, executivos e associados, visando neutralizar as resistências e o comodismo em prol do desenvolvimento de ações que vislumbrem a ampliação das relações com os demais setores.

Oliveira (2011) considera a mudança desafiadora, pois requer uma alta dosagem de pro atividade e atitude, pois exige interação construída a partir do envolvimento social e tempo dedicado às questões que por vezes são “resistências” que precisam ser neutralizadas.

Quando os entrevistados foram questionados sobre as resistências sejam de funcionários, de associados ou do mercado, aproximadamente 56% responderam que não observam resistência por parte de funcionários e associados. Já 44% afirmaram que embora ocorram algumas resistências, buscam sanar as dúvidas através de reuniões, debates, prevalecendo o diálogo e o entendimento. As repostas da pesquisa relatam que o trabalho proativo e de caráter explicativo, aliado à presença da diretoria e dos funcionários, na propriedade do agricultor associado, reduz e até neutraliza as resistências.

Com relação às resistências por parte do mercado, 85% dos entrevistados afirmaram que não há dificuldades nas relações. As repostas que apresentaram

algum tipo de resistência estão relacionadas às forças externas, sendo que o trabalho para neutralizá-las é realizado pela diretoria de cada cooperativa.

O uso dos recursos financeiros, humanos, patrimoniais, sociais e intelectuais colabora para a busca de melhores resultados econômico-sociais e organizacionais. Os componentes sujeitos à mudança precisam ser fortalecidos para contribuir na melhoria da cooperativa, como meios de aperfeiçoar as questões operacionais, estruturais e políticas.

A eficácia no processo de mudança, numa organização cooperativa, acontece naturalmente. A pesquisa demonstra que 100% dos entrevistados, acreditam que o trabalho em equipe é relevante. A cooperação gera um ambiente estimulador na ajuda mútua e colaboração entre os diretores, conselheiros, colaboradores e associados.

No questionamento realizado para avaliar a postura da cooperativa em relação aos resultados, as repostas se referem às cooperativas que realizam algum tipo de planejamento, como:

- Busca-se seguir o planejado
- Há uma flexibilidade em relação ao planejamento adequando-se às mudanças do mercado externo
- Manutenção dos princípios e valores do cooperativismo
- Reavaliação, anualmente, do planejamento adequando as ações que não foram possíveis de cumprir
- Dificuldade de cumprir o planejamento por mudanças nas regras dos programas governamentais
- Dentro do possível, foram cumpridas as metas definidas no planejamento
- Busca-se cumprir os resultados sem reavaliação das metas
- Atenção e cuidado com os resultados planejados
- O planejamento é flexível adaptando-se às necessidades

Observando as respostas observou-se que as cooperativas que atuam de forma mais organizada, conseguem desenvolver ações alinhadas ao planejamento e ao mercado, melhorando o trabalho das equipes, em busca de melhores resultados às cooperativas e solidificando sua atuação enquanto entidade representativa.

Os fatores explicitados, nesse componente, formam-se a partir do trabalho em equipe presente em todas as cooperativas, que realmente atuam dessa forma. O resultado são as inúmeras ações e esforços bem desenvolvidos pelos associados, diretoria e funcionários.

O aprimoramento das atividades, aliado ao planejamento completo ou segmentado, colabora para a atualização das ações da cooperativa frente às mudanças de mercado, atendendo às expectativas dos clientes e revertendo em melhores resultados aos associados.

6.1.6 Componentes tecnológicos

Em sua teoria Oliveira (2011) define o componente tecnológico através dos produtos e serviços disponíveis; processos de desenvolvimento; produtos e serviços e do desenvolvimento do conhecimento.

Como ponto de partida, o autor ressalta a importância da constituição da cooperativa. Para ele é neste período que se definem os rumos que serão percorridos pela organização, desde sua formação, que se direciona ao tipo de cooperativa a ser construída, até o mix de produtos e/ou serviços que se deseja ofertar. Desse modo o autor considera como componentes tecnológicos os produtos e serviços, englobando-os no processo de planejamento das cadeias produtivas até o recebimento dos recursos financeiros referentes à sua comercialização.

Em relação à tecnologia aplicada aos produtos e serviços, a questão principal consiste no conhecimento da sua realidade. Os produtos comercializados pelas cooperativas estão listados na tabela 13 nos anexos, incluindo dezenas de produtos legalmente produzidos e que na atualidade são comercializados, no mercado local, regional e ainda em nível Estadual. Muitos dos produtos compõem a Cesta Básica ou são comercializados juntos aos Programas Governamentais como PAA e PNAE.

Além dos produtos estão os serviços disponibilizados pelas cooperativas. O conhecimento e o processo de desenvolvimento de produtos e/ou serviços são componentes que podem ser agrupados, já que se relacionam com o componente tecnológico. A tecnologia conhecida pelas cooperativas e relacionada aos serviços é desenvolvida a partir do domínio do conhecimento por parte das equipes técnicas. Tanto os funcionários formados como os técnicos agrícolas e os engenheiros agrônomos são responsáveis pela disseminação do conhecimento e orientação no

uso de tecnológicas. Conforme relatos, apenas uma cooperativa está desenvolvendo estudos que visam à utilização de novas tecnologias aplicadas à produção e à transformação. Elas estão sendo conhecidas na Europa e direcionadas à cadeia produtiva do leite, com o melhoramento da genética e de novas técnicas de manejo do gado e produção.

A cooperativa aqui mencionada busca novos projetos que vislumbram em melhorias dos serviços prestados aos associados e que são realizados a partir das demandas e necessidades indicadas por eles. As demandas são voltadas para: melhorias da genética; ampliação da assistência técnica; ampliação de estruturas físicas; ampliação de parcerias para a venda dos produtos; além da transformação das matérias primas em produtos acabados. Como exemplificação, constatou-se a construção de uma fábrica de ração que receberá os produtos, transformando-os e revendendo-os aos próprios associados a um custo menor que a oferta de mercado. Outra demanda está relacionada à construção de uma agroindústria que absorve, transforma e comercializa a produção de leite e seus derivados, agregando maior valor e renda ao produtor associado.

Os projetos que estão sendo planejados pela cooperativa possuem como prioridades a qualificação tecnológica e a melhoria dos processos produtivos e ainda a ampliação das estruturas físicas e do quadro de funcionários, somadas as parcerias com outras cooperativas voltadas à produção de leite; estudos de mercados; entre outras.

A realidade que envolve a disseminação do conhecimento é diversa e depende da estrutura de cada cooperativa. As respostas dos entrevistados demonstraram que mais de 93% das cooperativas repassam o conhecimento aos cooperados. A atuação é direta e realizada através de cursos, treinamentos, palestras e visitas direcionadas por cadeia produtiva e por interesse de cada associado.

A lógica do conhecimento aplicado aos processos, com uso da tecnologia, é possível através da ferramenta de gestão, boa organização e conhecimento. Essas são técnicas que permitem aperfeiçoar os produtos/serviços de acordo com a demanda do mercado. O resultado do uso dessa expertise resulta na ampliação dos volumes comercializados e serviços prestados, aliado à melhoria dos resultados socioeconômicos aos cooperados.

6.1.7 Componentes estruturais

Os componentes estruturais avaliam a estrutura organizacional da cooperativa bem como os processos gerenciais. Para completar os componentes, Oliveira (2011) destaca uma condição fundamental para englobá-los. Além disso, o autor estrutura a base de uma cooperativa sobre cinco pilares de sustentação ao seu modelo de gestão, sendo:

- a) Objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no plano estratégico da cooperativa [...]
- b) Interação dos negócios da cooperativa, dos mercados de atuação e do nível de concorrência [...]
- c) Níveis de conhecimento, capacitação e estilo de atuação dos executivos e profissionais da cooperativa [...]
- d) Intensidade e velocidade da evolução tecnológica e nível de tecnologia aplicada na cooperativa [...]
- e) Atuação dos fatores externos ou não controláveis pela cooperativa. (OLIVEIRA, 2011, p. 159).

Ainda sobre essa ótica o autor sugere aos administradores de cooperativas, que considerem o “fluxo de decisões” para identificar a necessidade de uma administração profissionalizada.

Sobre o contexto estrutural, os entrevistados foram submetidos ao questionamento sobre: a prática gerencial relacionada ao planejamento geral das cooperativas; o conhecimento do mercado externo; o nível de conhecimento dos gestores; a relação com a tecnologia e o estudo do mercado para o posicionamento dos produtos e serviços.

Na questão que envolve a prática gerencial e a visão dos gestores, em relação ao posicionamento da cooperativa, 53% dos entrevistados afirmam que não há nenhuma prática de gerenciamento voltada aos resultados e objetivos da cooperativa. Os entrevistados consideram fundamental o uso de técnicas de gestão nas cooperativas, mas não as utilizam na prática. Ainda, 47% dos entrevistados afirmam que as cooperativas utilizam ferramentas de gestão como o planejamento e ações estratégicas, além do desenvolvimento de políticas (relações públicas) na busca da sustentabilidade da organização.

Dentre as ações estão à departamentalização por setores, sintetizando-se: a articulação com os agentes públicos; a Inter cooperação; o monitoramento das demandas; a busca por melhores preços para os produtos dos associados; a

reestruturação dos processos de gestão; a readequação do planejamento em detrimento dos movimentos do mercado; o respeito às decisões dos associados nas escolhas da necessidade e demandas e por fim a transparência da gestão através da realização de reuniões abertas entre aos associados, funcionários e a diretoria.

Quanto ao questionamento feito sobre a avaliação da relação da cooperativa com o mercado, os percentuais são muito parecidos com a questão anterior, ou seja, mais de 52% das cooperativas não possui ações diretas no mercado e aproximadamente 48% dos entrevistados afirmam que o relacionamento acontece com a oferta dos produtos e serviços. No que tange aos produtos, o relacionamento acontece de forma direta aos Programas como o (PNAE), o (PAA) e com o consumidor final, através dos pontos de comercialização e participação em feiras e exposições. Segundo os entrevistados, o destaque é para a qualificação na produção; na preocupação com os aspectos ambientais e sanitários; além das melhorias constantes na apresentação dos produtos. Quanto às cooperativas que prestam serviços aos associados e ao mercado, a preocupação é: pela busca de qualificação e conhecimento do mercado; pelo domínio dos programas de acesso ao crédito; pela atualização constante sobre os programas sociais e pela qualificação técnica dos agentes de desenvolvimento.

Já quanto à avaliação sobre o nível de conhecimento, capacidade e estilo de atuação dos executivos e diretores, 58% dos entrevistados avaliam que a gestão das cooperativas é muito bem qualificada e preparada. Dentre os comentários, os entrevistados destacam a preocupação dos gestores com a sustentabilidade da agricultura familiar; a gestão na busca pela apropriação do conhecimento; o foco na qualidade de vida dos associados; o valor agregado aos cooperados; a distribuição de responsabilidade para a formação de novos líderes; o conhecimento da cooperativa desde sua fundação; a qualificação das pessoas para os cargos na cooperativa; a melhoria da produção; o envelhecimento da mão de obra agrícola familiar e do êxodo dos jovens agricultores. Outras ações são realizadas permanentemente como o incentivo na formação no ensino superior; a participação nos debates com os movimentos sociais; a participação das discussões do Território da Cidadania; entre outros.

Em contrapartida, sobre o aspecto que avalia a liderança, 23% entendem que a gestão das cooperativas é pouco qualificada e preparada, enquanto 19% entendem que a gestão é desqualificada e despreparada.

Nas questões voltadas à evolução tecnológica, 62% dos entrevistados responderam que as cooperativas estão cientes dos avanços tecnológicos. Para esse grupo as cooperativas atualizam-se, permanentemente, conhecendo as novidades de produtos/serviços e uso da tecnologia. A rapidez da tecnologia nem sempre é acompanhada pelas cooperativas na mesma proporção e velocidade, porém as entrevistas demonstraram que as cooperativas realizam viagens de estudos em outros estados e países, na busca por conhecimentos e permanente atualização, adaptando as novidades conforme a realidade e as condições das cooperativas locais.

No quesito pesquisa de mercado, não é realizada, metodologicamente, em nenhuma cooperativa. As cooperativas convergem para uma ação conjunta com as políticas públicas e programas governamentais na perspectiva de construir um projeto mais qualificado nos setores distribuídos pelas diversas cadeias produtivas. Nesse sentido, Oliveira (2011) defende a união entre as políticas públicas, por parte dos governos Federal, Estaduais e Municipais, aliado a um plano de desenvolvimento regional, a fim de potencializar e fortalecer as cooperativas, evitando que tais modelos de organizações tornem-se obsoletos e percam a credibilidade conquistada em mais de 150 anos de cooperativismo mundial.

6.2 Motivações e desafios para implementar o Modelo Gestão Cooperativa

Para provocar o conhecimento e análise das cooperativas pesquisadas, bem como a teoria e sua aplicabilidade, primeiramente, deve-se pensar nas razões que movam a criação de uma cooperativa. Para isso é necessário conhecer a atuação das cooperativas agrícolas familiares, através de um diagnóstico, representando o ponto de partida. Como segundo passo, é importante saber qual é o entendimento dos gestores e associados em relação ao modelo que Oliveira (2011) propõe, considerado um dos principais desafios.

Enfrentar esses desafios é uma das tarefas a ser vencida, além de envolver a percepção da movimentação global promovido pelos circuitos econômicos. Procurar-se-á entender como as dificuldades culturais, estruturais, organizacionais e administrativas das cooperativas impactam em sua sustentabilidade.

Os desafios para o estudo e a implantação de uma metodologia ou mesmo um modelo, requer atenção, é nesse sentido Costa (2007) observa perspicazmente.

[...] uma nova metodologia de trabalho em uma organização vai esbarrar, quase sempre, em alguns obstáculos e dificuldades a serem vencidos com sabedoria, pertinácia e habilidade, principalmente se essas organizações depararem com mudanças que envolvam transformações culturais, de postura, de atitudes ou de estrutura organizacional. (COSTA, 2007, p. 21).

Considerando essa corrente teórica, o autor observa que uma das dificuldades está diretamente relacionada à percepção dos administradores na necessidade de implantar um processo de mudança. A mudança não acontece por si só, é um processo, que parte de uma situação atual, rumo ao objetivo ou posição futura.

A falta de compreensão e visão “do todo” contribui para uma gestão sujeita ao fracasso. Tal expressão é um tanto forte, mas necessária. As organizações representativas, fonte de sustentabilidade para agricultura familiar, inseridas em uma região com ameaças de todas as ordens, devem compreender as forças que movem este contexto.

Por outro lado, há fatores que possibilitam novas oportunidades para ampliação dos negócios dos agricultores, portanto, cabe à gestão criar estratégias ao atendimento das demandas locais, a fim de ampliar suas relações tanto internas quanto externas.

Para melhor inserção das cooperativas frente às demandas, outro desafio é conhecer o funcionamento das ferramentas aplicadas à gestão. O uso dessas ferramentas propõe a mudança da cultura dos administradores, colaboradores e associados, que passam a perceber que as mudanças dos mercados exigem estratégias cada vez mais eficazes. As estratégias para agricultura familiar tendem a acompanhar, não na mesma velocidade, as transformações de várias áreas que compõe o mercado.

De acordo com Costa (2007) as cinco áreas que evoluem rapidamente estão relacionadas: às tecnológicas, à mudança no estilo de vida da população, às mudanças legais, demográficas e as geopolíticas as quais são às que mais impactam diretamente no mercado, todavia outras merecem destaque.

Existem outros tipos de mudanças, de natureza mais profundas, porém mais sutis, que também merecem ser consideradas, como as mudanças

significativas na composição da pirâmide etária, as mudanças drásticas da opinião pública, as mudanças no papel das mulheres e de minorias na sociedade, as mudanças nas atitudes e pressões em relação ao meio ambiente e as mudanças climáticas e suas conseqüências. (COSTA, 2001, p. 23).

Na mesma linha, ainda merecem destaque as campanhas educacionais que promovem a mudança dos hábitos alimentares, a participação das crianças no processo decisório de compra e a preocupação com a qualidade de vida. Algumas das dificuldades, embora específicas de cooperativas para cooperativas, são comuns.

Para o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Tecnológico, Educacional Associativo (IBRAES) (2002), no campo da gestão, ocorrem problemas que rompem os processos de crescimento das cooperativas. Alguns se referem a “educação cooperativa” relacionada com o comportamento dos cooperados, resultam numa “ruptura” no ciclo operacional que vai desde o associado até o consumidor final. Outro problema enfrentado pelas cooperativas, segundo o mesmo Instituto, está relacionado à ausência de “cooperação” entre as cooperativas que de forma integrada poderiam, através da gestão, alavancar os negócios e, sobretudo contribuir na evolução dos seus resultados.

A ausência de um modelo de gestão adequado, aliado à falta de “instrumentos administrativos” e ainda a “gestão centralizada” prejudicam o processo de gestão, proporcionando resultados desfavoráveis e divergentes das demandas de mercado.

Segundo IBRAES (2002, p. 50) “As cooperativas devem aplicar modelos de gestão voltados, para resultados cooperados e compartilhados bem como sustentados em inovação, criatividade e diferencial competitivo”, conseqüentemente, contribui para o fortalecimento dos processos gerenciais e a atuação representativa das organizações nos cenários locais.

A principal dificuldade que o Instituto observa é o impacto dos concorrentes que passam despercebidos a ponto de ser desprezados pelos gestores.

Para o autor, as cooperativas não se preocupam em:

- Efetuar análises estruturadas dos concorrentes atuais;
- Identificar as possibilidades de surgimento de novos concorrentes;
- Identificar as vantagens competitivas dos concorrentes
- Identificar as suas próprias vantagens competitivas.

- Confusão entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa. (IBRAES, 2002, p. 51).

A não observação com as preocupações acima descritas, por parte dos gestores, de alguma maneira, contribuem ao fracasso os modelos de gestão utilizadas na administração, já que confundem a responsabilidade pelo gerenciamento da cooperativa com a ideia de propriedade, ou seja, atua como se a cooperativa fosse particular.

Outro fator que desafia a gestão cooperativa são os obstáculos culturais, que, muitas vezes, questiona “as verdades” até então consideradas as mais corretas. Essas verdades referem-se às práticas administrativas aplicadas.

Costa (2007) define como a organização se vê e como vê o mundo, ou seja, o modo como a empresa administra, resolve suas dificuldades, o apego às regras que deram certo ou errado no passado e que ainda se tornam “verdades”.

Outro obstáculo que ronda a gestão são “os vícios” ou apegos, que envolvem todos os agentes envolvidos no processo cooperativo, pois os mesmos consideram-se donos, prendendo-se, principalmente, aos direitos, esquecendo-se dos seus deveres e obrigações enquanto sócios.

A superação do estilo de gerenciamento da cooperativa é mais uma das culturas organizacional que está ligada ao comportamento pessoal do gestor ou adequada a sua estrutura organizacional. O desafio consiste nas “formas de agir, decidir, fixar prioridades, dar ordens, acompanhar os resultados, avaliar, remunerar, promover ou premiar o desempenho dos funcionários e colaboradores” (COSTA, 2007, p.27).

O estilo de gestão a que o autor se refere pode ser perfeitamente encontrado na gestão das cooperativas, porém o desafio amplia-se para a relação da gestão interna com o associado que participa ativamente no processo decisório.

Os aspectos organizacionais também podem ser considerados, segundo Costa (2007), como uma etapa a ser vencida, para isso o autor refere-se aos aspectos constitutivos de organização, ou seja, aspectos apegados às regras, normas e propósitos definidos quando da constituição de uma organização.

Assim comparam-se as cooperativas de cunho familiar que precisam superar os aspectos normativos e regulamentais das organizacionais, definidos quando de sua constituição, já que podem ser inadequados para o desenvolvimento de suas atividades.

Os motivos e os desafios para a implantação de uma organização a partir do planejamento estratégico são muitos, no entanto as oportunidades estão sendo apresentada às cooperativas.

O planejamento é um processo que requer a conscientização da diretoria, conselheiros, funcionários e associados e se for bem estruturado representa a garantia de bom resultado socioeconômico, portanto, ganha a organização, os associados e a comunidade regional.

6.3 Modelo de gestão a partir do Planejamento Estratégico

Em contrapartida aos desafios até anteriormente mencionados, está o modelo de gestão que permite às cooperativas passar pelas dificuldades inerentes às suas atuações. Observar o modelo, apresentado na figura 01, é uma das preposições que motiva a investigação nas cooperativas agrícolas familiares. Demonstrar cada componente sugerido por Oliveira (2011) é uma das obrigações mínimas no campo teórico e que possibilita a execução de um planejamento estratégico adequado.

A compreensão teórica passa pela definição de que o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta administrativa que permite um direcionamento, um caminho que a cooperativa deva seguir, através dele define-se as razões da existência; os princípios e valores; os objetivos; as ações e estratégias que serão seguidas; além de permitir o controle efetivo de cada passo previamente definido. Para a elaboração do planejamento adequado e eficaz, o conhecimento organizacional deve estar alinhado, nivelando o entendimento da direção, colaboradores e associados de cada cooperativa.

O planejamento estratégico das organizações, segundo Kuazaqui (2006) difere-se, devido a suas peculiaridades internas e externas, como: o modelo de gestão adotada, a estrutura organizacional e mesmo o porte da empresa de modo que não existe uma “receita de bolo” pronta que sirva para todas as empresas.

Oliveira (2011) define planejamento estratégico como

A metodologia administrativa que permite estabelecer a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, visando ao maior grau de interação como os fatores externos, que não são controlados pela cooperativa (OLIVEIRA, 2011, p. 78).

O autor defende a interação entre os diversos fatores: fatores internos - controlável e fatores externos - não controlável, que permite a consolidação de um planejamento estratégico adequado. Este processo passa pela definição clara e objetiva dos direcionadores estratégicos que fundamentam as ações possíveis para a conquista do mercado, a inserção de um produto ou serviço e ainda as estratégias adequadas para a realização dessas ações.

A relação das cooperativas com o mercado é indispensável e estão relacionadas às estratégias; portanto, compreendê-las é o melhor caminho. De acordo com o autor “a estratégia abrange os objetivos da organização na relação com seu ambiente: a seleção dos produtos e serviços e dos mercados e clientes com os quais a organização pretende trabalhar” (MAXIMIANO, 2000, p.203).

A particularidade das cooperativas, de modo geral, permite a utilização dos conceitos de planejamento sob duas vertentes: o planejamento tático e o operacional. Oliveira (2011) sugere o entendimento sobre o planejamento tático como responsável na otimização do resultado em determinada área da cooperativa, ou seja, é no plano tático que os demais planos operacionais, marketing, produtos, distribuição e promoção, estão contemplados.

Também, neles está o planejamento operacional, que consiste na busca pela realização dos objetivos específicos das áreas operacionais de cada atividade cooperativa. É também no campo operacional que os planos de ações específicos desencadeiam os planos de marketing, de criação de novos produtos, da logística de distribuição, da divulgação e da comercialização.

Oliveira (2011) defende que nas organizações cooperativas há subdivisão do planejamento em três níveis: “planejamento estratégico, tático e operacional”, que em perfeita interligação resulta bons resultados. A interligação deve buscar logicamente o suprimento das deficiências das cooperativas e o preenchimento das lacunas que possam ocorrer no processo de planejamento. Para o autor o modelo de gestão é adequado e possível de ser implementado pelas cooperativas de modo geral e está alicerçado em sete componentes fundamentais, sendo: estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais.

O Quadro 04, nos anexos, representa todas as variáveis possíveis de utilização de planejamento para cooperativas agrícolas familiares.

Como balizador final está os instrumentos estratégicos que consistem no conjunto de forças, possibilidades e ações que permitem conjuntamente uma maior inserção dos produtos agro industrializados no mercado.

Programas: conjunto de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Projetos: referem-se aos trabalhos que serão executados, com responsabilidade, resultado esperado com quantificação de benefícios e prazos de execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos bem como as áreas da cooperativa envolvidas e necessárias ao seu desenvolvimento.

Atividades: partes específicas de um projeto da cooperativa com identificação dos responsáveis, resultados esperados, prazos, início ao final, além dos recursos necessários ao seu desenvolvimento.

Planos de Ação: correspondem ao conjunto das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.). Os planos de ação servem para interligar os projetos – resultantes das estratégias – com as áreas funcionais da cooperativa. Verifica-se que os planos de ação são resultantes das diversas questões estratégicas anteriormente debatidas.

Neste propósito, para que as cooperativas agroindustriais de estrutura familiar possam se diferenciar no mercado, a informação e o conhecimento, constituem-se elementos decisivos na medida em que são utilizados sob uma perspectiva de conhecer melhor o mercado. Para tanto implementar as melhores ferramentas gerenciais, aplicada às cooperativas envolvidas no processo territorial, pode reverter-se em uma possibilidade de contribuir para a melhoria das práticas de planejamento e gestão.

A implantação de uma ferramenta de gestão notoriamente precisa ser orientada, para que os passos aqui sugeridos sejam todos contemplados.

6.4 As cooperativas sobre o enfoque sustentável

A perspectiva das cooperativas sobre o enfoque sustentável, a partir do estudo da gestão aplicada as cooperativas agrícolas familiares, tem como aspecto relevante à disparidade entre as cooperativas da TMAU; de modo a analisar as causas e consequências encontradas.

As cooperativas se dividem em três grupos: primeiro estão as cooperativas organizadas com estruturas de gestão bem definidas que embora não usem de metodologia específica, conseguem desenvolver suas atividades com boa organização.

Notoriamente, ao transcorrer da análise, observa-se o resultado final de todos os desenvolvidos na pesquisa. As cooperativas são indispensáveis para a continuidade das atividades dos cooperados comprovadas pela satisfação dos entrevistados, quando relatam que as cooperativas representam a razão da permanência na atividade agrícola.

Na tabela 08 no final desta seção, classificam-se as cooperativas por grupo, sendo que em cada grupo estão elencados as questões correspondentes as sete componentes utilizados no Modelo de Gestão sugerido por Oliveira (2011).

No grupo 01 estão as cooperativas que possuem ações bem desenvolvidas na organização, utilizam algum método e sistema de gestão, atuam na inclusão social, mantem vínculos com os movimentos sociais como, MST, MPA e Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, atuam na consolidação da produção, transformação e comercialização da produção agrícola familiar, fortalecendo os aspectos socioeconômicos de seus associados.

Na ótica da sustentabilidade, as cooperativas deste grupo representam a viabilidade socioeconômica dos agricultores familiares e a contribuição para o fortalecimento das diversas cadeias alimentares.

A organização da produção agrícola, a melhoria na assistência técnica e a implantação de planejamentos específicos para cada setor produtivo resultam numa ação organizada da cooperativa. A condição favorável proposta pela melhor organização, somada à transferência do conhecimento aos cooperados, tem por consequência a melhoria na produção, na geração de renda, na reestruturação das propriedades, na valorização da atividade familiar e na melhoria da qualidade de vida dos associados.

Outro fator favorável proporcionado pela boa atuação das cooperativas é a diversificação da matriz produtiva com inclusão de novos produtos bem como o acesso ao crédito para custeio e investimentos.

No grupo 02 estão as cooperativas com menor estrutura físicas e organizacionais que atuam no mercado prestando serviços aos associados dentro de uma perspectiva mediana. Nas organizações que pertencem ao segundo grupo,

denota-se uma necessidade de preparação do capital humano (diretoria, funcionários e associados), além da realização de estudos sobre: a viabilidade econômica, a reestruturação da gestão, ampliação do número de associados e revitalização dos setores produtivos.

No grupo 03 estão às cooperativas que no momento não conseguem desenvolver-se. Demonstam ser altamente dependentes de recursos governamentais e com pouca atuação junto ao mercado e concomitantemente nas demandas dos associados. Esse grupo tende a desaparecer, já que apresentam deficiências administrativas, baixa capacidade técnicas e gerencial, precárias estruturas físicas e mesmo por estarem desestruturadas.

Tabela 08 - Análise geral por grupo de cooperativas

Distribuição	COOPERATIVAS	01	02	03	04	05	06	07
Grupo 01	Coopac	■	■	■	■	■	■	■
	Cooperjab	■	■	■	■	■	■	■
	Coocampo	■	■	■	■	■	■	■
	Coopenfac	■	■	■	■	■	■	■
	Coopatrín	■	■	■	■	■	■	■
	Coopatrísul	■	■	■	■	■	■	■
	Coopraf	■	■	■	■	■	■	■
Grupo 02	Coopbompastor	■	■	■	■	■	■	■
	Coopaza	■	■	■	■	■	■	■
	Cooperbiorga	■	■	■	■	■	■	■
	Cooapril	■	■	■	■	■	■	■
	Cooperac	■	■	■	■	■	■	■
Grupo 03	Aecovale	■	■	■	■	■	■	■
	Coapelbim	■	■	■	■	■	■	■
	Cooperçara	■	■	■	■	■	■	■
	Corac	■	■	■	■	■	■	■

Legenda:



Bem desenvolvido



Pouco desenvolvido



Nada desenvolvido

Fonte: Elaborado pelo autor, dados primários.

A utilização das cores permite visualizar quatro considerações importantes na análise dos 07(sete) componentes parametrizados por Oliveria (2011).

A cor azul destaca as a metodologia de gestão praticada, mais próxima ao modelo proposto pelo autor. A verde significa que a cooperativa pratica parte das ações ou parâmetro proposto no modelo de gestão, enquanto a cor amarela significa que das questões sugeridas no modelo do autor, apenas algumas sugestões são

utilizadas. Por fim a cor vermelha representa aqui, aqueles itens que não são desenvolvidos nas cooperativas, considerando aqui os parâmetros sugeridos pelo autor, enquanto modelo ideal de gestão aplicado a cooperativa.

Observa-se em uma análise geral, a necessidade de implementar modelos de gestão, adequados a cada realidade, para contribuir na sustentabilidade e a realização dos propósitos de cada organização.

A deficiência nos processos gerenciais e a falta de ações planejadas, desestimula os cooperados e enfraquece a confiança na cooperativa, por tais situações não conseguem ampliar sua atuação, para tal sugere-se que as cooperativas busquem auxílio de profissionais qualificados para auxiliar no desenvolvimento organizacional, garantido a sustentabilidade a seus associados.

7 CONCLUSÃO

O estudo sobre a gestão das cooperativas agrícolas familiares do Território Médio Alto Uruguai (TMAU) partiu das observações constatadas a partir da pesquisa, análise dos resultados e das conclusões obtidas em consonância com os objetivos propostos. Posteriormente, propõem-se algumas sugestões às organizações cooperativas, aos gestores e às demais organizações sociais e econômicas, como contribuição para a realização de projetos que contribuam para o desenvolvimento do Território do Médio Alto Uruguai. Por fim apontam-se alguns caminhos para a realização de estudos complementares, além do aprofundamento das questões ora apresentadas.

A atuação das organizações cooperativas formada por agricultores familiares são representativas, mas não correspondem com as expectativas da sociedade organizada.

A importância econômica e social das cooperativas no contexto atual é uma perspectiva de contribuição na dinamização da agricultura familiar pela importância que elas representam ao desenvolvimento regional.

A gestão encontrada nas cooperativas está distante do recomendado por Oliveira (2011) e não consegue desempenhar seu papel em dar suporte aos associados, isto pela ausência de uma gestão recomendada para estas organizações.

O trabalho realizado sobre o enfoque teórico possibilitou o aprofundamento dos estudos em torno do cooperativismo. A região de atuação das cooperativas aqui pesquisadas é de grande abrangência perpassando os limites do TMAU o que evidencia a relevância deste estudo para dirigentes, funcionário e associados das cooperativas.

Um dos pontos principais foi conhecer a história dos pensadores que idealizaram experiências sociais e econômicas baseadas na cooperação. Além disso, as experiências práticas vivenciadas pelos precursores desencadearam teorias que ligam o passado ao presente e traçam linhas para as teorias futuras.

Conhecer a trajetória mundial das cooperativas, também foi questão relevante nesse estudo. Primeiramente, abordaram-se as teorias que deram início às observações sobre o cooperativismo, representando a passagem de um período milenar, marcado pelo uso da força humana e animal, somado ao uso da força da

água e do vento, passando para a fase marcada pelo tecnicismo. No entanto, é na segunda trajetória que acontece o ordenamento das ideias cooperativistas que passam a orientar as organizações em todo o mundo, dando início ao cooperativismo da era moderna. O estudo demonstrou o contexto global considerando a realidade e as características em torno da sustentabilidade do cooperativismo, tanto em nível nacional quanto estadual e regional.

Com relação ao enfoque prático, a pesquisa de campo possibilitou conhecer a realidade da agricultura familiar; a diversidade das cadeias produtivas existentes no TMAU; o contato direto com os agricultores, funcionários e dirigentes, contribuindo para o enriquecimento das práticas de cooperação, além dos relatos das experiências bem sucedidas e sua contribuição para a vida dos agricultores. Também, se observou as potencialidades da agricultura familiar, dimensionada pela mudança da matriz produtiva, partindo exclusivamente da produção de grãos, ao desenvolvimento de novas cadeias de produção, conduzidas pelas entidades civis e fortalecidas pelas discussões dos movimentos sociais organizados.

Pôde-se, ainda, conhecer a realidade de cada organização cooperativa assim como suas dificuldades e experiências exitosas; particularidades das estruturas físicas e organizacionais, além da contribuição de cada organização, para o desenvolvimento socioeconômico da região, respeitando as singularidades e as exceções peculiares.

Uma das primeiras observações no cenário regional é a integração das cooperativas com os demais setores da sociedade. A integração acontece de forma direta, através da comercialização dos produtos no mercado regional e pela participação em feiras, exposições, pontos de atendimento e pelo fornecimento dos produtos para programas sociais. Por outro lado, a forma indireta ocorre por meio do conhecimento em cursos, debates, treinamentos, participação em eventos, aproximando os sujeitos envolvidos nesse cenário.

O relacionamento dos dirigentes nas discussões e ações do TMAU, além de contribuir para a busca de soluções voltadas às demandas socioeconômicas, potencializa as ações das cooperativas integradas neste processo. A partir disso, observou-se que poucos dirigentes compreendem a relevância de sua inserção no contexto macro desenvolvimentista, ficando apenas com as ações cotidianas de suas organizações. A falta de assiduidade dos dirigentes nas atividades da cooperativa vem interferindo no crescimento do processo organizacional. Diante

disso, conclui-se que há uma carência de lideranças capacitadas para fortalecer as ações das cooperativas em prol do desenvolvimento dos cooperados, não apenas como parte do processo, mas como agente de mudanças.

A importância de conhecer a estrutura do TMAU enquanto política pública e sua atuação como agente de desenvolvimento foi surpreendente. Observou-se a atuação de profissionais conhecedores da temática regional, que numa visão futurista provocam discussões junto à sociedade civil, colocando em pauta a discussão sobre a cooperação como elo entre as atividades produtivas e a construção de processos, a fim de que ocorra o crescimento da região. A região caracterizada pela agricultura familiar apresenta inúmeras dificuldades que impedem o crescimento e evidencia a necessidade da reestruturação dos processos produtivos. Por outro lado, conheceram-se as inúmeras possibilidades de acesso às políticas e aos programas públicos nas esferas Federal, Estadual e Municipal, que oportunizam uma reorganização das atividades produtivas em que a cooperação possa ser o mecanismo promotor do desenvolvimento. A articulação regional foi encontrada em poucas cooperativas, interferindo na formação de projetos que colabora na resolução da problemática agrícola familiar.

A pesquisa de campo proporcionou maior conhecimento sobre o uso do território enquanto palco da migração. Traços culturais e étnicos, presentes desde o início das ações ocupacionais da região, no final do século XVIII, ainda permanecem vivos. Muitos relatos demonstraram a presença da cooperação na fundação de muitas comunidades, as relações de troca e ajuda mútua continuam presentes no alicerce de muitas organizações sociais, religiosas e étnicas até os dias atuais.

Quanto às atividades a campo, denotou-se o orgulho, a satisfação e a melhoria da autoestima de muitos associados bem como a inclusão da mulher como sujeito integrante da sociedade. A mudança da valorização do gênero aconteceu conjuntamente com a mudança da matriz produtiva. Conhecer esses fatos possibilitou compreender a mudança nos valores familiares, a diminuição do êxodo rural, a melhoria na renda e na qualidade de vida. Sobre esta base social e o crescimento populacional do século de XIX, as cooperativas comunitárias desencadearam na organização de muitas organizações, entre elas o associativismo e o cooperativismo.

A partir da criação do (PRONAF) Programa Nacional da Agricultura Familiar a agricultura da região passou a ser mais bem articulada. Os movimentos sociais

ganharam força e estruturaram-se a tal ponto de dar início ao ressurgimento do cooperativismo na região. No decorrer do trabalho de campo, observou-se que as cooperativas estruturaram-se a partir das décadas de 1990, principalmente após a aproximação dos Governos Federal e Estadual com o fortalecimento da agricultura e criação de muitos programas de fomento financeiro e estrutural direcionado ao setor primário.

Quando aos objetivos, a pesquisa revelou a heterogeneidade das organizações cooperativas de origem familiar. A formação e estruturação dessas organizações seguiram por vertentes diversas, organizadas a partir das dificuldades intrínsecas dos grupos em diversos períodos de época. Observou-se as particularidades quanto aos objetivos de formação, área de atuação, aspectos ideológicos, estruturas de atendimentos, além do bairrismo quanto à condução das atividades. As cooperativas, com poucas exceções, apresentam alta dependência das condições externas, como dependência de recursos governamentais. Portanto, a pouca estrutura organizacional demonstra a fragilidade da maioria das cooperativas, permitindo concluir que a ineficiência operacional aliada à falta de gestão compromete todo o projeto da organização. Em contrapartida, observou-se que as cooperativas bem organizadas sejam grandes ou pequenas, representam uma alternativa fundamental de fortalecimento do setor primário.

Conclui-se que uma boa preparação da gestão (diretorias, associados e funcionários) converge para ações de sustentabilidade dos agricultores associados, melhoria na produtividade, geração de renda e no desenvolvimento da região. Quanto à atuação, a conclusão é que se as cooperativas forem bem estruturadas e orientadas a Inter cooperação pode representar a sobrevivência dessas organizações. A homogeneização ocorreu nas cooperativas, quando houve grandes dificuldades como a questões climáticas e a busca por recursos. As ações ordenadas e agrupadas no próprio território fortalecem o segmento como mecanismo de proteção contra as forças impostas pelo capitalismo.

Outro aspecto constatado refere-se às organizações cooperativas em sua totalidade, que mantêm atuação na agricultura familiar, fortalecendo as cadeias produtivas, a busca por melhorias nos processos produtivos e para as melhorias nos serviços prestados. As cooperativas criadas a partir das discussões dos movimentos sociais conseguem desenvolver suas atividades com bons resultados. A segmentação e a distribuição de responsabilidades, a criação de novas alternativas,

a organização e criação de agroindústrias, somadas aos pontos de comercialização observados no trabalho de campo, fundamentam a conclusão de que uma boa gestão pautada pelos debates, pela transparência e repasse de conhecimento é uma alternativa viável na organização socioeconômica da região.

Os dados contribuem para a conclusão de que as cooperativas que seguem algum método de gestão desenvolvem-se com maior facilidade. Os resultados finais consistem na satisfação relatada pelos associados. Por outro lado, as cooperativas que usam parcialmente práticas e técnicas gerenciais, mesmo estagnadas contribuem de alguma forma.

A base teórica utilizada para a apuração dos resultados consistiu num modelo de gestão aplicada às cooperativas, baseada na teoria de Oliveira (2011) que permitiu avaliar sete setores de cada organização cooperativa, retratando a real estrutura gerencial encontrada. A conclusão quanto à necessidade de utilização de modelos gerenciais, se fundamenta na melhor organização, na homogeneização de atuação e resultados socioeconômicos aos cooperados. A viabilidade do uso de métodos de gestão faz-se necessária para que haja a formação do conhecimento, o domínio de técnicas administrativas e o comprometimento dos gestores com a seriedade da gestão da cooperativa.

No que diz respeito ao uso de modelos gerenciais adequados, os dados encontrados na pesquisa, contribuem para a conclusão de que muitas cooperativas são constituídas sem uma base de sustentação, seja teórica ou ideológica. Além da pouca atuação, não se desenvolvem e não proporcionam melhorias aos associados e nem contribuem para o seu próprio desenvolvimento, portanto, são sujeitas a desaparecerem num curto espaço de tempo.

O que fica eminente é a necessidade de uma reestruturação dos critérios para a formação de cooperativas, seja pela preparação dos gestores ou mesmo pela própria legislação. Sugere-se a criação de núcleos regionalizados para a formação de lideranças cooperativistas e qualificação dos dirigentes, inserindo o uso de técnicas de gestão e conhecimento das teorias ora mencionadas. A criação de cooperativas escolas, focadas na preparação gerencial com o apoio da OCERGS e SESCOOP, bem como o fortalecimento de novos estudos sobre as questões gerenciais e complementares, consistem em alternativas para melhor organização.

Algumas dificuldades ainda precisam ser vencidas, para que realmente as cooperativas agrícolas familiares consigam contribuir efetivamente ao

desenvolvimento regional, para isso sugere-se:

- Formação de estratégias de articulação entre as ações das cooperativas com Programa e Políticas Públicas no TMAU e a cooperação desenvolvida na organização e o crescimento da agricultura familiar.
- O fomento e o desenvolvimento de ações de ordem regional, através do fortalecimento das agroindústrias familiares e a geração de emprego e renda.
- O aperfeiçoamento dos processos organizacionais e dos instrumentos de gestão.
- Ações coletivas para diminuir o individualismo presente nas atividades do cotidiano das agroindústrias de características familiares.
- A integração entre instituições, programas e projetos desenvolvidos, a fim de alinhar os objetivos e otimizar esforços e recursos.
- Superar alguns obstáculos políticos e culturais.

Como instrumento de avaliação, entende-se que a pesquisa cumpriu os objetivos propostos, servindo de instrumento que contribua para o fortalecimento do segmento cooperativista, ainda, corroborou com a hipótese de que a gestão das cooperativas necessita se aprimorar, para qualificar sua atuação junto aos agricultores familiares, de forma a contribuir na sustentabilidade destes e na construção de um Desenvolvimento Regional organizado.

Todavia, é necessário considerar que a experiência contribui para conhecer as cooperativas de caráter familiar, os avanços alcançados e experimentados por este modelo de organização. Cabe salientar que este trabalho não representa o fim, mas sim um ponto de partida, para que outros estudos sejam construídos, a fim de que possam contribuir com o sistema cooperativista nesse espaço geográfico.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*: elaboração de trabalhos na graduação. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BRASIL. Presidência da República. *Catálogo de Programas do Governo Federal destinados aos Municípios*. Brasília: MP, 2008.

BECKER, Dinizar Fermino. *Desenvolvimento sustentável: necessidade e ou possibilidade?* Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1997.

BECKER, Dinizar Fermino. Economia política neogramasciana I – uma primeira aproximação exploratória de uma economia política de contexto. *Estudo & Debate*. Lajeado, 2001.

BRUM, Argemiro J. *O desenvolvimento econômico brasileiro*. 27. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes com a Editora Ijuí, 1997.

BRUM, Argemiro J. *O desenvolvimento econômico brasileiro*/ Argemiro J. Brum, 27ª ed. – Ijuí: Ed. UNIJUÍ, Petrópolis, Vozes, 2010.

CASAROTTO FILHO, Nelson. *Redes de Agroindústrias de Pequeno Porte - Experiências em Santa Catarina*, Florianópolis: BRDE. 2004.

COASUL - Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda. *O cooperativismo no Brasil*. Disponível em: <<http://www.coasul.com.br/o-cooperativismo-no-brasil>>. Acesso em: 03 jun. 2012.

CORREA, Roberto Labato. *Região e Organização Especial*. 5. ed. São Paulo: Ática, 1995.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 2007.

DUARTE, Laura Maria Goulart, *Capitalismo & cooperativismo no R.G.S*. Orientação de Juan Mario Fandiño Mariño. Porto Alegre: L & PM: Associação Nacional de Pós-Graduação em Pesquisas em Ciências Sociais, 1986.

EGTES, Virginia Elisabeta. *Desenvolvimento Rural: Potencialidade em questão*. Santa Cruz do Sul; Edunic, 2001.

ETGES, Virginia Elisabeta. Desenvolvimento regional sustentável: o território como paradigma. *Redes*, Santa Cruz do Sul; v.10, n.3, p. 47-55, 2005.

FABRIS, Adilson José, ALBARELLO, Cristiane Botezini, FLORES, Antonio, Joreci, et al. *Redes de Cooperativas da Agricultura Familiar do Médio Alto Uruguai – RECOSOL*. In.: III Bienal de Coloquio de Transformaciones Territoriales, Buenos Aires, 2010.

FAO/INCRA, *Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação*. Edição Especial, Brasília: Brasil, 1996.

FEE. *Fundação de Economia e Estatística*. Disponível em: <www.fee.tche.br>. Acesso em: 03 jun. 2012.

FERRINHO. Homero. *Educação cooperativa*. Lisboa Livraria Popular. Francisco Franco, 1985.

FERIGOLLO, Wilson A., *Rostos e rastros no Barril 1954-2004*. Frederico Westphalen, Pluma, 2004.

FLORES, Antonio Joreci. *A matriz produtiva de um município: o caso de Frederico Westphalen*. Frederico Westphalen: URI, 2002.

FLORES, Antonio Joreci, PRESTES, Rosi Maria. *Planejamento Participativo: o colegiado de Desenvolvimento Territorial*. Frederico Westphalen: URI, 2006.

FLORES, Antonio Joreci. *Melhoria na Matriz Produtiva Agrícola Regional*. Frederico Westphalen: URI, 2006.

FLORES, Antonio Joreci. *A contribuição do cooperativismo na implantação de políticas públicas: a experiência da CRELUZ no Programa Luz para todos*. Frederico Westphalen: URI/FW, 2010.

GEOMUNDO. Disponível em: <http://www.geomundo.com.br/geografia-30197.htm>. Acesso em 05-01-2013.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2007.

GÖRGEN OFM, Frei Sérgio Antônio, *A resistência dos pequenos gigantes – A luta e a organização dos pequenos agricultores*, Petrópolis, Editora Vozes, 1998.

HERMET, Guy, *Cultura & Desenvolvimento*. 2. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1999.

HOLYOAKE, George Jacob (1817-1906) *Os 28 tecelões de Rochdale*. 8. ed., Porto Alegre: WS Editor, 2001. (Publicado em co-edição com Federação do Estado do Rio Grande do Sul) – UNIMED/RS.

IBGE, *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/default.shtm>. Acesso em: 03 jun. 2012.

IBRAS – *Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Tecnológico, Educacional Associativo* – Organização e Gestão Cooperativa 2002. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impresao.php?id_noticia=1961> Acesso em: 03 jun. 2012.

ISKANDAR, Jamil Ibrahim. *Normas da ABNT - Comentários para Trabalhos Científicos*. 4. ed. (ano 2009), 1ª reimpr./ Curitiba: Juruá, 2010.

KERSTENETZKY. C. L. Sobre Associativismo, Desigualdade e Democracia. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 18, n. 53, 2006.

LENCIONI, Sandra – *Região e Geografia/Sandra Lencioni* – São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

LOPES, Julio Aurélio Vianna, *Cooperativismo contemporâneo: Caminho para a sustentabilidade*, Brasília, Confembras, 2012.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. *Pib da Agricultura Familiar: Brasil - Estados* Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). Brasília, 2007.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário, *Referências para o Desenvolvimento Territorial Sustentável/Ministério do Desenvolvimento Agrário; com apoio técnico e cooperação do Instituto Interamericano de Cooperação pra a Agricultura/IICA*, Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável/Confrad, Nucleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural/NEAD, 2003. Disponível em: <<http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/pronaf> e

http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/medioaltouruguair/s/one-community?page_num=0>. Acesso em: 03 junho de 2012.

MLADENATZ, Gromoslav. *História das doutrinas cooperativistas*. Trad.: José Carlos Castro; Maira da Graça Leal; Carlos Potiara Castro. Brasília: Confebras, 2003.

NAVARRO, Zander, *Política, protesto e cidadania no campo – As lutas sociais dos colonos e dos trabalhadores rurais no Rio Grande do Sul, Porto Alegre*, Editora da Universidade/UFRGS, 1996.

NUSSENZVEIG, M. Para que Ciência no Brasil? In: *Ciência e Tecnologia: alicerces do desenvolvimento*. São Paulo: Cobram, 1994.

OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>> Acesso em: 03 jun. 2012.

OCESC – Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina. *O cooperativismo ao alcance de todos*. 2. ed. Florianópolis, 1996.

OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, *Cooperativas* (2012). Disponível em: <<http://www.ocergs.coop.br/comunicacao/noticias/1325-governo-do-estado-lanca-programa-gaicho-do-cooperativismo>> Acesso em: 03 jun. 2012.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino. *Modo de Produção Capitalista, Agricultura e Reforma Agrária*. São Paulo: Labor Edições, 2007.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. *O papel do campesinato na agricultura brasileira*- Encontro quinzenal, UNISC, Santa Cruz do Sul, 05 de Março de 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POPPER, K. S. *A Lógica da Pesquisa Científica*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1975. Disponível em: <R153-20.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2006.

PORTAL DA CIDADANIA: Disponível em: <<http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/one-community>>. Acesso em: 03 jun. 2012.

REDES. Universidade de Santa Cruz do Sul, vol. 8, n.3, (set. / dez. 2003), Santa Cruz do Sul: Editora da UNISC, 2004.

ROSSES, Gustavo Fontinelli; *et al* FERREIRA, abriel Murad Velloso; STECCA, Jaime Peixoto, GELATTI, Cristiane Braida, *Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos*, VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

SARACENO, Daniella Vieira dos Santos. *O Papel do Terceiro Setor na Questão do Desenvolvimento Regional e Local*. Disponível em: <www.unifacs.br?cedre?cadernos/especial.html>. Acesso em: 22 fev. 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores Condicionantes e taxa de Mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa, Brasília - Agosto/2004.

SEBRAE - SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo. *Sistema Agroindustrial Integrado* – SAI, Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Sebrae%20em%C3%A7%C3%A3o/desenvolvimento_territorial/programa_agronegocios.aspx>. Acesso em: 20 jan. 2009.

SEBRAE - SISTEMA BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. São Paulo. *Sistema Agroindustrial Integrado* – SAI, Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2012.

STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*, São Paulo: Harbra, 1981.

SCHILLING, Voltaire, *Cultura e Pensamento – O capitalismo e a teoria das crise (Parte I)*, 2008. Disponível em: <http://educaterra.terra.com.br/voltaire/cultura/2008/10/15/000.htm>. Acesso em: 05 jan de 2013.

SCHMIDT, João Pedro, GOES, Cesar Hamilton Brito, *Relatório de pesquisa: associativismo e cooperativismo no vale do Rio Pardo*, Santa Cruz, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio e FAVA SCARE, Roberto. *Gestão da Qualidade no Agribusiness*, São Paulo: Atlas, 2003.

ANEXOS

No quadro 01 estão compilados os principais pensadores que influenciaram na concepção e na formação de teorias do cooperativismo.

Quadro 01 – Principais teóricos e suas contribuições ao cooperativismo

Pensador	Contribuição ao cooperativismo
PETER CORNELIUS PLOCKBOY (1620 – 1695)	<ul style="list-style-type: none"> • Holandês erradicado na Inglaterra desenvolveu a chamada de “Cooperativa Integral”, idealizou a cooperação integral por classe, que é a formação de grupos econômicos entre 20 a 30 famílias, unidos quatro categorias: agricultores, artesões, marítimos e mestres da arte e ciência. • Objetivo: Organizar socialmente com a criação de Armazéns na cidade e no campo, para a produção e comercialização pelos próprios associados, reduzindo os preços dos produtos, aumentando o volume de venda e aumento nos resultados econômico, sem a intervenção dos industriais. • Base para as teorias de John Bellers.
JOHN BELLERS (1654-1725)	<ul style="list-style-type: none"> • Inglês de natureza fundamentou um sistema chamado de “Colônias Cooperativas de Trabalho”, que consiste criação colégio entre 300 a 3000 associados, unindo a indústria e agricultura, sua base teórica é a seita religiosa de puritanos ingleses. • Objetivo: Ligar organicamente a agricultura e a indústria na forma de economia coletiva, onde o excedente da produção era comercializado e o lucro é usado em melhorias da colônia. • Base para as teorias de Karl Max e Adam Smith.
ROBERT OWEN (1771 - 1858)	<ul style="list-style-type: none"> • Nasceu na Inglaterra, pensador social é considerado o pai do cooperativismo, o criador de um programa de reforma social. • Reduziu as 17 para 10 horas de trabalho, aumentou o salário e proibiu o trabalho de menores de 10 anos. • Construiu alojamentos sadios, preocupou-se com o pagamento de salários mais justos, ainda atentou-se às necessidades dos familiares de seus funcionários. • Foi o primeiro pensador a usar o termo “cooperativa”, isso a aversão à competitividade, combatendo o Lucro. • Contribuiu na integração e organização da associação de todas as classes e de todas as nações, inspirou a criação da Aliança Internacional das Cooperativas. • Desenvolveu A Teoria da Troca Equânime
Doutor WILLIAM KING (1780 - 1865)	<ul style="list-style-type: none"> • Médico em Brighton e pensador de origem Inglês criou a Primeira Cooperativa de Consumo, preocupou-se na melhoria do poder de compra dos operários, o que permitira tirá-los da miserabilidade. • Considerado o mais qualificado teórico do cooperativismo. • Suas ideias influenciaram a organização da primeira cooperativa moderna de consumo, a de Rochdale. • Critica-se o pensador por não conseguir descobrir regras praticas necessários para a empresa cooperativa.
CHARLES FOURIER (1772 – 1858)	<ul style="list-style-type: none"> • Nascido na França, também considerando um pensador social, idealizou as cooperativas integrais de produção, voltado para a união de pessoas com objetivos e problemas comuns. • Defendeu a solução da problemática social com a formação de grupos econômicos unidos pela organização da vida em comum. • Criou as “falanges” ou “falanstérios”, que consiste na formação de

	<p>colônias, formada por pessoas de diferentes categorias sociais, construído edifícios, bibliotecas, salas de jantar, estudos e de jogos, além de oficinas de trabalho e local específico para as crianças.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos “falanstérios” a vida passa a ser coletiva, porém as respeitadas às diferenças, de acordo com as crenças e rendas dos membros, havendo um convívio harmonioso entre todos.
<p>PHILIPPE BUCHEZ (1796-1865)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Natural da Bélgica é considerado um “idealista Social” defendeu a reorganização da sociedade. • Defendeu que as cooperativas de produção deveriam estar preparadas para as futuras gerações e que as classes sociais deveriam proteger-se a si próprias através da ajuda mútua. • Na França busco criar o cooperativismo autogestionado, sem a intervenção do Estado ou de ajuda externa. • Procurou organizar as “associações operárias de produção”, hoje considerado de cooperativas de produção. • Este modelo serviu de base para outros pensadores entre eles Raiffeisen e Louis Blanc.
<p>LOUIS BLANC (1812-1882)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nascido na França, político de grande destaque, é considerado como “homem de ação, um agitador político”, no período revolucionário de 1848. • Direcionou a sua atenção aos trabalhadores das indústrias, difundindo o associativismo com base na organização do trabalho. • A ideia central do pensador é fundamentada na garantia do direito ao trabalho e na propriedade dos meios de trabalho e a participação do Estado. • Defendeu a liberdade, a democracia e o espírito de solidariedade devem opor-se a ordem econômica.
<p>CHARES GUIDES (1847 – 1932)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Natural da França, o professor universitário, fundador da “Escola da Nimes”. • Contribui na produção do conhecimento sobre o cooperativismo. • Publicou obras sobre economia, política e cooperativismo.

FONTE: Elaborado pelo autor

Elaborado: A partir Mladenatz (2003)

O Quadro 02 relaciona os 28 pioneiros. Conhecê-los e conhecer a história da construção da primeira sociedade cooperativa dos tempos modernos.

Quadro 02 – Os 28 Tecelões de Rochdale

MEMBROS ORIGINAIS DA SOCIEDADE DOS PIONEIROS DE ROCHDALE				
	Nome	Ocupação 1844	Ideologia	Participação
01	Benjamin Jordan	Fabricante de moldes	Cartista	
02	Benjamin Reedman	Tecelão de flanela	Cartista	
03	Charles Howarth	Trabalhador em tear	Unitarista	Um dos primeiros diretores. Intensificou na redação dos estatutos e regimentos sociais, propôs a divisão dos lucros aos compradores na proporção as aquisições, foi nomeado secretário por várias vezes.
04	David Brooks	Chapelereiro	Cartista	Líder político, imprimiu a “Carta do Povo”.
05	George Healey	Manufaturista de seda	Socialista	
06	James Bamford	Sapateiro	Congregacionista	
07	James Daly	Marceneiro	Socialista	
08	James Maden	Tecelão de flanela	Cartista	
09	James Manock	Tecelão de flanela	Cartista	Controlador e diretor da Sociedade
10	James Smithies	Escolhedor de lá	Socialista	Primeiro secretário, tesoureiro, diretor, presidente e guarda-livros
11	James Standing	Tecelão de flanela	Socialista	Partidário das ideais de Robert Owen
12	Jayme Tweedale	Merceeiro	Socialista	Foi um dos primeiros diretores da Sociedade
13	James Wilkinson	Sapateiro	Unitarista	
14	John Bent	Alfaiate	Socialista	
15	John Collier	Mecânico de tear	Socialista	Membro do <i>comitê</i>
16	John Garside	Marceneiro	Socialista	
17	John Hill	Carpinteiro	Unitarista	
18	John Holt	“Slubber”	Cartista	
19	John Scowcroft	Merceeiro	Unitarista	
20	John Kershaw	Armazeneiro	Cartista	
21	Joseph Smith	Escolhedor de lá	Socialista	Foi um dos primeiros fiscais das contas
22	Miles Ashworth	Tecelão de flanela	Cartista	
23	Robert Taylor	Tecelão de flanela	Socialista	
24	Robert Taylor	Tecelão de flanela	Socialista	
25	Samuel Ashworth	Tecelão de flanela	Cartista	Distribuidor de mercadorias aos sócios
26	William Cooper	Tecelão	Socialista	Primeiro caixa e membros dirigente
27	Willian Mallalien	Trabalhos em lã	Socialista	
28	William Taylor	Contramestre em tear mecânico	Socialista	

FONTE: Elaborado pelo autor

Elaborado: A partir de Os 28 Tecelões de Rochdale – Holyoake (2001).

O quadro 03 demonstra as alterações e a reordenação dos princípios cooperativos desde sua origem até o presente momento.

Quadro 03 – Princípios do Cooperativismo e suas alterações

PRINCÍPIOS COOPERATIVOS E SUA EVOLUÇÃO			
	Os Princípios de Rochdale (1844)	Congresso de Viena (1966)	Congresso de Manchester (1995)
01	A sociedade é governada democraticamente, cada sócio dispondo de um voto	Adesão livre	Adesão livre e voluntária
02	A sociedade é aberta a quem dela quiser participar, desde que integre uma cota de capital mínima e igual para todos	Neutralidade social, política, religiosa e racial	Gestão democrática pelos cooperados
03	Qualquer dinheiro a mais investido na cooperativa é remunerado por uma taxa de juro, mas não dá ao seu possuidor qualquer direito adicional de decisão	Um homem, um voto	Participação econômica dos cooperados
04	Tudo o que sobra da receita, deduzidas todas as despesas, inclusive juros, é distribuídos entre os sócios em proporção às compras que fizerem da cooperativa	Retorno das sobras	Autonomia e Independência
05	Todas as vendas são a vista	Juro Limitado ao capital	Educação, formação e informação
06	Os produtos vendidos devem se sempre puros e de boa qualidade	Educação cooperativa	Intercooperação
07	A sociedade deve promover a educação dos sócios nos princípios do cooperativismo	Cooperação Intercooperativa	Interesse pela comunidade
08	A sociedade deve ser neutra política e religiosamente	- 0 -	- 0 -

FONTE: Elaborado pelo autor

Elaborado: A partir da OCB/SESCOOP (2011)

O quadro 04 demonstra os 13 ramos do cooperativismo reclassificado pela OCB em 1993.

Quadro 04 – Organização das cooperativas por ramo de atividade

Organização das Cooperativas Brasileiras (Definição dos Ramos de Atividade)	
COOPERATIVA	DEFINIÇÕES DA ATIVIDADE
Agropecuário	Composto por cooperativas agrícolas, agropastoris e de pesca, os meios de produção pertence aos associados.
Consumo	Compreende as cooperativas dedicadas a compra em conjunto de artigos para o consumo de seus associados.
Crédito	Compreende as cooperativas que promovem a geração de poupança, a facilidade no acesso ao crédito no mercado financeiro e condicionam melhorias nas condições financeiras dos seus associados.
Educacional	Integram as cooperativas de professores, alunos de escolas agrícola, pais e alunos e atividades relacionada as áreas da educação.
Especial	Integrada por pessoas tuteladas e pessoas que encontram-se em situação de desvantagem conforme a Lei 9.867/99
Habitacional	Destina-se às cooperativas de construção, manutenção e administração de conjunto habitacionais de seus associados.
Infraestrutura	Composta por cooperativas que atendente prioritariamente o quadro social, na prestação de serviços de infra-estrutura como a geração e o fornecimento de energia elétrica.
Mineral	Compreende as cooperativas cujas finalidades é pesquisa, extrair, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais
Produção	Integrada por cooperativas que detém os meios de produção (industrializam a produção) e os associados auxiliam na prestação de serviços profissionais para a produção em comum dos bens e serviços.
Saúde	Composto por cooperativas de profissionais da saúde, como médicos, dentistas, psicólogos etc.
Trabalho	Cooperativas de trabalhadores de todas as categorias profissionais que prestam serviços de toda a natureza, organizados no seu próprio ambiente de trabalho.
Transporte	Abrange as cooperativas de transporte de carga e passageiros
Turismo e Lazer	Compõe-se por cooperativas de serviços de hotelaria, esportes, entretenimento, serviços artísticos e turísticos.

FONTE: Elaborado pelo autor

Adaptado: A partir da OCB/SESCOOP (2011)

Os dados do Quadro 05 demonstram uma diminuição do número de cooperativas em praticamente todos os ramos de atividade

Quadro 05 - Cooperativas por ramo de atividade: Comparativo 2010-2011

COOPERATIVAS NO BRASIL EM 2011			
(Ramo de Atividade)			
Ramo de Atividade	2010	2011	VARIAÇÃO
Agropecuário	1.548	1.523	-2%
Consumo	123	120	-2%
Crédito	1.064	1.047	-3%
Educacional	302	294	-3%
Especial	12	9	-25%
Habitacional	242	226	-7%
Infraestrutura	141	128	-9%
Mineral	63	69	10%
Produção	235	243	3%
Saúde	852	846	-1%
Trabalho	1.024	966	-1%
Transporte	1.015	1.088	7%
Turismo e Lazer	31	27	-13%
TOTAL	9.016.527	10.008.835	11%

FONTE: Elaborado pelo autor

Adaptado: A partir da OCB/SESCOOP (2011)

Quadro 06 – Cooperativas catalogas no Território Médio Alto Uruguai

Nº	COOPERATIVAS CATALOGADAS
1	COOPAC - Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina Ltda
2	COOPERAC – Cooperativa de Agroindústria dos Agricultores Familiares de Constantina e Região Ltda
3	COOPERÇARA – Coop. dos Produtores de Cana de Açúcar, Grãos e Seus Derivados de Caiçara Ltda
4	COOCAMPO - Cooperativa Mista de Produção Camponesa e Integração Regional Ltda
5	AECOVALE - Associação das Agroindústrias Ecológicas Familiares do Vale do Rio Uruguai
6	CORAC - Cooperativa Regional da Agricultura Camponesa Ltda
7	COAPRIL - Cooperativa Agroecológica de Lajeado do Bugre Ltda
8	COOPATRIN - Cooperativa de Mista de Agricultores Trindadense Ltda
9	COAPELBIM - Cooperativa de Produtores de Leite de Boa Vista Das Missões
10	COOPERBIORGA - Cooperativa de Produtores Biorgânicos de Erval Seco
11	COOPERJAB - Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jaboticaba Ltda
12	COOPBOMPASTOR - Cooperativa dos Viticultores Bom Pastor Ltda
13	COOPAGRISERVI – Coop. dos Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen
14	COOPENFAC - Cooperativa Nonoaiense de Fomento a Agricultura Camponesa Ltda
15	COOPRAF - Cooperativa dos Produtores Rurais da Agricultura Familiar de Frederico Westphalen
16	COOPASA - Cooperativa de Produção, Industrialização e Comercialização de Aguardente Ltda
17	COOPATRISUL - Cooperativa de Produção Agropecuária de Trindade do Sul
	Outras cooperativas do TMAU – Crédito
18	CREHNOR - Sistema de Cooperativas de Crédito Rural
19	CRESOL - Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária
20	SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
21	SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo
	Outras cooperativas do TMAU – Agropecuária
22	COOTRIFRED – Cooperativa Triticola Frederico Westphalen
23	COOTRISAL - Cooperativa Triticola Sarandi Ltda
24	COOPERAR A1
25	COAGRIL – Cooperativa dos Agricultores de Chapada Ltda
26	COTRIJAL - Cooperativa Agropecuária e Industrial -
27	COOPERSAGRA - Cooperativa Agropecuária de Sagrada Família Ltda
28	COOAGRISUL - Cooperativa dos Agricultores de Taquaruçu do Sul
29	Cooperativa Extremo Norte
30	COOPERVALE - Cooperativa de Pequenos Produtores Familiares de Pinheirinho do Vale
31	COAPIL – Cooperativa Agropecuária Pinhal Ltda.
32	COOGAMAI - Cooperativa de Garimpeiros do Médio Alto Uruguai Ltda
33	CRELUZ - Cooperativa de Distribuição e Geração de Energia - Pinhal/RS
34	COOPERCAFW - Cooperativa-Escola dos Alunos do Colégio Agrícola de Frederico Westphalen Ltda
35	COORPAL - Cooperativa Regional Palmeirense
36	COOPERBIO – Coop. Mista de Produção Indust. e Comercialização de Biocombustíveis do Brasil

FONTE: Elaborado pelo autor.

Quadro 07 – Idese dos Municípios do Território Médio Alto Uruguaí

Idese - Classificação conforme nome dos municípios – 2009					
Municípios	Educação	Renda	Saneamento	Saúde	Idese
Alpestre	0,836	0,565	0,219	0,836	0,614
Ametista do Sul	0,804	0,53	0,25	0,862	0,611
Boa Vista das Missões	0,807	0,84	0,061	0,835	0,636
Caiçara	0,848	0,573	0,187	0,881	0,622
Cerro Grande	0,849	0,562	0,061	0,834	0,576
Constantina	0,869	0,728	0,495	0,882	0,743
Cristal do Sul	0,826	0,565	0,06	0,838	0,572
Dois Irmãos das Missões	0,827	0,767	0,067	0,837	0,625
Engenho Velho	0,8	0,765	0,546	0,846	0,739
Erval Seco	0,841	0,671	0,223	0,868	0,651
Frederico Westphalen	0,877	0,774	0,626	0,898	0,794
Gramado dos Loureiros	0,874	0,527	0,113	0,838	0,588
Iraí	0,84	0,626	0,409	0,864	0,685
Jaboticaba	0,824	0,629	0,197	0,834	0,621
Lajeado do Bugre	0,792	0,591	0,059	0,834	0,569
Liberato Salzano	0,817	0,637	0,173	0,843	0,618
Nonoai	0,817	0,827	0,418	0,834	0,724
Novo Tiradentes	0,884	0,592	0,19	0,871	0,634
Novo Xingu	0,863	0,653	0,374	0,882	0,693
Palmitinho	0,838	0,609	0,339	0,856	0,661
Pinhal	0,855	0,661	0,44	0,851	0,702
Pinheirinho do Vale	0,844	0,568	0,188	0,862	0,616
Planalto	0,841	0,618	0,348	0,837	0,661
Rio dos Índios	0,844	0,653	0,149	0,838	0,621
Rodeio Bonito	0,859	0,674	0,383	0,882	0,700
Sagrada Família	0,85	0,656	0,059	0,851	0,604
São José das Missões	0,843	0,617	0,11	0,851	0,605
São Pedro das Missões	0,81	0,646	0,055	0,846	0,589
Seberi	0,843	0,709	0,277	0,847	0,669
Taquaruçu do Sul	0,851	0,665	0,231	0,864	0,653
Três Palmeiras	0,878	0,736	0,067	0,871	0,638
Trindade do Sul	0,878	0,691	0,287	0,864	0,68
Vicente Dutra	0,775	0,519	0,222	0,857	0,593
Vista Alegre	0,865	0,676	0,262	0,862	0,666
Rio Grande do Sul	0,87	0,813	0,569	0,85	0,776

FONTE: Elaborado pelo autor

Elaborado: A partir dos dados FEE (2010)

Quadro 08 - Indicadores econômicos da potencialidade produtiva regional

VOLUME DE COMERCIALIZAÇÃO EM 03 PONTO DE COMERCIALIZAÇÃO COOPERBIORGA (Erval Seco), COOPRAF (Frederico Westphalem), COOPERAC (Constantina)			
Produtos	Quant.de Anual	Preço de venda	Total
Açúcar mascavo	2640 kg	4,00	10.560,00
Aipim sem casca	4200 kg	2,30	9.660,00
Amendoim	960 kg	5,00	4.800,00
Banha	1200 kg	3,00	3.600,00
Bolachas	2400 kg	6,00	14.400,00
Cucas	3000 und	4,50	13.500,00
Conservas	2500 vidr.	4,00	10.000,00
Canjica de milho	1000 kg	2,50	2.500,00
Canjica de trigo	650 kg	3,00	1.950,00
Cachaça alambique	4200 lt	3,00	12.600,00
Doces	1100 Vidr.	4,00	4.400,00
Erva mate	4200 kg	3,50	14.700,00
Feijão	3000 kg	2,00	6.000,00
Farinha de milho	2520 kg	1,50	3.780,00
Farinha de trigo	2400 kg	2,00	4.800,00
Farinha linhaça	500 kg	10,00	5.000,00
F. de mandioca	720 kg	3,50	2.520,00
Frutas	14.400 kg	1,50	21.600,00
Geléias	600 vidros	5,00	3.000,00
Hortigranjeiros	10.800 kg	1,50	16.200,00
licores	450 garraf.	5,00	2.400,00
Mel	1.200 kg	8,00	9.600,00
Manteiga	600 kg	8,00	4.800,00
Melado	7.500 kg	4,00	30.000,00
Massas caseiras	720 kg	5,50	3.960,00
Óleos orgânicos	430 vidros	8,00	3.440,00
Ovos	960 dz.	2,00	1.920,00
Pipoca	480 kg	5,00	2.400,00
Paes caseiros	1.100 unid.	4,50	4.950,00
Queijos	3.600 kg	8,50	30.600,00
rapadura	1.800 unid.	3,00	5.400,00
Salame	4200 kg	10,00	42.000,00
Suco de uva	720 garraf.	8,00	5.760,00
Temperos	600 unid.	1,75	1.050,00
Torresmo	750 kg	4,50	3.375,00
Vinho	6.200 lt.	4,00	24.000,00
Vinagre	1.000 lt	2,50	2.500,00
Vassouras	720 unid	6,00	4.320,00
	Total		348.045,00
PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELAS COOPERATIVAS DO TERRITÓRIO VENDAS NO TERRITÓRIO			
Leite	28.357.000 lt.	0,60	17.014.200,00
Soja	343.000 ton	664,00	227.752.000,00
Milho	343.010 ton	332,00	113.879.320,00
Cachaça de alambique	500.000 lt.	3,50	1.750.000,00
Salame	120.700 kg	9,00	1.086.300,00
Feijão	520 ton	1.494,00	776.880,00
Açúcar mascavo	250.000 kg	2,50	625.000,00
Trigo	18.500 ton.	365,00	6.752.500,00
Queijo	50.000 kg	8,50	425.000,00
Schimier	53.000 kg	3,50	185.500,00
Melado	70.000 kg	3,00	210.000,00
Mel	23.000 kg	7,00	161.000,00

Laranja	10.000 ton.	510,00	5.100.000,00
Panificios	18.000 kg	7,00	126.000,00
Batata doce	125.000 kg	0,70	87.500,00
Mandioca	85.500 kg	0,60	51.300,00
Cereais integrais	8.200 kg	4,50	36.900,00
Canjica	31.000 kg	1,10	34.100,00
Óleo linhaça	4.000 lt	20,00	80.000,00
organico	5.500 lt	4,00	22.000,00
Suco de uva	2.000 lt	25,00	50.000,00
Óleo de gergelim orgânico	15.000 unid.	3,00	45.000,00
Rapadura	7.500 kg	2,20	16.500,00
Arroz	6.000 kg	4,00	24.000,00
Farinha de linhaça orgânica	8.000 kg	1,20	9.600,00
Farinha de milho	18.000 kg	1,25	22.500,00
Farinha de trigo	60.000kg	3,50	210.000,00
Erva mate	30.000 unid.	5,00	150.000,00
Valor total			376.682.700,00
PRODUTOS COMERCIALIZADOS PELAS COOPERATIVAS DO TERRITORIO VENDAS FORA TERRITÓRIO			
Laranja	6.000 ton.	510,00	3.060.000,00
Erva Mate	20.000kg	3,50	70.000,00
Mel	7.000kg	7,00	49.000,00
Cachaça	80.000lt.	3,50	280.000,00
Feijão	100 ton.	1.494,00	149.400,00
Queijo	25.000 kg	8,50	212.500,00
Leite	10.000.000 lt.	0,60	6.000.000,00
Açúcar Mascavo	110.000 kg	2,50	275.000,00
Valor total			4.155.900,00
PRODUTOS EXCEDENTES COM POTENCIAL DE COMERCIALIZAÇÃO FORA DO TERRITÓRIO			
Erva mate, Cachaça, Vinho, Suco de uva, Salame, Queijo, Feijão, Leite, Laranja e Cuias			

FONTE: Elaborado pelo autor

Adaptado: A partir de: MODESTI, 2010.

QUESTIONÁRIO – PARTE 01
(Pesquisador: Adilson José Fabris)

O presente questionário tem como propósito atender ao objetivo da pesquisa que consiste em analisar os modelos de gestão adotados pelas Cooperativas de Agrícolas Familiares do Território Médio Alto Uruguai (TMAU) e suas contribuições para o Desenvolvimento Regional.

Um dos objetivos específicos consiste em “Diagnosticar a atual organização das cooperativas e sua relação com a agricultura familiar e Analisar os modelos de gestão destas cooperativas.

O questionário a seguir está baseado na teoria de Oliveira (2011) e observará os seguintes componentes: Estratégicos, Diretivos, Comportamentais, Avaliação, Mudanças, Tecnológicos e Estruturais.

1 Análise da cooperativa

1.8A cooperativa está em atividade:

Menos 03 anos 04 a 07 anos 08 a 12 anos mais de 12 anos

1.2 O mandato da diretoria:

Até 02 anos 03 a 05 anos 06 a 10 anos mais de 12 anos

1.3 As reuniões da diretoria acontecem:

mensal bimestral trimestral semestral anual

1.4 As Assembleias Ordinárias da cooperativa acontecem:

Uma vez por ano São realizadas eventualmente Não são realizadas

1.5 As Assembleias Extraordinárias da cooperativa realizam-se:

Uma vez por ano São realizadas eventualmente Não são realizadas

1.6 No seu entender, quais foram às razões que motivaram a organização e a criação da sua cooperativa?

1.7 Na sua visão, o que melhorou para os agricultores familiares após o surgimento da cooperativa?

1.8 Quais foram os fatores/situações ou projetos que não deram certo na sua cooperativa e que o senhor (a) avalia como importante?

1.9 Em sua opinião, quais são os desafios futuros para sua cooperativa?

1.10 No seu entendimento, o que significa uma sociedade cooperativa?

QUESTIONÁRIO - PARTE 02

2 Componente Estratégico:

Os componentes estratégicos estão direcionados ao Planejamento Estratégico (PE), Qualidade Total e Marketing Total.

2.1 Com relação ao Planejamento Estratégico, como a cooperativa realiza PE?

() Planejamento Global () Apenas em algumas setores () Não realiza

2.2 Como se dá o processo de planejamento na sua cooperativa?

2.3 A Qualidade total é a capacidade que a cooperativa possui, através de seus “produtos e serviços”, para a satisfação do cliente ou próprio mercado. Como a sua cooperativa age em relação à qualidade total do produtos/serviços?

2.4 O marketing total refere-se às ações relacionadas ao conhecimento da atividade e a forma de comunicação com o mercado. A cooperativa utiliza-se do Marketing para o conhecimento do mercado? Como a cooperativa comunica-se com o mercado?

2.5 A pesquisa de opinião, (clientes e associados) é uma das estratégias de Marketing. Sua cooperativa realiza pesquisa de opinião? Que tipo de pesquisa realiza?

3 Componentes diretivos

A Liderança, a comunicação, a supervisão, a coordenação e a decisão, são componentes que integram o processo diretivo em uma cooperativa.

3.1 Como a cooperativa atua para o fortalecimento de suas lideranças?

3.2 A cooperativa atua de forma pró ativa na formação de novos líderes cooperativistas? Que ações são realizadas neste sentido?

3.3 Como acontece a comunicação da cooperativa com os associados e com o mercado externo?

Associado:

Mercado externo:

3.4 Como o senhor (a) avalia o processo decisório na sua cooperativa?

4 Componentes comportamentais

Estão relacionadas a este componente: a capacitação, o desempenho, o potencial, o comportamento e comprometimento

4.1 Qual é a periodicidade das capacitações direcionadas aos associados?

() Mensal () semestral () anual () Não realiza

4.2 Qual é a periodicidade das capacitações direcionadas aos funcionários?

() Mensal () semestral () anual () Não realiza

4.3 Qual é a periodicidade das capacitações direcionadas a diretoria?

() Mensal () semestral () anual () Não realiza

4.4 Como é realizado o acompanhamento das atividades dos associados:

Produtiva:

Financeira:

Participação e assiduidade nas atividades da cooperativa:

4.5 Como a cooperativa avalia o comprometimento dos associados com as ações da cooperativa?

5 Componente de avaliação

Este componente avalia os indicadores, os acompanhamentos, os controles e aprimoramento internos da cooperativa.

5.1 Quais indicadores são utilizados pela cooperativa para analisar o seu desempenho: Econômico _____

Financeiro: _____

Social: _____

5.2 Qual a metodologia usada para a realização do controles internos na cooperativa?

5.3 Como a cooperativa procede para o melhoramento das atividades sociais e econômicas?

6 Componentes de mudanças

Os componentes de mudanças estão relacionados às resistências, postura para o resultado e trabalhos em equipe.

6.1 Como a cooperativa trabalha para neutralizar as resistências:

Funcionários/colaboradores:

Associados:

Mercado:

6.2 Como você avalia a postura da cooperativa em relação aos resultados planejados?

6.3 O trabalho em equipe é uma excelente forma de cooperação. Como você avalia esta relação na cooperativa?

7 Componentes tecnológicos

Este componente avalia os produtos e/ou serviços oferecidos, além de avaliar os processos e o conhecimento da gestão.

7.1 Quais as principais produtos e serviços prestados pela sua cooperativa

Produtos:

Serviços:

7.2 Como acontece a disseminação do conhecimento na cooperativa

Para os associados:

Para os Funcionários/colaboradores:

8 Componentes estruturais

Este componente avalia as estrutura organizacional da cooperativa bem como os processos gerenciais.

8.1 Quanto aos objetivos, as estratégicas e as políticas estabelecidas, como acontecem os processos gerencias na atualidade?

8.2 Como a cooperativa relaciona-se com o mercado e a concorrência?

8.3 Como você considera o nível de conhecimento, capacitação e estilo de atuação dos diretores, executivos e profissionais da cooperativa? Comente

() Totalmente qualificados/preparados () Pouco qualificados/preparados

() Desqualificados e despreparados

8.4 Com relação à tecnologia, a cooperativas consegue acompanhar esta evolução?

8.5 O conhecimento e o controle de fatores externos e internos possibilita o melhor posicionamento das cooperativas. Como a sua cooperativa analisa estes ambientes?
