Universidade Federal de Goiás
Escola de Agronomia e Engenharia de Alimentos
Programa de Pós-Graduação em Agronegócio

GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO:

Uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares.

Olímpia Maria de Carvalho Ignácio

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Agronegócio. Área de concentração: Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais.

Goiânia
2007

Olímpia Maria de Carvalho Ignácio

GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO:

Uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares.

Orientadora:

Profª. Dra. ELIANE MOREIRA DE SÁ SOUZA

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Agronegócio. Área de concentração: Sustentabilidade e Competitividade dos Sistemas Agroindustriais.

Goiânia
2007

Olímpia Maria de Carvalho Ignácio

GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADA AO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO:

Uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares.

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do titulo de mestre em Agronegócio.

Comissão Examinadora:

_____

Profa. Dra. Eliane Moreira de Sá Souza
Universidade Federal de Goiás

_____

Prof. Dr. Pedro Marcos Schenini
Universidade Federal de Santa Catarina

_____

Profª. Drª Maria do Amparo Albuquerque Aguiar
Universidade Federal de Goiás

Goiânia, 29 de novembro de 2007.

Ao Dejair, companheiro

de todas as minhas inquietudes,

ansiedades e preocupações

e dos sonhos a cada dia refeito

da construção de nossas

vidas,

dedico.

AGRADEÇO

Em primeiro lugar a Deus pela minha existência.

À Profª. Eliane pela atenção, pelos desafios colocados e sua orientação para minha superação desses, através de seus ensinamentos e orientação confiável e inteligente.

Á todos os cooperados, diretores e funcionários da COOPERAFI pela receptividade com que me abriram as portas da cooperativa e de suas casas, apresentando-me o seu cotidiano que é parte de suas vidas.

Ao professor Joel Marin, pela contribuição valiosa no desenvolvimento desta pesquisa, mostrando-me a possibilidade de junção de áreas tão distintas como a Sociologia, a Administração e a Economia.

Aos colegas e professores de curso, pelas sugestões e apoio nas horas de angústia e dificuldades, tão presentes na vida de um pesquisador.

Ás colegas e amigas: Sionara e Cláudia pelo estímulo ao estudo e na estruturação de um novo olhar sobre as pessoas e lugares.

Aos meus filhos e minhas irmãs pelo incentivo e compreensão pela ausência em períodos importantes de nossa família.

Aos meus saudosos pais, que me ensinaram ser perseverante e destemida, mesmo quando a realidade nos parece contrária às nossas realizações.

E finalmente, à CNPq pelo apoio financeiro, que me permitiu estar mais tempo próximo ao objeto de estudo desta pesquisa.

“A mudança ou a transformação é a maneira pela qual as coisas realizam todas as potencialidades contidas em sua essência e esta não é contraditória, mas uma identidade que o pensamento pode conhecer”

Chauí

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADS	Agência de Desenvolvimento Solidário
ANTAEG	Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária
BSC	Balanced Scorecard
BCG	Boston Consulting Group
CMDR	Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CNES	Conselho Nacional de Economia Solidária
COMIL	Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Itapuranga
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONAES	Conferência Nacional de Economia Solidária
COOPERAFI	Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga
EES	Empreendimentos de Economia Solidária
ESOP	Employee Stock Ownership Plans
FAO	Organização das Nações Unidas para Agricultura e a Alimentação
FCO	Fundo de Desenvolvimento do Centro Oeste
FETAEG	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Goiás
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IPEA	Instituto de Pesquisas Econômica Aplicadas
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MST	Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONGs	Organizações Não Governamentais
PRAFICAR	Programa de Reordenação da Agricultura Familiar Integrado em Cooperativas de Atividades Rurais
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SWOT	*Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

UFG	Universidade Federal de Goiás
UNISOL	União das Cooperativas do Estado de São Paulo
UNICAFES	União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução dos associados da COOPERAFI ---------- 94
Quadro 2 - Investimentos da COOPERAFI nos últimos anos ---------- 98
Quadro 3 - Valores dos custeios e capital de giro da COOPERAFI, nos últimos anos -- 99
Quadro 4 - Evolução dos ativos da COOPERAFI ---------- 99
Quadro 5 - Dimensão tecnológica da Cooperativa ---------- 100

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - As organizações que atuam no campo social e suas interfaces ---------- 45
Figura 02 - Matriz BCG ---------- 64
Figura 03 - As perspectivas do BSC ---------- 72
Figura 04 - Abordagem do *balanced scorecard* em cooperativas ---------- 73
Figura 05 - Balanced Scorecard como Estrutura para a Ação Estratégica ---------- 74
Figura 06 - Recebimento dos insumos do Projeto de Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano, na sede da COOPERAFI ---------- 92
Figura 07 - Estrutura Organizacional da COOPERAFI ---------- 95
Figura 08 - Foto de hortaliças de uma unidade cooperada ---------- 97
Figura 09 - Foto de visita a uma unidade produtiva de rapadura, de agricultor cooperado ---------- 101
Figura 10 - Foto da preparação do solo para o plantio de bananas numa unidade Cooperada ---------- 102
Figura 11 - Foto do recebimento de insumos através do Projeto de Fruticultura Sustentável do Cerrado Goiano, na propriedade de agricultor cooperado -- 103
Figura 12 - Matriz Produto-Mercado da COOPERAFI ---------- 111
Figura 13 - Matriz BCG da COOPERAFI ---------- 112
Figura 14 - Ambiente de atuação da COOPERAFI. Fonte: a autora ---------- 120
Figura 15 - Foto de plantação de uvas cultivada através do Projeto de Fruticultura Sustentável do Cerrado Goiano ---------- 128
Figura 16 - Foto de produtor cooperado, preparando a terra para plantio ---------- 129
Figura 17 - Mapa Estratégico da COOPERAFI ---------- 131
Figura 18 - Mapa da Perspectiva Social da COOPERAFI ---------- 132
Figura 19 - Mapa da Perspectiva Financeira da COOPERAFI ---------- 133
Figura 20 - Mapa da Perspectiva do Cliente da COOPERAFI ---------- 133
Figura 21 - Mapa da Perspectiva dos Processos Internos da COOPERAFI ---------- 134
Figura 22 - Mapa da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento da COOPERAFI ---- 136
Figura 23 - Proposta de estrutura organizacional para a COOPERAFI ---------- 139

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO ---------- 14
1.1 Justificativa ---------- 16
1. 2 Objetivos ---------- 17
1.2.1 Geral ---------- 17
1.2.2 Específicos ---------- 17
1.3 Estrutura do trabalho ---------- 17
2. REFERENCIAL TEÓRICO ---------- 18
2.1 Cooperativismo ---------- 18
2.1.1 O cooperativismo em Goiás ---------- 23
2.1.2 O cenário da agricultura familiar no Brasil ---------- 26
2.1.3 O cooperativismo agrícola numa perspectiva solidária ---------- 30
2.1.4 A classificação das organizações solidárias ---------- 33
2.1.5 Características das organizações solidárias ---------- --------- 35
2.2 A Organização e as Teorias Administrativas ---------- 40
2.2.1. A Gestão nas Organizações Solidárias ---------- 41
2.2.2 Administração Estratégica e suas principais ferramentas gerenciais ---------- 56
3. METODOLOGIA---------- 83
3.1 A natureza e método da pesquisa ---------- 83
3.1.1 Objeto de estudo ---------- 84
3.1.2 Técnicas de coletas de dados ---------- 85
3.1.3 Análise dos dados ---------- 85
3.2 Limitações da pesquisa ---------- 87
4. ESTUDO DE CASO ---------- 89
4.1 A Organização em Estudo ---------- 89
4.2 Apresentação dos Dados Coletados ---------- 93
4.2.1. Dados do Contexto Organizacional ---------- 93
4.2.2 Dados dos cooperados ---------- 100
4.3 Discussão dos Dados: diagnóstico organizacional ---------- 105
4.3.1 Análise do Portifólio da COOPERAFI ---------- 111
4.3.2 Análise das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças da COOPERAFI -- 114
4.3.3 Análise da Organização como Empreendimento de Economia Solidária ------ 116
4.4 Uma Proposta de Gestão Estratégica Para a COOPERAFI ---------- 121

4.4.1 Propósito organizacional da COOPERAFI ---------- 122
4.4.2 Cenários ---------- 126
4.4.3 A aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na COOPERAFI ---------- 130
4.4.4 Estrutura Organizacional da COOPERAFI: uma proposta ---------- 138
5. CONSIDERACOES FINAIS ---------- 141
5.1 Sugestões para Trabalhos Futuros ---------- 145
REFERÊNCIAS ---------- 146
ANEXOS ---------- 154
NOTAS---------- 166

RESUMO

Acompanhando as mudanças ocorridas em nossa sociedade, tanto na economia como nos aspectos sociais, percebe-se as mais diversas ações dos indivíduos, muitos dessas baseadas em esforços coletivos e solidários, para se manterem ou se inserirem no espaço produtivo do mercado atual. Isso tem possibilitado o surgimento de novas formas organizacionais, como cooperativa e associações que estão atuando dentro de perspectivas solidárias. Esta dissertação teve como objetivo investigar, sob a ótica da administração, a Gestão Estratégica aplicada ao cooperativismo solidário como alternativa de fortalecimento organizacional. A intenção é conhecer as controvérsias a respeito da aplicação de ferramentas de gestão estratégica nos empreendimentos dessa natureza, mantendo suas características essenciais de cooperação, solidariedade e auto-gestão. Para isto buscou-se identificar um modelo de gestão capaz de facilitar o ganho de competitividade ao mesmo tempo em que mantenha as características de solidariedade e cooperação nos empreendimentos solidários. Partindo do pressuposto de que, para entender e desenvolver modelos adequados de gestão para as cooperativas solidárias que atuam no agronegócio brasileiro, é preciso compreender as relações sociais dos seus agentes, saber como esses agentes definem as estratégias e os mecanismos desses processos produtivos. Nesse sentido, fez-se uma revisão de literatura sobre o cooperativismo, a administração dos empreendimentos de economia solidária e gestão estratégica. Utilizou-se o estudo de caso como método de pesquisa, tendo como objeto de análise uma pequena cooperativa de agricultores familiares. Onde se fez uma análise de como estão sendo aplicados na prática os princípios e valores dos Empreendimentos de Economia Solidária (EES) na Cooperativa de Agricultores Familiares de Itapuranga – COOPERAFI, bem como de seu modelo de gestão e estrutura organizacional. Para avaliar esta cooperativa foi utilizado o *Balanced Scorecard*, que permite, por meio de representação de mapas estratégicos, avaliar e projetar suas perspectivas de crescimento e fortalecimento, através da definição de estratégias e indicadores, para essa organização em cinco perspectivas (social, dos clientes, do aprendizado e crescimento, financeira e dos processos internos). Analisou-se a aplicabilidade de instrumentos de gestão estratégica nas pequenas cooperativas, concluindo que os mesmos ajudam no desenvolvimento dos cooperados e da organização, sem necessariamente descaracterizar a cooperativa como empreendimento solidário.

Palavras-chave**: Gestão Estratégica. Solidariedade. Agronegócio. Cooperativismo de Agricultura Familiar.**

ABSTRACT

Accompanying the changes in our society, both in the economy and in social aspects, she is the most diverse actions of individuals, many of those based on joint efforts and solidarity in order to maintain or enter production in the space of the market today. This has enabled the emergence of new organizational forms, as cooperative and associations that are acting within outlook solidarity. This dissertation aimed to investigate, under the perspective of the administration, the Strategic Management applied to the cooperative solidarity as an alternative to strengthen organizational. The intention is to know the controversy concerning the application of tools for strategic management in such ventures, keeping its essential characteristics of cooperation, solidarity and self-management. It is the assumption that to understand and develop appropriate management models for solidarity cooperatives operating in the Brazilian agribusiness, we must understand the social relations of its agents, how these agents define the strategies and mechanisms of these processes. In that sense, there was a review of literature on the cooperatives, the administration of the business of economic solidarity and strategic management. Used is the case study as a method of search, with the object of analysis a small cooperative of family farmers. To assess this cooperative has used the Balanced Scorecard, which allows, through representation of strategic maps, design and evaluate its prospects for growth and strengthening, by setting strategies and indicators for the organization in five prospects (social, customers , the learning and growth, financial and internal processes). It is considered the applicability of tools for strategic management in small cooperatives, concluding that they help in the development of cooperated ones and organization, without necessarily depriving of characteristics the cooperative as solidary enterprise.

Keywords: **Strategic Management, Solidarity, Agribusiness, Cooperativism of Agriculture family.**

1. INTRODUÇÃO

A globalização da economia e dos mercados que caracteriza a expansão do capitalismo em âmbito mundial, vem provocando mudanças sociais profundas em praticamente todas as esferas da sociedade. Desde o período pós-guerra, a economia mundial vem passando por inúmeras transformações, que se apresentam através das contradições e mudanças estruturais que estão ocorrendo na sociedade. As mudanças mais pujantes são as evoluções tecnológicas; os novos níveis de exigências das relações interpessoais; o aumento do individualismo; o crescente desemprego; as mudanças de valores morais; e aumento da competitividade das empresas.

Neste contexto, um dos setores da economia que têm se destacado no Brasil, é o agronegócio, que vem desempenhando um importante papel de produtor e distribuidor de produtos agrícolas. Todas as atividades econômicas, tecnológicas, políticas e sociais ligadas à produção, transformação, distribuição e consumo de produtos de origem vegetal e animal, têm se projetado de maneira especial dentro dessa nova economia globalizada. Governo, empresários e comunidades acadêmicas têm se empenhado para buscar alternativas promissoras para essa área da economia.

Neste ambiente globalizado, normalmente, todas as organizações que mantêm relações de troca com o mercado precisam se tornar competitivas e, para sobreviver, devem se distinguir em algum aspecto das demais que atuam em seu ramo de atividade. Essa busca de competitividade tem proporcionado um fértil campo para o surgimento e proliferação de empresas agroalimentares com tecnologias de ponta para produzirem ou processarem os alimentos. O produtor agrícola, que sempre abasteceu o mercado interno com alimentos e matéria-prima para as indústrias, se vê frente a uma realidade difícil, pois não consegue alcançar a produtividade e a qualidade dos grandes conglomerados agroindustriais. Os pequenos produtores agrícolas, quando sem amparo do governo para financiar seu desenvolvimento, com unidades produtivas operando abaixo da média, não conseguem se manter na atividade e vão sendo, inexoravelmente, excluídos do sistema.

As transformações tecnológicas, econômicas e sociais têm propiciado, também, o desenvolvimento de novos tipos de organizações, formadas por pessoas que, através da solidariedade e da liberdade, buscam superar as dificuldades que se apresentam nesse novo cenário. Grupos de produtores e trabalhadores que se vêem nessa situação têm buscado, através da cooperação e da associação, alternativas para terem acesso à informação, às novas tecnologias para aumentarem a eficiência e eficácia na produção e comercialização de seus produtos e serviços. Para Sachs (2003) trata-se de um novo segmento da economia, formado por cooperativas, empresas autogeridas por trabalhadores, atividades de organizações não-governamentais sem fins lucrativos, que não são regidas pelos mesmos princípios da economia capitalista.

É a chamada economia solidária, formada por empreendimentos com perspectivas solidárias, que atuam em diversos setores, como a produção, comercialização de bens e serviços, saúde, educação, transporte, proteção ao meio ambiente, entre outros, e têm como objetivo comum o bem-estar social. Essas organizações assumem formas jurídicas e estruturais diferenciadas, em resposta aos anseios e à dinâmica de cada grupo social em que são formados (ANDION, 2005).

Esta pesquisa propõe identificar um modelo de gestão para as experiências coletivas de organização econômica, nas quais as pessoas se associam para produzir e reproduzir meios de vida segundo relações de reciprocidade e igualdade. Elas se apresentam nas mais diversas formas, todas se caracterizando por buscar a socialização da riqueza e a gestão democrática da atividade econômica, sendo identificadas através de termos como *economia solidária*, *economia social*, entre outros. Aqui adotamos o termo *economia solidária*, conforme definido posteriormente.

As organizações que atuam nessa perspectiva solidária reinvidicam uma gestão emancipadora, numa abordagem mais crítica da organização, de seus métodos e de suas práticas. Isto, segundo Barros (2006), é uma abordagem oposta à razão instrumental, pois é baseada em valores éticos e na realização pessoal e social dos indivíduos, conforme preconiza a teoria substantiva desenvolvida por Ramos (1981) e influenciada pelos estudos das organizações, de Habermas (1989).

Neste enfoque, as organizações de perspectiva solidária são levadas a um impasse: de um lado há a necessidade do seu fortalecimento para sobreviverem e se destacarem dentro deste ambiente altamente competitivo em que o mercado se apresenta; de outro, está a dificuldade de

desenvolver uma gestão competente sem a racionalidade instrumental da ciência da administração.

Nesta ótica, esta pesquisa formula o seguinte problema: como conjugar o caráter solidário com o caráter competitivo na gestão das Cooperativas Agrícolas que atuam como empreendimentos da economia solidária?

Escolheu-se uma pequena cooperativa de agricultores familiares do município de Itapuranga (GO) para ser objeto de estudo nesta pesquisa. Considera-se aqui duas perspectiva de análise: uma no âmbito da cooperativa atuando no mercado, para a qual deve ser economicamente viável e competitiva; e outra, em que a cooperativa atua em prol do associado, de forma solidária e técnica, visando atendê-lo nas suas atividades econômicas e de inserção no mercado.

1.2 Justificativa

Diante de dificuldades de assimilação ou de acompanhamento das tendências dos cenários econômicos descritos e da necessidade de permanência e/ou fortalecimento dos empreendimentos solidários, as estratégias passaram a ser compreendidas como ferramentas fundamentais para o desempenho e a sobrevivência dessas organizações.

Acredita-se que organizações, para se manterem em atividade, precisam necessariamente apresentar uma vantagem competitiva em relação às demais que atuam no mesmo ramo de atividades, pois, segundo Barros (2006), a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando a organização se diferencia positivamente dos concorrentes.

Espera-se que o aprofundamento da discussão sobre um modelo de gestão para empreendimentos de economia solidária possa contribuir com o desafio que se tem pela frente: facilitar o desenvolvimento desses empreendimentos através de uma gestão eficaz.

Espera-se, ainda, que esta pesquisa possa incentivar novos estudos para o desenvolvimento da gestão dos empreendimentos de economia solidária, de forma a manter suas características e valores.

1. 2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar um modelo de gestão capaz de facilitar a busca de competitividade ao mesmo tempo em que mantenha as características de solidariedade e cooperação nos empreendimentos solidários.

1.2.2 Específicos

- Analisar como estão sendo aplicados na prática os princípios e valores dos Empreendimentos de Economia Solidária (EES) na Cooperativa de Agricultores Familiares de Itapuranga - COOPERAFI;
- Identificar instrumentos que possibilitem a adoção da gestão estratégica em empreendimentos solidários;
- Analisar o modelo de gestão e a estrutura organizacional da COOPERAFI;
- Identificar instrumentos gerenciais e indicadores de desempenho que possam colaborar com a COOPERAFI, na busca de competitividade, preservando seus princípios e valores.

1.3 Estrutura do trabalho

Este trabalho será apresentado em cinco partes. A primeira delas traz a apresentação da temática desenvolvida e a justificativa do estudo proposto, bem como os objetivos da pesquisa. Na segunda, é apresentada a base teórica da dissertação, tendo sua estrutura lógica sido concebida considerando as particularidades do cooperativismo, a economia solidária e o cenário agrícola no Brasil e a Gestão das Organizações Solidárias e Gestão Estratégica. A terceira parte descreve a concepção metodológica necessária para a consecução da presente pesquisa, enquanto que a quarta explicitará os resultados e análise dos dados obtidos mediante a conciliação com a teoria envolvida. Por fim, são apresentadas as considerações finais da dissertação e sugestões para possíveis novos estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo teórico parte do diálogo de duas abordagens distintas. De um lado, revisa-se o surgimento do cooperativismo e sua evolução, bem como o seu (re)-surgimento a partir de projetos alternativos de desenvolvimento com base em experiências de organização de comunidades locais, chamados de empreendimento de economia solidária, que vem ganhando espaço a partir da constatação do aumento da pobreza e da exclusão. De outro, examina-se o debate presente nos estudos sobre a gestão dessas organizações, que inicialmente apontam as especificidades e dificuldades presentes em seus modelos adotados, bem como a discussão do papel e das interações dos agentes internos e externos, que constantemente, tem o Estado ou outras instituições de apoio entre eles na organização dessas relações, para alcançar seus objetivos. A seguir apresenta-se aspectos das teorias da ciência da administração nos quais acredita-se que podem ser sustentadas a gestão desses empreendimentos.

A partir desta reflexão inicial sobre as duas temáticas e seus pontos de convergência, aborda-se a gestão estratégica enquanto promotora da competitividade e fortalecimento dessas organizações e estudos que apontam estratégias para o setor agrícola. Busca-se nestas teorias, subsídios para avaliar a possibilidade da aplicação de instrumentos gerenciais para melhorar a competitividade das empresas cooperativistas, sem perder suas características de empreendimento solidário.

Esses aspectos são apresentados como pressupostos teóricos norteadores deste trabalho.

2.1 Cooperativismo

O final do século XX e início do século XXI tem sido fértil em transformações, muitas criando circunstâncias completamente novas, enquanto que outras vão se aproximando de situações muito parecidas com experiências já vividas anteriormente. Dentro dessa realidade que

vai sendo reinventada a cada dia, tem-se dado grande importância aos aspectos econômicos que envolvem as mais diversas relações. Nesta conjuntura, os atores são tomados como agentes econômicos, deixando de se ver e explicar outros importantes papéis dos indivíduos na sociedade. Esta é, portanto, a razão pela qual não considera-se fácil abordar o tema do cooperativismo dentro desta conjuntura, já que as cooperativas estão organizadas como empresas sócio-econômico-políticas e não podem ser vistas ou analisadas apenas pelos seus resultados econômicos, como as demais empresas.

Desta forma, acredita-se que é necessário iniciar este estudo apresentando algumas definições da organização cooperativa, contextualizando o seu surgimento e a sua evolução organizacional, para depois tentar analisar ou fazer qualquer outra consideração a respeito de sua eficiência e competitividade dentro do setor agrícola brasileiro, ou num contexto mais reduzido, na agricultura familiar.

O cooperativismo é um "movimento social capaz de levar à transformação de sociedades baseadas no regime de competição e lucro, em sociedades baseadas na cooperação e na ajuda mútua" (SCHNEIDER, 1981, p. 11). Surgiu no século XIX, como reação aos problemas sócio-econômicos conseqüentes do aprofundamento do capitalismo na Europa.

A cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma organização gerida de forma democrática e participativa, contribuindo eqüitativamente para o capital demandado, aceitando uma parte justa dos riscos e benefícios dos negócios, nos quais os associados participam ativamente. A Recomendação 127 – 06/1996 da Organização Internacional do Trabalho define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (OCB-B, 2006).

Verifica-se que a principal estratégia cooperativista é ser instrumento de mudança social capaz de assegurar a harmonização das dimensões econômica, social e cultural do processo de desenvolvimento, independentemente das condições estruturais concretas às quais se sobrepõem à ação cooperativa nas sociedades periféricas.

Historicamente, tem-se como a mais antiga cooperativa, com existência documentada, a dos estaleiros de Woolwich e Chatam, na Inglaterra, com fundação em 1760. Já a primeira cooperativa moderna de consumo foi fundada em 1844, em Rochdale, Manchester, na Inglaterra.

Os pioneiros de Rochdale desenvolveram outras cooperativas, mostrando grande capacidade de adaptação às oportunidades e aos riscos da economia de mercado, sem, entretanto, fugir aos princípios cooperativistas (OCB-B, 2006).

No Brasil, a sua inclusão oficial deu-se em 1932, com o Decreto-Lei nº 22.232, que regulamenta sua existência. As cooperativas são definidas como "sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados" de acordo com a Lei no. 5.764/71, que estabelece a Política Nacional do Cooperativismo e institui o seu sistema jurídico, que normatiza seu funcionamento atualmente (OCB-A, 2006).

Porém, desde 1887, foram fundadas as primeiras cooperativas brasileiras, como a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, na cidade de Campinas, SP. A primeira cooperativa de crédito foi instituída em 1902, em Nova Petrópolis – RS, por produtores de vinho. Em 1913, surgiu a Cooperativa dos Empregados e Operários da Fábrica de Tecidos da Gávea – RJ e no mesmo ano foi fundada a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea (COOPFER), que foi considerada até os anos 60, a maior cooperativa de consumo da América do Sul.

Atualmente, verifica-se que vários projetos de lei cooperativistas estão tramitando no Congresso Nacional, visando à modernização do cooperativismo no seu aspecto legal e à consolidação da sua autogestão. Assim, o cooperativismo brasileiro vive um enorme desenvolvimento, uma vez que além do cooperativismo oficial, ligado às agências dos sócios governamentais, têm-se inúmeras iniciativas voltadas para a construção de cooperativas autogestacionárias, que se esforçam para a efetivação da economia solidária. Essas organizações se orientam, também, pelos princípios do cooperativismo conforme o estabelecido pela Aliança Cooperativa Internacional. Esses princípios ficaram conhecidos como Princípios dos Pioneiros de Rochdale, com a redação fixada por ocasião do Congresso em Manchester, Inglaterra.

a) Livre e aberta adesão

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas interessadas em utilizar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades da sociedade, sem discriminação social, racial, política, religiosa e sexual (de gênero).

b) Gestão e controle democrático dos sócios

As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus associados, que participam ativamente na fixação de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, quando assumem como representantes eleitos, respondem pela associação. Nas cooperativas de primeiro grau, os sócios têm direitos iguais de voto (um sócio, um voto).

c) Participação econômica dos sócios

Os associados contribuem eqüitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos parte desse capital é, geralmente, de propriedade comum da cooperativa.

d) Autonomia e independência

As cooperativas são autônomas, organizações de auto-ajuda, controladas por seus membros. Nas relações com outras organizações, inclusive governos, ou quando obtêm capital de fontes externas, o fazem de modo que garantam o controle democrático pelos seus associados e mantenham a autonomia da cooperativa.

e) Educação, treinamento e informação

As cooperativas fornecem educação e treinamento a seus sócios, aos representantes eleitos, aos administradores e empregados, para que eles possam contribuir efetivamente ao desenvolvimento de sua cooperativa. Eles informam ao público em geral - particularmente aos jovens e líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação.

f) Cooperação entre as cooperativas

As cooperativas servem seus associados mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativista, trabalhando juntas através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

g) Interesse pela comunidade

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus associados (MANCE, 2006).

Dessa maneira, o cooperativismo, na abordagem de Schneider (1981), é criado como uma proposta de superação 'pacífica' do sistema capitalista e seus efeitos perversos, surgidas a partir da Revolução Industrial. O autor considera que a solução para transformar essa sociedade, não seria a luta de classes proposta por Karl Marx e seguidores, mas um chamado à racionalidade organizacional cooperativista, para se sobrepor ao *laissez faire* capitalista. O que se daria através da construção de uma sociedade onde não houvessem nem explorador nem explorados, mas que através da ajuda mútua, integrasse produção, distribuição e consumo das mercadorias, constituindo a base para uma nova sociedade mais justa e humana, em que a cooperação superasse a ganância pelo lucro.

Segundo Veiga e Fonseca (2000, p. 18-19), "o cooperativismo é um sistema de cooperação econômica que pode envolver várias formas de produção e de trabalho. É reconhecido como o sistema mais adequado, participativo, justo, democrático e indicado para atender às necessidades e aos interesses específicos dos trabalhadores", propiciando um desenvolvimento integral do indivíduo através do coletivo.

Para Ricciardi & Lemos (2000), uma cooperativa é diferente de uma empresa, pois ela é uma sociedade de pessoas, e não de capital. O capital é meio e não finalidade e o poder é pessoal, unitário e independente do montante de capitalização de cada indivíduo. Esse fato aponta para o surgimento de uma nova empresa, na qual as preocupações sociais ganham corpo e o estudo da eficiência é objeto de maior atenção, e que pode ser caracterizada:

> Uma empresa que tem responsabilidade social efetiva, consciente de que ela faz parte de uma comunidade e de que seu maior patrimônio está nos seus recursos humanos; é aglutinadora de talentos da comunidade, onde cada indivíduo irá destacar-se pelo processo de confirmação da própria competência; e, a sua produção é o meio e o bem-estar da sociedade, o fim maior, criando oportunidades para a auto-realização dos seus colaboradores" (RICCIARDI & LEMOS, 2000, p. 103).

Os autores acreditam que a modernização trouxe grandes alterações para todos os tipos de empresa e a tecnologia iguala a todos, ficando o diferencial com a criatividade e imaginação das pessoas. Se é a capacidade mental dos indivíduos que fará a diferença, "cabe ao Estado se encarregar de criar o capital humano necessário à formação individual coletiva" (RICCIARDI & LEMOS, 2000, p. 104).

Os autores entendem que as cooperativas precisam buscar resultados positivos em suas atividades para se manterem vivas. Apontam também que a empresa cooperativa é uma solução

que está presente e tem sido acatada como alternativa para viver essa nova idéia de produção, instalando uma nova relação de trabalho que, em seus princípios, não visa lucros, mas geração de trabalho e serviços aos seus cooperados. Entretanto, alertam que o cooperativismo, sendo uma ideologia, dependerá, em muito, do fator comportamental de seus cooperados para ser bem-sucedido.

Nas sociedades cooperativas, seus membros assumem, ao mesmo tempo, as funções de usuário e cliente da empresa e de seu proprietário ou ainda gestor, passando funções da economia individual para a cooperativa (BIALOSKIRKI, 2005).

A cooperativa por ser uma empresa coletiva, em que todos são iguais em direitos (cada membro, um voto), mas distintos enquanto indivíduos, pois são únicos em seu modo particular de pensar e agir. Deve ter regras claras para se orientar na realização de seus objetivos, pois, "os grupos tem uma constituição complexa, e, dentro deles, cada indivíduo exerce influência sobre os demais, ao mesmo tempo em que recebe influências dos outros membros" (RICCIARDI & LEMOS, 2000, p. 119). Esses autores defendem que a definição das regras deve ser feita de forma cuidadosa, para evitar que alguns membros que se sentem mais próximos dos objetivos da cooperativa, passem a agir como proprietários e levem vantagens sobre os demais.

Na concepção de Dornelas (2001), a cooperativa é formada por grupos de pessoas que desenvolvem atividades comuns individualmente, mas que encontram dificuldades em superar sozinhos os obstáculos da categoria. Em contrapartida, as pessoas se estabelecem por conta própria, o fazem pela percepção de alguma oportunidade, disponibilidade de algum capital ou a necessidade de buscar uma fonte alternativa de trabalho e renda, ou mesmo de complementação de renda do emprego ou da aposentadoria. Para o autor, seja qual for a razão, quem faz a opção de se estabelecer por conta própria deve desenvolver algumas atitudes e competências importantes, como a capacidade de perceber as tendências do mercado, o espírito de iniciativa para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças, e saber correr riscos calculados, combinando ousadia com prudência e espírito flexível para adaptar-se às mudanças e capacidade de trabalhar organizadamente.

2.1.1 O cooperativismo em Goiás

Conforme dados levantados junto à Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado de Goiás - OCB-GO, o cooperativismo goiano tem suas origens ligadas ao processo de ocupação e expansão da fronteira agrícola na década de 40. O seu nascimento tem forte dependência do Governo Federal e Estadual e no estabelecimento de novas diretrizes de desenvolvimento que objetivavam ter nos Estados periféricos uma fonte de produtos primários que alimentassem a indústria no sul e sudeste do País.

A Constituição do Estado de Goiás, de 1946, em seu artigo 36, estabelecia imunidade tributária para todas as cooperativas. Havia nessa época, como integrante da Secretaria de Agricultura, o Serviço de Economia Rural, que se ocupava da promoção, incentivo, estímulo e assistência ao Cooperativismo. Esse órgão desenvolveu alguns trabalhos que resultaram nas primeiras cooperativas goianas, experiência que, pelas características de atrelamento ao Estado, de uma política efetiva de apoio ao homem do campo, não obteve resultados positivos a longo prazo.

A partir de 1970 a realidade do crédito rural e a agricultura mecanizada propiciaram o nascimento de cooperativas com estruturas empresariais mais sólidas e preocupadas com a formação dos dirigentes e do corpo técnico para atender o cooperado. O pensamento empresarial-cooperativista nasceu nesse período. O ramo que melhor soube utilizar essa relação, graças à especificidade do seu produto, foi o agropecuário.

Analisando a história do cooperativismo goiano percebe-se que este se desenvolveu em três fases distintas, que foram:

- Na Primeira Fase houve o surgimento de cooperativas dentro da política dos governos Federal e Estadual em atendimento à expectativa da Marcha para o Oeste e do programa de assentamento dirigido aos Imigrantes do pós-guerra. Essa política, no que se refere ao cooperativismo, não teve êxito, mas o Governo conseguiu atingir seus objetivos de expansão das atividades econômicas no território goiano.

- A Segunda Fase registra o aparecimento de cooperativas ligadas ao crédito rural, o ressurgimento das cooperativas agropecuárias e, no setor urbano, das cooperativas de consumo. Esse período foi marcado pelo surgimento de um grande número de cooperativas em todas as regiões do Estado.

- A Terceira Fase do Cooperativismo Goiano pode ser caracterizada como a do cooperativismo empresarialmente desenvolvido. Teve início com o redimensionamento da economia em âmbito nacional e expansão das cooperativas agropecuárias, nascidas no Sul e Sudoeste do Estado, tendo suas terras na proximidade dos centros mais desenvolvidos do país e a política oficial voltada para o setor.

No início da década de 70, no meio urbano, assim como em todo o País, as cooperativas de consumo, crédito e escolares, principalmente, sofreram um processo de retração e muitas deixaram de existir. A retomada desses ramos ao processo de organização cooperativista se deu a partir da década de 80, quando ocorre o reaparecimento das cooperativas de crédito rural e mútuo, bem como das cooperativas de ensino. Estas últimas surgem como resposta às dificuldades do sistema educacional. Surgem também as cooperativas de trabalho, organizando categorias profissionais como médicos, odontólogos, taxistas, entre outras.

Em Goiás, o cooperativismo está organizado em 11 dos 13 ramos catalogados pela OCB Nacional. Só os ramos de Turismo e Lazer e Especial não contam com cooperativas registradas ao Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, no Estado de Goiás - SESCOOP-OCB/GO. Os ramos que estão representados no estado por cooperativas são os listados abaixo:

- agropecuário
- de Consumo
- de Créditos (rural e urbano)
- Educacional
- habitacional
- de Mineração
- de Produção
- de Saúde
- de Serviços
- de Trabalho
- de Transporte

O ramo da agropecuária é o mais representativo no Estado, constituído por cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertencem ao associado.

Dentro desse setor, observa-se, a partir de 1980, que o cooperativismo foi melhor aproveitado pelos médios e grandes produtores (OCB-C, 2006).

Dos ramos de cooperativismo existentes em Goiás, escolhe-se o agropecuário, mais precisamente as cooperativas que atuam na agricultura familiar para desenvolver esta pesquisa, considerando que é um dos ramos mais carentes de modelos teóricos de gestão.

2.1.2 O cenário da agricultura familiar no Brasil

Para Silva (1998), o processo de modernização da agricultura brasileira, nas décadas de 60 e 70, foi impulsionado pelo consenso no meio político de que era preciso modernizar a indústria brasileira e romper com o modelo econômico agrícola existente. Neste momento, teve início a transformação da base técnica de produção da agricultura brasileira, com o objetivo de aumentar a produção para suprir, além do consumo do mercado interno, as necessidades de abastecimento da indústria com matéria-prima, visto que esta última encontrava-se em expansão no período.

A tecnificação do processo produtivo agrícola foi marcada pelas características de uma modernização conservadora, do ponto de vista da estrutura agrária, e socialmente excludente pelo acesso restrito às novas tecnologias e às políticas de crédito agrícolas, pois aqueles que não tiveram acesso a essa assistência técnica desapareceram, enquanto outros mantiveram-se com reprodução precária, utilizando mão-de-obra familiar, com baixíssima integração de mercado e pouca tecnificação, gerando sistemas produtivos de auto-subsistência (SILVA, 1998).

As cooperativas, como repassadoras de recursos, cumpriram a função mercantil de penetração do capital no setor rural e até na assistência técnica, aspectos essenciais à modernização. Houve, porém, uma concentração do crédito na região sul e sudeste, que é justificada pela concentração do maior número de cooperativas e maiores quadros sociais, sendo que a maioria delas opera com produtos voltados à exportação e ao desenvolvimento de atividades de beneficiamento e industrialização. O que se observa é que a política de crédito beneficiava, além dos produtores mais dinâmicos, os grandes e médios produtores (DUARTE, 1986;1997).

Algumas décadas depois do início dessas transformações, tem-se como resultado um novo panorama para o agronegócio brasileiro, que apresenta forte competitividade internacional em

diversos segmentos. A vantagem comparativa de várias culturas aumentou no período de 1996-2002 (GASQUES ET AL 2004), o que melhorou o desempenho das exportações, impulsionadas, principalmente, pelo crescimento da agropecuária, que é um dos segmentos-chave do agronegócio. A produção nacional de grãos tem crescido a taxas médias anuais elevadas, 9,49%, em 2003. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, esse aumento da produção se dá basicamente apoiado no crescimento da produtividade, uma vez que a área plantada pouco tem alterado. Da mesma maneira, a produção animal tem crescido a taxas elevadas. Entre 1990 e 2002, a produção da avicultura cresceu 223%; a bovinocultura, 125%; o pescado, 68%, e a produção de leite, 45% (PINAZA, apud GASQUES ET AL, 2004).

O crescimento expressivo da produtividade, tanto da produção de grãos como animal, encontra, segundo Gasques et al (2004), explicação em vários fatores, como a evolução tecnológica, a produção de variedades, diversidade nas formas de cultivo, mecanização, crédito, relação de troca, melhoria na organização e gestão dos negócios.

Nessa revolução tecnológica, a melhoria de maquinário e implementos agrícolas também é relevante, com crescimento de 190,7% na venda de máquinas agrícolas entre 1996 e 2002, amparado principalmente, pelo programa de financiamento de recursos para modernização das máquinas e equipamentos no campo (GASQUES ET AL,, 2004).

Se, por um lado, essas novas tecnologias favorecem o crescimento da produção e permitem o desenvolvimento econômico de alguns agricultores, por outro, refletem uma modernização que condenou grande número de agricultores à decadência, forçando muitos a se favelizar nas periferias urbanas, aumentando várias vezes o número de pobres rurais, elevando a níveis insuportáveis a violência e a destruição ambiental. Esse processo seria resultado de um modelo desenvolvimentista excludente e perverso, em que se privilegiam alguns em detrimento de muitos (VEIGA, 2000).

Medeiros (2001) acredita que se por um lado, a agricultura deve à ciência e à tecnologia sua modernização, por outro, a natureza desse processo tem um indesejável nível de exclusão decorrente da substituição de mão-de-obra pela mecanização intensiva das atividades agropecuárias. Esse processo de exclusão estende-se aos produtores rurais, principalmente pequenos proprietários, que não conseguem acompanhar o nível de inovação e de padronização tecnológica definido pelas novas exigências do mercado, que precisa dar respostas à "nova" economia da qualidade.

Gasques et al (2004) chama a atenção para os desafios que os agricultores familiares têm pela frente, como a competição nos padrões de concorrência atual e a penetração nos novos mercados. Estar vinculado a um mercado global dentro de um contexto em que vive, hoje pequenos produtores rurais brasileiros que têm dificuldade de acesso a informações básicas sobre seu negócio, só será possível mediante a construção de novas formas de se organizar, tanto na produção quanto na comercialização dos produtos.

Para o autor, adequar-se aos padrões de qualidade e às novas exigências do mercado, exige redefinição dos critérios de qualidade e produção e, por isso, torna-se necessário investir na formulação e aplicação de políticas públicas de difusão de conhecimentos necessários ao desenvolvimento do processo produtivo dos agricultores familiares e uma reorganização e capacitação dos agentes envolvidos no processo produtivo.

A agricultura familiar no Brasil apresenta um quadro preocupante, tendo hoje 4,53 milhões de pessoas trabalhando por conta própria, mais 4,76 milhões não remunerados e 3,2 milhões trabalhando apenas para consumo próprio, a maioria em atividades de baixa produtividade e em condições precárias de trabalho, com remuneração insuficiente para uma subsistência digna (SACHS, 2003).

Uma das alternativas para a área rural é consolidar e expandir a agricultura familiar, com opção por estratégias de crescimento econômico orientado para crescimento com impactos sociais positivos e melhor repartição dos resultados, sem esquecer a dimensão ambiental, o que significa desenvolvimento sustentável – social, ecológico e econômico. Estas alternativas, como as pequenas cooperativas agrícolas ou associações que servem de apoio a grupos ou famílias, possibilitam a organização destes, de forma comunitária, proporcionando geração de trabalho e renda, bem como possibilidades concretas de financiamento das suas atividades. Geralmente, as cooperativas são constituídas por pessoas possuidoras individuais de seus meios de produção, que não conseguem fazer o intercâmbio de sua produção com o mercado (SACHS, 2003).

Para Schneider (2003), o importante é que esses estudos sobre as alterações na produção da agricultura familiar estão descortinando novas dimensões sociais, econômicas e culturais, ganhando proeminência na estrutura agrária brasileira. A unificação do discurso político em defesa dos interesses dos agricultores familiares fez com que sindicatos e movimentos sociais do campo vislumbrassem uma base social mais extensa, oferecendo oportunidade concreta de afirmação e ampliação de sua legitimidade política.

A contribuição do Estado para afirmação da agricultura familiar brasileira deu-se com a criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF – que, com uma categoria definida, sindicatos e representantes passaram a defender a necessidade de políticas públicas diferenciadas para a classe (Op cit).

As relações sociais que ocorrem dentro de um modelo de agricultura familiar, apesar de serem reconhecidas pelo Estado e comunidade científica, continuam a ter grandes dificuldades para se desenvolverem e se tornarem competitivas. O isolamento das unidades produtivas, o baixo grau de informação dos seus agentes, a escassez de recursos, entre outras, são algumas dificuldades que se mantêm na maioria das unidades classificadas como agricultura familiar (SACHS, 2003).

Para Schneider (2003), algumas dessas dificuldades, como acesso à informação e ao conhecimento de novas tecnologias, podem ser superadas através da cooperação e da associação de grupos de produtores que queiram se manter inseridos na agricultura. Essas organizações podem servir de suporte para a elaboração de projetos solidários e auto-geridos, visando atender à demanda das comunidades. O importante é identificar possibilidades de desenvolver arranjos produtivos, criando pólos de desenvolvimento para o segmento.

Acredita-se que o fortalecimento desses projetos poderia ser facilitado por meio do cooperativismo, uma vez que se percebe uma motivação dos produtores e agricultores familiares em se organizarem através de cooperativas de comercialização, de crédito, de habitação e de outros ramos ou tipos, em vários Estados brasileiros. Isso possibilita emergirem democraticamente processos de desenvolvimento local que, ao se integrarem nos respectivos territórios, permitem a construção de um novo padrão de desenvolvimento, mais humano e solidário. Essas iniciativas na área rural são denominadas de cooperativas de produtores e agricultores familiares de economia solidária (UNICAFES, 2005).

Essa proposta de cooperativismo de produtores e agricultores familiares de economia solidária, discutida no Documento Base do I Congresso da UNICAFES, nasce com o propósito de atingir os agricultores familiares em situação de exclusão. Segue a lógica de congregar aqueles que procuram integrar-se econômica e socialmente, de forma cooperativa, para gerar distribuição de renda e trabalho a partir da união e da solidariedade. Produtores e agricultores familiares são considerados aqueles que se dedicam a atividades de caráter extrativo, pesqueiro ou não-

agrícola juntamente com a sua família, como também os que exploram a terra em regime de economia familiar (Op cit).

2.1.3 O cooperativismo agrícola numa perspectiva solidária

Para analisar o desenvolvimento atual, faz-se necessário observar a economia. Para entender melhor o funcionamento da economia real, Sachs (2003) acredita que é preciso transcender a dicotomia formal/informal e distinguir os quatro modos diferentes de produção que coexistem e se relacionam:

- **economia doméstica,** composta pelo tempo dispendido pelas famílias, no trabalho de subsistência, e inclui desde as donas-de-casa, trabalhadores rurais não remunerados e aqueles que produzem para uso próprio;
- **economia proto e pré-capitalista**, composta pelas atividades não organizadas em empresas formais, denominadas "economia informal", que produz bens e serviços para consumidores finais e para o setor capitalista;
- **economia capitalista de mercado**, segmento mais dinâmico da economia, formado por empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes. De acordo com o autor, é o segmento que gera o menor número de empregos e
- **economia solidária**, formada pelas cooperativas, empresas auto-geridas por trabalhadores, associações e todas as atividades não-governamentais sem fins lucrativos regida por princípios de cooperação e solidariedade.

Apesar de a agricultura familiar participar desses quatro modos de produção, esta pesquisa interessa-se, particularmente, por aquelas que estão organizadas sob a forma de economia solidária porque, neste contexto, as organizações, como as cooperativas, são tratadas como objeto de transformação social para os produtores agrícolas que se encontram em dificuldades de sobrevivência.

Verifica-se que o modelo econômico capitalista gera insatisfação na sociedade como um todo, permitindo que alguns de seus atores busquem alternativas que minimizem as desigualdades geradas pela polarização entre perdedores e ganhadores desse sistema. Para se ter uma sociedade em que predomine a igualdade de oportunidades entre seus membros, é preciso que a economia

deixe de ser competitiva e passe a ser solidária, o que significa que seus participantes deveria cooperar entre si, em vez de competir (SINGER, 2002).

Segundo França (2004), no início do século XX as pessoas passaram a se organizar em sociedades mútuas, nas quais a preocupação com a igualdade de seus pares é uma constante, como forma de contrapor ao feudalismo que se extinguia e à concorrência, muitas vezes, desleal que surgia. O que vinha marcar o comportamento das pessoas no momento pós-Revolução, com um espírito cooperativista.

Foram muitas as discussões acerca das novas formas de organizar a sociedade e a distribuição de renda ou do trabalho. Desse movimento social, surgiram várias formas de organizações que abriram espaços para divulgar idéias como associações de categorias trabalhadoras, de patrões, jornais e outros. A nação francesa é, freqüentemente, citada como exemplo desse período, pois foi palco de calorosos debates de idéias e experiências acerca da constituição de uma economia solidária (FRANÇA, 2004).

No Brasil, abriram-se debates nas Conferências Nacionais e Estaduais para discussão do tema, em que se definiu que "Economia Solidária é fruto da organização de trabalhadores e trabalhadoras em busca da concretização e vivência de novas relações econômicas e sociais que, de imediato, propiciam a sobrevivência e a melhoria da qualidade de vida de milhões de pessoas em diferentes partes do mundo" (MANCE, 2006, p. 3).

Na busca de espaços onde possam se inserir com dignidade, vai surgindo essa nova categoria de organização que, para França (2004), é o nascimento de um novo empreendedorismo, sedimentado não apenas na expectativa de resultados pelo capital investido, mas também na organização da produção e distribuição de seus resultados, combinando associação para exercer uma profissão em comum e ajuda mútua. Assim, estruturam-se atividades econômicas de forma solidária, para as quais se fazem necessárias ações públicas que democratizem essa sociedade.

Toma-se, nesta pesquisa, a Economia Solidária na visão de Mance(2006) e Sachs (2003), considerando-a como espaço de organização social que tem como objetivo a busca de alternativas geradoras de atividades produtivas sustentáveis e bem-estar aos seus membros. Onde o bem estar é visto como um estado onde se possa viver a cidadania plena, gozando dos direitos e deveres de um indivíduo totalmente inserido em seu espaço social.

Existe, atualmente, um ambiente que favorece essa busca natural dos indivíduos por novas formas de organização que funcionem dentro de princípios solidários, nas quais a distribuição e os modos de produção sejam menos opressores e preservem o direito à liberdade individual. A economia solidária surge então como esta possibilidade, oferecendo uma nova forma de organização às comunidades, segundo a qual a propriedade é coletiva ou associada do capital e o direito do indivíduo preservado. Essa nova forma de organização, tem como resultado natural a solidariedade e a igualdade de produção. Entretanto, para que funcione, precisa de mecanismos estatais de redistribuição de renda (SINGER, 2002).

Visando atender essas exigências, no Brasil, há um Conselho Nacional de Economia Solidária (CNES) que foi oficializado por decisão do Presidente da República no mesmo ato da criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária conforme decreto lei de número 5.811 de 21 de janeiro de 2006. Trata-se de um órgão colegiado integrante da estrutura do Ministério do Trabalho e Emprego, de natureza consultiva e propositiva, composto por representantes da sociedade civil e poder público, que tem por finalidade realizar a interlocução e buscar os consensos em torno de políticas e ações de fortalecimento da economia solidária (MANCE, 2006).

O CNES é composto por três segmentos, empreendimentos de economia solidária, entidades da sociedade civil e governo. Sua composição permanente foi definida na 1ª Conferência Nacional de Economia Solidária - I CONAES. Não é um órgão de representação da Economia Solidária no Brasil, restringindo-se a promover a inserção mais ampla possível da Economia Solidária no Estado Brasileiro, para contribuir com os governos na implementação de políticas para o setor, considerando a plataforma acumulada pelo movimento de economia solidária no Brasil (Op cit).

Para Singer (2003), a Economia Solidária, na atualidade, abre-se para quase todos os campos da atividade econômica e precisa apenas se fortalecer para garantir as suas bases de sustentação, que são, principalmente, o financiamento, redes de comercialização, assessoria técnico-científica, formação continuada dos trabalhadores e apoio das autoridades governamentais.

Por meio do cooperativismo pode-se fazer emergir democraticamente processos de desenvolvimento local, que ao se integrar nos respectivos territórios, possibilitam a construção de um novo padrão de desenvolvimento, mais humano e solidário. O fortalecimento de produtores e agricultores familiares passa pela organização de cooperativas de comercialização, de crédito, de

habitação e de outros ramos ou tipos de cooperativas. Este é o fator motivador que leva a acreditar na necessidade de promover o cooperativismo de Produtores e Agricultores Familiares de Economia Solidária (UNICAFES, 2005)

Segundo Ferreira (2005), para atender esses desafios de aliar crescimento econômico com distribuição de renda e geração de oportunidade de trabalho, segmentos da sociedade e governo têm envidado esforços no sentido de fortalecer as organizações da agricultura familiar de economia solidária. Tais esforços se fundamentam na crença de que isto contribuirá decisivamente na promoção do desenvolvimento local sustentável, na produção e comercialização de alimentos, na redução da pobreza e para a inclusão socioeconômica de milhões de brasileiros que buscam melhores condições de vida. Para isto o Governo Federal deliberou pela criação da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária – UNICAFES e elegeu a respectiva Coordenação Provisória, com membros das cinco regiões do país. Assim surgiu uma nova organização para congregar todas as experiências deste campo, distribuídas pelo Brasil, respeitando sua autonomia e suas peculiaridades, mas que podem estar articuladas em uma União Nacional, lutando conjuntamente pelo seu fortalecimento e consolidação.

2.1.4 A classificação das organizações solidárias

A história apresenta inúmeras tentativas para criação de uma economia solidária, através de transformações que têm propiciado o desenvolvimento de novas formas de organizações, constituídas por pessoas que buscam superar as dificuldades que se apresentam nesse novo cenário através da solidariedade e da liberdade. Para Sachs (2003), são pessoas, que buscam através da cooperação e da associação, caminhos para terem acesso à informação, às novas tecnologias e aumentar eficiência e eficácia de suas atividades produtivas. Entretanto, verifica-se nas organizações constituídas, que poucas conseguiram, efetivamente, atingir os objetivos propostos.

Para França (2004), só pode ser considerada como economia solidária modelos que apresentam dois traços fundamentais: o agrupamento voluntário e a ação comum, porque essas organizações, além de estarem ligadas por um laço social comum, devem estar baseadas na igualdade entre os membros.

Gaiger (2004) propõe um conceito como parâmetro para classificar um empreendimento como solidário, que deve girar em torno de oito princípios fundamentais: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social. O autor afirma que estes princípios não encerram o que se espera do solidarismo econômico, mas que são suficientes para identificar um Empreendimento Econômico Solidário (EES), pois a força desses reside na sua capacidade de conciliar relação de trabalho com os imperativos de eficiência, constituindo-se na viga-mestra dos EES.

Para Icaza (2004), a diferença das organizações solidárias está, fundamentalmente, em torno do discurso e das lógicas de ação. Enquanto o cooperativismo tradicional atua dentro dos limites permitidos pelo sistema capitalista mundial, a economia solidária critica o modelo dominante e se alicerça num discurso crítico-transformador, em práticas solidárias autogestionárias, que questionam o próprio sistema cooperativista.

Percebe-se que os empreendimentos solidários têm permitido aos indivíduos a superação do isolamento e se inserirem no contexto econômico. Este fato pode ser constatado quando se vê o aumento de eventos como fóruns, feiras e diversas redes abrindo espaço para o debate e legitimando a construção da economia solidária. Quanto aos empreendimentos tipicamente rurais, Icaza (2004, p. 46) acredita que:

> A dicotomia agricultura/indústria, campo/cidade, própria do atual modelo econômico, aparece como pano de fundo para a atuação dos empreendimentos. É clara a crise da agricultura e particularmente do pequeno produtor no Estado, e é necessário colocar em pauta discussões que nem sempre chegam até os participantes das experiências solidárias.

De acordo com a autora, apesar de inúmeros empreendimentos e projetos vinculados ao setor agrícola, ao desenvolvimento sustentável e à ecologia, existe certo distanciamento entre os grupos urbanos e rurais, dificultando a possibilidade de participação efetiva dos membros nas decisões e ações do empreendimento. Os grupos que têm por base uma economia solidária, apesar de contarem com uma assessoria técnica, precisam de uma política de formação mais ampla, que chegue efetivamente até os agricultores.

Segundo Singer (2000), o regime solidário de desenvolvimento é um projeto que vai sendo formulado a partir de novas práticas sociais. As grandes experiências históricas de economia solidária sempre foram criadas como resposta aos grandes desafios. A modernização, de cunho transformador no setor agrícola, provocou uma situação paradoxal, aumentando a

produção e produtividade no setor agrícola e excluindo milhões de pequenos agricultores. Por conseqüência, milhões de famílias ficam sem condições de competir nesse mercado. Já na área urbana as inúmeras transformações no mundo do trabalho, ocasionadas pelas novas tecnologias e remodelagem do processo produtivo, geram o desemprego estrutural.

Verifica-se que a agricultura é um dos setores que apresenta várias iniciativas de empreendimentos de economia solidária, principalmente as cooperativas e associações. Os arranjos locais muitas vezes permanecem isolados do sistema econômico como um todo, sendo desconhecido e desconhecendo o sistema maior no qual estão inseridos, bem como as regras do mercado em que atuam. Nesse anonimato desconhecem, inclusive, as poucas políticas sociais que os beneficiam, não se utilizam de organizações de referência para se desenvolverem, o que restringe as possibilidades de definir estratégias competitivas para suas unidades produtivas (SINGER, 2000, 2002).

2.1.5 Características das organizações solidárias

Andion (2005), em sua pesquisa sobre gestão solidária, caracteriza as organizações que atuam no campo social em três grupos:

a) os órgãos financiadores, que têm como princípio a regulação e a redistribuição de recursos públicos e privados, visando o bem comum;
b) as economias sociais (cooperativas de crédito e solidárias), que atuam no campo social, mas seguem também as regras de mercado e
c) as sociedade civis, compostas pelas economias solidárias e filantrópicas, que utilizam mecanismo de regulação através da reciprocidade, cujos modelos são as associações comunitárias, organizações voluntárias, Organizações Não-Governamentais -ONGs de atuação direta e organizações de assistência.

Resgatando as características comuns na organização solidária em diferentes países, Andion (2005) faz uma caracterização para facilitar a compreensão das diferentes formas de organizações que atuam na esfera social: geralmente, nascem de um projeto social, definido a partir de uma problemática específica, originada de demandas sociais; o que faz dessas organizações, alternativas ricas em contribuições, não apenas pelos serviços ou produtos gerados,

mas nas melhorias geradas à sociedade ou ao grupo restrito a que se destinam; atuam como vetores para realização de projetos sociais, em que funcionam como espaços enraizados na esfera pública, com membros provenientes de diversas camadas sociais.

A autora afirma, ainda, que nessa interação permanente, esses atores buscam a promoção de ação coletiva visando o interesse geral, fazendo a transição entre a esfera pública e a esfera privada. Nas relações econômicas presentes neste tipo de organização, podem-se perceber a participação coletiva de diferentes pessoas como assalariados, voluntários, gestores, usuários, na concepção da oferta e da demanda de bens e serviços, o que, muitas vezes, permite a melhoria da qualidade e diminuição de preços dos produtos gerados, ampliando seu acesso.

Para Andion (2005), outro aspecto que permite identificar as principais diferenças entre as organizações de economia solidária e as capitalistas é, também, o tratamento que se dá à gestão das questões financeiras. Enquanto as organizações de economia capitalista atem-se à esfera econômica, as de economia solidária atuam como intermediárias e articuladoras nas esferas social, política e econômica. Desta forma, as economias solidárias assumem, ao mesmo tempo, funções de:

a) Espaços produtivos: geradores de bens, serviços e empregos;

b) Espaços de proximidade: geradores de socialização e

c) Espaços públicos: geradores de reflexão e de ações políticas.

A determinação nos preços de produtos ou serviços gerados e a forma de gestão financeira são baseados

> numa **hibridação de diferentes fontes de financiamento**. Os recursos mercantis, provenientes da venda de bens e serviços; os recursos não mercantis, provenientes do financiamento do Estado e de outras agências financiadoras; e os recursos não-monetários, provenientes do voluntariado e dos dons recebidos, se combinam, permitindo maior flexibilidade e a continuidade dessas organizações ao longo do tempo (ANDION, 2005, p.7, grifo do autor)

Apesar de nascer calcada nas esferas econômica e política, a economia solidária não depende apenas dos resultados econômicos de suas ações internas para sobreviver e distingue-se da economia tradicional, porque vai além do limite do privado, abraçando o espaço público, e seus membros reivindicam uma legitimação para opinar e para agir dentro da sociedade que vai além de suas posses (ANDION, 2005).

Para a autora citada acima, pode-se dizer que o EES baseia-se nos marcos e referências variáveis e modelos explicativos da sociologia – a socioeconomia – defendida por inúmeros autores como Weber, Durkheim, Marx, Polanyi entre outros, uma vez que se relaciona à produção, distribuição, intercâmbio e consumo de serviços e bens. Assim, a ação econômica é uma forma de ação social e está socialmente situada, considerando o contexto social no qual se insere. As instituições econômicas são construções sociais que se orientam por critérios não exclusivamente econômicos.

O que se percebe é que a economia solidária não pode, então, ser separada da busca por aprovação, sociabilidade e poder. Entretanto, esta busca não pode ser explicada por motivações pessoais, porque está enraizada nas relações pessoais de cada agente, que responde aos códigos de conduta estabelecidos culturalmente dentro desse tipo de economia.

Como princípios gerais da economia solidária, definidos na I Conferência Nacional de Economia Solidária, são os seguinte, que Mance (2006, p.4) enumera:

1. Caráter emancipatório tanto da organização, quanto do indivíduo que a compõe;
2. Valores da cooperação e da solidariedade;
3. Valorização social do trabalho humano autogestionário como fonte de fortalecimento de vínculos sociais e de desenvolvimento do ser humano;
4. Satisfação plena das necessidades de todas as pessoas como eixo da criatividade tecnológica e da atividade econômica;
5. Desenvolvimento econômico tendo como centralidade o homem e a mulher, com o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino numa economia fundada na solidariedade;
6. Busca de uma relação de intercâmbio harmoniosa com a natureza;
7. Busca de eficiência social, em função da qualidade de vida e da felicidade das coletividades e do equilíbrio dos ecossistemas, indo além da eficiência econômica e dos benefícios materiais dos empreendimentos em particular;
8. Busca da unidade entre produção e reprodução, evitando a contradição fundamental do sistema capitalista, que desenvolve a produtividade, mas exclui crescentes setores de trabalhadores do acesso aos seus benefícios;
9. Organização da produção e a reprodução da sociedade de modo a eliminar as desigualdades materiais e difundir os valores da solidariedade humana;

10. Formação permanente como um dos instrumentos para o fortalecimento de valores como cooperação e solidariedade;
11. Resgate da dignidade e da cidadania através da prática da economia;
12. Auto-sustentabilidade ecológica, social e econômica dos empreendimentos;
13. Valorização e participação da diversidade, sem discriminação de crença, sexo, cor ou opção sexual;
14. Posse coletiva dos meios de produção;
15. Valorização do saber local, da cultura e da tecnologia popular, bem como do desenvolvimento de cadeias produtivas locais e regionais fomentando a cooperação, com afirmação de uma vocação local, articulada com uma perspectiva de globalização humana;
16. Reconhecimento e valorização da identidade estética e cultural da produção popular;
17. Organização do consumo em bases éticas, visando a construção de cadeias produtivas solidárias e sustentáveis, integrando campo e cidade.

Percebe-se que os princípios definidos na I Conferência sobre o tema em questão, têm em seu bojo uma proposta para que os empreendimentos de economia solidária atuem como uma organização autogestionária, que tenha a educação e a promoção do ser humano com temas centrais, estimulando a criatividade e a liberdade, buscando mudar a visão individualista e a preocupação com empregos e salários que a maioria dos membros da organização traz consigo, criando possibilidades a esses atores para gerirem a organização segundo novos valores e padrões.

De acordo com Gaiger (2004), o êxito desses empreendimentos depende da sua capacidade de articular a lógica empresarial - incorporar elementos da base técnica e determinados procedimentos gerenciais e de mercado - com a lógica solidária. Para o autor, esses empreendimentos não são viáveis apenas quando apresentam solvabilidade econômica, mas quando são eficazes, porque combinam dimensão econômica com a dimensão social e porque surgem efeitos tangíveis e vantagens para seus componentes, individualmente, segundo sua relação de trabalho, mesmo quando não apresentam resultados financeiros satisfatórios coletivamente.

Gaiger (2004) afirma também que o setor agrícola precisa de apoio do poder público, com políticas subsidiadoras para as ações dos empreendimentos solidários, priorizando:

- acesso ao crédito e desburocratização para aquisição de máquinas, suplementos etc.;
- assessoria técnica especializada para todas as áreas;
- abertura de novos espaços no mercado;
- incorporação de um novo modo de controlar e disciplinar o processo produtivo, na ótica da eficiência solidária;
- atualização e disseminação do conhecimento em todas as áreas;
- criação políticas educacionais para o setor agrícola, para o conhecimento e valorização da realidade rural.

Para sua efetivação é necessário um planejamento estratégico sobre o agronegócio brasileiro que contemple o pequeno produtor e a agricultura familiar, uma vez que é de suma importância para os pequenos produtores rurais a sua integração em condições eqüitativas ao agronegócio. É também necessária a presença de Instituições que amparem o setor com conhecimento e tecnologia, como as incubadoras, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE e o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - SENAR, a fim de fornecer instrumentos necessários para auxiliá-los na sua profissionalização (SACHS, 2003, p. 98).

Para Schneider (2003), são desenhados dois cenários futuros para o desenvolvimento da agricultura brasileira nos moldes capitalistas e para as estruturas sociais que lhe dão sustentação: primeiro, um crescimento e aprimoramento do processo produtivo através da intensificação do uso de novas tecnologias e sistemas altamente especializados, com diminuição do número de produtores e aumento da produção; num segundo cenário surge a biotecnologia, aprimorando os métodos de processamento de alimentos e matérias–primas, alterando e sofisticando ainda mais o processo produtivo agrícola.

Para Lopes et al (2001), uma cooperativa pode ser uma organização de apoio, atuando como suporte aos pequenos agricultores, levando-lhes informações sobre o mercado, tecnologia para melhorar sua eficiência produtiva, intermediação nas relações de troca, busca de parcerias, fazendo a interface entre os produtores rurais e as empresas compradoras da produção e fornecedoras de insumos, defensivos, equipamentos etc. Estas são ações que, muitas vezes, são difíceis para o pequeno agricultor realizar sozinho, mas que podem ser facilitadas num grupo, onde tenha um esforço coletivo em prol de um objetivo comum.

Assim, organizações de cooperativas sem fins lucrativos, para atuar tanto no apoio à produção como na comercialização, seja na agricultura ou em serviços, praticando o comércio

justo e solidário, substituindo as regras do mercado pelas da solidariedade, podem assegurar um rendimento digno a milhões de agricultores, trabalhadores e artesãos, estimulando o desenvolvimento de comunidades locais (RICCIARDI & LEMOS, 2000).

O sucesso desses empreendimentos, diferentemente do que acontece nas empresas comuns, não depende apenas da presença do espírito empreendedor de seus donos, mas também do envolvimento e do comprometimento de todos os componentes do grupo. Isso só se faz a partir do desenvolvimento de uma cultura de participação, de solidariedade, de comunhão de interesses. É preciso que seus integrantes sintam-se parte do todo e este sentimento de pertencimento leve ao compromisso com os objetivos traçados (LOPES ET AL, 2001).

A bibliografia disponível sobre gestão de empreendimentos da economia solidária é escassa e, ainda, não apresenta mecanismos ou ações gerenciais que respondem satisfatoriamente à problemática apresentada por essas organizações. Há esforços, no sentido de se adaptar modelos teóricos às necessidades gerenciais desses empreendimentos, mas, são propostas que estão em debate e sofrem inúmeras críticas, principalmente, dos autores da Ciência da Sociologia.

Baseado nesses fatores é importante identificar dentro das teorias da organização, alguns modelos teóricos que podem ser adaptados à economia de caráter solidário, analisando-os e verificando a possibilidade de sua utilização. Dessa maneira, no próximo item, abordar-se-á essas teorias, para subsidiar o repensar de algumas ferramentas da administração na tentativa de fazer surgir propostas de gerenciamento adequadas a esses tipos de empreendimentos.

2.2 A Organização e as Teorias Administrativas

No capítulo anterior, acompanhou-se a evolução recente dos debates sobre modelos alternativos de desenvolvimento e novas formas de organização social e de relação entre Estado e sociedade que contribuem para práticas inovadoras de políticas públicas de inclusão social com base no estímulo à participação dos cidadãos e à sua organização nas cooperativas. Esse movimento, como se vê, está ligado aos novos discursos e práticas que questionam a capacidade do Estado para remediar os efeitos do mercado e propõem o fortalecimento da sociedade organizada como forma de alcançar a melhoria da qualidade de vida. O presente capítulo aborda a gestão dessas iniciativas, enfatizando a dimensão da gestão *econômica* desses novos (ou nem tão novos) discursos e práticas.

Na discussão proposta resgata-se aspectos da Teoria de Sistemas dentro de uma visão da complexidade e de delimitação dos sistemas sociais e da aprendizagem nas organizações, e a Gestão Estratégica, por acreditar que é o espaço teórico adequado para situar o modelo de organização objeto de estudo deste trabalho.

2.2.1. A Gestão nas Organizações Solidárias

As organizações de economia solidária surgem como apoio àqueles que buscaram um modo de produção e distribuição alternativo ao capitalismo, casando o princípio da unidade entre posse e uso dos meios de produção e distribuição com o princípio da socialização desses meios (SINGER E SOUZA, 2003). Estes autores acreditam que essas unidades de produção e distribuição, que a primeira vista parece ser um híbrido entre o capitalismo e a pequena produção de mercadorias, constitui algo maior, superando-os, pois agem coordenadamente em prol de objetivos comuns. Pode-se dizer que uma unidade típica da economia solidária é a cooperativa de produção, que tem como princípios organizativos:

> posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que as utilizam para produzir; gestão democrática da empresa ou a participação direta (quando o número de cooperados não é demasiado) ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperados por critérios aprovados após discussões e negociações entre todos; destinação do excedente anual (denominado 'sobras') também por critérios acertados entre todos os cooperadores. A cota básica do capital de cada cooperado não é remunerada, somas adicionais emprestadas à cooperativa proporcionam a menor taxa de juros do mercado (SINGER E SOUZA, p. 13; 2003).

Apesar da reconhecida capacidade de trabalhadores se organizarem, seja através de organizações sem fins lucrativos, seja como associações ou cooperativas, em busca da superação de dificuldades, análises feitas mostram que, muitas vezes, eles não conseguem realizar aquilo a que se propõem. No intuito de auxiliar essas organizações a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas de Autogestão e Participação Acionária - ANTAEG tem buscado o desenvolvimento de um modelo de gestão autogestionário, onde a marca principal é a capacidade autônoma de trabalhadores gerirem sua própria empresa tornando-a viável com um novo ideário e dentro deste novo cenário econômico (NAKANO, 2003).

Singer (1998) acredita que uma das grandes virtudes das organizações de economia solidária é a autogestão, mas este aspecto pode, também, ser seu limitador, pois se a empresa cair no isolamento, tenderá a ficar marginalizada, pois tem pouca significação social e pequeno peso

econômico. Para isto, órgãos como a ANTAEG e os sindicatos têm buscado um novo modelo para gerir essas empresas. Inicialmente, tomaram como base o modelo norte-americano *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), idealizado por um procurador de São Francisco, em 1956. Depois a ANTAEG se distancia desse modelo, porque acreditava que a autogestão não é simplesmente participar dos lucros, mas um modelo de gestão em que o controle da empresa e as decisões são exercidos pelos trabalhadores. Estas são propostas que necessitam de ação e reflexão efetiva dos trabalhadores e que devem ser feitas com uma percepção conceitual no mínimo satisfatória (NAKANO, 2003).

O que se percebe é que a organização do trabalho, apesar de acompanhar o homem em toda sua História, teve sua administração como a conhecemos hoje, iniciada no final do século XIX e início do século XX. E, foi formulada como ciência destinada ao estudo das organizações que compõem a esfera formal da economia. Assim, a ciência econômica tradicional e as principais teorias das organizações deixaram de enfocar, em suas pesquisas, as organizações que, de certa maneira, se colocavam à margem da esfera institucionalizada e cujo funcionamento não correspondia aos padrões estabelecidos nas teorias. Foram poucos os estudos no campo da teoria das organizações que consideram as particularidades das organizações que atuam na área social (RAMOS, 1981).

Para Andion (2005, p.86) isto ocorre porque os autores de administração, não consideram as especificidades de suas práticas internas, "analisando-as a partir de uma concepção funcionalista, apoiada sobre os mesmos princípios e instrumentos aplicados às empresas públicas e privadas tradicionais".

Ramos (1989) sugere, para estas organizações, uma abordagem substantiva da teoria organizacional, onde haja uma preocupação sistemática para eliminar os meios de compulsão desnecessárias que agem sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral. Essa abordagem estaria interessada em reduzir ou eliminar os descontentamentos dos membros das organizações econômicas, aumentando sua satisfação pessoal. Para isso seria necessário iniciar por uma formulação de uma tipologia de interesses humanos e dos correspondentes sistemas sociais, considerando-os como tópicos no desenho organizacional. O autor oferece um conjunto de possíveis diretrizes, necessárias reformulação da teoria da organização:

> 1. O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos cenários sociais. É possível não apenas categorizar tais tipos de sistemas sociais, mas também formular as condições operacionais peculiares a cada um deles.
> 2. O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas... O comportamento administrativo, portanto, é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.
> 3. Diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a tipos diferentes de cenários organizacionais...
> 4. Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais...
> 5. Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos, no contexto geral da tessitura da sociedade, havendo, contudo, vínculos que os tornam inter-relacionados. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais (RAMOS, 1989, p. 136).

Das afirmações de Ramos e Andion, pode-se perceber que sistemas sociais diferentes requerem abordagens administrativas diferentes. Entretanto, observando o desenvolvimento das teorias que formulam as novas concepções de organização, percebe-se que as mesmas têm apresentado alternativas que ampliam o seu campo de estudo e aplicação, contemplando tipos de organizações que atuam nas mais diversas áreas, como as sociais, missionárias, entre outras.

Quanto aos instrumentos a serem aplicados no gerenciamento das atividades administrativas, ainda são comuns a todos os tipos de organizações. Cabendo aos gestores a habilidade de escolher e saber fazer as devidas adequações. A proposta desta pesquisa é analisar a possibilidades dessas adequações, sem desvirtuamento dos objetivos da organização e de sua razão de existir.

Carrion (2003) acredita que a filosofia autogestionária e solidária, ainda que importante para assegurar a convivência democrática no mundo do trabalho, não substitui as ferramentas de gestão fundamentais à sustentabilidade econômica e social de qualquer empreendimento, independentemente da lógica que o sustente. No que é possível questionar, se bastaria, então, fazer uma transposição ou adaptação dos instrumentos normalmente constituídos a partir do referencial das empresas tradicionais. Essa transposição da lógica da gestão empresarial parece estar presente em Azevedo (2003) e Ricciardi e Lemos (2003), para os quais as empresas autogestionárias, como qualquer outra empresa, precisam estar atentas aos cenários externos, aos concorrentes, sempre buscando manter a fidelidade dos clientes e a conquista de novos clientes através de produtos diferenciados, com qualidade e preços competitivos.

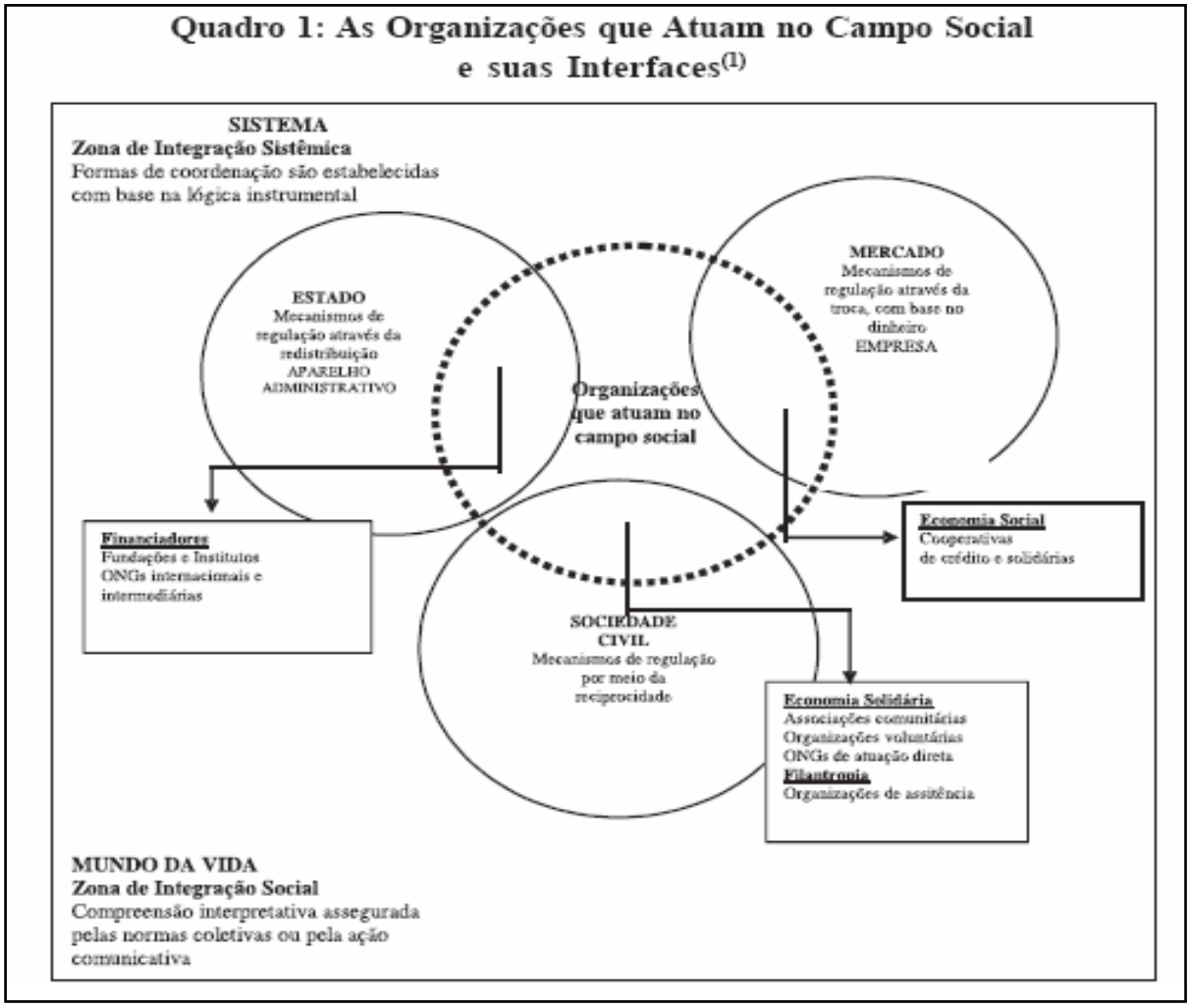
Abre-se, portanto, o debate sobre as possibilidades dos empreendimentos autogestionários utilizarem a gestão estratégica como ferramenta de competitividade, sem, no entanto, reproduzir o modelo hierárquico capitalista existente.

Para isto procura-se demonstrar as possibilidades de aproximação entre abordagens teóricas da Ciência da Administração e Sociologia para a consolidação da Ciência Organizacional.

a) As especificidades da gestão em organizações solidárias

As organizações solidárias, que atuam no campo social e econômico, como o exemplo escolhido para objeto de estudo nesta dissertação, talvez apresentem uma complexidade maior, tanto na sua estrutura como na gestão, em virtude de suas particularidades enquanto sistemas organizacionais. Essa diferença é causada, principalmente, por atuarem ao mesmo tempo como intermediárias e articuladoras de três esferas – a social, a política e a econômica – assumindo, ao mesmo tempo, funções de espaços produtivos, geradores de bens, serviços e empregos; de espaços de proximidade, geradores de socialização; e de espaços públicos, geradores de reflexão e de ações políticas (ANDION, 2005). O que dificulta a aplicação de um modelo de gestão pré-determinado.

Para entender melhor como funcionam e se relacionam estas organizações com seu ambiente, Andion (2005) as divide em três tipos, baseando-se nos princípios de regulação e seus modos de ação particulares, conforme apresentado na figura abaixo, tendo como inspiração a noção de economia substantiva, definida por Karl Polanyi (1975), como aquela caracterizada pelas relações entre o homem e a natureza e entre o homem e os outros homens, relações estas que garantem a sobrevivência da espécie humana, e nos conceitos de mundo do sistema e de mundo da vida, estabelecidos por Jürgen Habermas (1975) (apud ANDION, 2005), a saber:



Fonte: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Jan/Mar. 2005.

Figura 1 "As organizações que atuam no campo social e suas interfaces".

Analisando os três tipos de organizações solidárias, Andion (2005) identifica quatro dimensões interdependentes da gestão e que compõem o modelo de análise: a dimensão social, que se refere à interação das pessoas dentro da organização; a dimensão econômica, que trata das formas de gestão dos recursos financeiros e não financeiros utilizadas na organização; a dimensão ecológica, que considera as relações da organização com o meio ambiente externo, numa perspectiva de complementaridade entre as noções de autonomia e de dependência e, finalmente, a dimensão organizacional e técnica que aborda os aspectos referentes ao funcionamento interno das organizações e seus impactos sobre os indivíduos, baseada nos estudos de Habermas (1989), Karl Polanyi (1975); Morin (1983) e Ramos (1981), respectivamente (apud ANDION, 2005).

Desenvolver espaços e instrumentos para a articulação territorial entre os diversos componentes da Economia Solidária, de modo que as ações sejam complementares e fortaleçam as unidades econômicas autogestionária deve ser o objetivo principal dos seus gestores.

Realizar uma gestão competente dentro de um empreendimento de economia solidária exige o conhecimento da organização como atividade econômica e o seu aspecto organizacional, isto é a organização dos seus membros e trabalhadores envolvidos, distinguindo solidariedade de economia, o que permitirá demarcar a qualidade do relacionamento entre os próprios trabalhadores, da atitude deles para com o mercado, através dos clientes, fornecedores, etc. O primeiro espaço é o lugar das relações solidárias, o segundo reservado ao comportamento próprio da agressividade, da concorrência e da competição (LOPES ET AL, 2001).

Dessa forma se pode perceber que dentro das particularidades de uma organização solidária está a capacidade de os seus integrantes identificarem, seguramente, com quais segmentos em que exista compromisso de solidariedade, porque isso significa, antes de tudo, respeitar as conquistas e os espaços dos agentes.

É dentro do espaço que Andion (2005) chama de economia social, onde a organização solidária interage com o mercado, é que se ocupa especialmente este estudo, pois é neste contexto que a organização solidária vai estar em confronto com as empresas capitalistas e disputar espaço com a economia de mercado. Habermas (1989) acredita que na dimensão social deve ter como fundamento a teoria da ação comunicativa, que vai além da racionalidade e das possibilidades de interação dos indivíduos. Considerando que os atos humanos e as suas razões não se inscrevem somente no mundo objetivo/instrumental das coisas existentes, mas também no mundo da vida, partilhado intersubjetivamente pelas pessoas.

Nos estudos de Andion (2005), pode-se constatar que o exercício da ação comunicativa é processo-chave na gestão das organizações que lhe serviram de objeto de estudo e a autora conclui que, tanto quanto a disponibilidade de meios financeiros, a reciprocidade e as relações de proximidade parecem constituir elementos essenciais para a perenidade das organizações do tipo solidário**.** Para isso, parece fundamental que as organizações da economia solidária conservem as práticas de reciprocidade, mantendo uma hibridação entre as diferentes formas de regulação. Se a troca mercantil prevalecer muito sobre as outras formas de regulação, a organização pode correr o risco de deixar de lado seu projeto social, em prol da lógica de mercado. O que reforça a

importância em se manter a auto-gestão e a democracia nas tomadas de decisão, para que os objetivos do grupo não se percam.

b) Formatação da estrutura e desafios de um modelo solidário de gestão

Antes de falar das estruturas precisa-se dar um contorno nítido de organização, apesar de seu extenso entendimento e diferentes definições, ou ao menos conceber uma linha que se contextualize neste estudo. "todas as organizações possuem um papel que é o de servir uma sociedade, porém as formas variam assim como seus objetivos" (PREVÉ, 2006, p. 13). Daí a razão de uma organização estar em constante construção, fortalecendo um entendimento ideológico de ser uma reunião de comportamento ou, como observam Lacombe e Heilborn (2003), um sistema de comportamentos sociais interligados por participantes de uma organização. Considerando-as como instrumentos vitais de uma sociedade, dizem que as organizações se caracterizam por um comportamento voltado para uma determinada meta. Adiantam, ainda, que, além de instrumentos, criam ambientes que influenciam a vida de todos os envolvidos, tendo enorme influência sobre o comportamento. E variam sua estrutura de acordo com seus objetivos, dividindo-se em dois principais modelos:

I - as organizações de base mecanicista – que tem acentuada estrutura burocrática, divisão de trabalho, decisões centralizadas e hierarquia definida, se caracterizam pelo cunho altamente formal. Nessa tipologia os objetivos são alcançados a partir de um planejamento bem definido.

II - as organizações de estruturas orgânicas, que se caracterizam pela flexibilidade, pouca divisão de trabalho, decisões descentralizadas, e atuação em ambientes dinâmicos, contemplam outros objetivos, como os de transferência de conhecimento e de adaptação às demandas.

Pode-se dizer então que, a tipologia de uma organização apóia-se em duas vertentes: orgânica e mecânica. As características orgânicas compreendem o universo da comunicação, maior flexibilidade estrutural, descentralização, amplitude de controle e atuação em ambientes mais dinâmicos. Enquanto a tipologia mecânica tem uma relativa rigidez na divisão do trabalhão, maior presença burocrática na estrutura, decisões centralizadas, menor amplitude de controle e atuação em ambientes mais estáveis.

Nas organizações mecanicistas os modelos de estruturas mais comuns são os lineares, com estruturas funcionais, por produtos, processo e matriciais. Onde o tipo de autoridade

existente, basicamente se divide em: autoridade de linha, autoridade de assessoria (ou staff) e autoridade funcional.

- Autoridade de linha: é a autoridade que está diretamente ligada à hierarquia, à relação chefe imediato e subordinado. Segue as linhas de comando estipuladas no organograma.

"Autoridade dos administradores diretamente responsáveis, em toda a cadeia de comando da organização, por alcançar os objetivos da organização". (STONER & FREEMAN, 1985 p. 259)

- Autoridade de assessoria (ou staff): é a autoridade exercida pelos administradores que se encontram em cargos de aconselhamento especializado porém, não lhes dá o direito de mandar nos órgãos de linha mas somente de assessorá-los. "Autoridade dos grupos ou indivíduos que fornecem aconselhamento ou serviços aos administradores de linha" (STONER & FREEMAN, 1985 p. 259).

- Autoridade funcional: quando é repassado aos assessores, pelos níveis superiores, a autoridade sobre os órgãos de linha. "Autoridade dos membros dos departamentos de staff em controlar as atividades de outros departamentos que sejam relacionadas a responsabilidades específicas do staff". (STONER & FREEMAN, 1985 p. 260).

Na adoção das estruturas organizacionais adequadas às cooperativas, deve-se atentar-se para a busca de soluções compartilhadas, onde a tomada de decisão seja descentralizada. Pois a "aplicação de modelos de gestão muito centralizados, consolidando uma administração presidencialista, pode levar a problemas administrativos e resultados operacionais inadequados" (OLIVEIRA, 2001, p. 61).

Para falar das estruturas dos EES recorre-se às propriedades dos "sistemas complexos adaptativos", descritas por Holland (apud AGOSTINHO, 2003), de interação e adaptação com o seu meio, de coerência sob mudança, via ação condicional e previsão que eles fazem sem direção central. Pode-se então, dizer que esses são sistemas que aprendem, pois são capazes de alterar seu comportamento devido à experiência e se exibem "coerência" sem "direção central", significa dizer que tais sistemas se auto-organizam.

Surgindo a possibilidade de tomar as organizações solidárias como sistemas complexos adaptativos, uma vez que numerosos agentes que os compõem são elementos ativos, formando redes de elementos dinâmicos e autônomos que, para Agostinho (2003), têm o comportamento determinado por um conjunto de regras e pelas informações a respeito de seu desempenho e das condições do ambiente imediato.

As estruturas dessas organizações podem ser definidas como um sistema aberto, como um processo de "divisão celular", onde as necessidades de diferentes funções e as divisões técnicas no trabalho não implicam necessariamente na divisão e compartimentação social dos trabalhadores. Integrar e cooperar não quer dizer padronizar. Justamente as diferenças, as particularidades, as distintas funções e especialidades é que permitem que a soma do coletivo seja maior ou de qualidade superior à soma de cada uma das partes envolvidas. Até porque, segundo Agostinho (2003), os agentes econômicos possuem informação imperfeita e é com base nestas informações limitadas que tomam decisão e agem. Com boa interação e troca de informação entre os agentes, amplia-se a possibilidade de sucesso nas tomadas de decisão.

A prática de integrar e de cooperar só pode existir quando há canais de comunicação que garantam o acesso às informações. Sem a comunicação não há democracia. A comunicação implica basicamente em duas coisas: quem tem o papel de passar as informações e os que devem receber, ou seja, os emissores e receptores da mensagem. Há um trabalho educativo tanto de um lado como do outro. Na definição das estruturas deve-se pressupor essa relação de interação entre os diversos agentes, de modo a tornar os canais de comunicação o mais eficiente e eficaz possível (AGOSTINHO, 2003).

Se os sistemas têm a capacidade de se auto-organizarem e encontrar o ponto de equilíbrio sem uma "direção central", pressupõe-se que uma organização é capaz de se auto-gerir, através da interação de seus agentes. O que implica na possibilidade de adotar a autogestão como forma de conduzir a organização. A autogestão caracteriza-se, antes de tudo, como um processo em construção no qual o trabalho e a relação entre as pessoas deve resgatar seu dimensionamento humano enquanto sujeitos que produzem e decidem de forma democrática. Não basta ser sócio, possuir quotas-partes de uma propriedade coletiva e participar apenas subscrevendo decisões periódicas (AGOSTINHO, 2003).

Para Lopes, et al (2001), quando se fala em autogestão pretende-se que os trabalhadores devam poder decidir sobre tudo o que acontece na organização desde planejar metas de produção, política de investimentos e modernização, política de pessoal etc; até realizar atividades educativas para a autogestão significa investir no trabalho de capacitar e formar o coletivo para que as decisões e o controle pertençam, de fato, aos próprios trabalhadores que integram a empresa. Autogestão pressupõe a existência de autonomia. Com isso, se entende que a prática de contratar profissionais para administrar o negócio é avessa ao desenvolvimento da capacidade de

gestão e gerenciamento por parte dos trabalhadores. Afinal, substituir não só não promove como também inibe.

Na discussão sobre empreendimentos solidários no primeiro Fórum Social Mundial, realizado em Porto Alegre (RS)[i], em janeiro de 2001, foram assinalados alguns dos principais obstáculos encontrados na constituição e desenvolvimento dos projetos de economia solidária e de autogestão, que podem ser caracterizados como:

- resistência em superar a cultura paternalista que tanto inibe iniciativas e faz que os trabalhadores esperem que façam tudo por eles;
- medo de correr riscos no negócio e de assumir responsabilidade perante o coletivo;
- dificuldade de gerir o negócio com competência e de maneira democrática, transparente;
- inexistência de financiamento aos projetos viáveis. Os trabalhadores, geralmente, não têm aval e garantias. As instituições públicas e privadas, além de burocráticas, são elitistas e cheias de preconceitos: não acreditam na capacidade coletiva tampouco na inteligência dos trabalhadores;
- resistência em trabalhar na constituição do coletivo, tomando decisões;
- falta de recursos, no curto prazo, para melhorar as condições de saúde no trabalho, visando tornar as empresas menos insalubres, menos perigosas e menos agressivas ao meio ambiente.

Além das dificuldades apontadas anteriormente, quando a organização é composta por agricultores são apontados outros desafios, como: a maioria dos produtores que buscam a solidariedade como alternativa de sobrevivência e crescimento, vem de uma situação de pobreza ou exclusão, em razão da qual existe uma limitação de conhecimento e informação sobre sua área de atuação. Pois, tratando-se de agricultores familiares, que estão habituados a gestão e a propriedade pertencerem, na grande maioria, a grupos familiares, que trabalham sem a interferência e subordinação a terceiros. Além disso, no campo os indivíduos estão geograficamente distantes, o que dificulta a comunicação e a interação entre si.

Estes são, entre outros, fatores que dificultam a organização de grupos para uma atuação coesa e igualitária. Alguns membros possuem um nível melhor de conhecimento e informação e podem a ser levados pelo próprio grupo a assumir a liderança. Esse fato, que é tido como natural no primeiro instante, pode se tornar uma restrição ao longo do tempo, se o conhecimento não for disseminado adequadamente. Os membros provenientes de grupos familiares têm dificuldade para seguir orientações de estranhos, pois podem se sentir em situação de subordinação. Por

último, a interação e integração dos elementos poderiam se ver prejudicadas pelo distanciamento entre as unidades produtoras.

O desafio de formar empreendimentos solidários de apoio aos agricultores, que estão em situação de exclusão do mercado, pode ser maior onde os recursos são, na grande maioria, escassos, mas, ainda assim, pode ser uma alternativa de reprodução social para estes agricultores.

c) Capacitação dos agentes e coordenação dos trabalhos

No desenvolvimento da economia solidária, quando se fala de um projeto autogestionário, não se deve limitá-lo a uma atividade e a uma forma de relacionamento que envolve apenas o interior da empresa. Na medida em que se começa a desenvolver a autogestão, o lado organizacional tende a se ampliar para o resto da sociedade. O aspecto social, o cultural e a subjetividade se evidenciam de maneira marcante nas empresas de autogestão e nas cooperativas. Sonhos e desejos dos trabalhadores, tais como criar novas instâncias e canais de discussão e deliberação coletivos e democráticos; enfrentar a rotatividade do exercício do poder; flexibilizar o trabalho, não para melhor explorar, como fazem normalmente as empresas, mas para criar novas possibilidades de aprendizagem e de cooperação; fazer da elaboração do orçamento, e de seu controle, uma peça marcada pela presença humana e não uma simples peça racional e matemática. Estas são, seguramente, algumas das marcas da solidariedade na organização e divisão do trabalho (LOPES ET AL, 2001).

Cabe aos gestores a tarefa principal de identificar o comportamento dos agentes inseridos na organização, identificando seus valores, sua forma de pensar, seus hábitos, não necessariamente para mudá-los, mas para adequar a sua participação no processo organizacional. Possibilitar a esse indivíduo participação no processo decisório e nas informações a ele pertinentes, é o fator capaz de causar uma inserção na divisão do trabalho, permitindo que se aproprie, no sentido integral, do próprio trabalho.

Desta forma, a participação implica na interação entre os trabalhadores para construírem as normas e regras que darão suporte ao seu próprio trabalho. O que antes era tarefa apenas do gestor, agora passa a fazer parte da ação do trabalhador, o que lhe traz um sentimento de apropriação do processo, em que percebe que agora trabalha para si mesmo.

Para se conseguir um envolvimento de todos nesse processo de construção se faz necessário o desenvolvimento dos indivíduos, conscientizando-os de suas limitações e das

possibilidades de superação dessas dificuldades. Segundo Likert, apud Chiavenato (1999), o auto-conhecimento e mudança de mentalidade dos participantes em relação às suas capacidades e das ações coletivas aumentam a auto-estima. Essas mudanças também ocorrem na compreensão da realidade e na busca de alternativas apropriadas de transformação.

Na análise dos resultados de pesquisa realizada, Lopes et al (2001)[ii] defendem que a preparação de pessoas para atuar em empreendimentos solidários exige um duplo trabalho: mexer com as consciências, com a parte organizacional das empresas (por exemplo, aprender a participar de uma assembléia, fiscalizar etc.) e mexer com o lado objetivo, que é a própria empresa (por exemplo, analisar o mercado, mudar o layout, definir a qualidade do produto etc.). O trabalhador precisa entender como o produto é elaborado, saber das contas, da parte econômico-financeira da empresa. Além de aprender a ver o mercado relacionado com isso. De um lado há o organizacional e do outro o empresarial. Nas duas faces de um mesmo projeto, tem-se que saber combiná-lo. O trabalho educativo é essencialmente este: trabalhar os aspectos subjetivos e objetivos envolvidos.

Na estruturação dos objetivos de um projeto de gestão, se faz necessário sistematizá-los, classificando-os, segundo o interesse da coletividade, sem esquecer da sobrevivência do empreendimento. Para isso vale pensar no que Sachs (2003) chamou de lógica empresarial numa perspectiva solidária. Assim, é necessário iniciar a estruturação através de um bom planejamento estratégico, pelo qual são estabelecidos os objetivos, desafios e metas, através do pensar coletivo, mas não se esquecendo que estão inseridos numa economia de mercado, em que as pessoas envolvidas no processo saibam ler o ambiente interno e sua inter-relação com o externo e adequar o anseio de seus membros a este (RICCIARDI E LEMOS, 2000).

Os autores acima acreditam que, no planejamento devem estar inseridas as atuais necessidades de todos os seus membros (associados e/ou cooperados), procurando contemplar de forma mais abrangente possível, sem esquecer dos desafios que devem aproximar o real do ideal almejado pelos clientes.

Para Oliveira (2001), em organizações coletivas não se deve ter uma área para planejamento, mas o envolvimento de todos os executivos e representantes das atividades, buscando desenvolver uma atitude de interação, em que se acredita no futuro, planeja-se o desejável, estabelece maneiras de torná-lo realidade e acredita também, que é capaz de fazê-lo. Segundo o autor, as pessoas fazem acontecer aquilo que planejam. Quanto maior o envolvimento

de todos nesta etapa, maior comprometimento se alcançará durante a operacionalização dos processos para sua realização.

Quando o sistema se organiza de maneira que seus membros se interagem harmonicamente, com dependência entre si, mas preservando sua individualidade, serão capazes de evoluir em direção a comportamentos mais complexos. Segundo Holland apud Agostinho (2003, p.20), "a coerência e a persistência de cada sistema dependem de interações extensivas, da agregação dos diversos elementos e da adaptação ou aprendizado".

Em sua relação com o ambiente, quando percebe alterações, através do fluxo sistema-ambiente, este tenta se ajustar às mudanças ocorridas através de mudança de comportamento. Algumas alterações ou perturbações externas espontaneamente geradas causam desvio no sistema, que pode ou não conseguir restabelecer seu equilíbrio. O *feedback* ou retroalimentação entre e inter-sistemas, com informações adequadas podem ajudá-lo a se estabilizar mais rapidamente (BAUER, 1999).

Para Agostinho (2003) os sistemas estão em constante busca por estabilidade, o que faz mudar permanentemente seu comportamento e sua estrutura, na tentativa de ajustar-se às novas condições geradas por perturbações ou pressão externa. Os períodos de estabilidade representam o sucesso adaptativo, significando que naquele momento o sistema alcançou formas adequadas às condições ambientais.

Usando o enfoque sistêmico para analisar as organizações, deve-se procurar entender sua eficácia global da empresa, através do seu desempenho na realização dos objetivos. Para tanto, é necessário caracterizar a organização, em termos de sua finalidade ou utilidade para o usuário. Um exemplo prático para focar ou conhecer a ênfase da organização, é responder perguntas como: Qual é o nosso negócio? Qual é o nosso valor para o cliente? Qual a nosso missão? Ou seja, são as empresas aplicando a administração estratégica dentro de um enfoque sistêmico, para definir a utilidade de seus produtos ou serviços para seus clientes (MAXIMIANO, 2002).

A sociedade humana é organizacional, burocratizada e ao mesmo tempo sistêmica. Alguns sistemas formam-se livre e lentamente, outros são induzidos ou criados deliberadamente para resolver alguma necessidade. Desenvolver a capacidade de planejar e construir sistemas que funcionem bem, ao menos durante certo período, é uma necessidade para que as organizações alcancem a eficácia e para melhoria da qualidade de vida dos usuários e da sociedade em geral. Essa necessidade leva a Teoria de Sistemas para a prática, que pode ser resumida em quatro

componentes principais: objetivos, componentes ou insumos, processo e controle, onde parte-se do princípio que todo sistema deve ter e conhecer seu objetivo; fazer uma análise e planejamento do processo e dos componentes que utilizará para atingi-lo; escolher os componentes ou insumos que o comporão; desenvolver adequadamente o processo; controlar essas atividades (Ibidem).

Para Agostinho (2003) deve-se observar na operacionalização dos sistemas, o fator humano envolvido. Para que todas as etapas mencionadas acima se cumpram de maneira adequada e os objetivos sejam atingidos, é necessário que as pessoas que o operacionalizam, conheçam o sistema, seu processo e o ambiente que está inserido.

d) Novos formatos e a aprendizagem nas organizações

Nas últimas décadas têm sido desenvolvidos novos modelos de organizações, que preservam as concepções de Max Weber (sistemas burocratizados e racionais) e ao mesmo tempo as expandem. As principais contribuições aqui consideradas são de Mintizberg, Morgan e Senge.

Mintizberg classifica as organizações em sete tipos, caracterizados pela parte mais importante, que define a sua estrutura (empresarial, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política). Enquanto Morgan acredita que as organizações são vistas de forma diferente por diferentes pessoas e as classifica em oito tipos (máquina, organismo vivo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, sistema em fluxo e transformação e instrumento de dominação). Já, Senge defende a idéia que para lidar com a mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem. E cita cinco disciplinas que podem auxiliar a aprendizagem, sendo elas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico (apud MAXIMIANO, 2002).

No contexto desta pesquisa destacam-se três tipos abordados por Maximiano (2002), relacionados abaixo, visto que a organização, objeto do estudo de caso aqui retratado, se assemelha ou deveria se aproximar destes, que são:

- Organização Missionária – de Mintizberg, que são organizações com a configuração missionária, que tem como parte mais importante uma ideologia (um sistema de valores e crença) como elemento aglutinador que mantém unidas as partes ou as pessoas. Tem um sentido de missão, com uma liderança do tipo carismática e há uma preocupação com o respeito às tradições. A coordenação é exercida por meio de normas e reforçada pela seleção e doutrinação de pessoas.

- Organismo vivo – de Morgan, é uma metáfora biológica das organizações. A sua ênfase está na capacidade de adaptação e não no arranjo ordenado das coisas. Tem como pontos fortes a flexibilidade dos sistemas abertos e a ênfase no desenvolvimento das competências humanas, o que é especialmente necessário para lidar com ambientes turbulentos e competitivos. Acredita-se, porém, que os organismos vivos não são indefinidamente adaptativos, como também a presença de conflitos internos são características desse tipo de sistema, fatores que podem levá-lo a obsolescência. É um modelo similar ao modelo orgânico de Burns.
- Organizações que aprendem (ou *learning organizations*) – de Senge, onde as organizações devem aprender a lidar com a mudança contínua e tornarem-se organizações que aprendem para ter sucesso.

De acordo com Senge (1990), uma organização seja ela com fins lucrativos ou não, que almeja se tornar um ambiente onde as pessoas podem verdadeiramente aprender, sendo possível desenvolver sua capacidade de realizar suas mais altas aspirações, precisa adotar alguns componentes como:

1. **pensamento sistêmico**, desenvolvendo uma visão global do conjunto de maneira clara, onde podemos perceber mudanças ocorridas e as modificações que devem ser feitas para melhorá-los;
2. **domínio pessoal**, pelo qual o indivíduo é capaz de perceber as coisas que são realmente importante e viver a vida de acordo com as suas mais altas aspirações;
3. **modelos mentais**, em que são capazes de tirar imagens do seu mundo interior e examiná-las criteriosamente, sabendo discernir entre as que influenciam negativa ou positivamente na forma como encara-se mundo e saber expor suas idéias e estar aberto as críticas;
4. **objetivo comum** que é a capacidade de compartilhar com os outros a imagem de futuro que se quer criar; e
5. **aprendizado em grupo** que tem início com o diálogo, a capacidade dos membros de um grupo levantarem idéias pré-concebidas e participarem de um raciocínio em grupo, o que implica em aprender a reconhecer os padrões de interação que ajudam e os que prejudicam, o aprendizado em grupo. A organização ou o grupo só aprenderá quando os indivíduos que o compõem estiverem dispostos a aprender.

Isto significa que criar organização onde a aprendizagem e o desenvolvimento humano ocorrem efetivamente, implica em formar pessoas capazes de ter domínio pessoal, aprender a expor e reestruturar seus modelos mentais, de maneira colaborativa, vendo as coisas numa perspectiva sistêmica. Esse é um espaço onde o indivíduo, não só é respeitado pelo que pensa, mas é capaz de mudar seu modo de pensar, o que para Senge (1990), as tornaria um instrumento de evolução, não só da organização como da própria inteligência.

Aprender a criar e recriar os momentos que estão a nossa frente é um desafio constante, mas quando se está preparado para usar a criatividade e todo seu potencial, e aliando-se a pessoas que tem propósitos similares aos seus, isto pode ser facilitado. O cooperativismo pode ser a forma mais eficiente de viabilizar esta aliança. Outro aspecto que contribui bastante é saber utilizar adequadamente os recursos que estão à sua disposição, sejam eles naturais, tecnológicos ou econômicos e mesmo ferramentas ou instrumentos administrativos que permitam analisar melhor onde a organização está e para onde vai, como a metodologia ou técnicas utilizadas na gestão estratégica. A aplicação destes instrumentos administrativos, segundo Oliveira (2001), possibilitam a operacionalização e a gestão das diversas decisões tomadas ao longo do processo de administração estratégica da empresa de maneira interligada e estruturada.

2.2.2 Administração Estratégica e suas principais ferramentas gerenciais

Em um ambiente de incertezas e turbulências, beirando muitas vezes a imprevisibilidade, é de fundamental importância que na inteligência competitiva das organizações esteja incorporada a capacidade de antecipar fatos futuros.

Sabe-se que, tanto quanto as empresas sejam elas pequenas ou grandes, com ou sem fins lucrativos, todas enfrentam desafios no atual momento econômico. De maneira geral, independente do tamanho da empresa e do seu ramo de atuação, os problemas apresentados pelo cenário brasileiro impactarão os negócios de maneira parecida. Na visão de Gracioso (2001), todos precisarão se adaptar a um mercado globalizado e em constantes transformações, buscando atuação cada vez mais competitiva de modo a se destacar na média de concorrentes.

Partindo desta característica de abordagem, apresenta-se os principais conceitos da administração estratégica e avalia a importância do planejamento estratégico nas empresas que

estão buscando estabelecer-se em um mercado cada vez mais competitivo, bem como o uso de algumas ferramentas mais utilizadas para alcançar a eficiência e a eficácia organizacional.

a) Conceitos e Evolução

Vive-se numa época em que as empresas são cada vez mais produtivas e eficazes, em que se dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços; uma época em que há imensas oportunidades e grandes desafios para as organizações; a mudança é a única certeza e saber lidar com ela é uma grande virtude que deve ser desenvolvida. Nesse cenário, o planejamento estratégico se mostra como um método capaz de garantir a perpetuação das organizações. É preciso considerar que as organizações devem ser flexíveis, se adaptando às mudanças de ambientes externos. Tal flexibilidade deve levar em consideração o mercado de mão-de-obra, os fornecedores, o sistema financeiro, os sindicatos, a concorrência, a comunidade, a tecnologia e, principalmente, os consumidores dos serviços (ANSOFF, 1993).

A ação estratégica requer o desenvolvimento de liderança, a valorização das pessoas e equipes, a criação de um clima de participação e envolvimento criativo e a transformação dos executivos/técnicos em consultores internos, provedores de soluções e visualizadores de oportunidade (op cit).

Para alguns autores é imprescindível que haja um plano de ação para definir implementar e acompanhar as estratégias dentro das organizações, enquanto outros tiram a importância do plano, como Ansoff , que vê o planejamento, como uma abordagem essencialmente cartesiana, entretanto, lembra da continuidade entre planejamento e ação (apud FERNANDES E BERTON, 2005, p. 11).

Considerando o plano como o ato que organiza as ações futuras, pode-se considerar que o planejamento é que leva a organização à ação estratégica, onde o planejamento significa pensar estrategicamente e com métodos antes de agir. Torna-se necessário explicar cada possibilidade e analisar suas respectivas vantagens e desvantagens. Assim para que cada organização possa cumprir eficazmente sua missão é imprescindível atuar de forma planejada (FERNANDES E BERTON, 2005).

Fischmann e Almeida (1990) definem planejamento estratégico de uma forma mais técnica, lançando algumas questões, como: qual é a nossa missão? O que queremos ser? Quais nossos objetivos, metas e políticas? Resumindo: onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios. Assim planejamento estratégico é

> uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FERNANDES E BERTON, 2005:p. 63).

A partir do conceito de planejamento estratégico os autores citados acima, enfatizam a idéia de capacitação dos membros da organização, onde a administração estratégica é vista como o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização.

Oliveira busca associar ao conceito de planejamento estratégico ao conceito de estratégia, enfatizando a necessidade de integração da empresa ao meio ambiente organizacional. "Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente" (2001, p. 280).

Este trabalho se remeterá ao planejamento estratégico como a sistematização das estratégias dentro da organização, ou seja, vendo-o como um guia do pensamento estratégico.

O planejamento deve ser uma atividade integradora e educativa para criar ambientes que possibilitem às pessoas ampliar visões para atingir os objetivos através de ações definidas previamente. No entanto, o caminho deve ser trilhado pelas pessoas em liberdade, com consciência e responsabilidade. O planejamento, principalmente, o replanejar, deve fazer um elo entre o aprendizado do passado e as ações do futuro (BETHLÉM, 2004).

É importante desenvolver planos estratégicos em uma organização para iniciar um ciclo de crescimento e inovação que será o grande desafio para os administradores.

Quando executado de maneira correta e com comprometimento de toda a empresa, o planejamento estratégico pode trazer uma série de benefícios para as organizações. Entre outras coisas, de acordo com Oliveira e Gracioso (2001) o planejamento permite que a empresa responda com maior rapidez aos desafios do mercado e dos concorrentes, forçando-a a fazer uma análise detalhada sobre seus os ambientes interno e externo, identificando as áreas que requerem maior atenção, com vistas ao futuro desejado. Isto facilita eventuais mudanças organizacionais durante a execução das ações, envolvendo e direcionando os esforços da empresa na busca dos seus objetivos e metas. O que segundo esses autores, facilita a tomada de decisão e alocação de recursos, possibilitando maior consenso, comprometimento e melhores resultados operacionais.

São ações que transformam a empresa reativa em pró-ativa e pode agilizar o seu processo orçamentário.

Sabe-se que não basta ter um bom plano, pois ele é apenas uma parte da ação transformadora da gestão estratégica, que engloba desde avaliações de diagnóstico, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias adequadas, a definição de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento de projetos e planos e a condução e acompanhamento da suas implementação (COSTA, 2006-A).

A gestão estratégica envolve a criação de uma visão clara em toda a organização – desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional - de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização dos objetivos pretendidos. Percebe-se com clareza, na descrição desse modelo gestão, a necessidade de ser completada com o conceito de monitoramento de desempenho, criando sistemas de comunicação que dêem retornos adequados para a revisão das realizações organizacionais em comparação aos objetivos traçados.

Costa (2006-A, p. 54) conceitua gestão estratégica "como o processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis e colaboradores da organização", que tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e sobrevivência da organização. O que é realizado através de uma continua adequação da estratégia, da estrutura e de sua capacitação, visando possibilitar o enfretamento e antecipação às mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo e interno.

Antes de iniciar uma intervenção estratégica é preciso formalizar e estruturar um processo chamado de diagnóstico estratégico. É o resultado desse diagnóstico que vai direcionar a escolha da estratégia a ser adotada pela organização, podendo contemplar: a competitividade da empresa, seu portifólio, sua flexibilidade e vulnerabilidade e a sua capacitação entre outras (ibidem).

b) Delimitação do negócio

Para realização de um plano ou definição de qualquer estratégia é preciso antes de tudo, conhecer a própria organização, seu propósito organizacional, seus pontos fortes, seus pontos

fracos e, para isso, é preciso recorrer a algumas ferramentas que a ciência da administração propõe Aqui recorre-se à análise SWOT (*Strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*), Matriz BCG (Boston Consulting Group), Matriz Produto-Mercado, BSC (B*alanced Scorecard*). Essas ferramentas darão subsídios para se fazer um diagnóstico organizacional do empreendimento.

c) Propósito organizacional

As possibilidades de negócios são tão amplas, que se torna necessário delimitar o espaço e a área de ação específica onde a organização pretende atuar. Neste ponto, para Tavares (2007), inicia-se o processo de gestão estratégica efetivamente, a partir da delimitação do negócio, formulação da visão e do inventário das competências distintivas da organização. Essa escolha do espaço é feita a partir de observações de oportunidades e ameaças que o ambiente oferece.

O negócio precisa ser delimitado a partir de duas dimensões, segundo Tavares (2007, p. 88): "que são os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los". Essa delimitação é expressa através do propósito estabelecido pelo consenso dos dirigentes da organização. Esta definição que não deve ser muito restrita, para não negligenciar seu consumidor, nem muito ampla, que perca o foco de suas atividades principais. Exemplo: empresas que atuam no negócio de produção agrícola podem atuar de muitas maneiras, como aperfeiçoamento de sementes, produção de alimentos orgânicos, fertilizantes, implementos agrícolas, etc. Em qualquer negócio, só se logrará êxito nesses espaços, se tiver competência distintiva na área específica que escolheu.

O propósito organizacional é composto pela visão, missão e a abrangência do negócio. A visão segundo Oliveira (2002, p. 69), "pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla". Em outras palavras Hartmann (1999, p.147) diz que visão "é o destino onde se quer fazer o negócio chegar a longo prazo, o qual expressa e sintetiza o conjunto das aspirações".

Enquanto "a missão é o objetivo central do planejamento estratégico – onde a empresa quer ir" (Oliveira, 2002, p.76). Essa definição está ligada a oportunidades identificadas no ambiente externo e aos rumos que a empresa irá tomar que devem ser detalhados nas fases seguintes do planejamento.

Elaborar coletivamente a declaração da missão é essencial para que o grupo compreenda qual a razão de ser da organização. Quando direção, cooperados e funcionários têm clareza do propósito de seu trabalho e quando todos compartilham desse propósito, a empresa conquista uma identidade, uma imagem que pode ser exibida e defendida diante da comunidade. Todos expressam o mesmo objetivo, a mesma atitude. A equipe, unida, pode visualizar o futuro desejado e as trilhas que levam a ele. Para Dornelas (2001) a missão de uma organização deve explicar o que essa organização é. Para tal deve deixar claro a quem pretende atender, que serviços vão prestar e, o mais importante, quais são as principais características que distinguem a proposta da instituição das demais.

É a partir da missão que se define os objetivos estratégicos da organização. Para o autor Oliveira (2002, p. 160) "os objetivos são definidos como o estado, situação ou resultado futuro que se quer atingir". Sob o ponto de vista do planejamento estratégico, a definição dos objetivos combina o que se espera em termos de negócio e, consequentemente, que resultados as atividades implantadas pretendem buscar no processo produtivo.

A definição desses objetivos deve ser baseada nos valores e na ideologia da empresa, nas características da organização, no reconhecimento do problema e na análise diagnostica realizada. Para facilitar o desenvolvimento de todo o processo e posterior avaliação sob os resultados alcançados, os objetivos devem ter algumas características básicas: devem ser claros, consistentes, realistas, mensuráveis, motivadores e utilitários. Seguindo essas características será possível conhecer como a empresa poderá ser beneficiada, casos os objetivos definidos sejam alcançados (ALBUQUERQUE, 1981).

Os objetivos só poderão ser estabelecidos adequadamente após conhecer a abrangência do negócio. Pois, segundo Costa (2006-A), é a formulação da abrangência de um negócio que dará a concentração e o foco nas ações externas da empresa. Ela delimita o cliente, o mercado, bem como a extensão geográfica que se quer atender e com quais produtos ou serviços.

Fernandes e Berton (2005) dizem que é melhor que a concepção de negócio seja fruto de uma decisão refletida e deliberada do que algo que aconteça por motivos externos. Essa reflexão sobre onde a empresa quer chegar, é que vai estabelecer a amplitude e o escopo do negócio. Observando para que esta definição não seja tão estreita que deixe de fora algumas oportunidades, nem tão ampla que crie dificuldades para que seus membros se orientem na sua

atuação no mercado. Os autores consideram que para classificar as atividades principais, a organização deve priorizar aquelas que desenvolvem bem e que conseguem extrair mais valor para o seu produto ou serviço.

Com a abrangência do negócio definida, será possível traçar um plano estratégico em atendimento às necessidades dos sócios ou cooperados que esteja totalmente alinhado às metas da organização (Op cit).

d) Análise do ambiente da Organização

Embora a idéia de ambiente não seja tratada de maneira muita clara dentro da Teoria das Organizações, sendo vista muito mais como forças externas à empresa, este é um dos fatores essenciais no processo de formulação das estratégias para Fernandes e Berton (2005).

Para uma melhor análise e planejamento, os autores acima citados sugerem a divisão do ambiente em: ambiente interno ou operacional, aquele que se refere ao interior da organização e a sua área de atuação; e o ambiente externo ou geral, que contempla as questões mais amplas do universo social, econômico e político no qual a organização tem pouco ou nenhuma influência.

Analisar um ambiente consiste em identificar as oportunidades latentes que possam ser atendidas ou que já são atendidas, mas onde a organização acredita poder explorar de maneira mais competente que seus concorrentes. Umas das maiores limitações dessas análises e relativa à questão do futuro, pois, deve-se buscar atender não só as expectativas expressas pelos consumidores, mas também, aquelas que ainda não souberam expressar (TAVARES, 2007).

e) Análise do ambiente interno

A análise estratégica é uma análise de futuro, onde, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, organiza-se e consolida-se um conjunto de princípios, normas e funções para regerem a organização de forma harmoniosa e assim, alcançar o processo planejado, atingindo a situação almejada pela empresa. Que para ser alcançada, Oliveira (2007, p.7) acredita que deve-se observar a realidade atual e tendências de evolução, pois a administração estratégica é:

- evolutiva – porque seus princípios estão em constante evolução;
- moderna – porque considera todos os atuais conceitos e princípios proporcionados pela Teoria da Administração;

- sistêmica – porque sua divisão é estruturada, suas partes são integrantes e seu todo tem função e objetivo;
- interagente – envolve um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais externos e não controláveis, e fatores internos e controláveis da empresa;

Ela requer processos participativos, sustentados por programas de qualidade, para promover um sistema de gestão voltado à melhoria contínua e ampla qualidade dos processos. Acredita-se que a administração estratégica quando exercitado em nível de competitividade mais alta, melhora seu desempenho e eleva o nível de criatividade dos integrantes do sistema (OLIVEIRA, 2007).

A análise do ambiente interno requer o conhecimento das forças e fraquezas da organização, através da análise minuciosa dos recursos existentes, possibilitando a construção de boas estratégias corporativas e competitivas, que precisam ser construídas sobre os pontos internos fortes, evitando-se apoiar em pontos fracos, que precisam ser identificados, mapeados e marcados claramente, para cautela e ações futuras (COSTA, 2006-A, p.110).

f) Análise do portifólio de produtos e serviços

O portifólio representa o conjunto das áreas estratégicas da organização, onde cada área refere-se à combinação de produto e ou serviço com um segmento de mercado ou público-alvo, para a qual a organização planeja uma estratégia específica. Um portifólio bem balanceado deve ser constituído por um conjunto de áreas estratégicas que tenha condições de gerar e sustentar resultados positivos para assegurar um bom desempenho da organização no futuro, remunerar seus investimentos e alcançar aqueles segmentos inovadores que virão garantir o sucesso da organização a longo prazo (COSTA, 2006-A). Instrumento que permitem se fazer uma boa análise de portifólio são: Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group em 1967, a qual facilita a formulação de estratégia chamada de crescimento da participação; e a Matriz Produto-Mercado, desenvolvida por Igor Ansoff, em 1957, que visa identificar as oportunidades de crescimento.

O objetivo desta abordagem é que a organização deve ter uma carteira equilibrada de negócios, de modo que alguns gerem mais caixa do que usam e possam suportar outros negócios que precisam de caixa para se desenvolverem e tornarem-se lucrativos. A matriz possui quatro

quadrantes, que referem-se as quatro possíveis combinações de alto e baixo crescimento com alta e baixa participação no mercado. Cada quadrante representa tipos particulares de negócios que são identificados (CERTO, 1993, p.122-124), conforme figura 2.

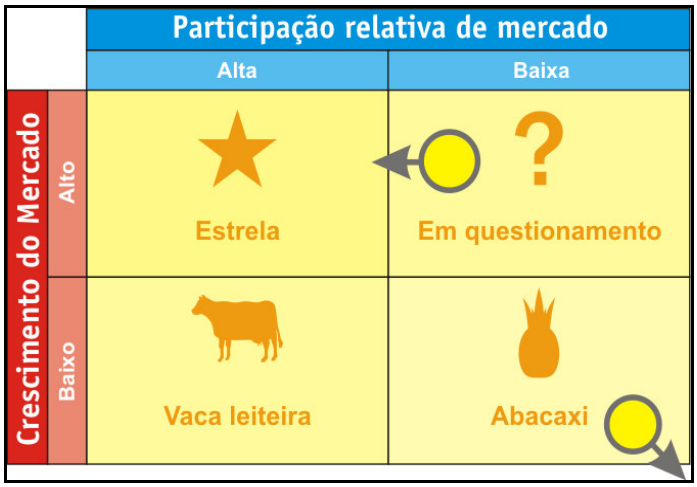


Figura 2: Matriz BCG

Fonte: http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

Quadrante 1 - Vaca leiteira: são produtos e ou serviços alimentadores de caixa, possuem alta competitividade de mercado e baixa atratividade. A organização usa este tipo de negócio para pagar suas faturas e financiar outros negócios que requerem maior esforço.

Quadrante 2 - Estrela: são negócios de ponto de interrogação que se tronaram bem-sucedidos, possuem alta competitividade no mercado e alta atratividade. Este tipo de negócio geralmente são mais usuários do que geradores de caixa, mas possui grandes perspectivas de se tornarem lucrativos com o passar do tempo.

Quadrante 3 – Em questionamento (também conhecido como "ponto de interrogação" ou "criança-prodígio"): o produto e ou serviço que representa este negócio possui mercado de altas taxas de crescimento, mas com baixa participação relativa. São negócios que exigem grande quantidades de fundos, tendo a organização que optar entre continuar a investir no negócio ou abandoná-lo. Se nada é feito para mudar a participação de mercado, pode absorver um grande investimento e depois de tornar um "abacaxi", mas por outro lado, por estar em um mercado de alto crescimento pode-se tornar um produto "estrela".

Quadrante 4 - Abacaxi (também conhecido como "animal de estimação" ou pesos, expressões que não traduzem bem o conceito em português): são produtos e ou serviços que possuem baixa participação em mercados de baixo crescimento. Este tipo de negócio gera baixos lucros ou perdas, consome muito tempo da administração e geralmente precisam ser encerrados.

A Matriz BCG tem a vantagem de não apresentar uma só estratégia para todos os produtos. Algumas desvantagens deste modelo são:

- alta participação de mercado não é o único fator de sucesso;
- crescimento de mercado não é o único indicador de atratividade de um mercado;
- às vezes um "abacaxi" pode gerar mais caixa que uma "vaca leiteira".

De acordo com Henderson (2007), criador da Matriz BCG, uma empresa para ter sucesso, precisa ter um portfólio de produtos com diferentes taxas de crescimento e diferentes participações no mercado. A composição deste portfólio é uma função do equilibrio entre fluxos de caixa. Produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer. Produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa. Ambos são necessarios simultaneamente. Para Kotler (1998), quando um produto está em período de declínio se faz necessário determinar estratégias claras. Se chegar ao final da análise concluindo que este produto vai consumir tempo e recursos maiores que seus retornos, deve-se optar por eliminá-lo do portifólio. Mas, se decidir mantê-los, a empresa necessita escolher uma das opções como estratégia, que pode ser: de continuação, de exploração ou de concentração. Segundo o mesmo autor, o estágio de introdução de um produto é marcado por um lento crescimento nas vendas, geralmente causados por demora na expansão da capacidade de produção; por problemas técnicos; demora em tornar o produto disponível aos clientes causados pela dificuldade na obtenção de distribuição adequadas através de pontos de venda a varejo; e relutância dos consumidores em modificar padrões de comportamento.

g) Matriz Produto-Mercado

Essa matriz representa algumas formas que o autor, Igor Ansoff, acreditava que poderiam aprimorar o negócio de determinada organização por meio estratégias distintas, identificando as oportunidades de crescimento. Para isso, segmenta a análise em duas dimensões: produtos existentes e em novos produtos, em mercados atuais e futuros (FERNANDES & BERTON, 2005, p.128).

Segundo os autores acima, apartir dessas duas dimensões, quatro estratégias podem ser formadas:

- penetração de mercado: a empresa foca na mudança de clientes ocasionais para clientes regulares e de clientes regulares para usuários intensivos do produto;
- desenvolvimento de mercado: a empresa tenta conquistar clientes da concorrência, introduzir produtos existentes em mercados externos ou introduzir novas marcas no mercado;
- desenvolvimento de produtos: a empresa busca vender outros produtos a clientes regulares, freqüentemente intensificando os canais existentes de comunicação;
- diversificação: sendo a mais arriscada das estratégias, a empresa normalmente foca na comunicação explicando porquê está entrando em novos mercados com novos produtos, visando ganhar credibilidade.

Essa é uma técnica de análise que permite mapear o portifólio presente na empresa em face aos mercados atuais e futuro.

h) Análise do Ambiente Externo – análise SWOT

O ambiente externo é constituído de fatores externos não controláveis e que podem interferir no desempenho da organização. Os fatores externos alicerçam o ambiente da organização e são responsáveis pela formação de seu sucesso futuro. O ambiente externo assim como o clima, traz muitas surpresas para organização, ocasionando mudanças cada vez mais rápidas. Ele pode orientar o planejamento para a tomada de decisão imediata, para que a organização possa aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças (COSTA, 2006-A, p.81). A análise SWOT é uma ferramenta que possibilita fazer um diagnóstico de como está o ambiente externo da organização, juntamente com seu ambiente interno.

Para Fernandes e Berton (2005) toda análise de uma organização terminam numa análise SWOT – do inglês strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças), que resume todos aqueles aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia. Para Costa (2006, p. 86; 111-112), são elemento da SWOT:

- Pontos fortes ou forças – referem-se às características positivas que a organização possui em destaque e que são essenciais para o cumprimento de seu propósito.
- Pontos fracos ou fraquezas – referem-se às características negativas que a organização possui e que podem prejudicar o cumprimento de seu propósito.
- Oportunidades – são os fatores externos previsíveis para o futuro, que podem afetar positivamente as atividades e desempenho da organização caso eles ocorram.
- Ameaças - são os fatores externos previsíveis para o futuro, que podem afetar negativamente a organização.

Esses autores acreditam que para se pensar estratégia é preciso que a organização esteja disposta a assumir o controle sobre seu próprio destino, analisando as oportunidades que o mercado oferece, conhecendo as ameaças e as transformando em oportunidades, definindo novos rumos para a organização, tudo isto através da educação disciplinada para se pensar e desenvolver processos de longo prazo. Por meio dessas mudanças é possível canalizar esforços para desenvolvimento de um objetivo comum, e mobilizar os recursos da organização para atingi-lo (FERNANDES & BERTON, 2005; COSTA, 2006-A).

i) Cenários

No ambiente que a organização está inserida, há sempre fatores que se apresentam favoráveis à sua atuação, outros mostram-se desfavoráveis ao desenvolvimento das estratégias traçadas. Esses são pressupostos, que se analisados adequadamente, permitem aos administradores fazerem uma prospecção de seu negócio, de maneira a diminuir suas incertezas para o futuro.

Cenário é um conjunto consistente de premissas consideradas de grande relevância pelos dirigentes da organização, constituindo-se como um indicador para as atividades do setor ou da organização: condiciona as atividades, as perspectivas de crescimento, de rentabilidade, de resultados, a vulnerabilidade e até a sobrevivência da organização. O cenário pode ser positivo ou negativo, pois a prospectiva em relação ao futuro varia de pessoas para pessoa e decorre muito mais de atitudes e posturas individuais. Existe também os cenários alternativos, quando o futuro parece estável, havendo grandes incertezas no horizonte de planejamento, desfechos alternativos

podem criar cenários completamente diferentes entre si, obrigando os dirigentes a definir e analisar, por exemplo, um cenário otimista e um pessimista (COSTA, 2006-A, p.91-62).

Na construção de cenários, leva-se em consideração variáveis do meio ambiente, como as geográficas, políticas e geopolíticas, as sociais, economicas e tecnológicas. A dificuldade se encontra no número de combinações possíveis de cada uma delas com as demais (BETHLÉM, 2004). Existem vários caminhos para se analisar e cruzar essas variavéis. Linneman e Klein sugerem o seguinte para construção de cenários:

1. Identifiquer e explicite a misão, objetivos básicos, políticas de sua organização;
2. Determine o tempo de duração do seu planejamento, para o futuro;
3. Desenvolva um bom conhecimento dos pontos fortes e fracos da sua organização;
4. Determine os fatores que você pensa que ocorrerão definitivamente dentro do prazo de seu planejamento;
5. Faça uma lista das variáveis-chaves que terão maiores consequencias para a organização;
6. Atribua valores razoaveis para cada variavel-chave;
7. Construa cenários nos quais a sua organização poderá operar;
8. Desenvolva uma estratégia para cada cenário;
9. Cheque a flexibilidade de cada estratégia em cada cenário, testanto sua eficiência dentro de outros cenários possíveis;
10. Selecione ou desenvolva uma estratégia de "reposta ótima" (apud BETHLÉM, 2004).

Bethlém (2004) alerta, que o objetivo dos cenários não é prever o que vai acontecer, pois isto é impossível, mas sim, preparar-se para situações diversas, aplicando técnicas de previsão com cuidado, examinando as particularidade do ambiente atual e futuro e dos próprios conceitos e técnicas utilizadas. Ressalta a importância da interpretação dos dados que sofrem influencias regionais, bem como da qualidade dos dados analisados.

j) Formulação das estratégias

Os tempos mudaram a estabilidade das décadas anteriores alimentando o ambiente com instabilidade e transformaram a certeza e a permanência entre elas, em incerteza e mudança. Muitos fatores contribuíram para essas transformações, entre elas, a chegada da Era da Informação, que esta suplantando a Era da Industrialização (GRACIOSO, 1999).

Para Thompson e Strickland (2000), o processo de implementação da estratégia deve se orientar para estabelecer condições da organização executá-la com sucesso: desenvolvendo orçamentos para direcionar amplos recursos para as atividades da cadeia de valor que forem criticas para o sucesso estratégico; estabelecendo políticas e procedimentos adequados estrategicamente; instituindo práticas e mecanismos para melhoria contínua; instalando temas de suporte que permitam que o pessoal da empresa desempenhe seu papel estratégico com sucesso sempre; atribuindo recompensas e incentivos para realização dos objetivos e boa execução da estratégia; criando um ambiente de trabalho e cultura corporativa de apoio a estratégia; e fazendo exercício da liderança interna necessária para impulsionar a implementação para frente e melhorar a maneira de execução da estratégia.

Estes requisitos aparecem repetidamente no processo de implementação de estratégia e impulsionam as prioridades de ação na agenda de quem as programam. Algumas destas tarefas podem ser mais cruciais ou mais demoradas do que outras dependendo das circunstâncias da organização (Op cit).

As estratégias podem ser organizacionais (gerais) ou funcionais, aqui tratada segundo Fernandes e Berton (2005) como:

- **Estratégias organizacionais**, que estão divididas em quatro grandes grupos: de concentração, de estabilidade, de crescimento, e redução de despesas.
- **Estratégias funcionais** que são aquelas elaboradas, normalmente, se relacionando com as áreas da empresa: compras e materiais, produção e operações, finanças, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, sistema de informações e marketing.

Já Wright et al. (apud FERNANDES & BERTON, 2005), utilizam a tipologia de estratégias genérica de negócios, classificando sete tipos principais: estratégias de nicho-custos baixos, nicho-diferenciação, nicho-custos baixos/diferenciação (estas três mais adequadas para pequenas unidades de negócios), custos baixos, diferenciação, custos baixos-diferenciação ou ainda, estratégias múltiplas, que são mais indicadas para as grandes unidades de negócios.

Para Porter (1996, apud FERNANDES & BERTON, 2005, p.111) as estratégicas genéricas são consideradas uma ferramenta que se aplica no diagnóstico da organização, para que a mesma possa obter retornos superiores à média de seu setor, adotando um perfil estratégico em custos, diferenciação ou de enfoque que podem ser de:

a) Liderança em Custo: estratégia em que a organização minimiza sua estrutura de custos através de atividades que não agregam valor, otimiza sua capacidade produtiva, trabalha a curva de experiência da organização para buscar a liderança por meio da redução dos preços;
b) Diferenciação: é uma estratégia que consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela organização, envolvendo a criação e comercialização de produtos exclusivos para o mercado de massa, com o objetivo de alcançar vantagem competitiva;
c) Enfoque: é uma estratégia na qual a organização trabalha com a segmentação de mercado, podendo atender aos consumidores final com maior objetividade e qualidade, proporcionando a diferenciação dos produtos de forma significativa, alcançando um melhor posicionamento para a organização.

Enquanto que as estratégias competitivas são utilizadas para aproveitar as situações de mercado e dos ambientes dinâmicos onde as estratégias tradicionais não funcionam mais, a de diversificação apresenta oportunidades às empresas com dificuldades de expansão, que pode ser associada à estratégia de aliança e parcerias. As estratégias de expansão mostram a possibilidade das empresas alargarem seus horizontes, seja ao lado dos clientes, fornecedores ou parcerias. Neste caso, deverá rever a abrangência de seu negócio. As estratégias genéricas ou corporativas são mais gerais e tem a ver com toda a organização, complementando as estratégias competitivas.

Após identificar e analisar os aspectos do ambiente e do negócio da organização, traçada as estratégias para alcançar seus objetivos, faz-se necessário a definição de processos e padrões de interação e controle de gestão, verificando se o resultado esperado está sendo alcançado. Para isto a empresa define uma série de indicadores, para controlar seu desempenho e o valor que está sendo gerado aos seus acionistas ou associados. Entretanto, o mais importante é identificar o que é primordial para a organização, em termos de resultado esperado, para montar seu sistema de controle de desempenho (FERNANDES & BERTON, 2005).

Para isto, torna-se fundamental que a avaliação e controle dos resultados esperados pela empresa sejam realizados e apresentados na sua dinâmica de funcionamento entrelaçada com a

realidade de mercado e do ambiente no qual está inserida, considerando, principalmente, o propósito da avaliação, as características diferenciadas de cada empresa, escolhendo o sistema de medição que melhor adapte aos seus objetivos e estratégias (Op cit).

h) Balanced Scorecard (BSC)

O Balanced Scorecard (BSC) é um instrumento de gestão capaz de traduzir a visão, missão da empresa em um conjunto coerente de medidas de desempenho, organizado em quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Diferente de outras ferramentas de controle, o BSC, serve para articular a estratégia da empresa, comunicando-a e alinhando-a com as iniciativas individuais, interdepartamentais e organizacionais, fazendo com que todos os esforços se voltem para uma meta comum. Constitui-se num sistema de controle, mas principalmente, num sistema de comunicação, informação e aprendizagem (KAPLAN & NORTON, 1997).

Razão pela qual, optou-se aqui pela indicação da aplicação do BSC, como instrumento comunicação, alinhamento e gerenciamento estratégico nos empreendimentos como as cooperativas agrícolas, onde tem um número elevado de componentes. E na falta de gerenciamento adequado dos objetivos da organização, onde transforma-se os objetivos individuais em grupais, corre-se o risco de atender aos objetivos de uns em detrimento de outros. Pois, segundo Costa (2006-B), o conjunto de indicadores a ser trabalhado no BSC é construído de acordo com a missão da empresa, sua estratégia, tecnologia e cultura, considerando que diferentes mercados, estratégias de produtos e ambientes competitivos requerem diferentes *scorecards*. Tendo como ponto fundamental a visão e a missão da organização.

Quando se consegue descrever as estratégias de maneira mais disciplinada, as chances de sucesso na sua implementação aumentam substancialmente. Com o BSC a empresa passa a dispor de pilares confiáveis para o projeto de um sistema gerencial que a desenvolva focalizada nas suas estratégias. Para acompanhamento se faz necessário o desenvolvimento de mapas, mostrando as perspectivas em análise, bem como seus indicadores, para mensuração de seu desempenho (KAPLAN & NORTON, 2000).

De maneira sintética, as quatro dimensões do BSC são construídas com base em indicadores externos e internos, que orientem a organização a ter uma visão estruturada de seus objetivos em cada uma das perspectivas: processos internos, clientes, finanças e aprendizado e

crescimento, conforme figura 3 abaixo (KAPLAN & NORTON, 1998).

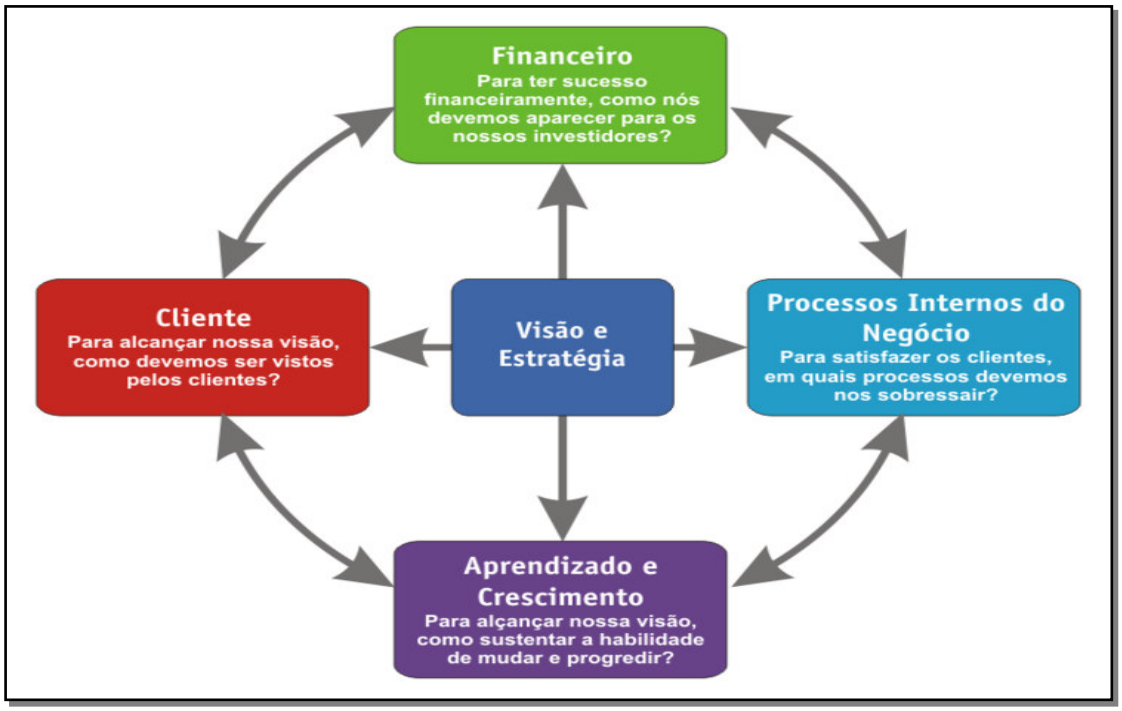


Figura 3: As perspectivas do BSC

Fonte: Prado, 2006

O BSC é um conjunto de indicadores que vai além da avaliação dos indicadores financeiros para analisar o desempenho das empresas. Segundo Oliveira (2001), é outra maneira de avaliar o desempenho das cooperativas, pois complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento, assim como investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que podem mudar, substancialmente, todas as atividades dos negócios da cooperativa.

O *Balanced Scorecard* como ferramenta gerencial permite adaptações conforme os objetivos da organização e pode ser utilizado nas organizações sem fins lucrativos, desde que coloque a perspectiva da renovação e aprendizado no topo dos *scores* que se quer analisar (KAPLAN & NORTON, 2001).

Nas organizações sem fins lucrativos, a mensuração do desempenho é realizada, principalmente, através dos intangíveis, onde estão mais empenhadas em cumprir determinada missão do que gerar resultados financeiros acima da média. A aplicação do BSC tem sido muito

bem sucedida e apoiada pelo seu pessoal dentro dessas organizações. Possibilitando que elas desenvolvam estratégias mais claras para o seu futuro, de maneira mais fácil de ser compreendida pelos seus administradores e associados, através de um sistema abrangente de indicadores não-financeiros e financeiros para motivar e avaliar seu desempenho (KAPLAN & NORTON, 2004).

A abordagem do BSC nas cooperativas, segundo Oliveira (2001), ficaria de acordo com o apresentado na figura abaixo.

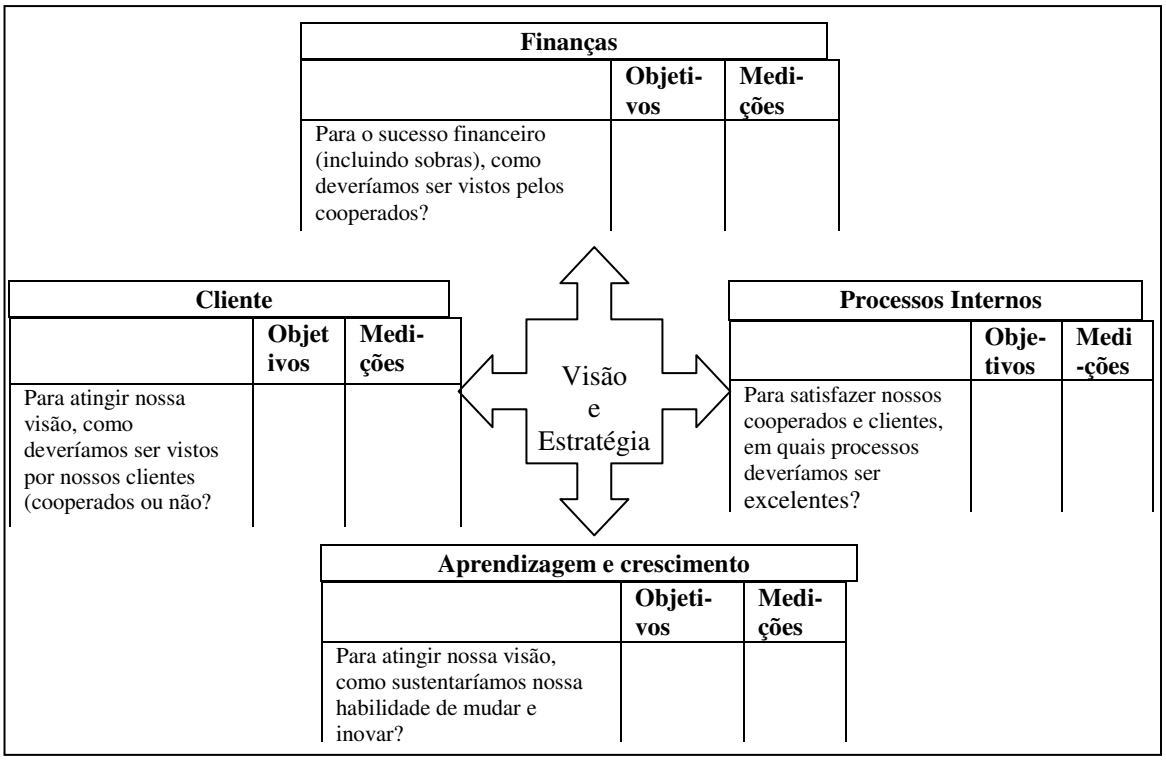


Figura 4 Abordagem do *balanced scorecard* em cooperativas.

Fonte: Baseado em Oliveira, 2001, p. 287

Acredita-se que para aplicação do BSC em cooperativa solidárias, pode-se fazer adequações nesta abordagem acrescentando uma nova perspectiva: a social, donde sairia os *scores* para os gestores acompanharem o desempenho da organização quanto aos seus objetivos sociais. Colocando, conforme recomendou Kaplan e Norton, essa dimensão no topo dos *scores* em análise. Esses indicadores vão apontar onde a empresa quer chegar e o que vai medir para garantir o alcance dessas metas.

Para acompanhar as estratégias da organização é necessário desenvolver os mapas estratégicos, onde os gestores têm, num único relatório, todos os indicadores necessários

importantes para o bom desempenho da organização, usando uma cesta de medidas que os ajudem a não perder o foco nos resultados de longo prazo.

Para Costa (2006-B), no BSC pode-se aumentar a abrangência das medidas de desempenho, sem aumentar o número de indicadores. Na definição dos mapas estratégicos das cooperativas, as medidas de avaliação para seus objetivos sociais estarão sendo acompanhadas juntamente com os indicadores financeiros, de processos internos, de clientes e aprendizado e crescimento. O gestor contaria com um conjunto sucinto de medidas relevantes para análise de desempenho das várias áreas, sem correr o risco de cuidar de uma e descuidar de outras. Uma estando ligada a outra de maneira interdependente, se estruturando para a ação estratégica, conforme Kaplan e Norton define na figura 5 abaixo.

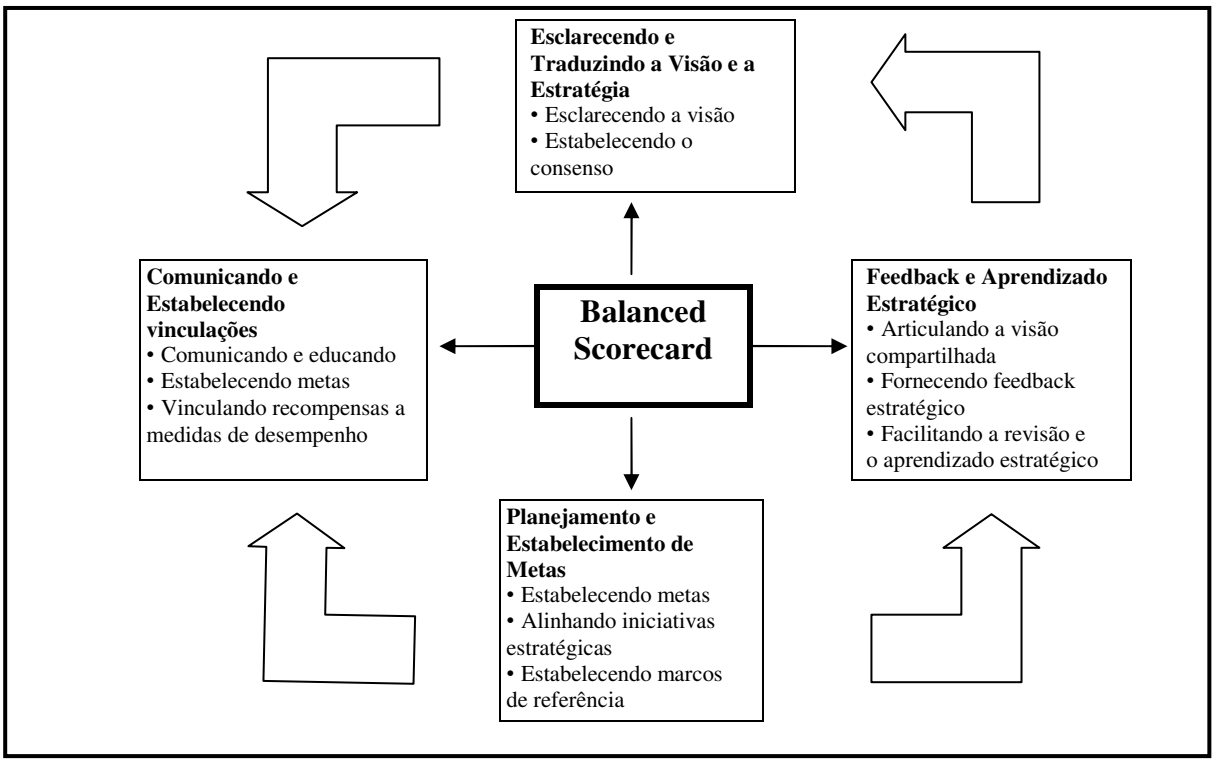


Figura 5: Balanced Scorecard como Estrutura para a Ação Estratégica.
Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p.12.

Nesse sentido o *Balanced Scorecard*, se constitui num sistema de gestão da estratégia e não um sistema de controle. Tendo como objetivo, esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, e comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, tendo como base a utilização de

indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro da organização.

Um dos primeiros passos para se implantar o BSC é desenhar o mapa estratégico, depois usá-lo como ferramenta para acompanhar o cumprimento das estratégias. Uma vez definida as metas a serem alcançadas, necessárias para se atingir os objetivos estratégicos, devem ser planejadas as ações a serem executadas. Isto pode ser feito através de um levantamento dos projetos de ações que a empresa possui em andamento e avaliá-los sob os objetivos definidos nos mapas estratégicos. Não desprezando nenhuma ação fundamental para se atingir as metas definidas nos mapas. (COSTA, 2006-B).

Os gestores devem definir uma mensagem clara do que se quer ao desenhar o mapa estratégico da organização, utilizando de linguagem que todos entendam o que se espera deles. Essa mensagem deve ser feita levando em consideração as defasagens de competências, seja referente a qualificação profissional das pessoas, seja quanto ao sistema de informação e procedimentos, enfatizando também outros pontos que sejam relevantes para a credibilidade do mapa. Ele será utilizado para avaliar e motivar as pessoas na busca do desempenho esperado (Op cit).

Para Costa (2006-B) não basta criar sinergia na formulação do mapa estratégico, é preciso divulgá-lo e incentivar as pessoas a usá-lo. Como é uma tarefa que envolve um número grande de pessoas, as organizações que utilizam de *scorecards* recorrem, em geral, a três mecanismos integrados para traduzir a estratégia em objetivos locais: comunicação e educação; estabelecimento de objetivos; e ligação de recompensas às medidas de desempenho.

Para a autora acima, quando se consegue o envolvimento de todos, o BSC é um instrumental para implementar a estratégia e, ao mesmo tempo permite que ela evolua em respostas às mudanças nos ambiente tecnológico, de mercado e de concorrência. Fazendo a ligação entre o estratégico e o operacional, constituindo-se num sistema de gestão que leva ao melhoramento das áreas que se propõe a acompanhar, tais como produto, processo, cliente e desenvolvimento de mercado.

Primeiramente, deve-se conhecer e analisar o ambiente no qual se está inserido para definir as estratégias corretas. Pois, de nada vale um bom planejamento estratégico com sistema um sistema de acompanhamento e controle eficiente se as mesmas não levam ao objetivo maior da organização. Segundo Costa (2006-B, p.12), “estratégia, no BSC, é definida com um conjunto

de hipóteses sobre os relacionamentos de causa e efeito: (a) entre os objetivos e as ações necessárias para que eles sejam alcançados; (b) entre objetivos e as medidas do desempenho obtido no esforço de alcançá-los".

i) O enfoque estratégico competitivo: as estratégias do setor agrícola

Como competitividade não tem uma definição precisa, o presente trabalho discute o significado do conceito de competitividade aplicado a sistemas agroindustriais concretos e do ponto de vista das teorias de concorrência, onde " pode ser definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados." A sustentabilidade implica em que essa posição seja consistente com a realização de resultados não negativos (FARINA, 2006, p. 4).

Sendo as escolhas dos indicadores de desempenho influenciado diretamente pela escolha da definição de competitividade, que conforme Farina (2006), podem ser: participação no mercado; custos e produtividade; e inovação em produto e processo para atender adequadamente demandas por atributos específicos de qualidade exigidos por consumidores ou clientes. Para a autora enquanto a evolução da participação de mercado reflete a competitividade passada, decorrente de vantagens competitivas já adquiridas. A capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos determinam a competitividade futura, uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas.

Dentro do contexto atual, percebe-se um esforço quase generalizado por parte das empresas, na busca de competitividade.

No agronegócio, observa-se que, como conseqüência da globalização dos mercados de alimentos e fibras, as margens de lucros ficaram cada vez menores, o que para Nantes e Scarpelli (2001) amplia o poder do marketing dos canais de distribuição, no mercado interno. Os movimentos de fusões, aquisições e alianças estratégicas atingiram de maneira definitiva o agronegócio, ocasionando dificuldades operacionais para as tradicionais cooperativas e empresas de capital acionário, mesmo aquelas que vinham operando com êxito nas últimas décadas.

Essas transformações ocorreram de forma ainda, mais acentuada, nos empreendimentos rurais, exigindo um novo posicionamento para essas propriedades, como a busca de práticas

modernas na agropecuária, ligadas à agroindústria ou canais de distribuição. A redução de custos de produção e a busca por aumento do faturamento, fazem parte desse novo modelo produtivo.

Como convivem lado a lado empreendimentos rurais altamente tecnificados e outros que produzem para a subsistência familiar, a ordem para escolher a alternativa estratégica mais adequada aos empreendimentos rurais, integrando-os às novas exigências dos agronegócios, é conhecê-los bem, identificando suas potencialidades e deficiências. Pois, a atividade rural apresenta maior risco que outros negócios em razão de suas especificidades, o que exige dos produtores, elaboração de estratégias que viabilizem todo o seu processo produtivo (NANTES & SCARPELLI, 2001).

As estratégias que determinam o sucesso dos empreendimentos rurais estão estreitamente vinculadas ao porte do empreendimento, pois a sua escala de produção é um dos fatores mais importante para sua inserção na cadeia produtiva, já que a comercialização dos produtos é em função do volume de produção disponível.

Busca-se utilizar o conceito de cadeia produtiva para justificar a existência de um espaço analítico passível de utilização de ferramentas de gestão integradas. Tomando a visão sistêmica de Morvan (1988, apud BATALHA, 2001), cujas cadeias de produção são vistas como um mesosistema, baseadas em três fatores diversos que são: a tecnologia, o mercado e os produtos, no qual qualquer modificação em um dos elementos teria como conseqüência a alteração do funcionamento da cadeia de produção como um todo. Verifica-se que para se fazer uma análise, seja de mercado ou o que produzir, é preciso levar em consideração estes três aspectos, simultaneamente, ao longo do tempo.

As unidades produtivas, sejam empresas ou não, deveriam trabalhar integradas, numa visão sistêmica, para melhor analisar os problemas relacionados ao agronegócio *(agribusiness)* e a agropecuária. Nesta visão sistêmica e dinâmica, propõe-se que trabalhe as cadeias agroindustriais de trás para frente, começando por conhecer o consumidor final, seus gostos, preferências, tendências de mudanças e de padrões, sua capacidade de intervir na cadeia e forma de organização social (BATALHA & SILVA, 2001). Porque quem produz hoje, deve preocupar-se primeiramente em conhecer as necessidades de seus clientes e consumidores, a fim de satisfazê-los e mesmo superar em suas expectativas.

Para isto, busca-se através dos estudos do Marketing, definido por Kotler (1998) como a atividade humana ou o processo social, orientado para a satisfação do desejo ou satisfação do

indivíduo e organizações, através do processo de troca, a sistematização de estratégias que melhor atendam essa relação entre quem vende e quem compra um produto ou serviço, ou seja, o mercado.

Para se efetuar essa relação de troca numa visão mais ampla, analisando a cadeia produtiva como um todo, faz-se necessário entender que, comercialização é um modo de integrar e incorporar a transmissão de um produto em vários estágios do processo produtivo. Tratando-se de produtos agroindustriais, temos ainda, algumas particularidades como a sua caracterização como bens de primeira necessidade, sazonalidades, tendências alimentares e internacionalização dos mercados (BATALHA & SILVA, 2001).

Considerando que no Brasil, trabalha-se com baixa agregação de valor aos produtos agropecuários, deve-se buscar alternativas para aumentar o poder de barganha do produtor rural, que, acredita-se ser quem mais tem perdido margem de lucratividade em toda a cadeia. Para isto é importante conhecer o consumidor, saber qual a sua intenção de compra. Nisto os distribuidores levam vantagem, pois são eles que conhecem melhor o cliente e sabem o que ele precisa. Batalha (2001) acredita que para conhecer o mercado tem que entender o consumidor, saber o que ele pensa, só assim conhecerá as tendências de consumo. E os produtos agropecuários guardam várias particularidades de gostos e preferências, de acordo com a cultura e valores de cada povo, o que dificulta a definição de estratégias que apontem o caminho dessas tendências.

Os produtos agroindustriais diferem-se muito entre si e com os demais produtos que estão disponíveis no mercado para comercialização. Enquanto, alguns produtos são vendidos *in natura*, sem exigir processamento, outros requerem processos de transformação ou beneficiamento mais complexo para serem comercializados. Uns são altamente perecíveis, como o leite, os hortifrutas, outros têm durabilidade muito maior, como é o caso dos grãos (café, feijão, arroz, etc). Razão que requerem uma análise mais cuidadosa por parte de quem produz e de quem vai distribuir estes produtos (BATALHA, 2005).

Enquanto verifica-se uma relativa estabilidade na demanda pelos produtos agroindustriais, pois varia pouco em relação ao preço, segundo Batalha e Silva (2001), o consumo destes mesmos produtos tende a ser regular durante o ano, tanto em relação ao preço quanto em relação ao tempo, exigindo regularidade e manutenção da qualidade de quem produz. Já a oferta tem várias restrições, a começar pelas condições ditadas pela natureza, fazendo da produção agrícola uma sucessão de safras e entressafras.

Essas oscilações na produção são determinantes para a formação de preços e, consequentemente, a comercialização fica subordinada a esta oferta irregular. E conciliar a demanda que é relativamente estável com a oferta que flutua sazonal e aleatoriamente é o principal desafio da comercialização dos produtos agroindustriais (BATALHA & SILVA, 2001).

Portanto, a competitividade de um sistema agroindustrial só é alcançada quando este é eficaz e eficiente. A eficácia de um sistema alcança-se quando se consegue atender as necessidades do consumidor, enquanto a eficiência do sistema depende da coordenação e da atuação dos agentes internos (BATALHA, 2005). Logo, o sistema que consegue atender melhor as necessidades do consumidor final é mais eficaz e mais eficiente, uma vez que seus agentes internos tiveram a capacidade de agir bem, utilizando-se adequadamente de seus recursos.

O maior desafio é saber qual é a tomada de decisão correta para utilizar de maneira adequada estes recursos e satisfazer seu cliente amanhã. Verifica-se que a produção agropecuária tem características peculiares de tempo e espaço, enquanto que as mudanças no comportamento do consumidor são constantes e dinâmicas. Por isso, uma cadeia deve evoluir no tempo, ter visão estratégica, ou seja, programar-se para as mudanças ambientais ou de demandas. Obtendo vantagens através de ganhos nas interações sistêmicas que realiza.

Nestas interações, o produtor rural, que fica no extremo inicial da cadeia, tem perdido força e não tem conseguido obter ganhos satisfatórios, levando a crer que não estão agindo bem na governança dos recursos à sua disposição. Isto exige uma nova postura na coordenação, tanto dos processos internos da sua propriedade rural, como na relação de troca que mantém com outros sistemas (BATALHA & SILVA, 2001).

Trabalhar com uma visão mais ampla do seu ambiente de atuação e definir estratégias, através de uma criteriosa análise da tecnologia, do mercado e dos produtos que irá produzir, podem ajudar na otimização do resultado da aplicação de seus recursos.

Existem algumas estratégias que são históricas como a integração agroindustrial, trabalhar com *commodities* e diversificação da produção.

A integração agroindustrial tem um papel socialmente seletivo e excludente. Na sua modernização, a agroindústria formulou condições para que seus fornecedores modernizassem-se tecnicamente. Tendo como resultado a alteração da base técnica de produção, que era um papel do Estado, mas que é financiado pelas indústrias, a agroindústria tem a capacidade de selecionar os melhores, os mais competentes para serem seus fornecedores. A estes são dados incentivos,

ajudando-os a se modernizam tecnologicamente. Enquanto que aqueles que não alcançam produtividade satisfatória são excluídos do sistema.

A diversificação da produção pode ser uma estratégia vantajosa, quando o produtor consegue identificar nichos específicos de mercado para atender, o que lhe possibilita criar alternativas de rendas para os vários períodos do ano e com possibilidades de que, em alguns momentos, o resultado de uma produção cubra o *déficit* operacional de outras em períodos de safras e entressafras.

Mas, tanto na diversificação quanto na integração, o importante é alcançar competitividade. E quando se pensa em ganho de competitividade, logo fazemos referência à redução de custos de produção, melhoria da qualidade dos produtos. Para Azevedo (2001), a eficiência produtiva é importante, mas a competitividade global de um empreendimento ganha-se na eficiência da comercialização de seus insumos e produtos.

Essa eficiência na comercialização dos produtos e insumos só se alcança com a coordenação adequada de todos os fatores que envolvem as relações de troca. Apesar da coordenação não ser uma atividade tipicamente inerente dos sistemas produtivos, ela deve estar presente através daqueles que fazem parte destes sistemas com a finalidade de reduzir custos, seja na negociação de contratos, na busca de informações, mensurando desempenho, organizando todas as atividades inerentes à produção e à distribuição, formando uma estrutura de governança.

E, apesar de existirem várias formas de comercialização, como o mercado spot, contratos de suprimento regular, contrato de longo prazo com cláusulas de monitoramento, integração vertical, não existe uma maneira de comercialização que se sobreponha a outra. O sucesso dessa estrutura depende da escolha dos mecanismos de comercialização que mais se aproxima das características da transação à qual ele se vincula (AZEVEDO, 2001).

Para Nantes e Scarpelli (2001), o importante para os empreendimentos rurais é escolher estratégias que sejam de acordo com o porte do estabelecimento, pois um dos fatores determinantes para a inserção numa cadeia produtiva é a escala de produção, sendo que a comercialização desses produtos será em função da quantidade produzida disponível.

Esses autores consideram as estratégias de diferenciação, agregação de valor e o associativismo mais indicadas para empreendimentos rurais de pequeno porte. Na adoção de qualquer uma das estratégias, deve-se levar em consideração os recursos disponíveis no

estabelecimento, a vocação do produtor e as condições do mercado. Sabe-se que a utilização de uma dessas estratégias não exclui outra, podendo mesmo ser complementares.

Para Farina (2006), as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e pela capacitação dos recursos internos das firmas.

As firmas ou produtores ao escolherem o que produzir deve se orientar, principalmente, pelo mercado ao qual está ligado e as suas tendências de crescimento. Isto assegurará maiores possibilidades de colocar seu produto dentro desse mercado, pois, os produtos agrícolas diferem-se muito uns dos outros, conseqüentemente, as transações que os envolvem também. As transações possuem características que as distinguem umas das outras pelos fatores da incerteza, da estrutura de informação, da especificidade dos investimentos envolvidos. Segundo Azevedo (2001), é extremamente válida esta nova metodologia da Nova Economia Institucional, para analisar uma cadeia industrial e seus canais de distribuição, cuja escolha da forma de comercialização não é aleatória, mas responde a um critério de eficiência econômica de importância crucial à eficiência de toda a cadeia, garantindo a sobrevivência dos agentes que a compõem.

Nisto, os pequenos produtores levam desvantagens, pois a grande maioria tem informações limitadas, desconhecem as tendências de mercado e as mudanças de hábitos dos consumidores, muitas vezes olham apenas para sua atividade de forma deslocada do resto do mercado. Sob essa perspectiva, a estratégia do associativismo pode ser uma proposição adequada, uma vez que lhe garantiria troca de informações, abertura de canais de comunicação e parcerias que lhe proporcionem o fortalecimento nas relações de troca. Fatores importantes para sua sobrevivência no mercado atual (NANTES & SCARPELLI, 2001).

Uma cooperativa pode ser uma organização de apoio, atuando como suporte aos agricultores, levando-lhes informações sobre o mercado, tecnologia para melhorar sua eficiência produtiva, intermediando nas relações de troca, buscar parcerias, fazendo a interface entre os produtores rurais e as empresas compradoras da produção e fornecedoras de insumos, defensivos, equipamentos etc. Porque ações que, muitas vezes, são difíceis para o pequeno agricultor realizar sozinho, podem ser facilitadas num grupo, onde tenha um esforço coletivo em prol de um objetivo comum.

A partir do que foi exposto, será delineada, no capítulo 4, uma proposta de modelo da gestão estratégica e do BSC como sistema gerenciador de implementação, controle e avaliação

das estratégias escolhidas, em uma pequena cooperativa de agricultores familiares. Para isto se requer a escolha de alguns critérios metodológicos que estão dispostos a seguir.

3. METODOLOGIA

Buscando identificar os procedimentos metodológicos utilizados na realização desta pesquisa, este capítulo apresenta a caracterização, o método escolhido, a descrição do objeto de estudo e os instrumentos de coleta de dados. Por último, a análise e interpretação, que terão como referência todos os dados levantados durante a pesquisa.

3.1 A natureza e método da pesquisa

A pesquisa como uma busca de novos conhecimentos, conforme Minayo (1993, p.23) a define, é um prisma mais filosófico, considerada como

> Atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados.

O estudo de caso é considerado um método de pesquisa sócio-empírica, em que se investiga um fenômeno atual dentro do contexto de vida-real, em que as fronteiras entre fenômeno e contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidências são usadas (YIN, 2001).

A abordagem escolhida neste trabalho foi a de pesquisa qualitativa, como o método de estudo de caso interpretativo, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Essa abordagem envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, além de análise de algumas situações para estimular a compreensão (GIL, 1991).

O estudo de caso foi considerado o método mais apropriado, em função da questão de estudo e do tema escolhido, pois, se justifica pela possibilidade de se trabalhar várias dimensões da situação, implicando um aprofundamento da análise da mesma forma que propõe Yin (2001),

Para Roesch (2005) o ponto forte dos estudos de caso reside em sua capacidade de explorar processos sociais na medida em que eles se desenrolam nas suas organizações. Como a presente pesquisa teve a intenção de analisar, além de procedimentos organizacionais, os

impactos sociais causados por estes nos membros da Cooperativa, considerou-se adequado o método de estudo de caso. Visto que pôde ser conduzido em detalhes, tomando por base diversas fontes de dados, em que se utilizou de instrumentos qualitativos para explorar e conhecer novos processos ou comportamentos informais dentro da organização.

Nesta abordagem, valorizou-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e com a situação que estava sendo estudada, pois, segundo Godoy (1995), assim um fenômeno pode ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, a pesquisadora foi a campo, buscando "captar" o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados foram coletados e analisados para que se entendesse a dinâmica do fenômeno.

Foi realizada uma análise da organização, observando seus procedimentos, sua forma de gestão, sua relação com os cooperados e organismos de apoio, visando conhecer seu modelo administrativo e possibilitar uma proposta de instrumentos para viabilizar uma gestão estratégica para a organização.

3.1.1 Objeto de estudo

O tema escolhido para estudo de caso foi a adoção da gestão estratégica, conjugando o caráter solidário com o competitivo na gestão das Cooperativas Agrícolas que atuam como empreendimentos da economia solidária, sendo o objeto de investigação uma Cooperativa de Agricultores Familiares, no município de Itapuranga (GO), que, segundo levantamentos preliminares, apresentou características que permitem classificá-la como um empreendimento de Economia Solidária.

Os motivos que determinaram a escolha da organização foram o fato de ser uma organização do setor agrícola que atua numa perspectiva solidária e a possibilidade de acesso aos dados de suas transações e observação de suas vivências.

A descrição detalhada da organização será feita no tópico da apresentação do estudo de caso.

3.1.2 Técnicas de coletas de dados

Os procedimentos para a coleta de dados utilizados foram a pesquisa documental, analisando os documentos da organização escolhida, como estatuto, projetos em andamento, planos, atas de assembléia e outros que foram disponibilizados; observação não participante aberta e a interrogação direta através de entrevistas semi-estruturadas individuais ou entrevista em grupo com os administradores e funcionários da cooperativa, dos cooperados e pessoas indiretamente envolvidas, mas que participam ativamente da vida organizacional.

Para analisar a Cooperativa internamente, foram levantados os dados referentes aos procedimentos organizacionais das áreas financeira, comercial e social, bem como levantamento de seus investimentos e de produção e desenvolvimento técnico e social durante os últimos três anos, conforme roteiro apresentado no Anexo II.

Para análise organizacional externa, ou seja, a cooperativa na relação com seus cooperados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, cujo modelo é apresentado no anexo III, com seus cooperados, utilizando uma amostra de 26% dos seus membros, ou seja, 10 (dez) dos 38 (trinta e oito) cooperados, considerada significativa haja vista a sua representatividade em relação ao tamanho da população objeto da pesquisa. Também foram realizadas entrevistas abertas, com pessoas envolvidas direta e indiretamente na vida da cooperativa, como: a Presidente do Sindicato Rural, o contador da COOPERAFI, engenheiros e técnicos que prestam serviços à Organização, bem como pessoas ligadas a outras instituições do setor, como o Gerente de Desenvolvimento da OCB-GO, o Presidente da Agrovale de Quirinopólis (GO) e com o Presidente da Cooperaçafrão de Mara Rosa (GO).

3.1.3 Análise dos dados

Para a análise foi utilizado o método interpretativo dos dados levantados na pesquisa. Essa interpretação é feita através dos dados que consistem em descrições e considerações dos participantes no local da pesquisa, em conjunto com as observações do pesquisador sobre atividade e interações, considerando o contexto, devendo o pesquisador desenvolver empatia com esses, a fim de entender o que eles revelam em termos da realidade dos participantes (ROESCH, 2005, p. 252).

Para obter uma visão geral do ambiente cooperativista, foram levantadas informações de caráter documental e bibliográfico, através de livros, artigos de periódicos, anais de congressos, sites especializados, livros sociais e entrevistas com pessoas da área, com a finalidade de listar os principais fatores de sucesso ou dificuldades do setor.

Na análise organizacional foram utilizados os instrumentos de gestão:

- Matriz BCG, para analisar o equilíbrio da carteira de negócios da cooperativa em relação ao seu portifólio de produtos e do equilíbrio de seu portifólio com o fluxo de caixa, conforme recomenda Henderson (2007);
- Matriz Produto/Mercado GE, que propicia uma análise estratégica de produtos relacionados aos mercados existentes e/ou necessidade de explorar novos mercados;
- Análise SWOT, para proceder a uma análise do ambiente interno e externo da cooperativa, levantando as ameaças e oportunidades que o mercado agrícola apresenta aos agricultores familiares, os aspectos ou pontos fortes e fracos que a cooperativa possui para estar inserida neste mercado e
- Análise da sua estrutura organizacional atual, utilizando a visão sistêmica proposta por Holland e Agostinho (2003).

Para atingir os objetivos desta pesquisa buscou-se construir um modelo de gestão e avaliação de desempenho que funcione, ao mesmo tempo, como um sistema de indicadores e como a base do sistema gerencial da cooperativa, impulsionando sua performance futura, através do *Balanced Scorecard*, que avalia a organização sob cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, além da social, acrescentada como nova perspectiva ao BSC tradicional, formulado por Kaplan e Norton (1997; 2001).

1. Na avaliação da perspectiva financeira, foram utilizados os indicadores de valor econômico, crescimento e mix de receita, investimentos realizados e retornos obtidos, com medições através do percentual de transações da cooperativa em seus vários canais.
2. Na avaliação da satisfação e retenção de clientes, foi proposto um questionário que pudesse abordar aspectos relacionados com a satisfação do cliente, tais como qualidade no atendimento, custo e qualidade dos produtos e serviços, comodidade, entre outros. Esse questionário foi aplicado aos seus principais clientes, que são os próprios cooperados.

3. Na avaliação dos processos internos, foi feito levantamento das atividades realizadas pela cooperativa e, para a análise desses dados, são adotadas as ferramentas da gestão estratégica:
4. Na perspectiva de aprendizado e crescimento, foram propostos questionários de satisfação e de desenvolvimento profissional e social, aplicados a todos os funcionários e aos cooperados. Os questionários foram aplicados com o intuito de avaliar a cooperativa no seu desempenho e verificar se a mesma oferece uma infra-estrutura que possibilite o crescimento e desenvolvimento de seus cooperados, bem como alcançar seus objetivos sociais e os propostos nas outras quatro perspectivas.
5. Na quinta perspectiva faz-se uma análise da cooperativa como agente de promoção social e como empresa cidadã, utilizando uma análise interpretativa de todos os dados levantados.

Por último, mostra-se a viabilidade do modelo proposto considerando sua aplicabilidade numa cooperativa agrícola de pequeno porte.

3.2 Limitações da pesquisa

O tema "Cooperativismo Agrícola", como um dos ramos do Cooperativismo, poderia ser estudado sob diversas abordagens. Em virtude da complexidade e da extensão do assunto aqui tratado, esta pesquisa se limita a estudar a gestão das cooperativas agrícolas que atuam dentro da perspectiva da Economia Solidária, com base no estudo de caso da COOPERAFI.

Os temas sobre o Cooperativismo e Economia Solidária são abordados de maneira superficial, para contextualizar o aspecto em estudo. Por esta razão a pesquisa não se estende ao debate sobre a relação das cooperativas que atuam como empreendimentos de economia solidária com a Organização das Cooperativas do Brasil e nem às Políticas Públicas e Legislação que amparam essas organizações. São apenas mencionados alguns projetos e programas do Governo dos quais a organização objeto de estudo é beneficiária ou dos quais participa.

O modelo de gestão proposto aqui tem por base indicadores levantados a partir da Cooperativa e de seus cooperados, de alguns agentes externos, bem como de palestra e seminários sobre o assunto. Esses dados se mostraram insuficientes para desenhar cenários

estratégicos futuros para o setor. Em função disto, limitou-se a descrever o que se considerou positivo e negativo no cenário observado. Para definir cenários estratégicos para a Cooperativa fazia-se necessário ampliar o levantamento de dados para outros agentes que atuam no mesmo segmento do mercado, com uma análise minuciosa, o que demandaria um tempo superior ao previsto para esta pesquisa.

Na simulação da implantação do BSC realizada nesta pesquisa não será definida a última etapa, que é a elaboração do plano de ação, pois a sua construção e definição exigiriam tempo e um conhecimento mais detalhado da organização e de seus processos internos.

A tentativa aqui foi de esboçar um modelo de gestão estratégica que fosse aplicável às pequenas cooperativas que atuam como empreendimentos solidários e realizado a partir da observação de uma realidade específica, durante o período de 01 (um) ano. Entretanto não se tem a pretensão de querer impô-lo a quaisquer outras cooperativas, visto que foi construído dentro de limitações de tempo e de informação. Contudo, pode ser um guia para se iniciar outros estudos ou para implantação da gestão estratégica em organizações similares, fazendo as devidas adequações à realidade em que estão inseridas.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão apresentados os dados referentes à organização pesquisada e uma análise dos mesmos, donde emerge uma proposta de gestão adaptada aos objetivos de uma cooperativa agrícola, baseada nas ferramentas da gestão estratégica e no *Balanced Scorecard*, levando em consideração os princípios cooperativistas.

4.1 A Organização em Estudo

A empresa em estudo é uma cooperativa agrícola, ou seja, uma associação autônoma de agricultores familiares do município de Itapuranga (GO), que se uniram, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns ao grupo, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Desta união surgiu a Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga – COOPERAFI, constituída em 6 de setembro de 1998, regida pelas disposições legais, pelos princípios doutrinários do cooperativismo, pelas diretrizes da autogestão e por seu estatuto. Sua sede administrativa está situada à Rua 50 A, nº 05, 1º andar, Centro, Itapuranga – GO.

A Cooperativa, apesar de ter sido fundada no dia 06/09/1998, iniciou suas atividades em 25/01/1999, composta, inicialmente, por vinte e três cooperados. Atualmente, possui trinta e oito cooperados, com expectativa de que este número cresça ainda mais, visto que, com a implantação de novos projetos, a procura por adesão à cooperativa aumentou significativamente. De acordo com documentos oficiais, a COOPERAFI possui uma área de ação que abrange uma micro-região composta por nove Municípios Goianos, sendo sua área de ação, para efeito de admissão de associados, abrangendo os municípios de Itapuranga, Guaraíta, Heitoraí, Morro Agudo, Faina, Carmo do Rio Verde, Goiás, Uruana e São Patrício. Mais precisamente nas regiões rurais da Campininha, Laranjal, Fundão, Coruja, Boa Sorte e Baú, no município de Itapuranga (GO).

A organização da COOPERAFI foi viabilizada através de um projeto, inserido num contexto mais amplo, ligado à Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Goiás - FETAEG, com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Itapuranga, quando esta federação resolveu promover a criação de treze entidades desse porte em todo o Estado.

Este projeto visava facilitar a união e a força dos trabalhadores para que pudessem obter renda e qualidade de vida com uma empresa gerida por eles mesmos. A COOPERAFI surgiu como uma tentativa de diminuir as disparidades existentes entre aquele que produz e os intermediários de seus produtos, organizando iniciativas na produção e comercialização de leite, melhoria do rebanho leiteiro, insumos agrícolas, lavoura comunitária, avicultura e fruticultura.

A COOPERAFI diferencia-se das demais entidades criadas através desse projeto inicial porque é a única constituída por agricultores tradicionais. As outras doze entidades foram frutos de projetos elaborados para os assentamentos em todo o Estado. Somente no município de Itapuranga é que foi fundada uma cooperativa de agricultores familiares, constituída por famílias que já estavam na terra há mais de quarenta anos.

A cooperativa nasceu com muitas dificuldades, mas também com muitas promessas. A principal delas era a de que a cooperativa poderia ajudar o agricultor familiar a superar os problemas financeiros pelos quais passavam no período de surgimento.

A cooperativa tem como principais atividades econômicas: a comercialização de leite, prestação de serviços de assistência técnica, loja de insumos e comercialização com o Governo.

Inicialmente a COOPERAFI, concentrava no segmento lácteo, na intervenção da compra de insumos a preços mais acessíveis, bem como, na colocação de produtos agrícolas produzidos pelos sócios, no mercado consumidor local, além da prestação de serviços técnicos aos seus cooperados.

Atividades

A comercialização da produção de leite dos cooperados começou com a instalação de um tanque de coleta, na fazenda Campininha, que captava 120 litros de leite por dia. Depois veio o segundo tanque, na fazenda Laranjal II, com cerca de 200 litros/dia; em seguida o terceiro tanque, na fazenda Fundão coletando cerca de 300 litros/dia. Ao final de um mês foram coletados cerca de 8.000 litros de leite, daí por diante o preço do leite para o produtor passou a ter um valor acima do pago pelos laticínios da cidade, causando um impacto imediato na concorrência. Este

benefício foi estendido a produtores não-cooperados da região visando aumentar a coleta e ganharem em escala para a comercialização do leite.

Em 2002, iniciou a compra e repasse aos agricultores de pintinhos de 01(um) dia para que os cooperados pudessem desenvolver mais essa atividade.

Uma outra conquista foi à incorporação da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Itapuranga – COMIL à COOPERAFI, aproveitando uma estrutura física que já tinha sido construída e que estava ociosa. A incorporação ficou consolidada em 3 de agosto de 2002.

Em 2003, outra atividade que se consolidou foi um misturador de ração e sal, a partir de uma parceria com o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural de Itapuranga - CMDR – conhecido como Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) / Infra-estrutura e Prefeitura Municipal de Itapuranga. A Prefeitura cedeu por oito anos o prédio/galpão, via comodato, para operacionalização da atividade, estava em pleno andamento, com trabalho intenso e consolidando-se com trabalhos para cooperados e não cooperados. Atualmente, opera apenas, ocasionalmente, para servir aos cooperados.

Neste mesmo ano, foi implantado o serviço de apoio técnico agrícola para os cooperados como forma de melhorar a condição genética e de produção do gado leiteiro através de uma parceria entre a COOPERAFI, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Itapuranga e Prefeitura Municipal.

Em 2005, recebeu através de recursos do PRONAF/Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), via Território Vale Rio Vermelho: aparelhos audiovisuais, TV, DVD, retro-projetor e um computador para realização de cursos de capacitação em cooperativismo e associativismo.

Desenvolve, desde 2006, o projeto Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano. Este projeto tem como objetivo geral a geração de renda de forma sustentável para 25 famílias diretamente e 216 indiretamente e capacitação de 150 jovens e adultos que trabalham na agricultura familiar, através do cultivo de quatro frutíferas: Uva, Mamão, Maracujá e Banana. Financiado pela Petrobrás, têm como parceiros executores a Prefeitura Municipal e o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural Sustentável – CMDR, junto aos órgãos públicos responsáveis pelo financiamento da agricultura: PRONAF (Banco do Brasil), BNDES e outros. A AGENCIARURAL, representando a Secretaria Estadual da Agricultura presta assistência técnica e participa dos cursos e capacitações.

A implantação de uma agroindústria para processamento de frutas, é uma etapa desse projeto que será viabilizada partir dezembro/2007. Para isso, obtiveram uma despolpadora de frutas e um prédio em regime de comodato, da Prefeitura Municipal, o que viabilizará novas ações de processamento. A implantação da agroindústria produzirá, inicialmente, no primeiro ano, polpa de frutas. À partir do segundo ano será produzido, também, doces em pasta e geléias.

O plantio e cultivo das frutas já é uma realidade e foi implantado em 25 unidades cooperadas. Na figura abaixo pode-se ver a chegada dos insumos destinados ao plantio das lavouras

Figura 6: Recebimento dos insumos do Projeto de Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano, na sede da COOPERAFI.

Em 2006, adquiriu com recursos próprios um aparelho topográfico (Nível) para prestar serviços aos agricultores, preservando o meio ambiente, quanto à conservação do solo, através de bacias de captação e curvas de nível.

Ainda nesse mesmo ano, teve inicio o programa de Criação e Estabelecimento de Processos Agroecológicos, especificamente na produção de frutas orgânicas no Município de Itapuranga, desenvolvido pela Universidade Federal de Goiás (UFG) e financiado pelo CNPq, buscando, além da recuperação das sementes tradicionais e de áreas degradadas, o redesenho de

sistemas de produção agroecológico de frutas e hortaliças. São treze os produtores que aderiram a este projeto de Agroecologia.

Atualmente os agricultores familiares associados à COOPERAFI são estimulados a diversificar sua produção, como: melhoria do rebanho, criação de aves, hortaliças, frutas, farinha, doces, rapadura entre outros.

Para isto, a COOPERAFI estuda um outro projeto, o de Bonivicultura de Leite através do programa de Desenvolvimento Regional Sustentável do Banco do Brasil - DRS/BB, onde o BB fornecerá a infra-estrutura: agroindústria de leite, caminhão para coleta, tanques resfriadores e financiará a aquisição de gados, reforma de pastos e melhoria genética aos produtores a juros subsidiados.

A cooperativa participa, ainda, juntamente como outros órgãos como a Secretaria da Agricultura do município, Secretaria Estadual da Agricultura, de uma discussão para implantação de criação de peixe em algumas regiões do Estado, entre elas o município de Itapuranga (GO), com o apoio e incentivo do Governo Estadual. Tendo em vista que, estudos identificaram uma demanda interna e externa bem maior que a produção atual de peixe, no Estado de Goiás.

Nas atividades da cooperativa estavam programadas algumas ações sociais, mas não foram realizadas nenhum evento dessa natureza dentro da comunidade ou com as famílias dos associados nos últimos anos.

4.2 Apresentação dos Dados Coletados

Os dados serão apresentados em dois momentos: os dados do contexto organizacional e os dados obtidos junto aos cooperados.

4.2.1. Dados do Contexto Organizacional

Os dados que descrevem o contexto organizacional foram levantados durante as visitas à COOPERAFI, através da observação direta e das entrevistas semi-estruturada, constantes no Anexos III (A e B), desta pesquisa. Os dados obtidos, relativo ao contexto organizacional, foram organizados nas dimensões: estrutura, produção e comercialização, finanças e tecnologia.

a) Estrutura

A cooperativa, para atendimento de seus membros, conta com uma sede onde funciona: uma loja de insumos, elaboração de projetos, realização das reuniões, comercialização de hortifrutas com o Governo e depósito do material utilizado na feira.

O quadro de associados é composto por trinta e oito cooperados: seis mulheres e trinta e dois homens, que têm a agricultura como atividade principal. Percebendo um rendimento mensal em torno de dois salários mínimos, provenientes dessa atividade.

O número de cooperados nos últimos anos apresentou a seguinte evolução, descrita no quadro 1:

Quadro 1: evolução dos associados da COOPERAFI

Ano	2004	2005	2006	2007
Nr. Cooperados	28	28	34	38

No final de 2007 a cooperativa recebeu três propostas de adesão de novos cooperados, que estão sob análise. Após o recebimento dessas propostas, foi deliberado em reunião o fechamento do quadro de associados para a entrada de novos membros. Alguns cooperados são contrários a entrada de novos sócios neste momento, quando a Cooperativa está com vários projetos em andamento, receosos que sejam oportunistas e não pessoas que têm o cooperativismo como princípio para organizarem suas atividades produtivas.

As formas de participação dos membros da Cooperativa na tomada de decisões do empreendimento se dão através das reuniões: onde decidem sobre o destino das sobras ao final de cada exercício, votam e são votados nas eleições, opinam nas decisões sobre investimento e administração do negócio.

A cooperativa, através de sua diretoria, participa do Fórum de Economia Solidária e de grupos de Discussão Territorial e Políticas Públicas, associou-se à UNICAFES, como forma de ampliar a articulação e relações com entidades e poder público.

A cooperativa está estruturada conforme organograma apresentado na figura abaixo

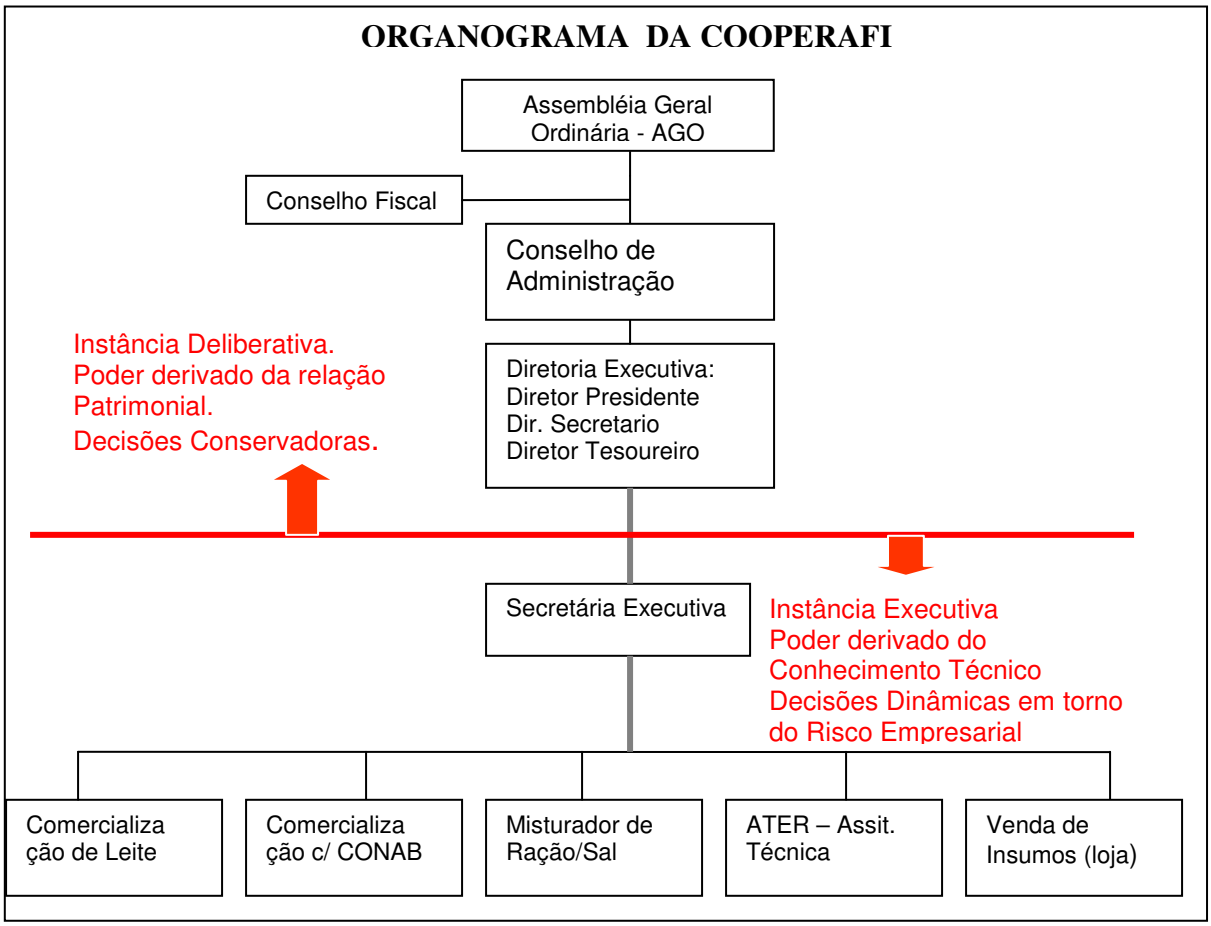


Figura 7: Estrutura Organizacional da COOPERAFI

Fonte: COOPERAFI, 2006.

Esta estrutura opera com um quadro reduzido de pessoas, sendo:

- Diretor Presidente – agricultor e historiador, com pós-graduação em cooperativismo. Atua diariamente, na sede da Cooperativa. Atualmente, encontra-se afastado da atividade de agricultor;

- Diretor Tesoureiro - agricultor cooperado comparece duas a três vezes por semana, para reuniões e providências inerentes às suas funções;

- Diretor Secretário - assim como o Diretor Tesoureiro é um agricultor cooperado, que comparece algumas vezes durante a semana na cooperativa, para reuniões e providências inerentes às suas funções;

- Secretária – funcionária há dois anos na COOPERAFI, é graduanda em administração de empresas. Entrou através de seleção. É a única que recebe salário fixo na empresa. É responsável pelos controles de entrada e saída de mercadorias na sede da Cooperativa. Preenche formulários

como os controles de entrega e coleta de leite; bem como entrada das mercadorias a ser comercializada; efetua repasse aos cooperados, seja via crédito em conta ou em cheques; secretaria reuniões; atende balcão da loja;

- Técnicos Agrícolas – em número de dois, com atividades principais de apoio aos produtores nas atividades constantes dos projetos em andamento, referentes a classificação de produtos, assistência técnica, conservação de solo, curva de nível, misturar ração, atendimento na loja. Além disso, um deles elabora os projetos de custeio para os agricultores pleitearem financiamento através do PRONAF.

Estes colaboradores têm formação técnica em agricultura e foram capacitados, pela cooperativa, com vários cursos de curta duração como: administração rural, inseminação, horta orgânica, entre outros.

- Funcionários - totalizando três, que são os responsáveis pelos tanques de coletas de leite, vem à cooperativa apenas para entrega dos controles de entrada e saída do leite dos tanques;

- Equipe dos integrantes dos projetos em andamento na Cooperativa – composta por dois engenheiros agrônomos, dois estagiários em engenharia agrônoma, uma pedagoga e uma secretária, que atuam, em caráter temporário, no apoio aos projetos da Fruticultura Sustentável do Cerrado Goiano e Criação e Estabelecimento dos Processos Agroecológico. São responsáveis pelas principais atividades necessárias à realização do projeto. A engenheira que coordena o projeto atua, também, em outros projetos da COOPERAFI como voluntária.

A cooperativa conta com trabalho voluntário de várias outras pessoas, principalmente, oriundas das Instituições de apoio. Atualmente a COOPERAFI recebe apoio para assessoria, capacitação técnica e financiamento do: governo federal, movimento sindical, CNPq, Petrobrás e UFG.

Para qualificar seu pessoal, tanto funcionários quanto os cooperados, a COOPERAFI, buscou apoio e parceria do SENAR. Objetivando desenvolver competências para melhorar o desempenho de seus membros, tais como: a comunicação, motivação das pessoas para participarem mais da vida da cooperativa e conhecimento das técnicas necessárias para operacionalização dos programas.

b) Produção E Comercialização

A produção da COOPERAFI apresentou crescimento nos últimos três anos, mas a organização não sabe precisar o seu percentual. Os produtos que tiveram crescimento foram o leite, rapadura, hortaliças e frutas. Apesar da produção apresentar elevação nos últimos anos, conforme relatado pelo Presidente, na renovação do convênio com a CONAB, ano de 2007, faltaram produtos cooperativados para cumprir o compromisso de entrega dos volumes negociados. A cooperativa teve que adquirir esses produtos junto a outros pequenos agricultores não associados, para cumprir o contrato.

Atualmente, a maioria dos cooperados desenvolvem a atividade de hortaliças. Na figura abaixo apresenta-se uma dessas unidades produtivas. Entretanto, a cooperativa, ainda, adquire produtos, principalmente hortaliças, de agricultores familiares não cooperados, para atender demanda de seus compradores.

Figura 8: Foto de hortaliças de uma unidade cooperada.

Os canais de comercialização utilizados pela COOPERAFI são: intermediários como as agroindústrias de leite, loja comercial na sede da cooperativa, fornecimento a órgãos públicos (merenda escolar, lanches, creches, etc).

Os principais clientes da cooperativa em estudo são: as agroindústrias de leite Camburi e Maracá, que compram toda a produção de leite; e o governo, que através da CONAB, adquire a maior parte da produção cooperativada de cereais, rapadura, frutas e hortaliças.

A cooperativa busca aumentar os seus canais de distribuição através de iniciativas como a fruticultura sustentável, parcerias com o SEBRAE, SENAR e DRT, para viabilizar novos negócios.

Seus principais fornecedores são os agricultores familiares, sejam associados ou não.

Quanto aos seus serviços, produtos e estrutura, apontam como pontos fortes: o quadro de técnicos capazes e presentes, coesão dos membros, voluntários engajados. E os pontos fracos considerado foram: infra-estrutura aquém do necessário para operacionalizar de maneira adequada as atividades propostas, pouco capital de giro, falta de investimentos para melhoria da infra-estrutura e não reconhecimento do cooperativismo com instrumento de desenvolvimento, pelo poder público.

No questionário aplicado revelou que as principais ameaças externas consideradas pela Cooperativa residem em: áreas da agricultura familiar sendo arrendada para cultivo de cana; chegada da agroindústria de álcool para o município: desrespeito ao meio ambiente e problemas sociais com a entrada de imigrantes. As oportunidades consideradas são: frutas do cerrado, discussão sobre a produção de peixe no Estado de Goiás, chegada das lavouras de cana para a região e o número de agricultores familiares no município, contando atualmente com 1.680, classificados nessa categoria, todos há mais de 20 anos na atividade; forte cultura de cooperativismo e associativismo derivados dos movimentos eclesiais de base da Igreja Católica, estando 1600 destes organizados através de associações regionais e sindicato; e elevado número de agricultores nos municípios vizinhos.

Os únicos serviços terceirizados na COOPERAFI são o frete e manutenção elétrica.

d) Finanças

No aspecto financeiro tem relevância a evolução dos investimentos e créditos adquiridos. Os investimentos recebidos nos últimos anos foram destinados a equipamentos e instalações conforme descrição do quadro abaixo:

Quadro 2: Investimentos da COOPERAFI nos últimos anos

Itens	2004/R$	2005/R$	2006/R$	2007/R$
Novos equipamentos ou máquinas	-	-	-	31.000,00
Instalações	-	-	-	79.010,32
Informática	-	-	-	3.200,00

Não houve nenhum investimento em desenvolvimento de produtos ou em outras áreas da empresa. Esses investimentos foram realizados com recursos oriundos dos projetos em andamento.

Outros créditos obtidos foram os de custeio e capital de giro conforme evolução apresentada no quadro a seguir:

Quadro 3: Valores dos custeios e capital de giro da COOPERAFI, nos últimos anos

Ano	2004	2005	2006	2007
Valor (R$)	Não houve	20.000,00	20.000,00	A apurar

O ativo da COOPERAFI teve uma evolução negativa conforme apresentada no quadro abaixo, durante os últimos anos:

Quadro 4: Evolução dos ativos da COOPERAFI

Ano	2004	2005	2006	2007
Valor (R$)	150.263,40	141.141,50	135.673,97	A apurar

No ano de 2005 foi vendida uma participação societária na Casa Agropecuária, que comercializava produtos agropecuários e funcionava na sede da Cooperativa, pois estava operando de forma deficitária. No ano de 2006, vendeu um dos tanques resfriadores de leite, que não conseguiu manter funcionando, o volume coletado não cobria os gastos operacionais, deixando de atender três cooperados que moram nessa região. No ano de 2007 desativou o misturador de ração, serviço prestado aos cooperados e pequenos agricultores não cooperados, pois a atividade estava dando prejuízos.

Nos últimos três anos a cooperativa apresentou prejuízo nos exercícios de 2004 e 2005. Apenas em 2006 apresentou sobras ao final do exercício. O prejuízo foi suportado pelos produtores, e quanto às sobras optou-se pelo investimento na infra-estrutura da mesma.

Quanto aos controles contábeis e escrita fiscal, a cooperativa emite Notas Fiscais de entrada e saída, ou emite recibos de todos os serviços prestados (engenheiro agrônomo, eletricistas, técnico, etc.). A folha de pagamento contém efetivamente todos os valores pagos, sejam os fixos ou as comissões sobre serviços prestados. Fechando seus balanços regularmente a cada exercício e submetendo-os a aprovação da Assembléia Geral.

d) Tecnologia

Na dimensão tecnológica, a cooperativa tem os computadores para trabalhos internos, TV, DVD, para cursos e palestras, aparelho de curva de nível, um carro (FIAT Uno) para visitas técnicas e mantêm em operação os tanques resfriadores de leite, conforme quadro abaixo:

Quadro 5: Dimensão tecnológica da Cooperativa

Indicadores	2004	2005	2006	2007
Capacidade de produção	4.500 lts	4.500 lts	4.500 lts	4.700 lts
Capacidade utilizada %	60	60	60	
Quantas horas operavam	24	24	24	24
Índice de perdas	-	-	-	-

Afirma-se que a adoção de novos equipamentos pode modernizar o processo produtivo e aumentar a produtividade. Mas, considera-se que, o mais difícil é conseguir capital para investimento.

4.2.2 Dados dos cooperados

Para subsidiar a análise organizacional da COOPERAFI, com foco nos cooperados, foram entrevistados nove agricultores e uma agricultora, todos atuantes e participantes dos projetos em andamento dentro da cooperativa, com exceção de um dos produtores, que por opção, não participa de nenhum desses.

Abaixo são apresentados os itens constantes do Anexo III, respondidos nas entrevistas. Ressalta-se que algumas perguntas que não foram realizadas em virtude da inexistência do fato gerador.

I – Quanto às formas de propriedade da terra: 80% dos agricultores entrevistados tem a posse definitiva e os outros 20% a exploram em regime de comodato.

II – Pessoas que residem na propriedade - atualmente, na grande maioria das unidades familiares (80%), residem apenas o casal e as pessoas de mais idade, pois os filhos desses agricultores saíram da propriedade para estudar e/ou realizar trabalhos urbanos. Nos outros 20% residem os pais e filhos menores. Em algumas propriedades os filhos maiores, mesmo morando

nos centros urbanos, participam dos trabalhos agrícolas, auxiliando os pais, principalmente, em época de pico de produção.

III - Os principais produtos produzidos e/ou cultivados nas unidades visitadas foram: leite, a produção de rapadura, milho, arroz, mamão, maracujá , hortaliças, banana e mandioca, dentre outros com menor representatividade.

IV – Quanto a mão-de-obra utilizada e sua remuneração destinada às atividades das unidades produtivas visitadas, são todas familiares, como a unidade produtiva de rapadura apresentada na figura 9 abaixo. Existem momentos em que há necessidade de uma mão-de-obra adicional em alguns períodos, como na colheita e em algumas atividades especiais como na polinização do maracujá que requer uma mão-de-obra mais específica, onde contrata-se pessoas para trabalho temporário sem carteira assinada denominado de diarista. Entretanto, o mais comum entre estes agricultores é a prática de troca de dias de serviço. Não se verificou em nenhuma delas a contratação de trabalhadores permanentes.

Figura 9: Foto de visita a uma unidade produtiva de rapadura, de agricultor cooperado.

V – Realização do preparo da terra e orientação técnica, no que se refere ao uso de tecnologias - os agricultores familiares utilizam métodos e tecnologias tradicionais, passadas de pai para filho.

VI – Quanto ao maquinário utilizado para beneficiamento da terra ou realização da colheita, os agricultores não possuem recursos financeiros suficientes para adquiri-los, a alternativa é o aluguel dessas tecnologias. Conforme declaração dos produtores, a máquina que utilizam terceiros é o trator, os outros trabalhos são realizados com os instrumentos que dispõem na propriedade. Como o produtor apresentado na figura 10, que utiliza da charrete para transporte de pessoas e de cargas.

Figura 10: Foto da preparação do solo para o plantio de bananas numa unidade c

VII – Local de compras dos insumos, adubos e sementes utilizados – todos os produtores afirmaram que compram no comércio local, com exceção de alguns adubos e sementes, que esporadicamente encontram na COOPERAFI. Uma insatisfação apontada por 50% dos entrevistados referem-se à compra de insumos e adubos, pois gostariam da intermediação da Cooperativa para obterem poder de barganha. Comprando no mercado local e em quantidade pequenas, perdem força nas negociações.

VIII- Perguntados sobre qual o papel da cooperativa e do sindicato para eles – a resposta dos produtores podem ser sintetizadas em: sua função é comercializar nossa produção, encontrar quem pague melhor pelos nossos produtos. Apenas dois deles afirmaram que é papel da cooperativa unir objetivos individuais em comuns ao grupo, agregar valor à produção cooperativada. Um dos produtores se queixa da falta de continuidade dessas ações. Quanto ao papel do sindicato, todos eles acreditam que é de orientação aos produtores.

IX – Questionados sobre quais os créditos agrícolas que já obtiveram através da Cooperativa – todos afirmaram que já foram beneficiados com crédito agrícola, nas linhas do PRONAF, e um dos produtores através, também, do Fundo de Desenvolvimento do Centro Oeste -FCO, mas todos de forma individual, ou seja, fora da cooperativa.

X – Questionados sobre o que melhorou na propriedade depois que associaram na cooperativa – todos os entrevistados disseram que aumentaram sua produção, seja em quantidade, como na variedade, depois que se inseriram na cooperativa. Vendem quase toda a sua produção via cooperativa, ficando fora apenas os produtos comercializados na feira do produtor. E afirmam unanimante que este é o maior benefício em ser membro da Cooperativa. Outra vantagem apontada por todos, foi a participação nos projetos, que ampliou as possibilidades de explorar novos produtos. Houve alguns depoimentos entusiasmados de toda a família, sobre a oportunidade de estarem inseridos em programas como o apresentado na figura 11.

Figura 11: Foto do recebimento de insumos através do Projeto de Fruticultura Sustentável do Cerrado Goiano, na propriedade do agricultor cooperado.

Segurança no preço do leite, que é mantido pela cooperativa, quando os concorrentes baixam o preço pago pelo litro de leite, foi outro item que 50% considerado como melhoria.

Em contrapartida, 30% dos produtores afirmam que produzem e a Cooperativa não consegue colocar no mercado toda a sua produção, o que ocasiona perdas. Esses produtores disseram que não plantam antes de saber onde vão entregar porque já tiveram muito prejuízo com

os hortifrutis, que produziram e não tiveram onde entregar, então tiveram que tratar dos animais com os produtos. Mas tem esperança que esta dificuldade seja superada em breve.

XI - Perguntados se já realizaram cursos através da Cooperativa - 90% deles afirmaram que receberam cursos de capacitação em várias áreas de manejo, cultivo e cooperativismo. E 50% deles fizeram o curso de Administração Rural, realizado em parceria com o SENAR e apoio do Sindicado Rural.

XII – Questionados quanto ao retorno financeiro sobre suas atividades agrícolas depois que se tornaram membros da cooperativa – 100% disseram que melhoraram.

XIII – A comunicação cooperativa/cooperado foi outro item que recebeu aprovação de 100% dos entrevistados. Disseram que são avisados em tempo hábil de todos os eventos realizados na região, que são de interesses dos agricultores, promovidos ou não pela cooperativa.

XIV – Participação nas Assembléias e ou reuniões extraordinárias – 90% dos respondentes disseram que participam de todas elas, 10% participam quando não há impedimento de trabalho.

XV - Perguntados se participam efetivamente do planejamento das atividades da Cooperativa ou se deram opinião para mudança ou inclusão de alguma atividade, nos últimos meses, 100% responderam que não, alegando que isto é atribuição da diretoria. Dois deles afirmaram que já sugeriram alguns procedimentos para a cooperativa, mas quando ocupavam cargos de diretores.

XVI - Questionados se recebem apoio técnico e orientação - disseram que sim, quando estão participando dos projetos. Trinta por cento desses cooperados disseram que gostariam de receber apoio em algumas atividades que não fazem parte de projetos. Sugeriram a ampliação desses serviços na cooperativa.

XVII – Solicitados a avaliar a atual diretoria - a maioria dos cooperados (setenta por cento) disseram que é ótima e o restante (trinta por cento) a classificaram como boa. Afirmando terem total confiança em seus representantes. Acreditam que a gestão realizada por esses, é democrática, pois eles são participados e/ou consultados de todas as mudanças e atividades realizadas pela cooperativa.

XVIII – Perguntados se os cooperados se ajudam mutuamente – 80% deles disserem que sim, sempre estão pronto a servir o outro, 20 % disseram que não, pois, cada um está ocupado com suas atividade e não tem tempo.

XIX – Perguntados se na sede da COOPERAFI se sentem como se estivessem dentro de seu próprio negócio – 100% deles responderam que sim. A maioria acrescentou, sinto como se estivessem em minha própria casa, expressão esta confirmada pelas esposas, presentes na entrevista.

XX – Questionados sobre a comercialização de sua produção – afirmaram que quase toda ela é vendida através da cooperativa e da feira do produtor. Ficando fora, apenas poucos produtos que não é possível comercializar nesses locais, como o caso do porco ou gado de corte.

Nos comentários finais, a maioria dos produtores ressaltou a importância da organização cooperativista para melhoria de suas atividades produtivas e como possibilidade para receberem apoio de Governo e Instituições, pois quando buscam isto de maneira isolada, nem sequer são ouvidos. Alguns afirmaram que a cooperativa lhes possibilitou ver a importância da união e a força do grupo. Igualmente importante, são os aprendizados que vem através desta. Muitas vezes acreditavam que já sabiam todas as técnicas de como manejar tecnologias e cultivar a terra, aí aparecem os técnicos e lhes apresentam formas mais simples e mais rápidas de realizar o trabalho.

O entusiasmo maior foi das esposas, que quiseram dar seu depoimento sobre os cursos que realizaram com apoio da cooperativa, tais como: culinária, onde aprenderam fazer pães, doces, geléias, artesanato, entre outros, a possibilidade de participar de feiras e eventos onde conhecem e aprendem coisas novas, consideram-se satisfeitas com a COOPERAFI e se sentem muito a vontade na sede da mesma.

4.3 Discussão dos Dados: diagnóstico organizacional

A COOPERAFI atua no município de Itapuranga (GO), região que tem uma tradição na Agricultura Familiar, o que proporciona um ambiente favorável à discussão e apoio a esse segmento. No município há uma forte cultura de cooperativismo e associativismo, incentivados pela Igreja Católica e movimentos sindicais, o que influencia costumes e padrões na organização das comunidades locais nas últimas décadas. Os produtores estão praticamente todos inseridos em alguma associação de produtores e a maioria deles são sindicalizados.

Os agricultores familiares desta região são considerados tradicionais, em virtude do tempo de atuação na atividade, muitos desses herdaram a terra de seus pais. Enquadram na categoria de pequenos agricultores familiares, pelo tamanho da propriedade. As unidades familiares se caracterizam como unidade de produção e de consumo.

Em virtude do segmento agrícola passar, atualmente, por bruscas e rápidas mudanças na tecnologia utilizada na produção de alimentos, exigindo altos investimentos para serem adotadas, os agricultores familiares que não possuem recursos suficientes para adquirir máquinas e equipamentos necessários para modernizar sua produção, optam pelo cooperativismo e associativismo para superação das dificuldades que se apresentam no ambiente.

Aqueles que formaram a COOPERAFI têm desenvolvido várias ações para superação das limitações de seus membros nas atividades produtivas. Dentre elas podem-se destacar algumas, como:

a) diversificação do portifólio da COOPERAFI lhe permite explorar aqueles produtos ou serviços que oportunamente se apresentem mais vantajosos (períodos de safras de um, entressafra de outros). Atualmente, a cooperativa intermedia as operações de comercialização e produção de leite, frutas, hortaliças entre outros produtos que são produzidos pelos seus cooperados e familiares. Na produção de frutas, o maracujá é o que tem maior representatividade. Sua comercialização é feita no município e com alguns distribuidores de fora, visto que a quantidade produzida vai além do consumo local.

b) A exploração de canais de distribuição distintos como a feira do pequeno produtor, onde a COOPERAFI associou-se, juntamente com a Associação de Agricultores Familiares do Município, na organização e manutenção de uma feira, que ocorre semanalmente, na praça principal da cidade. É exclusiva para produtores agrícolas familiares, e permite-se comercializar somente aquilo que se produz. A presidente da associação dos agricultores familiares é quem fiscaliza o funcionamento da feira. No local, os moradores encontram uma grande variedade de produtos, desde frutas e verduras, até pães caseiros, bolos, biscoitos, queijos e doces. Os produtos comercializados tem boa aceitação pela comunidade local, acredita-se que isto se deve a qualidade dos produtos oferecidos, a procedência confiável e aos preços que são competitivos.

c) Comercialização de alguns produtos na loja, dentro da sede da própria cooperativa, como rapadura, mel, farinha, entre outros.

d) O plantio das frutas de cerrado e a previsão de processamento dessa matéria-prima, que gerará um novo processo produtivo dentro da Cooperativa, agregando valor à produção, podendo facilitar a comercialização desses produtos. Este projeto atua em parceria com vários órgãos públicos e prevê algumas ações importantes, tanto para a cooperativa quanto para a sociedade. O Projeto pretende, ainda, servir como modelo e contribuir com as demais cooperativas e associações de agricultores familiares da região e do estado como modelo produtivo e de ação coletiva, o que contribuirá para a divulgação do cooperativismo na perspectiva solidária, que é um dos seus objetivos.

Com as atividades de produção de polpas, doces, geléias, entre outros, e sua comercialização para novos mercados, com preços diferenciados, levando a marca COOPERAFI, acredita-se que deve haver um melhor aproveitamento do excesso de produção na época da safra e melhor retorno para os agricultores. Entretanto, a cooperativa deve estar atenta na utilização da estratégia de integração vertical, identificando quais são as barreiras que existem em cada uma das fases até ao produto final. Os cooperados devem levantar os custos de produção corretamente, quais as tecnologias adequadas, as flutuações de mercado ou mesmo identificando quais serão os seus novos concorrentes e quão capazes são, pois, um sistema agroindustrial só é competitivo quando alcança a eficiência e a eficácia, como afirmam Silva e Batalha (2001).

e) O estabelecimento de processos agroecológicos, como o de Itapuranga permitirá que os produtores alcancem um novo nicho de mercado, que são as frutas e hortaliças orgânicas, cultivadas dentro de técnicas ambientalmente saudáveis e com desenvolvimento sustentável, fatores que estão de acordo com novas concepções dos consumidores, uma vez que dão preferência aos produtos saudáveis, cuja produção respeita o meio ambiente. A participação nesse projeto de mudança da base de produção convencional para a fruticultura orgânica pode ser explorada, também, para criar foco no negócio da cooperativa, segmentando e ampliando o seu mercado de atuação.

f) O desenvolvimento do Projeto de Bonivicultura de Leite, que está em andamento, porém de forma muito lenta, por falta de um plano de negócio consistente, em que a COOPERAFI apresente as estratégias que pretende utilizar para seu desenvolvimento e de seus cooperados. A aprovação desse projeto é importante para a cooperativa, pois possibilitará, além da participação dos agricultores num programa de desenvolvimento sustentável e financiado pelo Governo, o

desenvolvimento de várias ações geradoras de bem estar para a comunidade e de preservação do meio ambiente.

Apesar de os cooperados conhecerem as dificuldades de competirem com marcas consagradas que disputam as prateleiras dos grandes varejistas, é desejo deles e dos dirigentes da cooperativa utilizarem mais a marca própria em seus produtos. No momento, não há nenhum trabalho de fortalecimento e divulgação da marca COOPERAFI em andamento, razão pela qual devem se fazer conhecer pela qualidade e preço junto aos distribuidores da região e às redes de distribuição menores.

A COOPERAFI tem uma estrutura organizacional enxuta, conforme pode ser verificado através de seu organograma (figura 6).

A estrutura da cooperativa apresenta-se num modelo linear descrito por Stoner & Freeman (1985) mencionado no item 2.2.1-b, onde a autoridade exercida é do tipo de linha e assessoria, seguindo aquelas estipuladas em seu organograma. Sendo os diretores diretamente responsáveis, em toda a cadeia de comando da organização, por alcançar os objetivos da mesma. E autoridade de assessoria (ou *staff*) exercida pelas pessoas que se encontram em cargos de aconselhamento especializado, que é o caso dos técnicos ou engenheiros agrônomos que atuam nos projetos em andamento na Cooperativa. Apesar de, na prática de suas atividade, a estrutura da COOPERAFI funciona de maneira dinâmica, na qual uma equipe ajuda a outra com canais de comunicação aberto entre todas as áreas.

Nas unidades produtivas a mão-de-obra familiar destes agricultores está diminuindo devido ao êxodo dos filhos para a cidade, o que faz a produção cair. Para mantê-la ou aumentá-la, observa-se que aumentam os seus custos operacionais devido ao pagamento de dias de trabalho a terceiros. O uso de novas tecnologias e a otimização de processos podem ajudá-los na redução desses custos.

Apesar de a mão-de-obra familiar às vezes se mostrar insuficiente, não existe a prática de contratação de empregados fixos entre os agricultores familiares de Itapuranga, o que minimiza os custos de produção: a mulher e os filhos menores são chamados a atuar mais ativamente nas atividades agrícolas.

O uso dos insumos químicos nas atividades realizadas pelos agricultores é outro item que acaba por aumentar o custo e diminuir a rentabilidade. Outros danos que causam se refletem na saúde e na questão ambiental, pois os insumos químicos muitas vezes são utilizados de forma

intensiva, seja por falta de informação por parte dos produtores ou das pessoas que vendem os insumos ou pela dependência dos agricultores em relação a esse tipo de tecnologia. Os efeitos do uso inadequado desses insumos estão ficando cada vez mais evidenciados entre os agricultores, que começam a repensar sobre esta questão. A ampliação dos serviços de Assistência Técnica aos cooperados pode minimizar ou eliminar estes problemas, pois a efetividade da orientação técnica levaria ao uso correto de insumos e adubos químicos e melhoraria a produtividade.

Quanto ao uso de máquinas e implementos em suas atividades, os agricultores não possuírem recursos financeiros suficientes para adquiri-los, o que requer altos investimentos em capital fixo, e a alternativa que eles utilizam é o aluguel destas tecnologias. A cooperativa, com mais capital, pode optar pela aquisição de máquinas para uso coletivo para beneficiar todos os seus membros.

Observando a produção dos associados da COOPERAFI, percebe-se que os produtores não fazem análise para identificar mercados e avaliar possibilidades de negócios antecipadamente. Assim, não há estratégias definidas para trabalhar as vendas dos produtos que estão em estágio de declínio. E, para Kotler (1998), quando um produto está em período de declínio é preciso definir com clareza as estratégias que serão utilizadas, seja para mantê-lo ou para eliminá-lo de sua carteira de produtos. A COOPERAFI, não realizou nenhuma análise de seu portifólio, portanto, não pode identificar qual a melhor estratégia a aplicar nesta situação, ou seja, se vão eliminar os produtos declinantes ou se compensa mantê-los em sua carteira. Se decidir pela última opção, a empresa precisa escolher uma estratégia, que pode ser de exploração ou de concentração.

As decisões sobre o quê, quanto e como produzir, que hoje obedecem a reação à demanda, poderiam ser mais proativas, identificando mercados em evolução e fazendo suas negociações de forma antecipada. A análise através da matriz produto-mercado pode ajudar a identificar oportunidades e definir melhor as estratégias de produção e comercialização.

A cooperativa criou alguns canais para melhorar a distribuição da variedade de produtos que seus membros produzem, mas ainda, não consegue atingir os anseios de todos os seus cooperados, conforme evidenciaram o resultado da pesquisa, onde 80% dos entrevistados afirmaram: “têm esperança que a cooperativa consiga comercializar toda a sua produção, a preços melhores que o mercado lhes oferece individualmente”.

Em alguns momentos há excedente de oferta e em outros excessos de demanda. Se os canais de comercialização forem mais bem gerenciados, pode-se buscar um equilíbrio entre oferta e demanda e gerar melhores retornos para os produtores. Uma análise dos produtos e de mercado correspondentes, através da matriz produto-mercado pode auxiliar nesse diagnóstico.

É um empreendimento que apresenta possibilidades concretas de expansão, tanto no número de cooperados, quanto da produção cooperativada. Para isso, pode-se aproveitar melhor as demandas, direcionando as atividades produtivas de seus associados, bem como identificando novos nichos de mercado. O aumento do número de cooperados será apenas conseqüência, pois nota-se, atualmente, uma grande demanda de agricultores para ingresso na cooperativa em virtude das ações presentes.

Apesar da cooperativa apresentar crescimento de seu quadro de associado nos últimos anos e os associados optarem, neste momento, pelo fechamento temporário para novos sócios, acredita-se que seria conveniente reabri-lo. Visto que, para atingir seus objetivos estratégicos o aumento do número de cooperados, fortaleceria a cooperativa e ampliaria seu poder de barganha no mercado. Outra ação recai no estímulo à criação de novas cooperativas nas regiões circunvizinhas, para melhor atender aos pequenos produtores da região. Com isso, a COOPRAFI estaria alcançando um dos seus objetivos, que é disseminar e fortalecer a Economia Solidária.

Percebe-se que a organização cooperativa está gerando vantagem competitiva para os produtores: primeiro, a comercialização do leite, que passou a contar com novos equipamentos para armazenagem do produto, otimizando seus fatores de produção; segundo, o estabelecimento de alianças estratégicas com distribuidores de outras regiões. Essa aliança se estende a alguns agricultores não-cooperados como alternativa para aumentar a quantidade coletada de leite, o que possibilita uma melhor negociação em virtude do volume. Posteriormente, a integração vertical com a agroindústria e a diferenciação com os produtos orgânicos.

Independente de grau de instrução e conhecimento das teorias administrativas, dos agricultores familiares participantes da COOPERAFI, o que se percebe é que este grupo de tem atuado dentro de uma concepção que, segundo Nantes e Scarpelli (2001), utilizam as melhores estratégias para os pequenos empreendimentos rurais: a diferenciação, a agregação de valor e o associativismo.

Para concluir o diagnóstico organizacional serão desenvolvidas as seguintes análises:

- Análise de Portifólio;

- Análise das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças;
- Análise da organização como empreendimento solidário.

4.3.1 Análise do Portifólio da COOPERAFI

A Cooperativa trabalha hoje com o seguinte portifólio:

- leite;
- hortaliças e frutas convencionais;
- Cereais (arroz, feijão e milho);
- Outros produtos com menor representatividade, como a rapadura e a farinha.

Colocando-os na matriz produto-mercado, pode-se ver mais claramente como estão os canais de distribuição para cada produto e melhor definir as estratégias. Segundo Fernandes e Berton (2005), essa matriz apresenta o posicionamento da empresa em relação aos seus produtos, permitindo a identificação de diferentes estratégias que podem ser aplicadas.

	PRODUTOS EXISTENTES: Frutas, hortaliças, leite.	**NOVOS PRODUTOS:** Polpa de frutas, frutas e hortaliças orgânicas.
Mercados atuais	Feira livre, CONAB, Leite Manacá e leite Bom Gosto e consumidor final através da loja da cooperativa.	Supermercados locais, feira livre e loja da cooperativa.
Novos mercados	Redes de distribuidores como supermercados, sejam da cidade ou fora dela, explorar novos consumidores entrantes via chegada da Indústria de Álcool.	Rede de supermercados de outras cidades maiores.

Figura 12: Matriz Produto-Mercado da COOPERAFI.

Através da análise dos produtos na matriz mercado-produto apresentada na figura acima, percebe-se que para êxito das estratégias de diferenciação e agregação de valor, adotadas pela Cooperativa, será necessário buscar novos mercados, além daqueles explorados atualmente. A abertura de novos canais de distribuição em outros centros possibilitaria a distribuição em escala maior, como é o caso das polpas de frutas e dos orgânicos, produtos cuja exploração a cooperativa está incentivando junto aos produtores.

Uma das estratégias utilizadas foi a de diferenciação, por meio da qual se procurou desenvolver produtos novos, no caso, a cultura de frutas orgânicas, visando satisfazer as novas

tendências de consumo, que sinalizam para a busca de alimentos mais saudáveis. Outra estratégia é a funcional, que procura agregar valor à produção de frutas, beneficiando-as para, posteriormente, comercializar a polpa com a marca COOPERAFI.

Analisando esses produtos de acordo com seu desempenho no mercado e suas expectativas futuras podem-se classificá-los através da matriz BCG, que têm, segundo Fernandes e Berton (2005), como idéia central relacionar os vários negócios ou produtos da empresa, conforme a sua participação no mercado e o crescimento dos produtos. O método serve para indicar quais os produtos estão gerando caixa e quais aqueles que requerem investimentos. Os produtos comercializados pela COOPERAFI podem ser classificados conforme figura abaixo:

Vaca leiteira: - Produção de leite e frutas	**Estrelas:** - Produção de hortaliças e frutas; - Assistência técnica
Animal de Estimação: - Produção convencional de maracujá, - cereais (milho, arroz, mandioca e feijão)	**Criança:** - produção orgânica (hortaliças e frutas) - polpa de frutas.

Figura 13: Matriz BCG da COOPERAFI.

Observando o desempenho de cada conjunto de produtos da figura 8, pode-se perceber que o leite e a produção de frutas convencionais, caracterizados com "vaca leiteira" que são os produtos geradores de caixa, ou seja, estão num estágio caracterizado pela alta competitividade e que exigem baixo investimento na Matriz BCG. É responsável pela grande parte da renda do produtor durante todo o ano, com pequena queda no período de seca, quando a produção de leite diminui.

As hortaliças e frutas geram uma pequena parte da renda dos produtores. Segundo eles, representam em torno de 15 a 20 % dos seus rendimentos, oscilando pouco durante o ano em decorrência de variações no mercado. A maioria dos produtores só planta quando percebe uma oportunidade real de comercialização dos produtos, levando-os, muitas vezes, a perder mercado em decorrência do período relativamente longo do plantio até a colheita. Essa estratégia os faz perder oportunidades que se apresentam, pois tomam decisões a partir de reação à demanda. Não são proativos em suas negociações. As hortaliças, frutas e assistência técnica são classificadas como produtos estrelas, pois, segundo Certo (1993), exigem investimento e ainda não dão retorno

satisfatório, entretanto possuem boas perspectivas de crescimento e de se tornarem lucrativos para a organização.

Um dos aspectos em que a Cooperativa deixa a desejar juntos aos produtores cooperados é o que diz respeito à organização e gerenciamento da comercialização inadequada dos produtos cooperativados.

A produção convencional de maracujá tem encontrado algumas dificuldades de comercialização, visto que é realizada com o fruto *in natura*, e o mercado local não consegue absorver toda a produção em época de colheita, o que provoca excedente. Os cereais como o milho, arroz, mandioca e feijão são plantados para subsistência da família, sendo comercializado apenas o excedente. Alguns produtores já deixaram de plantá-los, pois asseguram que fica mais barato comprá-los no mercado local. A COOPERAFI, porém, tem espaço para a comercialização desses produtos junto ao convênio com a CONAB. Estes produtos, estão situados como "animais de estimação" na matriz BCG, caracterizados pelo baixo retorno que tem dado aos produtores, ultimamente.

Os produtores pretendem melhorar o retorno com a cultura do maracujá, dando início às atividades da despolpadora, pois teriam um tempo maior e mercado mais abrangente para comercializar a polpa da fruta.

A comercialização dos cereais pode ser otimizada, negociando antecipadamente o contrato com a CONAB, e definindo com os produtores, no ano anterior, quais serão os produtos que irão produzir e quantidade a ser entregue.

O cultivo de frutas e verduras orgânicas está classificado como crianças na matriz BCG, pois vem exigindo investimentos e ainda não houve retorno. É um projeto que se encontra em atraso, pois já há algum tempo a Cooperativa tem dispensado esforços e investimento para implantá-lo, mas encontra alguma resistência por parte dos produtores. Ao projeto de agroecologia sustentável apenas onze produtores aderiram e estão fazendo a conversão do método convencional para o orgânico. Ainda não se colheu frutos neste tipo de cultura, pois está em sua fase inicial. Mas, deve-se preparar para eventuais dificuldades de inserção desses produtos no mercado, pois segundo Kotler (1998), a fase introdutória de um produto é considerada um estágio marcado por um lento crescimento nas vendas, que pode ser causado por várias razões, no caso do orgânicos, poderão ocorrer, principalmente, dificuldades na distribuição

adequada através de pontos de venda a varejo e, relutância dos consumidores em modificar padrões de comportamento.

4.3.2 Análise das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças da COOPERAFI

Para identificação das forças, fragilidades, oportunidades e ameaças da Organização em estudo será utilizada a Análise SWOT, apresentada a seguir.

Pontos Fortes – Os principais pontos fortes apresentados pela Cooperativa em estudo são:

- equipe de dirigentes com pessoal comprometido e liderada por um presidente politizado e dinâmico;
- agricultores fiéis à cooperativa e coesos nas tomadas de decisões;
- comprometimento dos voluntários (técnicos, pesquisadores, entre outros) com os objetivos da organização;
- existência de importantes organismos funcionando como entidades de apoio tecnológico e financeiro (UFG, CNPq, Petrobrás e Governo Federal) e
- busca constante pela melhoria da sua capacidade produtiva.

Pontos fracos – os principais pontos fracos da COOPERAFI são:

- não há um dimensionamento de mercado e demanda;
- falta de recursos financeiros para investimentos e capital de giro;
- infra-estrutura inadequada;
- falta de planejamento para apoio à sua área comercial;
- A marca COOPERAFI é pouco conhecida e
- despreparo dos dirigentes para gestão e comercialização.

Ameaças – suas maiores ameaças são:

- a produção individual dos cooperados é muito pequena;
- falta de estímulo para o cooperativismo como instrumento de desenvolvimento, por parte do poder público e sociedade;
- concorrência com produtos produzidos em larga escala;

- falta de canal de comercialização fora do município;
- perda de competitividade pela incapacidade de se adequar às mudanças na base tecnológica de produção;
- instalação de indústrias de álcool na região (questão ambiental e social, com a chegada de imigrantes) e
- áreas da Agricultura Familiar sendo arrendadas para cultivo da cana.

Oportunidades – as melhores oportunidades que se apresentam são:

- grande número de agricultores familiares no município e região circunvizinha;
- Acesso ao crédito rural;
- mudanças de hábito dos consumidores de alimentos, com tendência a uma busca por produtos mais saudáveis e naturais (exploração de orgânicos e frutos do cerrado);
- chegada da indústria de álcool para o município, aumentando o mercado consumidor e
- Incentivo à produção de carne de peixe por organismos públicos, em virtude de aumento da demanda e a produção insignificante no Estado de Goiás.

Observando a análise SWOT vê-se que há alguns aspectos nos pontos fracos que podem dificultar essa expansão ou inserção em grandes distribuidores, como é o caso da marca COOPERAFI, desconhecida do consumidor, e a produção individual de seus cooperados que é muito pequena e dificilmente alcançaria um crescimento significativo da produção a curto prazo. A falta de conhecimentos de técnicas gerenciais que inviabiliza alguns projetos da Cooperativa, como a participação no programa do DRS, que exige o desenvolvimento de um Plano de Negócios bem elaborado, que contemple ações de longo prazo.

Os agricultores familiares cooperados são pequenos agricultores e seu poder de barganha junto aos fornecedores e compradores é baixo, com pouca expectativa de crescimento, limitado pelo tamanho de sua terra e pela sua capacidade de investir.

A cidade conta com várias frutarias e dois verdurões, além dos supermercados locais, que comercializam frutas e verduras adquiridas nas Centrais de Abastecimento de Goiás - CEASA-GO, e mesmo de outros agricultores não cooperados, gerando uma oferta abundante dos principais produtos oferecidos pela COOPERAFI.

As mudanças tecnológicas ocorridas que vem inviabilizando a manutenção de vários agricultores na atividade, forçando-os à busca por trabalho assalariado. Outros arrendam a terra,

atualmente para o cultivo da cana-de-açúcar, para sobreviver desse rendimento, e complementam a renda buscando trabalho na própria usina processadora da cana.

Entretanto, existem várias oportunidades que o mercado apresenta, e que são favoráveis ao crescimento e/ou manutenção das atividades produtivas dos agricultores e da cooperativa. São novas possibilidades de produção, como a fruticultura sustentável, a produção de peixes, a comercialização dos produtos beneficiados, entre outras que podem ser aproveitadas para melhorar a rentabilidade das propriedades. A expectativa de crescimento do mercado consumidor, como uma possibilidade concreta, já é sentida pelos produtores através da comercialização de seus produtos na feira da Agricultura Familiar na cidade.

O número de agricultores familiares e o apoio do poder municipal, através da Secretaria Municipal da Agricultura, Sindicato e Associações formam um ambiente estimulador para a atuação do pequeno produtor na região.

A maioria dos agricultores familiares de Itapuranga tem acesso ao crédito rural através do PRONAF, que tem como objetivo apoiar o desenvolvimento das atividades produtivas desse segmento da agricultura e o desenvolvimento rural do município. Apenas uma pequena minoria, em torno de 10% dos agricultores familiares de Itapuranga, não tem acesso ao crédito, mas por opção, segundo dados do IBGE e Sindicato Rural.

4.3.3 Análise da Organização como Empreendimento de Economia Solidária

A COOPERAFI, objeto deste estudo de caso, é considerada como Empreendimento de Economia Solidária por vários organismos sociais e políticos, o que a chancelou como beneficiária de alguns projetos econômicos e sociais financiados por Órgãos ou Instituições Públicas. É uma cooperativa de agricultores familiares que está associada á UNICAFES. Não está associada à OCB-GO, segundo o Presidente desta Cooperativa, acredita que esta organização não atende às necessidades de uma pequena organização, pois "trata os desiguais de forma igual. Por exemplo, cobra a mesma taxa de um serviço, da COOPERAFI e da Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano - COMIGO".

Na prática, pode-se afirmar que a COOPERAFI apresenta um caráter solidário em virtude de enquadrar-se na maioria dos princípios e características de empreendimento de economia solidária, conforme descritos pelos autores estudados nesta pesquisa.

A COOPERAFI é formada por produtores agrícolas independentes, que trabalham em suas propriedades, com seus próprios meios de produção, sendo que a maioria deles tem a posse definitiva da terra. As vendas e compras da maior parte dos produtos são realizadas em comum. Podendo ser chamada, conforme a classificação que Sachs (2003, p. 80) faz das formas de economia solidária, como cooperativa de comercialização, pois é composta por produtores independentes que compram e vendem em comum, e presta outros serviços aos seus membros.

A COOPERAFI é um agrupamento voluntário que desenvolve ações comuns aos seus integrantes, pois, apesar de nascer com o estímulo de um projeto da FETAEG e Sindicato Rural de Itapuranga, o grupo de agricultores se organizou de forma espontânea para se inserir neste projeto. Suas ações são compostas por práticas solidárias, que buscam tirar o pequeno produtor agrícola da região de Itapuranga (GO) e municípios vizinhos do isolamento, auxiliando-os na superação das suas dificuldades econômicas e sociais, e inserindo-os no contexto econômico.

A COOPERAFI pode ainda ser classificada, conforme descreveu Andion (2005), como uma organização de Economia Social, porque atua no campo social, mas também segue as regras de mercado. No tratamento das questões financeiras é um híbrido de diferentes fontes de financiamento: trabalho voluntário, recursos mercantis e não mercantis provenientes de várias Instituições e do Estado. Os recursos financeiros são provenientes da comercialização da produção cooperativada, sendo que alguns desses recursos são originados de projetos sociais, portanto não passíveis de devolução, outros com custos reduzidos, como os financiamentos via PRONAF.

Na cooperativa, apesar de os bens de produção serem individuais, o beneficiamento, comercialização e industrialização são feitas em comum. A infra-estrutura necessária para realização dessas atividades é de propriedade coletiva e a sua utilização é definida de forma democrática. A COOPERAFI tem como princípios organizativos a posse coletiva dos meios de produção, como os tanques de resfriamento de leite, despolpadora de frutas, aparelho de curva de nível, entre outros. Quanto à divisão dos resultados ou sobras apuradas no final do exercício, a sua destinação é definida por critérios acertados entre todos os cooperados em Assembléia Geral.

De acordo com Singer e Souza (2003), pode-se então dizer que esse agir coordenadamente em prol de objetivos comuns caracteriza a COOPERAFI como uma unidade de produção de economia solidária.

Na pesquisa junto aos cooperados membro da COOPERAFI pôde-se comprovar que a gestão da cooperativa é realizada de forma democrática, pois 100% dos entrevistados afirmam que todas as tomadas de decisões mais expressivas são discutidas em reuniões, nas quais todos podem opinar. Alguns cooperados acham que são levadas até questões de pouca relevância para as reuniões, acreditando que muitas poderiam ser decididas no âmbito interno da cooperativa. Conforme levantamento, a participação em reuniões tem um índice elevado de presença dos associados.

Nas respostas dadas pode-se observar que o produtor sente-se membro participante da vida da cooperativa, pois, perguntado a um produtor o que ele achou das últimas alterações ou mudanças ocorridas na cooperativa, ele diz: "as mudanças que estão acontecendo foram decididas em Assembléia, nós não podemos reclamar, pois a decisão não é só deles, mas de todos". Esta é uma fala que expressa bem a opinião dos entrevistados.

O sentimento de pertencimento continua a ser expresso em respostas como a referência que fazem da sede da cooperativa como "sua casa". A confirmação das esposas para essa expressão demonstra que não só o agricultor, mas toda a família se sente parte da organização.

O sistema de comunicação, primordial para o bom funcionamento de um empreendimento solidário, segundo Andion (2005), na COOPERAFI funciona muito bem, pois os membros são informados em tempo sobre todos os eventos programados.

Pode-se perceber nos dados levantados e na fala dos seus cooperados, funcionários e diretoria que a COOPERAFI adota a maioria dos princípios, que, segundo Gaiger (2004), definem um empreendimento como solidário. Aqueles presentes na cooperativa são:

- a democracia, pelo modelo de gestão e participação, pois todos são convidados a participar das tomadas de decisões e a maioria participa efetivamente;
- igualitarismo, pois todos são tratados da mesma forma, sem distinção de cargo ou do número de quotas parte que detêm;
- cooperação, pois desenvolvem atividades em comum. As atividades da cooperativa iniciaram com lavouras comunitárias e hoje os produtores já alcançaram relativa autonomia e cada um desenvolve suas atividades produtivas dentro de sua propriedade. Só a agroindústria se dará de forma coletiva;
- auto-sustentação através de projetos em parceria com várias instituições. A cooperativa se esforça para que cada cooperado alcance a auto-sustentabilidade em

suas atividades econômicas e para ela mesma enquanto organização sócio-econômica;

- desenvolvimento humano, que se efetiva nos cursos de aperfeiçoamento, disseminação de novas técnicas de administração rural, de culinária e artesanato para as mulheres, possibilitando a participação em feiras e eventos da categoria;
- responsabilidade social, pois a sua preocupação se estende à comunidade como um todo e à preservação do meio ambiente, através do ensino de novas técnicas de produção ecologicamente corretas e na participação de projetos como o Programa Fome Zero.
- a autogestão, vista como gestão coletiva e democrática do empreendimento, acontece efetivamente na Cooperativa, e é realizada por todos os seus sócios, adotando o sistema de cada pessoa um voto. Entretanto, ao observar o funcionamento da COOPERAFI percebe-se que a autogestão aplicada aproxima-se da hetero-gestão, pois todo o processo administrativo é discutido com os cooperados, mas definido pela Diretoria. Em seus processos internos, também é a Diretoria, especificamente o diretor-presidente que define como serão desenvolvidas as atividades operacionais.

Embora possa ser percebida na gestão da COOPERAFI uma busca pela eficiência social e econômica do empreendimento, com tentativas de equilíbrio do êxito social com o econômico, dando qualidade de vida aos seus membros e viabilizando as suas atividades produtivas, a cooperativa ainda encontra dificuldades de auto-sustentabilidade.

A Evolução dos ativos da Cooperativa nos últimos 03 anos, conforme dados do quadro 5, fornecidos pelo contador da empresa, mostra que a empresa, para suportar o prejuízo decorrente dos exercícios de 2004 e 2005, vem abrindo mão de ativos, que são importantes para o bom funcionamento da Cooperativa.

Na comercialização, houve alguns períodos de dificuldades para os produtores, pois quando o contrato com a CONAB venceu e não foi renovado em tempo hábil, houve um período de interrupção na aquisição da produção de hortifrutis e rapadura, causando prejuízo aos produtores cooperados.

Grande parte das dificuldades da COOPERAFI é atribuída à falta de planejamento adequado das atividades realizadas: plano estratégico para a empresa definir exatamente onde

quer chegar; planos táticos para definir os recursos a serem utilizados e o seu devido aprovisionamento; planos operacionais para definição de como fazer, determinando os custos operacionais e corrigindo as eventuais distorções para se evitar a extinção de atividades necessárias à cooperativa e aos cooperados.

Para analisar com mais critério as dificuldades da Cooperativa, faz-se necessário que ela defina claramente o seu ambiente de atuação, estabelecendo objetivos e ações para alcançá-los de forma clara, definindo onde e como quer atuar, o que Sachs (2003) chamou de combinação da lógica solidária com a lógica empresarial, em que se delimita com quem se vai ser solidário e com quem se vai competir. É possível representar este espaço de atuação dividindo-o em áreas, conforme ilustração abaixo:

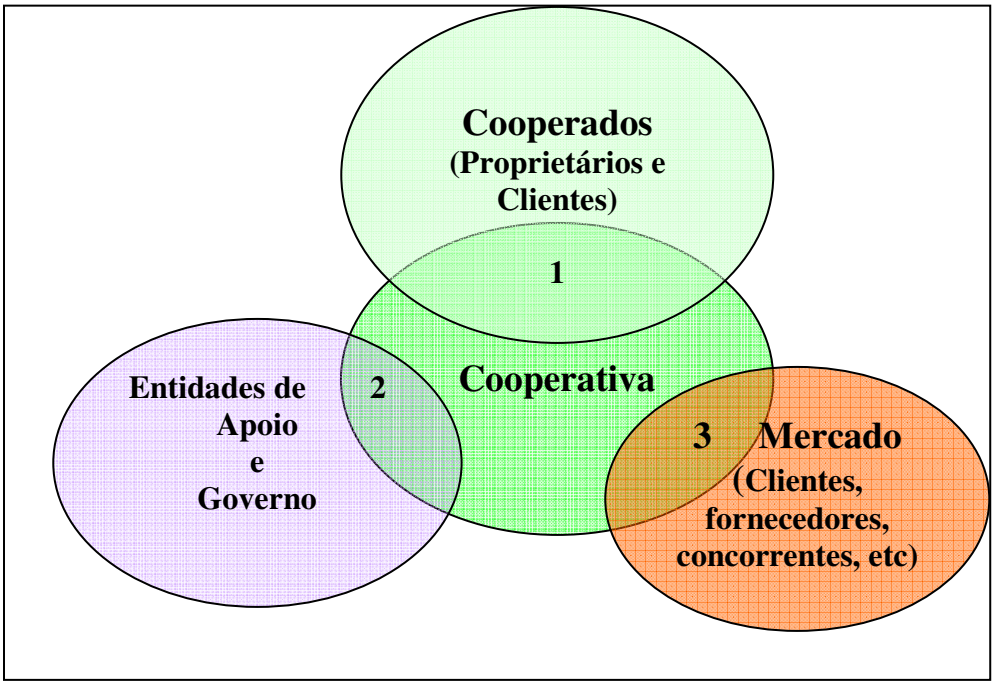


Figura 14: Ambiente de atuação da COOPERAFI.

A área 1 é o espaço onde a cooperativa tem compromisso de solidariedade e de resgate. Para cumpri-lo devem desenvolver práticas fundadas, sobretudo em relações sociais de solidariedade e cooperação que consigam alterar relações culturais e colocar os seres humanos como protagonistas e beneficiários da economia.

Na área 2 são representadas as relações que mantêm com os organismos que podem apoiá-la em suas ações, com as quais deve manter relações de parcerias, buscando proximidade e

troca de informação constante, como também desenvolver habilidades para analisar ou elaborar contratos e projetos que viabilizam essas parcerias.

Na área 3 é onde vai atuar na chamada lógica empresarial, estabelecendo relações de troca com o mercado. Neste espaço a Cooperativa não vai encontrar apoio, mas competição, clientes querendo obter vantagens competitivas para adquirir seus serviços/produtos, fornecedores vendendo em condições normais de mercado, concorrentes disputando espaço no mesmo segmento. Neste contexto é que a gestão profissionalizada torna-se mais importante para o seu desenvolvimento. Para se relacionar nesta área, a COOPERAFI necessita se organizar adequadamente, planejando ações que a sustentem de forma competitiva, utilizando estratégias e técnicas administrativas que permitam competir em igualdade de condições no meio econômico em que está inserida.

Essa distinção entre seu lado competitivo e o solidário é que possibilitaria abordar a racionalidade instrumental, ao mesmo tempo em que atua de forma emancipadora, divulgando e respeitando valores éticos que auxiliem o indivíduo a realizar-se e integrar-se na sociedade.

Na COOPERAFI percebe-se que essa divisão entre a área que precisa ser solidária e a que precisa ser competitiva, ainda que de forma embrionária, já vem sendo realizada, mas sem o planejamento adequado, no qual esteja claramente definido quais são as estratégias que serão utilizadas no gerenciamento das ações que viabilizariam essa lógica empresarial num ambiente solidário e cooperativo.

Para superar essa deficiência sugere-se a prática da Gestão Estratégica na COOPERAFI, utilizando-se o BSC.

4.4 A COOPERAFI inserida num Modelo de Gestão Estratégica

As estratégias que podem levar a COOPERAFI a ganhar vantagem competitiva serão apresentadas através do BSC, expressas em objetivos estratégicos distribuídos em cinco perspectivas de gestão: social, de aprendizado e crescimento, de clientes, financeiras e processos internos. Para elaboração do BSC se faz necessária a definição do propósito organizacional e cenários da COOPERAFI, que serão abordados a seguir.

4.4.1 Propósito organizacional da COOPERAFI

O propósito organizacional é composto pela missão, visão, princípios, valores, objetivos, e abrangência do negócio da Cooperativa, conforme apresentados a seguir. Todos estes itens foram propostos nesta pesquisa, com base em análise dos dados levantados nos documentos disponibilizados ou nas entrevistas realizadas, em virtude de esses elementos não estarem claramente definidos pela organização, com exceção do objetivo social, retirado na íntegra do Estatuto Social da empresa.

a) Visão

A COOPERAFI quer ser, na região de Itapuranga (GO), sujeito de transformação, de participação e de promoção social, pela prestação de serviços de intermediação, comercialização e transformação dos produtos agrícolas, adotando, compartilhando e difundindo os princípios do cooperativismo, contribuindo com a geração e a produção de conhecimento sistemático, com uma estrutura organizacional dinâmica e flexível, valorizando os cooperados, com vistas ao efetivo acesso a bens e serviços de comercialização e transformação de sua produção.

A COOPERAFI deseja, ainda, ser uma organização de referência na área do cooperativismo solidário, sendo capaz de agregar valor à produção de seus cooperados, mantendo as qualidades naturais de seus produtos agropecuários, alcançando projeção no mercado regional (município de Itapuranga e circunvizinhos) e, ainda, ajudar seus membros a se desenvolverem enquanto cidadãos plenos e conscientes.

b) Missão

A COOPERAFI tem como missão promover o cooperativismo solidário para ofertar alimentos saudáveis à sociedade e satisfazer aspirações sociais, econômicas e culturais dos agricultores familiares.

c) Objetivos e metas

A COOPERAFI tem como objetivos estratégicos:

1. garantir a viabilidade e tornar os empreendimentos rurais de seus cooperados mais competitivos;
2. realizar a comercialização integral da produção cooperada, sem intermediários;
3. implantar a Agroindústria para processamento de frutas e empacotamento de leite;
4. fortalecer a marca COOPERAFI;
5. ampliar a distribuição junto a novos canais de comercialização;
6. implantar a agroecologia, estimulando o desenvolvimento sustentável;
7. ser agente de disseminação e fortalecimento do cooperativismo solidário;
8. consolidar-se como uma empresa cidadã.

Seus principais objetivos táticos e operacionais são:

1. buscar parceiros para desenvolver novos projetos na agroindústria e comercialização da produção;
2. implantar a fruticultura sustentável;
3. capacitar cooperados para ampliarem sua produção, garantido sua sustentabilidade na atividade com a implantação de cursos para a capacitação profissional de jovens e adultos;
4. comunicar e divulgar as ações da cooperativa e dos projetos em curso aos agricultores familiares da região;
5. melhorar a qualidade de seus produtos e seus processos de intermediação entre produtores e compradores ou fornecedores.

Seu principal objetivo social é

> "...administrar os interesses econômicos de seus associados, congregando-os de modo a que desenvolvam todo seu potencial interativo, sobretudo nas atividades de Trabalho, Produção e Consumo, assim como em outros campos da atividade sócio-econômica da produção familiar, notadamente a integração da produção vegetal e animal, sustentada por agroindústrias" (COOPERAFI, 2006).

d) Princípios da COOPERAFI

Para alcançar seus objetivos a Cooperativa se sustenta em princípios originados do sistema cooperativista. A COOPERAFI se orienta pelos princípios do cooperativismo

estabelecidos pela ACI - Aliança Cooperativa Internacional, conforme especificado na revisão da literatura, que são:

- **Livre e aberta adesão dos sócios**

A entrada na COOPERAFI está livremente aberta a todos que pertencem ao segmento que se dispôs a atender, entretanto, sem nenhuma obrigatoriedade de fazê-lo.

- **Gestão e controle democrático dos sócios**

A gestão na COOPERAFI é democrática, podendo qualquer um de seus membros se candidatar aos postos de comando da organização ou de seu Conselho Fiscal, bem como opinar nos destinos da Cooperativa, através de voto e de participação nas reuniões deliberativas.

- **Participação econômica dos sócios**

Os associados geralmente recebem benefícios limitados pelo capital subscrito, quando houver, como condição de associação. Os sócios destinam as sobras para algumas das seguintes finalidades: desenvolver sua cooperativa, possibilitando a formação de reservas, quando ao menos parte delas seja indivisível; beneficiar os associados na proporção de suas transações com a cooperativa e sustentar outras atividades aprovadas pela sociedade (cooperativa).

- **Autonomia e independência**

A COOPERAFI mantém autonomia nas suas relações com outras organizações, inclusive governos, ou quando obtém capital de fontes externas. Isto faz que garanta o controle democrático pelos seus associados e conserve a autonomia da cooperativa.

- **Educação, treinamento e informação**

A COOPERAFI procura fornecer além da educação cooperativista, cursos de capacitação para desenvolvimento das atividades produtivas, visando melhorar o desempenho de seus cooperados.

- **Cooperação entre as cooperativas**

A cooperativa participa de movimentos nacionais e regionais de incentivo à formação e fortalecimento do cooperativismo. A exemplo, a UNICAFES, na qual o atual presidente da COOPERAFI ocupa, atualmente, o cargo de Secretário-Geral.

- **Interesse pela comunidade**

A COOPERAFI tem uma preocupação especial em destacar ações que visem o desenvolvimento sustentável de sua comunidade e proteção ao meio ambiente.

A COOPERAFI, na sua concepção e prática no campo social e econômico, quanto aos seus aspectos organizacionais, orienta-se ainda, com base em seus princípios fundamentais, relacionados a seguir.

I- Ética, ao buscar vivenciar princípios que fundamentam as ações no campo da comercialização, transformação e na construção de novos conhecimentos pela articulação entre a técnica e os valores morais e de cooperação que devem estar presentes na conduta das pessoas em suas relações sociais, que atuam dentro e fora da empresa;

II- Justiça, como orientadora no campo das atividades econômicas, na oferta de serviços de intermediação entre o produtor e mercado, de forma eqüitativa e solidária, promovendo a defesa dos direitos do produtor e assistência sócio-econômica;

III- Transparência, procurando ser fiel à verdade em todos os procedimentos que constroem a visibilidade da cooperativa e

IV- Clima Organizacional, abrindo os canais de participação das comunidades interna e externa no que tange à melhoria da dinâmica administrativa da cooperativa, avaliando permanentemente as suas ações administrativas, buscando envolver, o mais possível, a todos no processo da instituição de cooperação e organização de referência que a COOPERAFI busca ser.

e) Valores da COOPERAFI

A cooperativa orienta o comportamento de seus cooperados e funcionários de acordo com os valores de:

I- Qualidade, pelo qual busca padrões de excelência na prestação de serviços nas atividades de Trabalho, Produção e Consumo;

II- Eficiência, para se aprimorar no uso racional dos recursos materiais e financeiros;

III- Participação, envolvendo todos os cooperados nas diversas atividades da COOPERAFI e

IV- Comunicação, tornando socialmente visíveis à comunidade externa e interna a forma de atuação da COOPERAFI, estabelecendo contatos permanentes com atores interessados

na socialização do trabalho, da produção, do saber e dos serviços prestados por instituições parceiras e por ela própria.

f) Abrangência do negócio da COOPERAFI

A COOPERAFI tem como público-alvo os agricultores familiares. Para atender este público a cooperativa oferece os serviços de:

- comercialização da produção de seus cooperados;
- prestação de serviços de assistência técnica (orientação de plantio, escolha da semente, usos de adubos e fertilizantes);
- elaboração de projetos técnicos (para que os produtores possam solicitar apoio financeiro como o PRONAF, Programa de Reordenação da Agricultura Familiar Integrado em Cooperativas de Atividades Rurais - PRAFICAR e projeto de curvas de nível);
- processamento de frutas (despolpamento, ainda em fase de implantação)
- pausterização e empacotamento do leite (projeto em fase de estudo).

Segundo o Estatuto da COOPERAFI, para a consecução de seus objetivos estratégicos e sociais e de sua missão, poderá desenvolver, ainda, as atividades relacionadas no Anexo 1.

O negócio da COOPERAFI é a comercialização da produção agropecuária dos cooperados e o desenvolvimento de novos nichos de mercado para a produção, explorando iniciativas como a agroecologia e a agroindústria para beneficiar e agregar valor à produção.

Atualmente, a abrangência do negócio está restrita ao município de Itapuranga (GO), a COPERAFI comercializa seus produtos com a CONAB através de convênio PPA - Programa de Aquisição de Alimentos; nos comércios locais; com atravessadores que adquirem seus produtos para revenda em outros municípios, como é o caso do leite (comercializado com empresas que faz intermediação entre cooperativa e agroindústrias); dentro da própria cooperativa onde funciona uma loja que vende produtos como mel, farinha, arroz, rapadura, todos produzidos por membros da cooperativa e que levam a marca COOPERAFI, e em feiras livres.

4.4.2 Cenários

Analisando o macroambiente da COOPERAFI pode-se perceber algumas tendências decorrentes das alterações de tecnologias e de mercado na agricultura familiar brasileira e mais precisamente, no município de Itapuranga (GO), que delineiam cenários ora positivos, ora negativos, dependendo de suas ações no decorrer do tempo e da sua capacidade de visão diante das oportunidades e ameaças que estão surgindo.

a) Cenário positivo: o negócio da COOPERAFI atualmente é diversificado, a cooperativa auxilia na produção e comercialização do leite, frutas, hortaliças e demais produtos que são produzidos pelos agricultores familiares cooperados, devido à própria característica destes agricultores, que é a da produção diversificada que também auxilia na sua subsistência. A união dos agricultores familiares para constituir a cooperativa foi com o intuito de agregar valor aos seus produtos, garantindo a qualidade e beneficiando-os para que os produtos possam ser repassados aos consumidores finais.

Desta forma os agricultores familiares poderão obter competitividade em suas atividades e aumentar sua renda, o que sozinhos dificilmente conseguiriam. Algumas oportunidades vêm surgindo de forma efetiva para que isso aconteça, através de projetos que estão sendo viabilizados e direcionados para a atividade de fruticultura. Por isso o cenário que está sendo evidenciado é de uma estratégia de segmentação, com foco para o negócio da fruticultura, devido às perspectivas vislumbradas para essa atividade. Com o projeto financiado pela Petrobrás a COOPERAFI terá a possibilidade de agregar valor às frutas, através do beneficiamento, transformando-as em polpas, doces, geléias e outros derivados. A atividade de fruticultura é a única que está apresentando condições de agregar valor ao produto, pois as demais são comercializados *in natura*, não oferecendo condições de conseguir preços melhores, principalmente por se tratar de comodities.

A principal perspectiva em relação a fruticultura, porém é a transição da produção convencional de frutas para a produção orgânica. Através da produção orgânica de frutas a cooperativa poderá segmentar o seu mercado e ampliá-lo, pois existe demanda por este tipo de produto na cidade e região, bem como uma carência na comercialização.

Segundo Dulley (2003) o comércio de produtos orgânicos vem crescendo muito em todo o mundo, chegando a taxas de 30% a 50% ao ano, mesmo com os preços mais caros praticados, em comparação com os mesmos produtos de origem convencional.

A qualidade consiste no maior aspecto competitivo do produto orgânico, ao oferecer produtos mais saborosos, nutritivos e sem resíduos. Ao verificar a qualidade diferenciada do produto o mesmo pode ser comercializado em diferentes mercados e com preços superiores. Além disso, o produto orgânico possui outros apelos, como a questão ecológica, pela preservação do meio ambiente. Desta forma, viabiliza a sustentabilidade do agricultor familiar em sua atividade, relacionando os aspectos sociais, econômicos e culturais, de acordo com as tendências atuais de consumo, pois o consumidor está cada vez mais preocupado com a qualidade de sua dieta alimentar, para garantir sua qualidade de vida.

A cooperativa, através da oportunidade de produzir frutas orgânicas, pode vislumbrar melhores resultados e vantagem competitiva se investir no negócio de fruticultura orgânica, focando mais o seu negócio, segmentando e ampliando o seu mercado de atuação, como é o caso do cultivo de uvas no cerrado goiano, apresentado na figura abaixo.

Figura 15: Foto de plantação de uvas cultivada através do Projeto de Fruticultura Sustentável do Cerrado Goiano.

b) Cenário negativo: atualmente, um dos principais problemas que já está sendo evidenciado pelos agricultores familiares de Itapuranga é a entrada da cultura da cana na região e a instalação de uma usina que irá processar esta cana a partir do próximo ano, por se tratar de uma atividade que degrada muito o meio ambiente e que pode causar vários impactos, ameaçando a sustentabilidade das atividades desses agricultores. Se houver uma degradação da terra pelo

plantio da cana, os produtores que dependem do seu retorno para sobreviver, conforme pode-se ver na figura 16, não possuem tecnologias adequadas para sua recuperação.

Figura 16: Foto de produtor cooperado, preparando a terra para plantio.

Devido a falta de recursos e incentivos a este segmento social da agricultura, em busca de uma vida melhor e mais digna os agricultores familiares acabam buscando alternativas que não seja o próprio cultivo para a subsistência da família. Atualmente em Itapuranga existem agricultores familiares que, para se manterem, estão arrendando suas terras para o cultivo da cana. Alguns agricultores, juntamente com os filhos, deixam de se dedicar às atividades no campo e vão trabalhar como assalariados na usina. A preocupação maior é com a possibilidade de que, na época de encerrar o contrato com a usina, as terras destes agricultores se encontrem praticamente improdutivas, devido ao desgaste que o cultivo da cana ocasiona. Neste caso, o agricultor pode se deparar com uma situação mais difícil que a atual, pois terá que viver na cidade com a sua família, por não ter condições de investir na propriedade e fazer a terra produzir novamente.

Trabalhando como assalariados, sem formação e sem qualificação, é quase certo que essas pessoas enfrentarão dificuldades para se manter dignamente com sua família. Diante desta realidade, os agricultores familiares de Itapuranga têm uma alternativa que pode ser considerada uma oportunidade para que estes agricultores consigam manter a sua identidade e permaneçam como donos do seu próprio negócio: unirem-se através da cooperativa, como é o caso de alguns agricultores familiares que já à COOPERAFI, e focar em um negócio principal como, por

exemplo, a produção de frutas orgânicas. A união de um grupo maior de agricultores com objetivos comuns, pode fortalecer a atividade, com possibilidades concretas de crescimento e de sustentabilidade. O fortalecimento desses agricultores, via cooperativa, se alcançada pode, além de garantir a sobrevivência da atividade, torná-los competitivos através do melhor desempenho da cooperativa.

4.4.3 A aplicação do *Balanced Scorecard* (BSC) na COOPERAFI

Após identificar e analisar os aspectos do ambiente e do negócio da organização faz-se necessária a definição de estratégias em consonância com os objetivos organizacionais, bem como definir processos e padrões de interação e de gestão para operacionalizá-los. Para avaliar essas ações a empresa pode definir indicadores, através dos quais possa controlar seu desempenho e o valor que está sendo gerado aos seus associados. Fernandes e Berton (2005) afirmam que o mais importante nessa etapa é identificar as ações primordiais para alcançar a missão da organização. Após isso é montar seu sistema de gestão e controle de desempenho em termos dos resultados esperados, conforme apontado no tópico 2.2.2 da revisão da literatura.

Acredita-se que é fundamental que a avaliação e o controle dos resultados esperados pela empresa sejam realizados e apresentados na sua dinâmica de funcionamento, entrelaçada com a realidade de mercado e do ambiente que está inserida a organização. Deve ser considerado, principalmente, o propósito da avaliação, as características diferenciadas de cada empresa, escolhendo o sistema de medição que melhor se adapte aos seus objetivos e estratégias.

Para verificar a coerência entre a formulação das estratégias, sua implantação e o desenvolvimento da cooperativa, tanto no alcance dos objetivos propostos como no crescimento profissional dos cooperados, sugere-se a incorporação do BSC ao seu processo gerencial.

O desenvolvimento dos processos e a definição dos indicadores de desempenho para uma cooperativa devem estar em consonância com os objetivos. No caso da COOPERAFI pode-se mensurar alguns aspectos como:

- desenvolvimento profissional dos cooperados;
- satisfação dos demais clientes;
- satisfação das necessidades dos associados;
- retorno financeiro das atividades propostas;

- relação com a comunidade, entre outros.

Para atingir o objetivo proposto no BSC, deve-se realizar uma modelagem em cinco etapas: arquitetura do programa de medição, inter-relacionamento de objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação.

A missão, visão e os objetivos traçados pela Cooperativa são articulados às ações e índices de acompanhamento do Mapa Estratégico conforme figura a seguir:

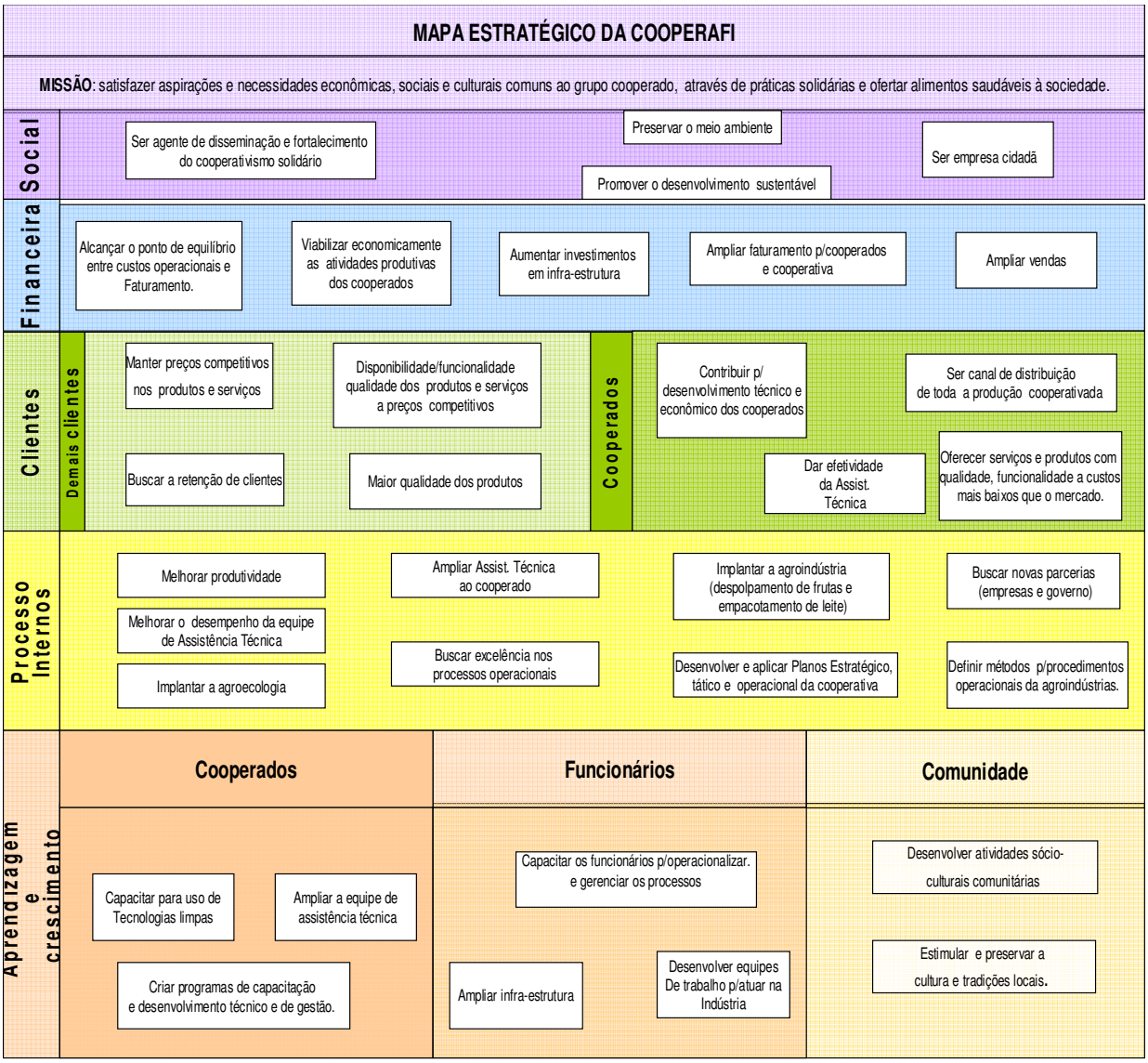


Figura 17: Mapa Estratégico da COOPERAFI

As estratégias definidas são desdobradas em objetivos estratégicos para cada uma das perspectivas. Essas 05 perspectivas se comportam em forma de cadeia de relações de causa e efeito e,

quando se alcança uma meta definida em uma perspectiva é causa de um comportamento dos indicados nas demais. Essa etapa deve ser realizada com cuidado pelos líderes das equipes e discutida com todo o grupo, definindo indicadores que sejam passíveis de mensuração, pois são eles que levarão ao alcance dos objetivos.

No topo da hierarquia dos objetivos podem estar os objetivos sociais, onde a Cooperativa define como vai atuar para contribuir efetivamente com o desenvolvimento social da comunidade, conforme apresentado na figura abaixo.

PERSPECTIVA SOCIAL			
Objetivo	**Medidas**	**Metas**	**Iniciativa**
Ser empresa cidadã	Número de ações realizadas	A definir	Ampliação de sua participação no Programa Fome Zero; Buscar novos programas sociais p/ se inserir; Apoiar projetos populares de divulgação e fortalecimento da cultura e tradições locais.
Promover o desenvolvimento sustentável	Número de programas que a cooperativa participa ou desenvolve	A definir	Estimular a troca da base produtiva, da convencional para culturas orgânicas; Estimular o uso de tecnologias limpas e renováveis.
Preservar o meio ambiente	Número de ações realizadas	A definir	Estimular a troca da base produtiva, da convencional para culturas orgânicas; Estimular o uso de tecnologias limpas e renováveis.
Ser agente de disseminação e fortalecimento do cooperativismo solidário	Número de eventos que a Cooperativa participou e em que divulgou o cooperativismo (ano). Número de cursos sobre cooperativismo realizados/ano.	A definir	Realizar cursos sobre cooperativismo; Participar de feiras e seminários para divulgação da experiência da COOPERAFI; Auxiliar na formação de novas cooperativas; Ampliar seu quadro de cooperados.

Figura 18: Mapa da Perspectiva Social da COOPERAFI

Para dar sustentação às suas ações, a COOPERAFI precisará alcançar o equilíbrio financeiro entre seus custos e receitas. Seus objetivos nesta perspectiva são apresentados conforme mapa da figura 19.

PERSPECTIVA FINANCEIRA			
Objetivo	**Medidas**	**Metas**	**Iniciativa**
Alcançar o ponto de equilíbrio entre custos operacionais e faturamento	Identificar o ponto de equilíbrio da cooperativa	Custos fixos + custos variáveis = receita, com Prejuízo igual	Implantar um fluxo de caixa Fazer orçamento financeiro para os próximos exercícios; Gerenciar custos operacionais de todos os seus processos.
Viabilizar economicamente as atividades produtivas de seus cooperados e da cooperativa	Retorno sobre atividades em % (R$) comercializado. Medir aumento do poder de barganha em % referente aos resultados do ano anterior (R$).	Retorno das atividades produtivas de 20% no mínimo. Aumentar em 10% poder de barganha atual.	Intermediar na comercialização de toda a produção dos cooperados, buscando melhores negócios; Capacitar Cooperados para gerenciar custos de produção das atividades; Identificar novas oportunidades de negócios para seus membros; Estimular o desenvolvimento de atividades com iniciativas e/ou recursos próprios, quando a alternativa se apresentar conveniente; Investimento na capacitação e desenvolvimento de cooperados e funcionários; Investimento em segurança e saúde no trabalho.
Ampliar vendas	R$	Comercializar 100% da produção cooperativada	Rever e renegociar os programas em andamento ou parados; Buscar novos programas de apoio a agricultura familiar para captação de novos canais de comercialização; Identificar novos mercados e novos produtos demandados, que a COOPERAFI possa atender.

Figura 19: Mapa da Perspectiva Financeira da COOPERAFI

Como organização cooperativa, a COOPERAFI tem dois aspectos distintos a observar na perspectiva dos clientes: de um lado deve satisfazer as necessidades de seus cooperados e, do outro, a necessidade de seus demais clientes, fazendo uma distinção entre os primeiros, com quem deve ser solidária e cooperativa, e o segundo grupo de clientes, com os quais deve estabelecer parcerias, mas dentro de uma lógica competitiva do mercado em que atua. O mapa da perspectiva dos clientes pode ser representado conforme a figura abaixo.

PERSPECTIVA DOS CLIENTES

Objetivo	Medidas	Metas	Iniciativa
COOPERADOS			
Ser canal de distribuição de toda a produção cooperativada	Produção da propriedade em sacas, kg, unidades e litros.	Comercializar 100% da produção	Fazer levantamento da produção de cada cooperado; Buscar parceiros ou compradores;
Contribuir com o desenvolvimento técnico e econômico	Produção por atividade em sacas, kg, unidades e litros.	Aumento de 20 % na produção atual.	Identificar formas de plantio e cultivo que estão sendo utilizados pelos agricultores; Identificar necessidades de treinamentos; Promover cursos de gestão dos recursos e oferecer novas técnicas de plantio e cultivo.
Oferecer serviços e produtos com qualidade, funcionalidade a custos mais baixos que o mercado.	Horas de serviços, número de atendimentos ou visitas ou quantidade de insumos oferecidos.	A designar	Identificar junto aos produtores suas necessidades; Oferecer serviços de intermediação de compras de sementes, adubos, etc. que sejam do interesse dos cooperados; Disponibilizar os serviços da área técnica que os produtores estão necessitando; Otimizar negociações e custos para oferecer preços abaixo do mercado.
DEMAIS CLIENTES			
Aplicar preços competitivos nos produtos e serviços	R$	Preços =ou < a média do mercado.	Otimizar seus custos de produção; Conhecer os preços praticados pelo mercado em produtos equivalentes; Agregar valor aos seus produtos.
Imprimir maior qualidade nos produtos	% de reclamações dos clientes.	Zero %	Registrar reclamações dos clientes; Identificar ações para correção ou ajustes para atender solicitações dos clientes.
Ampliar a retenção de clientes	Satisfação dos clientes	100%	Identificar necessidades dos clientes (pesquisa); Orientar ações para atendimento das necessidades dos clientes.

Figura 20: Mapa da Perspectiva do Cliente da COOPERAFI

Os processos internos da COOPERAFI devem ser aperfeiçoados constantemente, visando sustentar a realização das atividades necessárias ao alcance dos objetivos traçados nas outras perspectivas da organização. Esses processos são apresentados conforme figura a seguir.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS			
Objetivo	**Medidas**	**Metas**	**Iniciativa**

Desenvolver Planos Estratégico, tático e operacional para a Cooperativa.	Número de ações planejadas	Implantação de 100% das ações	Definir estratégias de crescimento e fortalecimento para a Cooperativa e Cooperados; No planejamento de Marketing, estabelecer estratégias para o aumento da produção e busca de novos canais de distribuição, com pesquisa de identificação e satisfação das necessidades de cliente e cooperados; Desenvolver plano de busca e retenção de clientes e parceiros; Fazer programa de fortalecimento da marca; Planos táticos e operacionais para demais processos.
Buscar excelência nos processos operacionais	Grau de Inovações implementadas na Gestão dos Processos Organizacionais	A definir	Definir estratégias de crescimento e fortalecimento para a Cooperativa e Cooperados; No planejamento de Marketing, estabelecer estratégias para o aumento da produção e busca de novos canais de distribuição; com pesquisa de identificação e satisfação das necessidades de cliente e cooperados; Desenvolver plano de busca e retenção de clientes e parceiros; Fazer programa de fortalecimento da marca; Mapeamento 100% dos processos de negócio; Proceder a revisão dos métodos organizacionais: industrialização, distribuição e abastecimento; Estabelecer maneira mais eficiente e eficaz de realizar esses procedimentos; Agregar valor aos produtos a serem comercializados.
Ampliar a retenção de clientes	Satisfação dos clientes	100%	Identificar necessidades dos clientes (pesquisa); Orientar ações para atendimento das necessidades dos clientes.
Imprimir maior qualidade nos produtos	% de reclamações dos clientes.	Zero %	Registrar reclamações dos clientes; Identificar ações para correção ou ajustes para atender solicitações dos clientes.
Implantar a agroecologia	Número de cooperados que fizeram adesão	100%	Definir e capacitar pessoal responsável pelo Programa; Acompanhar a efetivação; Buscar em tempo hábil soluções para as dificuldades apresentadas.
Implantar a agroindústria (despolpamento de frutas e empacotamento de leite)	Produção atual (kg e l)	100% da produção	Realizar planejamento para as atividades da agroindústria; Definir equipe de trabalho; Identificar mercado comprador;

Figura 21: Mapa da Perspectiva dos Processos Internos da COOPERAFI

A lógica na qual o cooperado tem distinção nos planos e nas ações da cooperativa deve continuar, também, dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, pois a Cooperativa tem como objetivo desenvolvê-los e capacitá-los para o bom desempenho de suas atividades

produtivas e como cidadãos. É também objetivo da cooperativa ampliar essas ações até a comunidade onde está inserida, para cumprir seus objetivos definidos na perspectiva social, conforme apresentado na figura a seguir.

PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivo	**Medidas**	**Metas**	**Iniciativa**
	COOPERADOS		
Criar programas de capacitação e desenvolvi-mento	Número de cursos oferecidos	Implantação de 100% dos cursos; 100% Satisfação dos cooperados.	Identificar necessidades dos cooperados; Oferecer cursos de capacitação e desenvolvimento; Estreitar parceria com Instituições como o SENAR e UFG, estabelecer parceria com o SEBRAE para ministrarem os cursos propostos. Agregar valor aos produtos como leite, rapadura, frutas e hortaliças, para melhorar inserção no mercado e preços.
Capacitar para uso de tecnologias limpas	Nr de produtores inseridos programa de agroecologia	100% dos cooperados	Orientar o cooperado e fazer conhecer os benefícios, para o próprio e para o meio ambiente, do uso de tecnologias limpas; Estimular a inclusão no projeto de agroecologia; Orientar no uso de recursos renováveis.
Ampliar a Equipe de Assistência Técnica	Número de solicitações de assistência técnica e apoio.	Atendimento de 100% das solicitações	Estabelecer técnico para realizar o trabalho e divulgar junto aos cooperados.
	COOPERATIVA		
Curso de capacitação dos funcionários	Número de funcionários que apresentam necessidades de treinamento/ capacitação.	Capacitação de 100% dos funcionários. Satisfação dos funcionários (90%)	Identificar funcionários que apresentam deficiência de conhecimento no exercício de suas atividades; Oferecer treinamento; Realizar treinamento para aqueles que vão atuar na agroindústria; Curso de capacitação para planejamento e gerenciamento de processos, para os líderes; Fazer parceria com o SENAR e SEBRAE para realização de cursos e capacitação em planejamento.

Desenvolvi-mento de equipes de trabalho	Número de processos/equipes formadas. Número de cooperados que participam das equipes formadas.	Nª equipes. Presença mínima de 10% de cooperados nas equipes de trabalho.	Criação de equipes de trabalho por processos (macro). Mapear e desenvolver as competências de liderança entre os cooperados; Identificar e promover um ambiente motivador, através de pesquisa de clima organizacional; Criar cultura de planejamento nas equipes de trabalho; Criar estímulos para a participação dos membros cooperados em equipes de trabalho; Desenvolver mecanismos de capacitação dos cooperados, quando necessário.
Ampliar infra-estrutura	A definir	R$	Levantar as áreas que estão funcionando com precariedade de espaço e recursos; Programar novo layout; Ampliar a participação da COOPERAFI em Programas governamentais e institucionais de apoio financeiro cooperativismo solidário e/ou agricultores familiares Readequar proposta de participação no DRS (BB) às exigências do BB.
Buscar novas parcerias (empresas e governo)	Número de parceiros	A definir	Identificar junto à órgãos que apóiam a agricultura familiar os programas oferecidos; Capacitar a cooperativa e os cooperados para inserção nesses programas.
COMUNIDADE			
Desenvolver atividades sócio-culturais comunitárias	Número de eventos	Realização de no mínimo 04 eventos ao ano.	Identificar parceiros para realização dos eventos (Sindicatos, Associações, Prefeitura Municipal, entre outros); Realizar seminários, palestras, peças teatrais e cursos para divulgação de temas como a preservação do meio ambiente, desenvolvimento sustentável, cooperativismo solidário e responsabilidade social, entre outros.
Estimular a manutenção da cultura e tradições locais.	Número de eventos	A designar	Participar das festividades da comunidade, promovendo ações junto à comunidade para fortalecimento e manutenção das tradições da sociedade local. Criar ações educativas e de fortalecimento da cultura local entre os agricultores. Estimular a reativação de festejos populares entre os agricultores.

Figura 22: Mapa da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento da COOPERAFI

Depois que os indicadores forem definidos, a próxima etapa é preparar a estrutura para a realização dos mesmos. Para isso deve-se dar atenção aos dados que estão sendo utilizados para formação dos indicadores. Outro fator importante é a preparação adequada dos processos internos, pois são eles que darão conta das ações que viabilizarão os objetivos traçados.

4.4.4 Estrutura Organizacional da COOPERAFI: uma proposta

A estrutura da COOPERAFI está definida de forma hierárquica, com linha e staff. Segundo Agostinho (2003), para definir uma estrutura deve-se observar na operacionalização dos sistemas o fator humano envolvido e o ambiente, para que se estabeleça uma maneira adequada da organização dos recursos para a o atingimento dos objetivos. Se a cooperativa pretende ter como ponto forte a flexibilidade e ênfase no desenvolvimento das competências humanas, então sua estrutura deve aproximar-se dos modelos orgânicos e de sistema aberto.

Para que a Cooperativa se transforme num espaço de aprendizado, onde seus integrantes desenvolvam sua capacidade de compartilhar conhecimento e imagem de futuro que se quer criar pode-se optar por trabalhos em equipes (SENGE, 1990). Para isso se faz necessário desenvolver essas equipes de trabalho para atuarem de maneira colaborativa e interdependente com as demais áreas existentes, criando mecanismos de comunicação e interação (*feedbacks*) eficientes, em que seus membros interajam harmonicamente, com dependência, mas cada um preservando a sua individualidade. Esses mecanismos de comunicação e interação podem se estender até seu ambiente externo para se retroalimentarem de maneira adequada com informações sobre seu meio e, através da percepção do ambiente, se ajustarem mais rapidamente às mudanças..

Apesar de o modelo de gestão da COOPERAFI dizer-se democrático, todas as tomadas de decisões estão muito centralizadas no Presidente. Esses modelos de gestão consolidam um tipo de administração que Oliveira (2001, p.61) chama de "presidencialista" e que podem levar a problemas administrativos e resultados operacionais inadequados.

Diante disso, pressupõe-se que o modelo a ser aplicado nesse caso deverá ser mais dinâmico e menos hierarquizado. Assim, provavelmente a organização atenderia melhor aos objetivos dos cooperados e da cooperativa, de forma compartilhada, tendo como sustentação a inovação, a criatividade e diferencial competitivo. Para isso, pode-se recorrer às propriedades dos sistemas complexos adaptativos descritos por Holland (apud AGOSTINHO, 2003), onde este tem interação com o seu meio, se adapta e age de forma autônoma, efetuando mudanças com coerência, de acordo com os objetivos traçados pelo grupo.

Acredita-se que, o mais recomendável para a COOPERAFI, é uma estrutura formada por equipes de trabalho autogeridas. Buscando cooperados para atuarem nessas equipes, mesmo em tempo parcial, para que não descuide de sua atividade principal de agricultor, estimulando a

rotatividade desses membros entre as áreas, visando melhorar o conhecimento, tanto da organização como de todo os seus processos operacionais, inclusive na relação da cooperativa com o mercado. Adotando, com estas ações, a autogestão de maneira efetiva.

Na figura abaixo uma proposta de estrutura organizacional para a COOPERAFI, que pode optar pela formação de equipes de trabalho, com relativa autonomia, operando de forma interdependente entre com as demais áreas.

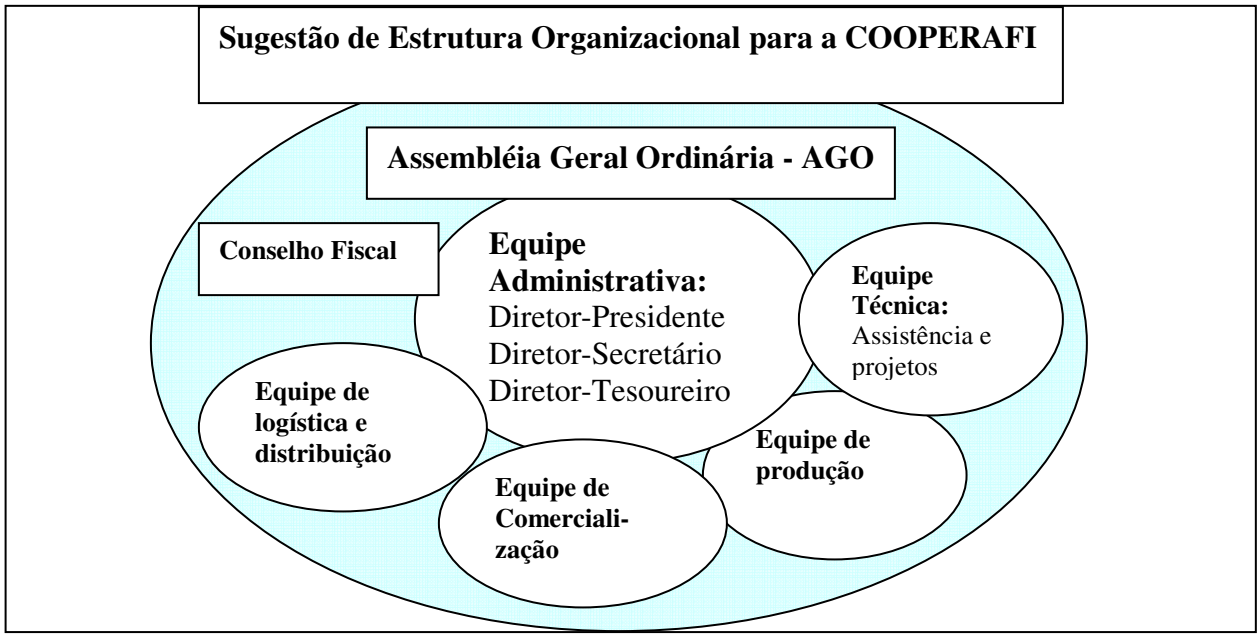


Figura 23: Proposta de estrutura organizacional para a COOPERAFI.

Assembléia Geral Ordinária – realizada com a participação de todos os cooperados.

Equipe Administrativa – formada pelos Diretores: Presidente, Tesoureira e Secretário.

Equipe Técnica – formada pelos engenheiros agrônomos responsáveis pelos projetos, técnicos que dão suporte às atividades de campo e secretária dos projetos.

Equipe de processamento e produção – esta é uma equipe que deverá ser definida de acordo com a capacidade produtiva das agroindústrias que estão sendo instaladas e/ou vão ser instaladas (despolpadora e empacotadora de leite).

Equipe de Vendas – equipe responsável pelo contato com clientes, sejam eles parceiros como, é o caso da CONAB, ou a agroindústria de Leite MANACÁ, seu principal cliente. Esta equipe estaria atuando naquela lógica empresarial, portanto deve ser capacitada para isso.

Equipe de Logística e Distribuição – será a equipe responsável pela coleta do leite, recebimento dos produtos na Cooperativa, entrega às entidades beneficiadas, no caso dos produtos comercializados via CONAB, e quaisquer outras atividades de distribuição necessárias.

Nesta perspectiva, a estrutura da organização estaria se aproximando do modelo de organismo vivo de Morgan (apud MAXIMIANO, 2002), no qual a ênfase está na capacidade de adaptação e não no arranjo ordenado das coisas. Assim, a estrutura teria como ponto forte a flexibilidade dos sistemas abertos, facilitando o desenvolvimento das competências humanas, aproximando também do modelo das "organizações que aprendem", de Senge (1990). Sem perder de vista seu caráter missionário, em que o principal objetivo é o resgate de indivíduos que estão à margem do mercado. Para isso, deve haver uma preocupação com a educação e a disseminação dos princípios e valores das organizações cooperativistas e solidárias.

As pessoas envolvidas teriam chances de aprender e desenvolver suas capacidades de realização.

Desta forma, pode se concretizar a lógica emancipadora do indivíduo dentro da Ciência da Administração, proposta por Ramos (1981) item 2.2.1 deste estudo, onde o trabalhador é sujeito de sua própria história e não perde sua identidade ao se inserir nas organizações. Basta que para isto a organização se estruture de maneira dinâmica e flexível, respeitando os indivíduos que a compõem e contribuindo para que alcancem seus objetivos individuais através dos objetivos grupais, desenvolvendo o homem e organização de forma simultânea.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi contribuir para o esforço em entender as possibilidades de aliar solidariedade e competitividade na gestão das empresas, especialmente aquelas que trabalham dentro de uma perspectiva solidária, identificando os efeitos causados pela aplicação de instrumentos administrativos na sua prática. Os resultados permitiram identificar uma relação positiva entre a aplicação da gestão estratégica e os objetivos a serem alcançados, tanto econômicos, quanto sociais.

Ao investigar como estão sendo aplicados na prática os princípios e valores dos Empreendimentos de Economia Solidária na COOPERAFI, foi possível defini-la como uma organização que atua dentro das perspectivas solidária, pois, em seu funcionamento apresenta as características inerentes a esses empreendimentos. Durante as entrevistas percebe-se que esta cooperativa desenvolve suas ações dentro dos princípios e valores que norteiam as organizações solidárias.

Na identificação dos instrumentos que possibilitam a adoção da gestão estratégica em empreendimentos solidários, pode-se verificar que a matriz BCG, a matriz Produto-Mercado, a Análise SWOT e o BSC contribuem de maneira significativa para a uma boa análise da organização e do ambiente que está inserida.

Relacionando a organização e os resultados de uma eventual aplicação de instrumentos de gestão estratégica percebe-se que:

- numa análise mais detalhada da matriz produto-mercado, permite que a empresa identifique quais os mercados irão trabalhar seus produtos, visualizando antecipadamente, alguns mercados emergentes ou latentes, bem como aqueles que encontram-se em decadência. Para a COOPERAFI, isto traria uma visão mais clara de onde e como pretende negociar a produção de seus membros, inclusive identificando as dificuldades ou oportunidades que o ambiente oferece.
- Na aplicação da matriz BCG é possível acompanhar o ciclo de vida dos produtos, permitindo aos produtores uma preparação para a eventual decadência ou necessidade de extinção de um produto do seu portifólio e antecipação na introdução de novos, a tempo de gerar resultados

quando os outros estiverem em declínio. Tal atitude pode gerar um equilíbrio na receita dos produtores e evitar períodos de vale ou declínio em sua produção.

- Ao se fazer uma análise SWOT, identifica-se pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes em um ambiente de negócio. Essa leitura prévia do seu ambiente interno e externo permite aos produtores desenvolver ações para explorar oportunidades ou minimizar os riscos das ameaças a que estão sujeitos as suas atividades produtivas. Envidar esforços para superarem seus pontos fracos, trabalhar melhor seus pontos fortes, permitindo que cooperativa e produtores tenham condições de se prepararem melhor para atuarem competitivamente no mercado onde estão inseridos.

- O BSC como instrumento de gestão, pode contribuir para que a cooperativa defina suas estratégias de acordo com sua missão e visão. Através dos mapas estratégicos poderá definir objetivos de curto prazo atrelados às principais estratégias e objetivos estratégicos e, através dos indicadores de desempenho acompanhá-los, verificando se a prática não está afastando a Cooperativa da missão ou dos princípios organizativos.

Considerando estes aspectos, a aplicação do BSC em cooperativas que atuam dentro de uma perspectiva solidária, mostrou-se pertinente, visto que esta ferramenta serve para articular melhor a estratégia adotada pela organização, comunicando-a e alinhando-a com as iniciativas individuais dos cooperados e interligando-as com as organizacionais, fazendo com que todos os esforços se voltem para uma meta comum, ao mesmo tempo em que constitui-se num sistema de controle, comunicação, informação e principalmente de aprendizagem. Pois, permite que todos conheçam e interajam com as estratégias e com as ações programadas para alcançá-las.

Acredita-se que organizações com uma boa visão estratégica possuem maiores chances de sobrevivência e sucesso. As ferramentas de gestão utilizadas nesta pesquisa proporcionaram momentos de reflexão estratégica sobre o futuro da empresa e dos caminhos que deve trilhar. Acredita-se como Silva e Batalha (2001), que não resta dúvida de que um modelo formal de análise estratégica facilita e aumenta a efetividade desse processo de reflexão.

Quando a Cooperativa cria mecanismos para ajudar os produtores a fazer uma leitura do mercado que estão inseridos, estão criando, também, possibilidades destes se preparem melhor para sua atividade produtiva e da sua manutenção e fortalecimento dentro desta. Este é um dos principais objetivos da cooperativa com relação aos seus cooperados.

Na análise do modelo de gestão e da estrutura da COOPERAFI pode-se constatar que, apesar da gestão apresentar traços democráticos, na estrutura utiliza-se uma visão clássica da administração, onde a autoridade e a responsabilidade emanam do topo da pirâmide organizacional e seus diretores dão conta de todas as ações para alcançarem os objetivos. A falta de planejamento e controle dessas ações dificulta o alcance desses objetivos, bem como inibe a competitividade da cooperativa.

Na identificação dos instrumentos gerenciais e indicadores de desempenho que possam colaborar com a COOPERAFI, na busca de competitividade, preservando seus princípios e valores, foi possível perceber que os produtores agrícolas, apropriando de novas tecnologias e novos conhecimentos, podem ganhar auto-suficiência, possilitando-os inserirem ou se tornarem mais eficientes, alcançando a auto-suficiência em suas atividades produtivas, que também é um dos objetivos principais da Cooperativa.

Conclui-se, portanto, que a solidariedade, conforme foi definida por Mance (2006), como a organização do trabalho em grupo para concretização e vivência de novas relações econômicas e sócias, a fim de fornecer meios de sobrevivência e melhoria de qualidade de vida a todos os envolvidos, não seria eliminada ou afastada da prática de uma empresa, pela aplicação das ferramentas mencionadas neste trabalho.

O que determinará o êxito dessas organizações será quanto maior as ligações de confiança, compromisso e cooperação mútua, maiores serão as suas possibilidades de sucesso.

Considera-se que foram alcançados todos os objetivos propostos, seja de identificação do modelo de gestão capaz de facilitar a busca da competitividade ao mesmo tempo em que mantêm as características de solidariedade e cooperação nos empreendimentos solidários; como a identificação da aplicação dos princípios e valores do cooperativismo solidário dentro da organização estudada; análise do modelo de gestão e da sua estrutura organizacional; e também, a identificação dos instrumentos gerenciais que podem ajudar a COOPERAFI, na busca da competitividade, preservando seus princípios e valores.

Durante a realização desta pesquisa foi possível, ainda, constatar algumas discussões realizadas em fóruns de economia solidária saindo do discurso e se transformando em prática. Pôde-se perceber conceitos como o de gestão democrática, solidariedade, cooperação, sendo viabilizados e gerando vantagens competitivas para organizações cooperativas e para os produtores agrícolas, como seus integrantes. Notando que, em alguns casos, a eficiência sistêmica

vai substituindo velhas práticas da competição e da maximização da lucratividade individual em organizações com objetivos solidários. Enquanto, alguns valores vão sendo resgatados através do desenvolvimento humano e da participação coletiva.

Percebe-se, também, o resgate de minorias que antes eram ignoradas na economia familiar, com é o caso da mulher, que passa a ser vista como sujeito ativo no núcleo econômico.

Conclui-se que o conhecimento, seja ele de administração, da política ou da própria experiência, não invalida as práticas de cooperação e solidariedade, antes sim, podem com estes ampliá-la.

Se no presente estudo não foi possível classificar as organizações dentro de uma proposição universal afirmativa: onde se acredita que todas as organizações solidárias podem se tornar competitivas, tampouco, acredita-se no seu contrário, que nenhuma organização solidária pode se tornar competitiva. Toma-se, então, uma particular afirmativa de que: algumas organizações solidárias podem se tornar competitivas.

Esta pesquisa possibilitou afirmar que restam às ferramentas da administração, servir apenas como um instrumento que os indivíduos disporão para aprimorar seus conhecimentos sobre a organização e o mercado na qual está inserido. Possibilitou ainda afirmar que não serão esses instrumentos que retirarão das pessoas a sua consciência moral e política, que se consolidam através das relações entre as vivências das pessoas, das instituições e do poder público.

A gestão de uma cooperativa como a apresentada aqui neste estudo será mais solidária ou menos solidária, não pela aplicação de instrumentos administrativos, mas em virtude do comportamento de quem vai utilizá-los, pois, tudo depende da opção que fizerem diante das diversas situações onde terão que decidir entre o mercado e o cooperado.

Apoiar-se em métodos e instrumentos que a ciência oferece pode facilitar o desenvolvimento de uma consciência reflexiva nas pessoas membros dos EES, capacitando-os para desenvolverem suas atividades produtivas e interpretarem a realidade e suas posições no mercado e no mundo.

Acredita-se, portanto, que a limitação da aplicação deste modelo em pequenas cooperativas, estaria na falta de preparo gerencial dos membros da organização.

5.1 Sugestões para Trabalhos Futuros

Por se tratar de um trabalho que trará benefícios para as organizações que adotarem sistemas gerenciais efetivos, algumas sugestões poderão se constituir temas para pesquisa, como:

- Avaliação do desempenho de cooperativas que efetivamente, adotam a gestão estratégica e que tenham o BSC como base de seu sistema gerencial. Focando na análise das alterações financeiras e sociais, percebidas nas cooperativas após a adoção desse instrumento como sistema gerenciador de suas estratégias.
- Identificar se os produtores deixam ou se afastam das cooperativas, quando ganham autonomia e sustentabilidade em suas atividades produtivas. A sugestão se baseia na idéia de que os agricultores, como a maioria dos indivíduos inseridos nesta sociedade de mercado, tendem a ser menos solidários quando não dependem desta modalidade para produzirem.

REFERÊNCIAS

AGENCIARURAL. **Plano territorial de desenvolvimento rural sustentável do vale rio vermelho**. Junho de 2006.

AGOSTINHO, Márcia Esteves. **Complexidade e Organizações:** em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre: Acadêmica, 1981.

ANDION, Carolina. **A gestão no campo da economia solidária:** particularidades e desafios. **RAC**, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo, 1993.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Comercialização de Produtos Agroindustriais. In BATALHA, Mário Otávio (Coord). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, Marcos. Um estudo comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). **EnANPAD** 2001. Universidade Salvador – UNIFACS Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento. Acesso: em 10 de dezembro 2006.

BATALHA, Mario Otávio (Coordenador). **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____.**Gestão do agronegócio** (textos selecionados). São Carlos: EDUFSCAR, 2005.

BATALHA, Mário Otávio e SILVA, Andréa lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In BATALHA, Mario Otávio (Coordenador). **Gestão Agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BAUER, Rubens. **Gestão da Mudança:** caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BERTUCI, Jonas de Oliveira. **A economia Solidária do Pensamento Utópico ao Contexto Atual:** um estudo sobre experiências em Belo Horizonte. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Faculdades de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. Disponível em: http://dspace.lcc.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/MCCR-28JPH/1/Jonas+de+Oliveira+ Bertucci.pdf. Acesso: em 16 de julho de 2007.

BETHLÉM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial:** conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 2004**.**

BIALOSKORSKI Neto, Sigismundo. **Agribussiness Cooperativo.** In ZYLBERSZTAIN, Décio & NEVES, Marcos Fava (organizadores). **Economia e gestão dos negócios alimentares:** indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Busca Solidária. **Empreendimentos de SES em Goiás e Organizações de Apoio.** Disponível em: www.redesolidaria.com.br. Acesso: em 15.05.2006

CARRION, Rosinha da Silva Machado e GARAY, Ângela Beatriz Scheffer. Organizações privadas sem fins lucrativos: as empresas do GIFE/RS. **Análise**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.203-220, 2000. Disponível em: http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/002948.pdf Acesso em: 26/05/2007.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. Tradução Flávio Deni Steffen, São Paulo: MAKRON *books*, 1993.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 5 ed. São Paulo: Makroon Books, 1999.

COOPERAFI. **Estatuto Social**. Itapuranga (GO): 19 dezembro de 2003.

COOPERAFI. **Projeto de Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano**. Itapuranga (GO): 17 de janeiro de 2007.

COOPERAFI. **Estrutura Organizacional** da COOPERAFI. Recebida através de e-mail, em 06/12/2006.

COSTA, Eliezer da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006-A.

COSTA, Ana Paula Paulino da. **Balanced Scorecard –** conceitos e guia de implementação. São Paulo: Atlas, 2006-B.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**, 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DUARTE, L.M.G. O sonho refeito: dos socialistas utópicos à utopia do cooperativismo Ambiental no Brasil. In: PORTO, M.S.G. (Org.). **Politizando a tecnologia no campo brasileiro:** dimensões e olhares. Rio de Janeiro: Relumé-Dumará, 1997.

DUARTE, L.M.G. **Capitalismo e cooperativismo no RGS:** o cooperativismo empresarial e a expansão do capitalismo no setor rural no RGS. Porto Alegre: L&PM, ANPOCS, 1986.

DULLEY, R. D. **As diversas faces da Agricultura Orgânica**. Disponível em: <http://www.planetaorganico/trabdulley.htm> 2003. Acesso em: 02 nov 2006.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais**: um ensaio conceitual. Disponível em: endereço www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1932007113446. Acesso em: 12 de dezembro 2006.

FEAGIN, J.; ORUM, A.; SJOBERG, G. (Orgs.). **A case for case study**. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press, 1991.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha e BERTON, Luis Hamilton. **Administração Estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERREIRA, José Paulo Crisóstomo. **Estatuto Social da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária** - UNICAFES. Luziânia (GO): 19/20 e 21 de junho de 2005. Disponível em: www.**unicafes**.org.br/conteudo.php?idn=44&tp=not. Acesso em: 05 de julho de 2007.

FISCHMANN, Adalberto A; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Administração –** Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 1990.

FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FRANÇA Filho, Genauto Carvalho de e Jean-Louis Laville. **Economia solidária –** uma abordagem internacional. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GAIGER, Luis Inácio (Organizador). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil.** Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GARCIA, Maria Rita Loureiro (organizadora). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil.** São Paulo: Cortez, 1981.

GASQUES, José Garcia (IPEA/DISET), Gervásio Castro de Rezende (IPEA/DIPES), Carlos Monteiro Villa Verde (IPEA/DISET), Júnia Cristina P. R. da Conceição (IPEA/DISET), João Carlos de Souza Carvalho (IPEA/DISET), Mario Sergio Salerno (IPEA/DISET). Artigo: **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. Brasília: janeiro de 2004. Disponível em: www.ipea.gov.br. Acesso em: 20/06/2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.1995.

GRACIOSO, Francisco**. Marketing Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

GRACIOSO, Francisco**. Planejamento Estratégico Orientado Para o Mercado**: como planejar o crescimento da empresa conflitando recursos e "cultura" com as oportunidades do ambiente externo. 2 ed. São Paulo: Atlas. 1999.

HABERMAS, J. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HENDERSON, Bruce. **Matriz BCG.**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG. Acesso em: 27 de maio de 2007

HARTMANN, Luiz Fernando. **Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total**. Lageado: Grafocem, 1999.

ICAZA, Ana Maria Mercedes Sarria e ASSEBURG, Hans Benno. Autogestão e viabilidade em cooperativas de calçado no Rio Grande do Sul. In GAIGER, Luis Inácio (Organizador). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Mapas Estratégicos**- Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso C. Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Condutores da performance:** uma guia prático para o uso do " balanced scorecard". Tradução Maria Cristina da Costa Muller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente. Tradução de Afonso Celso C. Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Businees School Press, 1998.

_____. **Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE F.; HEILBORN G. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LOPES, João Roberto, BADIN Luciana, CRAIDY, Maria Helena et al. Sobre a Cultura do Trabalho Autogestionária. **1º. Fórum Social Mundial**. Porto Alegre: 23 a 25 de janeiro, 2001.

LOUREIRO, M. R. (Org). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez, 1981.

MANCE, Euclides. Políticas Públicas para o Desenvolvimento Econômico-Solidário do Brasil. **I Conferência Nacional de Economia Solidária.** disponível em: http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/conf_textoeuclidesmance.pdf . Acesso em 16/04/2007.

MARTINEZ, I. PIRES, M, L. **Cooperativas e revitalização dos espaços rurais:** uma perspectiva empresarial e associativa. Cadernos de Ciência e Tecnologia EMBRAPA, v. 19, n.01, 2002.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEDEIROS Josemar Xavier, WILKINSON, John e LIMA, Dalmo Marcelo de Albuquerque. **O desenvolvimento científico-tecnológico e a agricultura familiar.** Cf. CNPq "Programa de apoio tecnológico apropriado ao desenvolvimento sustentável", "Documento Básico", Brasília, CNPq, 2001.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec,1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** Tradução de Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NAKANO, Marilene. Antaeg: autogestão como marca. ." In: SINGER, Paul e SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

NANTES, José Flávio Diniz, SCARPELLI, Moacir. Gestão da produção rural no agronegócio. In BATALHA, Mário Otávio (Coord). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OCB (A). **História do cooperativismo em Goiás**. Disponível em: <http//: www.ocbgo.org.br>. Acesso em: 17 de janeiro de 2007.

OCB (B) **-** Organização das Cooperativas Brasileiras. **Legislação Cooperativista**. Disponível em: http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=139. Acesso em: 05 de dezembro de 2006.

OCB (C) **-** Organização das Cooperativas Brasileiras. **A identidade do cooperativismo**. Disponível em: http://www.ocb.org.br. Acesso em: 11 de dezembro de 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças e de GRACIOSO, Francisco**. Planejamento Estratégico.** São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Manual de Gestão de Cooperativas** - uma abordagem prática**.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento Estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas. 2002.

PORTER, E. Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **As cinco forças competitivas**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Cinco_For%C3%A7as_de_Porter. Acesso em: 26 de maio 2007.

_____. **Vantagem Competitiva e Sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

PRADO, Lauro Jorge. **Balanced Scorecard**. E-Book, 1 ed. Jaguariaíva (PR): LJP E-Zine, 2006.

PRÉVE, Altamiro Damian. **Organização, Sistemas e Métodos.** Florianópolis: CAD/UFSC, 2006.

QUEIROZ, Napoleão dos Santos. **A Ciência Organizacional Pós-setenta à Luz das Vertentes Institucionalistas da Sociologia e da Economia**. 2004. f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador. Disponível em: http://www.adm.ufba.br/Napole%E3o_dos_Santos_Queiroz. Acesso em: 23/04/2007.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**. Trad. De Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

_____ . **A nova ciência das organizações**. Trad. De Mary Cardoso. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICIARDI, Luiz e LEMOS, Roberto Jenkins. **Cooperativa, a empresa do século XXI:** como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**.** São Paulo: LTR, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SACHS, Ignacy. **Inclusão social pelo trabalho:** desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SANTOS, Antonio Carlos. **Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo**: o caso das cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais. 2000. Tese (doutorado em administração) – Faculdade de Administração e Economia da Universidade de São Paulo, São Paulo, disponível em: http//buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.jsp?id=S72375&tipo=simples - 171k. Acesso em:16 de julho de 2007.

SCHNEIDER, J. E. "O Cooperativismo Agrícola na Dinâmica Social do Desenvolvimento Periférico Dependente: o Caso Brasileiro" in LOUREIRO, M. R. (organizadora), **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil.** São Paulo: Cortez editora; Autores associados, 1981.

SCHNEIDER , Sérgio. **A pluriatividade na agricultura familiar**. 2 ed.- Porto Alegre: UFRGS, 2003.

SCHNEIDER, Sérgio, SLVA, Marcelo K. e CAZELLA, Ademir Antonio ...(et al.). **Políticas Públicas e participação social no Brasil Rural**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. 9 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SILVA, J.G. da. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2 ed. rev. Campinas, São Paulo: UNICAMP; IE, 1998.

_____. **Progresso técnico e relações de trabalho na agricultura**. São Paulo: Hucitec, 1981.

SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de Produção e distribuição. SINGER, P.; SOUZA, A.R. (Orgs) **A Economia Solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000.

_____.**Introdução à economia solidária.** São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

_____. "Economia solidária: um modo de produção e distribuição." In: SINGER, Paul e

SOUZA, André Ricardo de (orgs.). **A economia solidária no Brasil**: a autogestão como resposta ao desemprego. 2 ed. São Paulo: Contexto, 2003.

_____ . **Mercado de trabalho**. IPEA, 24 agosto de 2004. A Economia Solidária no Governo Federal. Disponível em: www.mte.gov.br/ecosolidaria/conf_textopaulsinger.pdf. Acesso em: 17 de janeiro de 2007.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TOMPSON, Artur A. Jr; STRICKLAND, A. J. **Planejamento Estratégico:** elaboração implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

UNICAFES. **Ata de Constituiçãoda União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária. Luziânia:** 22 junho de 2005. Disponível em http://www.unicafes.org.br/links/ata.htm. Acesso em: 15 de julho de 2007.

UNICAFES: **Documento Base do I Congresso de Agricultura Familiar**. Luziânia (GO): Junho, 2005. Disponível em: www.fetrafsul.org.br/downloads/fetraf/Resolucoes-parcial.doc. Acesso: em 05 de julho de 2007.

VEIGA, José Eli da. **A face rural do desenvolvimento: natureza, território e agricultura**. Porto Alegre: UFRGS, 2000.

VEIGA, Sandra Mayrink e FONSECA, Isaque. **Cooperativismo:** uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: **planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 205 p.

ANEXO I

ATIVIDADES DA COOPERAFI

I. Receber, transportar, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar a produção de seus cooperados, registrando suas marcas quando for o caso;
II. Obter e repassar aos cooperados bens de produção e insumos necessários ao desenvolvimento de suas atividades;
III. Prestar assistência técnica e tecnológica ao quadro social, em estreita colaboração com órgãos atuantes no setor;
IV. Fazer, quando possível, adiantamento em dinheiro sobre o valor dos produtos recebidos dos cooperados ou que ainda estejam em fase de produção;
V. Adquirir bens de consumo, quer de fontes produtoras ou distribuidoras, nacionais ou estrangeiras, fornecendo-os nas melhores condições possíveis ao seu quadro social.
VI. Produzir, beneficiar, industrializar e embalar, por conta própria ou de terceiros, bens de consumo destinados aos cooperados;
VII. Adquirir, construir ou contratar com terceiros a infra-estrutura necessária para a produção coletiva de produtos e/ou serviços de seus cooperados.
VIII. Viabilizar condições de emprego do Fator de Produção Trabalho de seus associados;
IX. Captar financiamentos junto a agências de desenvolvimento públicas e/ou privadas para o desenvolvimento do empreendimento cooperativo, bem como para repasse aos cooperados, no âmbito de seus objetivos sociais.
X. Viabilizar infra-estrutura de serviços agro-ecológicos e reflorestamento para seus sócios;
XI. Fornecer assistência técnica, educacional e social a seus cooperados no que for necessário para melhor executarem o trabalho de produção agrícola e agropecuária;
XII. Realizar, em beneficio de cooperados interessados, seguro de vida coletivo e outras providências de seguros referentes às atividades específicas de cada categoria de sócios;
XIII. Implantar, em beneficio de cooperados interessados, plano de medicina social, ou instituir seguro de saúde, para assistência integral, médica e odontológica;
XIV. Realizar cursos de capacitação cooperativista e profissional para o seu quadro social;
XV. Desenvolver atividades atinentes à conservação e preservação do meio ambiente e ao uso sustentável dos recursos naturais, notadamente técnicas de Permacultura e agricultura orgânica, bem como de empreendimentos ecologicamente corretos;
XVI. Promover no âmbito social, extensivo à comunidade em geral, eventos de informação e capacitação na área tecnológica referente à produção e administração rural integrada;
XVII. Promover, com recursos próprios ou por convênios, a plena capacitação do quadro social, funcional, técnico, executivo e diretivo da Cooperativa;
XVIII. Viabilizar novas tecnologias e projetos tecnológicos para usufruto do quadro social, notadamente máquinas agrícolas e implementos;
XIX. Prestar outros serviços relacionados com as atividades econômicas da Cooperativa.
XX. Prestar serviços de representação comercial, relacionado com atividades econômicas da Cooperativa.

ANEXO II

FORMULÁRIO DE CARACTERIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS DE ECONOMIA SOLIDÁRIA

(A)
1. Caracterização do Empreendimento

a) Nome do Empreendimento:_____

b) Endereço: _____

Município_____Região_____

c) Tel/Fax/E-mail: _____

d) Forma de organização / registro legal: _____

e) Ano de Início do empreendimento: _____

f) Pessoa de Contato: _____

Função do entrevistado no empreendimento: _____

Sexo do Entrevistado(a): 1.( ) Masculino 2.( ) Fem

Idade do Entrevistado(a): _____ Escolaridade do Entrevistado(a): _____

1- Caracterização do Empreendimento

1. Área de atuação: ( ) Urbana ( ) Rural

2. Qual a forma de organização (resposta única):

1.( ) Grupo informal
2.( ) Associação
3.( ) Cooperativa
4.( ) Empresa autogestionária
5.( ) Empresa Ltda
6.( ) Outra: _____

3. Qual o número de cooperados (assinale a alternativa mais conveniente):

Pessoas físicas associadas: _____ (Homens _____ Mulheres _____)

Famílias associadas: _____

4. Nos últimos 12 meses o número de cooperados:

1.( ) aumentou 2.( ) diminuiu 3.( ) se manteve

Quantos novos membros entraram (ou saíram): _____

5. Quais as atividades econômicas do empreendimento:

6. A Cooperativa possibilita uma renda por associado de:

1.( ) menos de 1 salário mínimo 3.( ) cerca de 2 salários mínimos
2.( ) cerca de 1 salário mínimo 4.( ) 3 ou mais salários mínimos 5.( ) não sabe

7. Esta é a principal fonte de renda dos participantes? 1.( ) sim .2( ) não 3.( ) não sabe

2- Histórico e Produção

a) Histórico:

b) Número de cooperados:

Anos	2004	2005	2006
Cooperados			

c) Principais produtos:
1) _____ 2) _____ 3) _____ 4) _____

d) Principais Clientes:
1) _____ 2) _____

3) _____ 4) _____

e) Produz majoritariamente para um único cliente? _____ Qual? _____

f) A Cooperativa terceiriza atividades da produção ou de distribuição? De que tipo?

g) Em relação ao ano anterior (2006), a produção:
( ) aumentou ( ) manteve-se ( ) reduziu

h) Como é feita a comercialização de produtos ou serviços (marcar as principais):

1.( ) Em feiras existentes nos municípios de atuação do grupo
2.( ) Em feiras de abrangência regional, estadual ou nacional
3.( ) Fornecimento para intermediários ou atravessadores
4.( ) Fornecimento para lojas de varejo em geral
5.( ) Em estabelecimento comercial (loja) mantido pelo grupo
6.( ) Através de visitas domiciliares (porta em porta)
7.( ) Fornecimento para órgãos públicos (merenda escolar, restaurantes, creches...)
8.( ) Grupos de consumidores solidários
9.( ) Fornecimento para setor industrial

10. ( ) Outro(s). Qual(is)? _____

h-A A Cooperativa tem buscado aumentar os seus canais de distribuição? ( ) Sim ( ) Não. Se sim, como?

i) Quem são seus principais fornecedores?

_____

J) Quais os pontos fortes da COOPERAFI, no que se refere aos seus produtos/serviços/estrutura? E os fracos?

k) Quais as principais oportunidades que o mercado apresenta para a Cooperativa no mercado em que atua? E as principais ameaças?

3- Investimento e crédito adquiridos nos últimos anos

a) Foram realizados investimentos no empreendimento nos últimos 12 meses?

1.( ) sim 2.( ) não de que tipo? _____

Investimentos realizados nos últimos 3 anos (R$):
2004: _____
2005: _____
2006: _____

b) Proporção dos investimentos em relação ao faturamento total do empreendimento (%):
2004: _____ 2005: _____ 2006: _____

c) Principais itens do investimento realizado (R$):

Itens	2004	2005	2006
Novos equipamentos ou máquinas			
Instalações			
Desenvolvimento de produto			
Informática			
Outros (detalhar)			

d) Investimentos programados para 2007 (R$):

Itens	**2007**
Novos equipamentos ou máquinas	
Informática	
Instalações	
Desenvolvimento de produto	
Outros (detalhar)	

e)Existem programações para: Expansão? Modernizações? Mudanças ou implementação de novos produtos ou serviços? Quais?

_____

f) Teve acesso a crédito nos últimos 12 meses?

1.( ) sim 2.( ) não teve acesso 3.( ) não procurou crédito

f.1. Se recebeu crédito, para qual(is) finalidade(s)?

1.( ) custeio ou capital de giro 2.( ) investimento

3.( ) outros: _____

f.2. Se recebeu crédito, qual a fonte do crédito ou financiamento?

1.( ) banco público 2.( ) banco privado 3.( ) agência financeira

4.( ) familiar 5.( ) banco popular 6.( )outros: _____

Nome da(s) organização/organizações que forneceu(ram) crédito: _____

g) Crédito captado nos últimos 3 anos (R$):

2004: _____ 2005: _____ 2006: _____

h) Proporção do crédito captado em relação ao faturamento total do empreendimento (%):

2004: _____ 2005: _____ 2006: _____

4- Dimensão tecnológica da produção da cooperativa

Máquinas

Indicadores	2004	2005	2006
Capacidade de produção			
Capacidade utilizada %			
Quantas horas operam			
Índice de perdas			

a) Existem possibilidades de utilização de máquinas mais modernas no processo produtivo? O aumento de produtividade compensa o investimento?

Há dificuldades de financiamento?

Faltam trabalhadores capazes de operar os equipamentos?

Outros (quais?)

b) A adoção de novos equipamentos teve como principais objetivos (numerar em ordem de importância):

Redução de custos de produção
Aumento da produção
Aumento de produtividade
Melhoria de qualidade
Regulação do fluxo de produção
Mudança de produtos
Redução de mão-de-obra
Melhoria da qualidade e segurança do trabalho
Outros

c) Esses objetivos estão sendo alcançados? Quais as principais dificuldades surgidas pela adoção de novas máquinas ou tecnologias?

d) A adoção destas máquinas teve efeitos sobre o número de trabalhadores? Em que setores? O que foi feito para minimizar o problema?

e) A Cooperativa realiza algum tipo de controle de qualidade? Se sim, este é feito:
( ) no final da produção ( ) em cada fase da produção.

5- Organização e relações do trabalho autogestionado

a) Quais as formas de participação dos membros na tomada de decisões do empreendimento?

1.( ) decisão sobre o destino das sobras
2.( ) eleição da diretoria
3.( ) plano de trabalho / divisão de tarefas
4.( ) participação nas decisões cotidianas
5.( ) decisões sobre investimentos e administração do negócio
6.( ) outra(s). Qual(is)?_____
7.( ) não há participação

b) O empreendimento participa de algum tipo de articulação como:

1.( ) rede de produção/comercialização
2.( ) Fórum de Economia Solidária
3.( ) federação de cooperativas
4.( ) Outro tipo de articulação
5.( ) centrais de comercialização
6.( ) Não participa

Especifique qual: _____

c) O empreendimento recebe algum tipo de apoio, assessoria, capacitação?

1.( ) Do governo 2.( ) Da igreja 3.( ) De uma entidade de apoio 4.( ) outro._____

5.( ) Não recebe apoio.

Nome da(s) instituição/instituições que apóia(m):

_____

d) Se recebe, de que tipo: 1.( ) financeiro 2.( ) técnico ou gerencial

3. ( ) outros _____

e) A adoção de modernizações tecnológicas ou de gestão enfrenta resistência por parte dos trabalhadores?

f) A adoção de equipamentos modernos aumenta a flexibilidade dos postos de trabalho?

g) As mudanças na forma de gestão favoreceram o ambiente produtivo da empresa no sentido de (numerar em ordem de importância):

Aumento da participação dos trabalhadores na resolução de problemas
Aumento da sugestão dos trabalhadores na melhoria dos produtos e processos
Aumento de produtividade
Melhoria no relacionamento entre os trabalhadores
Aumento da auto-estima dos trabalhadores
Outros

h) Qual a importância das qualificações abaixo para o trabalho realizado? (numerar em ordem de importância):

Escolaridade
Curso técnico-profissionalizante
Capacidade de comunicação
Habilidade manual
Experiência anterior
Motivação e participação
Outros

i) A Cooperativa desenvolve ou participa de algum programa específico de qualificação profissional? ( ) Sim ( ) Não. Se não, por quê?

Custo elevado
alta rotatividade
só admite trabalhadores ou cooperados com experiência
não há necessidade
Outros

j) Como a COOPERAFI define os postos de trabalho dentro da cooperativa? Há possibilidade ou incentivo de rodízio de postos?

l) Quais as principais mudanças na organização do trabalho num empreendimento de autogestão? Qual a periodicidade das assembléias e reuniões? Qual o papel da diretoria?

m) Há contratação de trabalhadores assalariados pelo empreendimento? Se sim, como é a relação entre estes trabalhadores com os que são sócios ou cooperados?

n) Quais as medidas adotadas para estimular a participação e a cooperação entre os trabalhadores? A participação tem se dado de forma satisfatória?

o) Qual a forma de remuneração dos funcionários? (salário, participação no faturamento, etc)

p) Quais os critérios para se admitir novos cooperados?

q) A cooperativa oferece cursos de capacitação aos cooperados? ( ) Não ( ) Sim. Se sim, quais foram realizados nos últimos dozes meses? Qual o número de participantes?

6- Relações políticas e articulação sócio-econômica

a) Qual a estratégia do empreendimento para enfrentar os atuais desafios colocados, como globalização, ISSO 9000, desemprego, etc.?

b) O empreendimento realiza ou participa de algum tipo de ação social dentro da comunidade ou em relação à família dos trabalhadores? ( ) Não ( ) Sim. Se sim, quais são elas?
c) Existem planos de melhoria das condições e de segurança de trabalho? ( ) Sim ( ) Não. Quais?

d) O empreendimento participa ou está buscando formar algum tipo de rede de produção e comercialização com outros empreendimentos do mesmo setor? ( ) Sim ( ) Não. Se sim, como?

d.1)Participa de algum outro tipo de articulação dentro do movimento da Economia Solidária? ( ) Sim ( ) Não. Se sim, qual?

e) O que entende por Economia Solidária? Quais as mudanças necessárias dentro e fora do empreendimento para se fortalecer esse tipo de iniciativa?

f) Quais as perspectivas para o futuro do empreendimento? E do movimento da Economia Solidária? Comentários finais.

7. Processos Internos

1) Quais os instrumentos de controle utilizados pela Cooperativa, para registrar entradas e saídas de mercadoria? Quem realiza esta atividade?

2) Como é realizada a distribuição das sobras no final dos exercícios? Quem realiza esta atividade?

3) Como é feito o repasse dos resultados gerados pela comercialização dos produtos entregue pelos cooperados? Com que periodicidade? Quem realiza esta atividade?

4) Como é realizado o controle de produção dos funcionários que ganham salário variável sob a sua produtividade? Quem realiza esta atividade?

5) Como é dividida as tarefas dentro da Cooperativa? Quem faz essa definição?

6) Como se dá a relação dos cooperados com os funcionários? Há situação de conflito?

7) Como é o clima de trabalho da Cooperativa? Atribui isto a quê?

ANEXO II

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM TRABALHADORES OU FUNCIONÁRIOS DA COOPERATIVA

(B)

1. Nome:_____

2. Cargo/função: _____

3. Idade: _____

4. Tempo de trabalho no empreendimento _____

5. Escolaridade e cursos profissionalizantes: _____

Cursos realizados com o apoio da cooperativa:

6. Descrição do seu trabalho atual.

7. Quais as habilidades mais importantes para sua função? Quando entrou no empreendimento, já possuía essas habilidades?

8. Em que outras funções já trabalhou? A mudança de postos é estimulada pela Cooperativa? Você considera positiva?

9. Foram introduzidos novos equipamentos recentemente? O que mudou? Foi necessário algum curso de treinamento? A manutenção do equipamento é realizada por vocês?

10. 1Já apareceram mudanças que possibilitaram a melhoria do seu trabalho? O que falta ainda para melhorar o seu trabalho?

11. Ocorre participação efetiva dos trabalhadores no processo de tomada de decisões? De que forma?

12. Qual a sua remuneração (em salários mínimos)? Tem melhorado?

13. Você se sente mais estimulado ao trabalho atualmente? Por quê?

14. Comentários finais.

ANEXO III

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM OS COOPERADOS DO EMPREENDIMENTO (COOPERAFI)

a) Nome do Cooperado:

_____

b) Propriedade: _____

c) Tamanho da propriedade (em ha): _____

d) Região: _____ Município: _____

e) Tel/Fax/E-mail: _____

d) Forma de propriedade: _____

f) Ano de início das atividades: _____

Dados do empreendimento

1. Quem reside na propriedade? (idade, sexo, parentesco)

2. O que produzem? Qual é o tamanho da produção?

3. Quem realiza os trabalhos necessários para alavancar a atividade agrícola?

4. Tem filhos?) Sim ( ) Não. Se sim, Eles permanecem no campo e ajudam na atividade agrícola?

( ) Sim. Qual é a sua remuneração para o exercício destas atividades?

( ) Não. A que se atribui a saída dos filhos da atividade?

5. Tem empregados permanentes na propriedade? ( ) Sim ( ) Não. Se sim, quantos?

6. Contratam-se mulheres? ( ) Não ( ) Sim. Por quê?

7. Faixa etária das trabalhadoras:

( ) 10 a 14 anos ( ) 14 a 17 anos ( ) 18 a 30 anos ( ) Acima de 30 anos.

8. Quais são as formas de remuneração pelo trabalho prestado? Há troca de dias trabalhados entre unidades diferentes?

9. Como são feitos o preparo da terra e da produção agrícola? Recebem orientação técnica? Isso faz diferença na qualidade dos produtos? Como?

10. Possui maquinário para beneficiamento da terra ou realização de colheita?

( ) Sim ( ) Não. Se não, como se dá a utilização desta pelos agricultores?

11. Onde compram seus insumos, adubos e sementes? Por quê?

11-A. Recebem orientações de quanto e como utilizar estes insumos e inseticidas?

( ) Sim. De quem? _____ ( ) Não

12. Qual é o papel da Cooperativa para os agricultores? E do Sindicato?

13. Já foi beneficiado com qual tipo de crédito agrícola?

( ) Sim. ( ) Não. Porque não?

13-A. A obtenção de crédito foi feito ( ) individualmente ou ( )através da Cooperativa?

14. O que melhorou na sua propriedade ou atividade depois que se associou à COOPERAFI?

15. Já realizou cursos com o apoio da cooperativa? Quais?

16. Vale a pena ser cooperado?

( ) Sim. Quais os principais benefícios que te trazem? ( ) Não. Por quê?

17. O retorno financeiro sobre suas atividades, depois de se tornar um cooperado:

( ) melhoraram ( ) continuam na mesma ( ) diminuíram

18. Como o Senhor (a) é informado de todas as atividades realizadas pela Cooperativa?

19. As informações chegam sempre em tempo hábil para participarem do evento (seja curso ou reuniões)?

( ) Sim ( ) Não

20. Participa de todas as Assembléias?

( ) Sim ( ) Não. Porque não?

21. Já sugeriu alguma coisa para melhorar a Cooperativa, que foi acatada ou implantada?

( ) Sim. O quê? ( ) Não. Por quê?

22. Gostou das últimas decisões tomadas pelos gestores da COOPERAFI, com relação a projetos ou mudanças efetuadas?

( ) Sim. Quais? ( ) Não. Porque não?

23. Como avalia a gestão atual da COOPERAFI?

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Fraca ou ruim. Por quê?

23.A - Considera que ela é partilhada entre os cooperados?

( ) Sim ( ) Não. É realizada por quem?

24. Os cooperados se ajudam mutuamente?

( ) Sim. Como? ( ) Não. Por quê?

25. Na sede da COOPERAFI, se sente como estivesse dentro de seu próprio negócio?

( ) Sim. Por quê? ( ) Não. Por quê?

26. Vendem toda a sua produção sempre através da COOPERAFI?

( ) Sim. ( ) Não. ( ) Às vezes. Por quê?

Identificação do Entrevistado:

a) Nome do contato: _____

b) Sexo do Entrevistado(a): 1.( ) Masculino 2.( ) Feminino

c) Idade do Entrevistado(a): 1.( ) 18 a 22 2. ( ) 23 a 26 3.( ) 27 a 30 anos
4.( ) 31 a 34 anos 5. ( ) mais de 35 anos

d) Escolaridade do Entrevistado(a):

1.( ) ensino básico fundamental - 1a Etapa 2. ( ) ensino básico fundamental – 2a Etapa 3.
( ) ensino médio incompleto 4.( ) ensino médio completo 5.( ) outros.

e) Função do entrevistado no empreendimento: _____

Notas:

[i] **Equipe de pesquisa** do IBASE/ANTAEG

[ii] **A pesquisa foi realizada no âmbito da cooperação Ibase/Anteag.** O estudo teve por objetivo identificar e qualificar, a partir de dados empíricos, eventuais mudanças de comportamento do trabalhador a partir da constituição de empreendimentos autogestionários. O estudo compreendeu uma etapa quantitativa, com trabalhadores de treze empresas, dos mais diferentes ramos de atividades, no estado do Rio Grande do Sul. Uma outra, qualitativa, com a realização de doze grupos de discussão no interior dos empreendimentos, voltados a refinar os resultados da pesquisa quantitativa.