



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RAFAEL NILO CIELLO

**LIMITES E POTENCIALIDADES NA GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE
AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DA COOPER GUATAMBÚ**

**CHAPECÓ
2019**

RAFAEL NILO CIELLO

**LIMITES E POTENCIALIDADES NA GESTÃO DE UMA COOPERATIVA DE
AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DA COOPER GUATAMBÚ**

Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado como requisito para obtenção do
grau de Bacharel em Administração da
Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof.^a Dra. Enise Barth

Coorientadora: Ms. Julie Fagundes

CHAPECÓ

2019

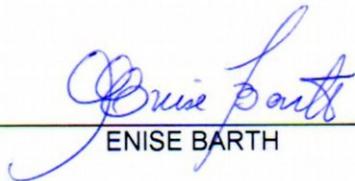
RAFAEL NILO CIELLO

Limites e potencialidades na gestão de uma cooperativa de agricultura familiar: o caso da Cooper Guatambú

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

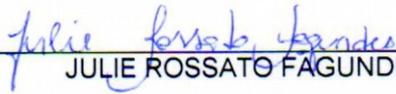
Orientador (a) Prof.(a): ENISE BARTH – UFFS

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
5 de Dezembro de 2019.



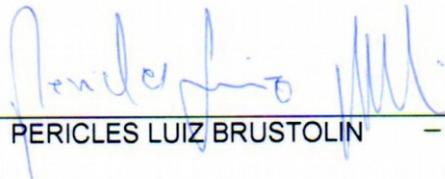
ENISE BARTH

– Doutora



JULIE ROSSATO FAGUNDES

– Mestre



PERICLES LUIZ BRUSTOLIN

– Mestre

Dedico este trabalho aos meus pais, que serviram de base e me incentivaram a sempre dar o melhor de mim.

AGRADECIMENTOS

- A Deus, por estar sempre presente e permitir que pela fé e determinação se concretizasse mais esta realização.
- A minha família, fonte de força e inspiração.
- A Professora Enise Barth, orientadora, que com boa vontade, compartilhou seus conhecimentos e suas experiências, possibilitando chegar ao final de cada etapa deste estudo.
- A minha coorientadora Julie R. Fagundes, a qual teve grande contribuição no meu TCC e que não mediu esforços para que esse trabalho fosse realizado.
- Aos professores pela dedicação.
- Aos colegas pela convivência.
- Aos amigos, que entenderam a minha ausência e me ajudaram quando necessário.
- A gestora da Cooper Guatambú, que com toda simplicidade, fez com que eu me sentisse parte da cooperativa, pelo tempo que dispôs na entrevista e por entender que isso seria fundamental para a realização do trabalho.
- A todos que de uma forma ou outra colaboraram para que este trabalho fosse realizado.

“Tão importante quanto aprender é colocar em prática o que você aprendeu.”

Caio Carneiro

RESUMO

As cooperativas tem-se apresentado como uma forma alternativa de organização para a agricultura familiar, com o propósito de unir os agricultores interessados e fazer com que todos sejam beneficiados, através de políticas e incentivos que proporcionem o crescimento de ambos. Se tratando de gestão, é comum que no decorrer desse caminho, principalmente no começo, sejam encontrados problemas e dificuldades pertinentes e que conhecendo esses problemas e conhecendo as dificuldades dos associados é mais fácil diagnosticá-los e resolvê-los de uma maneira mais eficiente. Diante disso, esse estudo busca propor estratégias de gestão, com foco na sustentabilidade e na vantagem competitiva da organização, com o objetivo de promover o crescimento da empresa, pois uma gestão bem estruturada e engajada no crescimento dos associados garante que todos estejam motivados a produzir cada vez mais. A pesquisa se classifica como sendo do tipo qualitativa. Quanto aos fins como sendo exploratória e quanto aos meios um estudo de caso. O sujeito da pesquisa foi a gestora da cooperativa. A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada e para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo. Os resultados obtidos pelas entrevistas apontam que os principais problemas encontrados é a falta de um modelo de gestão bem estruturada, sendo levantados alguns pontos como a falta de conhecimento cooperativista por parte dos associados e também o desperdício de alimentos. Constatou-se com as entrevistas que a elaboração de um planejamento de gestão seria a melhor opção nesse momento para a cooperativa, além de um sistema que interligue relatórios e possíveis compradores para que não haja desperdício de alimentos e que disponibilize outros serviços para a cooperativa. Assim sendo, não há dúvidas que um bom planejamento garanta não só o crescimento da cooperativa, mas também uma vantagem competitiva de sucesso.

Palavras chaves: Cooperativismo, Agricultura Familiar, Estratégia Organizacional.

ABSTRACT

Co-operatives have been presented as an alternative form of organization for family farming, with the purpose of uniting interested farmers and benefiting everyone through policies and incentives that foster their growth. When it comes to management, it is common that along this path, especially in the beginning, you will encounter pertinent problems and difficulties, and knowing these problems and knowing the difficulties of associates makes it easier to diagnose and solve them more efficiently. Given this, this study seeks to propose management strategies, focusing on sustainability and competitive advantage of the organization, with the objective of promoting the company's growth, because a well structured management and engaged in the growth of associates ensures that everyone is motivated to produce increasingly. The research is classified as qualitative. As for the ends as being exploratory and as for the means a case study. The research subject was the manager of the cooperative. Data were collected through semi-structured interviews and content analysis was used for data analysis. The results obtained from the interviews indicate that the main problems encountered are the lack of a well-structured management model, and some points such as the lack of cooperative knowledge on the part of the associates and also the waste of food were raised. It was found from the interviews that the elaboration of a management plan would be the best option for the cooperative at this time, as well as a system that interconnects reports and potential buyers so that there is no food waste and other services available to the cooperative. Therefore, there is no doubt that good planning ensures not only the cooperative's growth but also a successful competitive advantage.

Keywords: Cooperativism, Family Farming, Organizational Strategy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 01: Composição do sistema cooperativo brasileiro – por segmento de atividades no ano 2016	21
Tabela 02: PNAE – SC. Compra de alimentos da Agricultura Familiar 2015-2016.	32
Figura 01: Cooperativismo pelo mundo, em números.....	18
Figura 02: Crescimento do número de cooperativas no período de 2010 a 2018.....	22
Figura 03: Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes	26
Figura 04: Benefícios da agricultura familiar	30
Figura 05: Esquema para sistema de armazenamento de dados	44
Gráfico 01: Número de cooperativas em Santa Catarina por Segmento	23
Gráfico 02: Número de associados em Santa Catarina por Segmento	24
Gráfico 03: Valores aplicados pelo PRONAF de 1996 a 2012 no Brasil	33
Gráfico 04: Número de contratos PRONAF de 1996 a 2012	33

LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ASCOOP	Associação das Cooperativas de Santa Catarina
CNC	Conselho Nacional de Cooperativismo
DAP	Declaração de Aptidão ao PRONAF
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
IES	Instituições de Ensino Superior
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCE	Organização e Sindicato Estadual de Cooperativas
OCESC	Organização das Cooperativas de Santa Catarina
PIB	Produto Interno Bruto
PNAE	Programa Nacional de Alimentação Escolar
PRONAF	Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UNICAFES	União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 COOPERATIVISMO: ORIGENS E CONCEITOS.....	14
2.1.1 O cooperativismo no Brasil e em Santa Catarina	18
2.2 GESTÃO DE COOPERATIVAS	24
2.3 A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL	27
2.3.1 O desenvolvimento de políticas públicas para a agricultura familiar	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	35
3.3 SUJEITOS DA PESQUISA.....	35
3.4 COLETA DE DADOS	35
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	36
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 A COOPERATIVA	37
4.2 LIMITES E PERSPECTIVAS DA COOPER GUATAMBÚ	38
4.3 DIFICULDADES E PERSPECTIVAS DA COOPERATIVA.....	39
4.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	40
4.5 COOPERADOS DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO	41
4.6 PRODUTOS E PARCERIAS DA COOPERATIVA	42
4.7 ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO	42
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
6 REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE – Roteiro de entrevista realizado com o gestor da cooperativa	50

1 INTRODUÇÃO

Nessa etapa é apresentado o tema do trabalho, bem como o problema a ser resolvido, com o objetivo de esclarecer o assunto e a temática proposta, expondo as questões que serão abordadas no decorrer do estudo.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do atual cenário econômico do Brasil, os modelos de produção requerem uma maior agilidade, para que assim possam responder de forma mais rápida às demandas do mercado. Nesse sentido, as cooperativas se destacam por serem formadas por um grupo de pessoas que possuem um objetivo em comum.

O cooperativismo e suas práticas são um contraponto entre os extremos do capitalismo e do socialismo, resgatam a cidadania social e econômica. Analisando o pensamento dos precursores do cooperativismo com o cooperativismo atual, verifica-se muitas correntes diferentes mas em todas elas o foco principal é o homem, ou seja, o trabalhador. Na atualidade, especialmente no campo do trabalho, com o efeito da globalização, o cooperativismo se apresenta como uma forma de gerar possibilidades de recuperação de renda e de dignidade dos trabalhadores, baseando-se em seus princípios (SALES, 2010).

Entre diversos segmentos de trabalho dentro do cooperativismo, surge o pequeno produtor rural, que ingressa em cooperativas de agricultura familiar para assim fortalecerem a sua atividade produtiva, garantindo assim mais visibilidade do seu produto, incentivo e motivação dos outros associados, entre outros benefícios.

Em Santa Catarina a agroindústria é muito forte, reconhecida internacionalmente, desse modo também existem muitos produtores rurais fazendo parte dessa cadeia produtiva. Em contrapartida as cooperativas de agricultura familiar encontram muita dificuldade tanto de gestão quanto de comercialização, inserção no mercado com seus produtos. Segundo dados do Sindicato e Organização das Cooperativas de Santa Catarina (OCESC), o estado possui 47 cooperativas no ramo agropecuário, dessas, 20 estão cadastradas na União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES), esse órgão é responsável por oferecer visibilidade e ser um instrumento de representação dos interesses das cooperativas afiliadas.

A Cooper Guatambú é uma das Cooperativas afiliada a UNICAFES que atua no ramo da agricultura familiar, possuindo hoje um total de 47 associados¹. A qualidade dos produtos e serviços oferecidos e um bom planejamento são fundamentais e irão interferir diretamente no acesso dos agricultores ao mercado. Se tratando do crescimento da cooperativa é comum que ela encontre desafios como falta de motivação ou a concorrência com outros mercados locais e também falta da cultura cooperativista. Associados satisfeitos e engajados no propósito da cooperativa podem motivar outras pessoas, promovendo assim o crescimento da empresa.

Diante do exposto, o estudo tem como foco o diagnóstico interno de uma cooperativa do ramo de agricultura familiar da cidade de Guatambú em Santa Catarina e traz como problema de pesquisa: Quais os principais limites de gestão encontrados na cooperativa e como a adoção de estratégias pode identificar possibilidades para que a cooperativa se torne mais sustentável e conseqüentemente mais competitiva, compartilhando dessa essência com os produtores associados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Propor estratégias de gestão, com foco na sustentabilidade e na vantagem competitiva da organização de acordo com os princípios do cooperativismo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o perfil da cooperativa;
- b) Identificar quais os limites de gestão e como interferem no relacionamento com os associados;
- c) Apontar perspectivas de crescimento ou desenvolvimento para a cooperativa;

¹ Dados atualizados em 30/10/2019.

1.3 JUSTIFICATIVA

O cooperativismo, em todo lugar onde é praticado, ajuda a sociedade onde está inserido a se desenvolver de forma mais justa e social. As cooperativas de produção familiar prestam serviços exclusivos aos seus associados, fazem parte pequenos produtores rurais que sozinhos podem ter dificuldades com a falta de incentivo e recursos, esses participam da sua gestão através das assembleias e se beneficiam dos serviços, dando assim mais visibilidade aos seus produtos e melhorando a renda familiar.

Estudos de gestão são importantes para identificar as práticas que a cooperativa em questão desenvolve, no caso a Cooper Guatambú, e também para outras cooperativas que atuam no ramo da produção familiar e que possuem alguma dificuldade, tanto na gestão quanto na venda dos produtos dos cooperados.

Possuir uma estratégia para motivar o crescimento da cooperativa e dos associados faz com que a empresa firme mais parcerias, vendendo em mais locais o seu produto e evita que esses cooperados migrem para outras atividades.

O estudo foi realizado na Cooper Guatambú por conta do pesquisador conhecer a cooperativa e por ela estar presente na Universidade Federal da Fronteira Sul *campus* de Chapecó, o que facilita na obtenção dos dados e contribui para o seu crescimento profissional, e também para fornecer informações úteis, de interesse da cooperativa, por estar em fase de organização da produção e da comercialização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico apresentado trata dos conceitos e da revisão bibliográfica dos temas cooperativismo e sua origem, o cooperativismo no Brasil e em Santa Catarina, sobre a Gestão em Cooperativas e também sobre a Agricultura Familiar.

2.1 COOPERATIVISMO: ORIGENS E CONCEITOS

A partir do momento que o homem precisou viver em conjunto com os demais, surge a necessidade da solidariedade entre eles, desde os tempos mais antigos o homem percebeu que as suas ações bem como a sua sobrevivência dependiam de outros semelhantes, com ideias semelhantes. Assim, dependendo do outro para a própria sobrevivência, acabou descobrindo as vantagens da cooperação, a partir disso percebeu o caminho do trabalho conjunto era essencial para o seu crescimento. A cooperação, não deixa de ser um acordo onde cada membro se doa para o todo e aproveita o todo de cada um (CENZI, 2009).

A necessidade da solidariedade, da ajuda mútua foi que surgiu o cooperativismo, no momento em que o homem precisou viver em conjunto, pois desde os tempos mais antigos da sua existência ele viu que suas ações e a sua sobrevivência dependiam de outro semelhante. Sendo assim, o homem já experimentava e construía uma sociedade baseada na reciprocidade e na busca de objetivos comuns (CENZI, 2009).

Segundo Henn (2004), o cooperativismo se caracteriza como um sistema fundamentado na reunião das pessoas em que o projeto, o procedimento realizado, em qualquer ramo, visa as necessidades da comunidade e não ao lucro, busca o conjunto e não o individual. Diferença que faz do cooperativismo a alternativa econômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os associados

Pensadores franceses e ingleses colocavam o ideal de justiça e fraternidade na atuação do desejo humano sobre a evolução das coisas e dos fatos e que podiam assim corrigir ou reformá-las, dessas ideias se originam fortes influências no desenvolvimento do cooperativismo. Embora o cooperativismo tenha seu berço na Inglaterra, não foi um inglês o precursor disso, e sim um holandês que morava ali, Peter Corneliszoon Ploekhoy (1625-1670), suas ideias consistiam no bem-estar das pessoas mais humildes, mediante a uma boa organização de pequenas repúblicas de agricultores, artesãos pescadores, entre outros (CENZI, 2009).

Através do tempo, os homens conquistaram seu próprio espaço, foi criada a máquina manual, após a vapor. Em meados do século XIX surgiu a chamada revolução industrial. A mão-de-obra perdeu grande poder de troca. Os salários baixos e a longa jornada de trabalho trouxeram muitas dificuldades para a classe operária (GAWLAK, 2004).

Diante disso, surgiu entre essa classe, lideranças que criaram associações de caráter assistencial a essas pessoas. (GAWLAK, 2004). Mas somente em 1844, em Rochdale-Manchester, também na Inglaterra, um grupo de 28 trabalhadores (27 homens e uma mulher), sem conseguir comprar o básico para sobrevivência nos mercados da região onde moravam, se uniram e montaram seu próprio armazém. A ideia era muito simples mas, contudo eficaz, basicamente compravam alimentos em grande quantidade para conseguir preços melhores, tudo o que fosse adquirido seria dividido em igual entre o grupo, nascia nesse momento a primeira cooperativa considerada moderna, com valores e princípios morais considerados até hoje a base do cooperativismo (OCB, 2019).

Esse movimento do cooperativismo se expandia por vários países e em 1895 em Londres na Inglaterra, foi criada a entidade de representação mundial: a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), hoje com sede em Genebra na Suíça, essa tinha como missão representar, congregando e defendendo o movimento em todos os países onde o Cooperativismo estava presente. Hoje a ACI está presente em mais de 260 organizações em 102 países (HENN, 2004).

O cooperativismo se origina da palavra cooperação, é uma doutrina considerada cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade dos cooperados e nos princípios cooperativos. A cultura do cooperativismo busca desenvolver a capacidade intelectual das pessoas de forma que seja criativa, inteligente, e justa, visando o seu melhoramento. Os seus princípios buscam por um resultado econômico de desenvolvimento social, em outras palavras, melhorar a qualidade de vida onde está inserido (GAWLAK, 2004).

Os princípios do cooperativismo foram criados, estudados, avaliados por pesquisadores com ideias voltadas na cooperação (GAWLAK, 2004).

1º Princípio: Adesão voluntária e livre – Em regra, todos tem liberdade de se associar a uma cooperativa, ser associado é uma decisão individual, desde de que se tenha conhecimento dos objetivos, propósito de ser um cooperado fiel, acreditar na cooperativa, pois se tornará dono junto aos outros.

2º Princípio: Gestão democrática e livre - A cooperativa é administrada conforme a vontade

dos seus associados, são eles que definem as prioridades do exercício com base nas necessidades e objetivos.

3º Princípio: Participação econômica dos associados – Para se tornar sócio, é preciso que o interessado integralize o capital o social da cooperativa, mediante a quotas. Os membros contribuem e controlam esse capital, parte dele é de propriedade da cooperativa, o restante é destinado ao desenvolvimento da cooperativa, retorna aos membros na proporção das suas movimentações e apoia outras ações aprovadas pelos membros, normalmente em prol da comunidade.

4º Princípio: Autonomia e Independência – As cooperativas são empreendimentos autônomos e controlados por seus associados, que decidem sobre suas atividades, definem sua missão, objetivos e as suas metas. Não há interferência do governo nas decisões.

5º Princípio: Educação, Formação e Informação – Esse princípio tem por objetivo o desenvolvimento cultural e profissional do associado e da sua família. A formação, a capacitação e a qualificação dos seus associados, diretores, conselheiros, colaboradores também são os objetivos desse princípio. A transparência das atividades realizadas na cooperativa são caminhos promissores para o sucesso da cooperativa.

6º Princípio: Cooperação entre Cooperativas – Se os associados devem se ajudar, as cooperativas por sua vez também deverão fazer o mesmo, sendo assim, haverá um crescimento econômico, cultural e social dos associados e das cooperativas envolvidas. Na atualidade em que vivemos, a integração é a chave e um diferencial para o sucesso. As cooperativas são eficientes quando agregam qualidade, produtividade e economia no negócio.

7º Princípio: Interesse pela comunidade – As cooperativas devem contribuir para o desenvolvimento da comunidade onde estão inseridas, sendo na geração de empregos, produção, serviços, sustentabilidade, mediante a políticas debatidas e aprovadas entre seus associados.

As cooperativas se baseiam basicamente em valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, na solidariedade, dando ênfase em valores éticos de honestidade, transparência, responsabilidade social e também na sustentabilidade. O cooperativismo está presente em diversos ramos, assim existem cooperativas do ramo agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, de saúde, entre outras (GAWLAK, 2004).

O processo de pessoas que se agregam a um ideal, ganha forças a medida que os próprios participantes gerenciam seus negócios e as suas opiniões são exibidas em

assembleias gerais para que sejam votadas e aprovadas pela maioria (CARVALHO, 2011).

Seguindo os princípios do cooperativismo, o ingresso das pessoas é livre, desde que atendam aos pré-requisitos e ao regimento interno. Cabe a diretoria analisar a proposta de adesão de cada candidato, o associado em questão deve ser reconhecido, levando em consideração seus valores morais e sua personalidade. A cooperativa que tem o seu quadro social organizado e participativo, tem também assegurado o sucesso em seus empreendimentos (GAWLAK, 2004).

A gestão democrática e livre permite aos cooperados o acompanhamento de qualquer ato administrativo, tomando conhecimento de assuntos relevantes para a boa conduta dos diretores durante o seu mandato. Essa vigência é definida em estatuto, através dele é criado uma série de regras que disciplinam as ações em prol de um único ideal (CARVALHO, 2011).

A soma dos valores individuais promove a difusão do conhecimento e na melhoria das competências que estão relacionadas as tarefas, assumindo assim uma postura estratégica, na busca pelo desenvolvimento educacional dos cooperados, além também de favorecer aspectos sociais, permitindo a continuidade das operações desenvolvidas (CARVALHO, 2011).

Cada associado, ao se tornar membro da cooperativa deve integralizar o capital, o capital subscrito é estabelecido pelo estatuto em quotas e poderá ser integralizado uma vez ou em parcelas, sem capital próprio a cooperativa perde a sua independência financeira. No final de cada exercício, o balanço geral e a demonstração de resultado são apresentados e após as sobras são estabelecidas, as sobras são os resultados que retornam aos associados (GAWLAK, 2004).

As cooperativas oferecem aos seus associados muitas vantagens, permitem que o próprio associado exerçam a direção e a fiscalização da cooperativa, negociam melhores preços, representam coletivamente os interesses de todos, considerando os objetivos em comum, possibilitam o desenvolvimento dos associados intelectualmente (CRUZIO, 2005).

Na visão de Carvalho (2011), o surgimento de meios cooperativos atende necessidades que visam estabelecer o direcionamento de objetivos. As cooperativas criam situações que estabelecem a justiça e a participação igualitária na tomada de decisões, levando em consideração o pensamento e os apontamentos de cada um. Para as cooperativas agregar valores as pessoas, assumindo responsabilidades, deve ser uma prática constante.

Apesar do ideal de nobreza dos seus princípios, o cooperativismo está inserido no mundo real, e está envolvido em um ambiente econômico de alta competitividade e por um

clima social de diversas mudanças e muitas transformações. Nesse cenário, as cooperativas precisam agir e reagir, encontrar seus caminhos e satisfazer os objetivos de forma coletiva (ZORDAN, 2016).

Seguindo essa perspectiva, do quão grande é o cooperativismo, a figura 01 a seguir mostra em números como o cooperativismo se destaca pelo mundo.

Figura 01: Cooperativismo pelo mundo, em números.



Fonte: OCB, 2019.

O cooperativismo e suas práticas são um contraponto entre os extremos do capitalismo e do socialismo, resgata a cidadania social e econômica. Analisando o pensamento dos percursores do cooperativismo com o cooperativismo atual, verifica-se muitas correntes diferentes mas em todas elas o principal objetivo é o homem, ou seja, o trabalhador. Hoje, especialmente no campo do trabalho, com o efeito da globalização, o cooperativismo se apresenta como uma forma de gerar possibilidades de recuperação de renda e de dignidade dos trabalhadores, baseado nos princípios do cooperativismo (SALES, 2010).

2.1.1 O cooperativismo no Brasil e em Santa Catarina

Com a constituição de 1891 foi assegurado ao Brasil o direito de associação, assim o registro da primeira cooperativa no Brasil é datada de 1891, com a fundação da Associação

Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica, em Limeira – SP. Já o cooperativismo de crédito no início do século XX, no modelo raiffeiseano, no Rio Grande do Sul, entre 1902 e 1907, foram criadas cooperativas de crédito rural em Nova Petrópolis (1902), Bom Princípio (1903), Lageado (1905) e São José do Herval (1907) (CARVALHO, 2011).

Henn (2004), também ressalta esse impulso do cooperativismo no Sul do país também com movimentos dos padres jesuítas que já propagavam o cooperativismo em seus projetos e também nas cooperativas de crédito. Esse foi o retrato do início do cooperativismo no Brasil, com influência da religiosidade dos colonizadores e do pensamento político dos imigrantes. Assim a primeira lei do país a tratar sobre o cooperativismo o define como sociedades de pessoas e não de capital, e também garantia a isenção de vários impostos.

Conforme o crescimento dos números de cooperativas no Brasil, cresceu também os desafios enfrentados para fazer e manter todo o sistema cooperativista. A principal missão das cooperativas é servir de intermediária entre o mercado e economia. A partir disso surgem diversas implicações para o processo de gestão em cooperativas. A cooperação ganha maior importância na medida que se respeita o próximo, com consciência das relações mútuas que devem existir em qualquer organização. A forma de controle administrativo que existe dentro das cooperativas coíbe a individualidade, facilitando assim a gestão democrática e livre dos seus associados (CARVALHO, 2011).

Quando em 1930 o país assumiu o modelo agrícola, o cooperativismo se transformou em um dos instrumentos para o desenvolvimento econômico do país. O cooperativismo passou por altos e baixos durante a sua história no Brasil, vezes suportando bem e em outros momentos tendo que se mostrar mais forte diante do cenário político e econômico do país. Isso só começou a ser superado de fato a partir da década de 1970 com a criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) (HENN, 2004).

Com a propagação dessa doutrina do cooperativismo, as cooperativas tiveram sua expansão voltado a um modelo autônomo, e também para suprir as suas necessidades e assim se livrar da dependência dos bancos. Embora o movimento de difusão do cooperativismo fosse grande, ainda havia poucas pessoas informadas sobre esse assunto, faltava também material didático apropriado, entre outros problemas (GAWLAK, 2004).

Foi adotado no Brasil os Princípios dos Pioneiros de Rochdale, embasados na Lei 5.764 de 16/12/1971. Essa lei de fato disciplinou a criação de cooperativas, porém acabou

restringindo a autonomia dos associados, interferindo na constituição e também no empreendimento cooperativo (GAWLAK, 2004).

Conforme Henn (2004), essa lei substituiu toda a legislação anterior no que diz respeito ao Cooperativismo e reuniu vários aspectos do movimento, incluindo a unificação do sistema em torno da representação única pela OCB. Nisso o cooperativismo passou a ser fiscalizado, controlado e fomentado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA) e o Conselho Nacional De Cooperativismo (CNC). Essa lei veio como um divisor de águas para o movimento no Brasil, se modernizou e as cooperativas passaram a se enquadrar em um modelo empresarial, permitindo assim sua expansão econômica e a sua adequação às exigências do desenvolvimento capitalista agroindustrial adotado pelo governo.

A representação do cooperativismo se dá através de entidades, que começa a nível estadual e o órgão responsável é a Organização e Sindicato Estadual de Cooperativas (OCE) que segundo Gawlak, 2004, tem por objetivo representar a OCB no respectivo estado, prestar serviços e defender os interesses das cooperativas filiadas, sendo formada por cooperativas singulares e centrais de todos os ramos, em que todas são obrigadas a se cadastrar na OCE do seu estado.

Em nível nacional esta representado pela OCB, criada em 1969 no IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo em Belo Horizonte, e também pelo Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), esse serviço é responsável pelo monitoramento e controle da gestão das cooperativas, investindo na capacitação e na promoção social dos associados, dirigentes e funcionários (GAWLAK, 2004).

Já em nível das Américas está representado pelo ACI, criada em 1990, sendo sua sede na cidade de São José na Costa Rica, sem fins lucrativos, seu principal objetivo é representar as organizações cooperativas em países das Américas (GAWLAK, 2004).

Quanto ao seu crescimento país, no final do século XX o cooperativismo conseguiu novas vitórias. No início dos anos 90, o cooperativismo de crédito se reerguia no Brasil, as cooperativas de crédito tinham se organizado em centrais e confederações. O mundo conhecia o Cooperativismo brasileiro e o movimento tinha acesso aos diferentes modelos existentes, diversas lideranças de diferentes ramos participavam de vários eventos em diversos países, sendo o Brasil sede de alguns desses e de reuniões (HENN, 2004).

Dependendo da região do país, há momentos que superam-se paradigmas europeus e outros momentos que se perde para padrões africanos, o cooperativismo atua para reduzir

esses gritantes socioeconômicos. O sistema cooperativista no Brasil possui mais de 7,7 mil cooperativas com mais de 7,9 milhões de associados. Os impactos socioeconômicos da atividade das cooperativas são evidentes, sustentam mais de 258 mil empregos diretos e respondem por 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (ZORDAN, 2016).

Na tabela 01 a seguir, pode-se visualizar a evolução do cooperativismo no Brasil, dividido por ramos.

Tabela 1 – Composição do sistema cooperativo brasileiro – por segmento de atividades no ano de 2016.

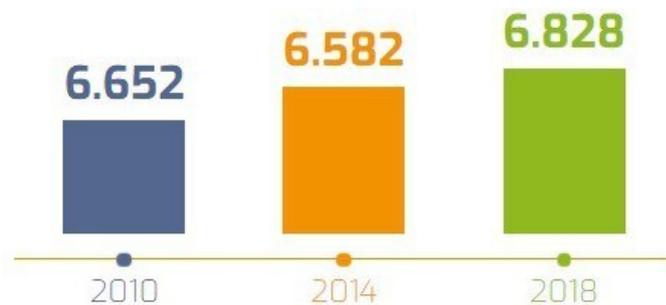
Ramo	Cooperativas	%	Associados	%	Empregados	%
Agropecuário	1.543	23,44	993.564	7,82	180.891	50,11
Consumo	124	1,88	2.958.814	23,29	13.919	3,86
Crédito	980	14,89	6.931.144	54,55	46.824	12,97
Educacional	282	4,28	52.069	0,41	3.953	1,10
Especial	8	0,12	350	0,00	7	0,00
Habitacional	283	4,30	123.568	0,97	945	0,26
Infraestrutura	133	2,02	973.974	7,67	6.363	1,76
Mineral	80	1,22	74.172	0,58	239	0,07
Produção	268	4,07	12.534	0,10	1.932	0,54
Saúde	818	12,43	245.960	1,94	92.181	25,54
Trabalho	877	13,32	204.340	1,61	1.586	0,44
Transporte	1.164	17,68	133.886	1,05	12.132	3,36
Turismo e Lazer	22	0,33	1.798	0,01	23	0,01
Total	6.582	100	12.706.173	100	360.995	100

Fonte: Adaptado OCB, 2019.

Por vários anos, o cooperativismo no Brasil foi visto como sinônimo da agricultura, seu ramo mais forte e viável de fato, mas a partir dos anos 80 com o processo de urbanização no cenário brasileiro isso mudou. Hoje o cooperativismo brasileiro reflete a esfera socioeconômica do país e compreende campo e cidade, homens e mulheres sem distinção alguma de Norte a Sul do país (HENN, 2004).

Na figura 02, observa-se o quanto o crescimento de cooperativas aumentou nos últimos anos, compreendendo o período entre o ano de 2010 a 2018.

Figura 02: Crescimento do número de cooperativas no período de 2010 a 2018.



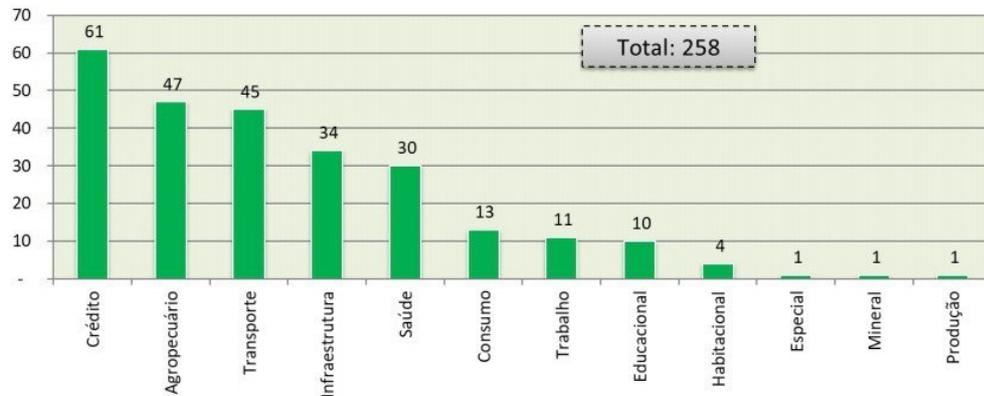
Fonte: OCB, 2019.

Dentro de uma cooperativa, existem objetivos econômicos de produção e de coordenação, quanto maior a profissionalização dentro da cooperativa de seus gestores e sua capacitação, melhores serão os resultados, isso de fato não significa abrir mão de seus princípios. O desenvolvimento social se dá a partir de várias formas, de transformações sociais, políticas, culturais, econômicas, as cooperativas hoje contribuem muito para que isso aconteça, pois tem uma característica da forma de distribuição dos resultados, onde não existem lucros, e sim sobras (MENEZES, 2015).

Em Santa Catarina, o cooperativismo é forte e se destaca em diversos aspectos, as cooperativas catarinenses tem um faturamento de R\$ 11,073 bilhões de reais em 2008 de acordo com dados da Organização das Cooperativas do Estado de Santa Catarina (OCESC). O primeiro órgão representativo do cooperativismo em Santa Catarina foi a Associação das Cooperativas de Santa Catarina (ASCOOP) em agosto de 1964, a OCEC foi constituída em agosto de 1971 e passou a representar efetivamente o Sistema Cooperativo Catarinense com o objetivo de registrar, divulgar e fortalecer o cooperativismo em Santa Catarina (OCESC, 2019).

O sistema cooperativista é formado pelos ramos agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho e transporte e juntas representam cerca de 860.000 famílias (ZORDAN, 2016).

Gráfico 1: Número de cooperativas em Santa Catarina por Segmento.

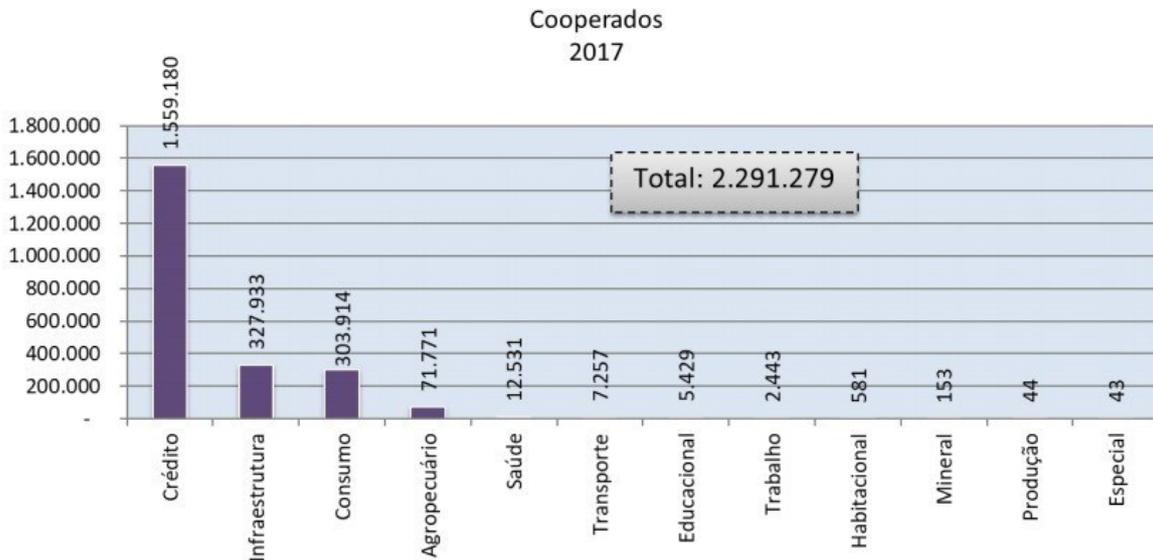


Fonte: OCESC, 2019.

Segundo Zordan (2016), pesquisas comprovam que as cooperativas contribuem para melhorar a vida das pessoas, nisso o cooperativismo está inserindo em um cenário muito competitivo e precisam agir, encontrar caminhos para satisfazer seus objetivos. A crise internacional afetou diversos setores e a OCESC defende a educação e a informação como escudos para crises, elevando a qualidade da gestão e fortalece o relacionamento entre o associado e a cooperativa.

De acordo com a OCESC, a expressão do setor em Santa Catarina é reconhecida nacionalmente como exemplo nacional de desenvolvimento, as pessoas assumem o compromisso com o cooperativismo sendo responsável por cerca de 58 mil empregos diretos e indiretos reunindo mais de 2 milhões de associados. Nos últimos anos, o cooperativismo catarinense registrou um crescimento importante em diversos aspectos, destacando-se no número de cooperados, empregados, na arrecadação de impostos e receitas.

Gráfico 2: Número de associados em Santa Catarina por Segmento.



Fonte: OCESC, 2019.

Os gráficos 01 e 02 apresentados mostram dados importantes de Santa Catarina e explicam por que o estado se destaca nacionalmente. Para Zordan (2016), mais de um terço da população de Santa Catarina está diretamente relacionada ao cooperativismo, nas regiões onde atuam, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) é mais elevado, melhorando a qualidade de vida dos colaboradores, dos cooperados e de seus familiares, e também contribui para a sustentabilidade.

22 GESTÃO DE COOPERATIVAS

Um novo contexto, marcado principalmente por mudanças tecnológicas leva as cooperativas a buscarem técnicas eficientes de gestão e posturas estratégicas mais voltadas ao mercado, com isso o planejamento e a velocidade de resposta a mudanças de mercado se tornam cada vez mais imprescindíveis para a sustentabilidade dessas organizações. Analisar os seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam aumentar a eficácia e a competitividade entre as cooperativas, sendo necessário que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa, para isso a utilização de um modelo de gestão adequado se torna importante (ROSSÉS, *et al* 2011).

Os momentos iniciais na fundação de uma cooperativa são semelhantes aos procedimentos, independente do ramo que seja. Para que haja equilíbrio entre os processos é necessário que a gestão continuamente relacione obrigações e resultados, essa relação estará ligada praticamente ao crescimento da cooperativa, a expansão das atividades é sinal de evolução e de crescimento (BARBOSA, 2010).

As estruturas cooperativistas precisam manter o papel de sistema produtivo centrado no homem e ao mesmo tempo desenvolver uma organização capaz de competir com outras empresas de natureza voltada ao mercado. Administrar todos os pontos da gestão é uma tarefa difícil e grande parte das cooperativas estão perdendo espaço para os seus concorrentes direto, pois não estão conseguindo se estruturar e equilibrar conflitos na gestão (ROSSÉS, *et al* 2011).

Oliveira (2011), conceitua modelo como sendo uma representação de uma realidade da cooperativa e conceitua gestão como um processo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados da cooperativa. Assim sendo, modelo de gestão pode ser descrito como o processo estruturado, consolidado de desenvolver as atividades de planejamento, organização, direção e também de avaliação dos resultados, visando assim o desenvolvimento e também o crescimento da cooperativa.

Segundo Rosalem *et al* (2009), são várias as formas de gestão e de participação no âmbito das organizações, no caso das cooperativas as formas de administração são voltadas a democracia participativa, visto que essas instituições possuem interesses e necessidades específicas onde o cooperado participa nas operações e nas decisões.

A figura 03 mostra a estrutura de um modelo de gestão de cooperativas apresentado por Oliveira (2011).

Figura 03: Modelo de gestão das cooperativas e seus componentes.



Fonte: Oliveira, 2011.

O modelo de gestão apresentado é estruturado por sete componentes que atuam de forma a se interligar e interagir. No momento em que esses sete componentes interagem, se transformam em partes integrantes do modelo de gestão, consolidando um sistema global na cooperativa. O modelo de gestão também deve estar focado no desenvolvimento de novos negócios na organização, ou seja, além de atender à realidade atual, também deve visualizar uma situação futura, considerando o desenvolvimento de novos serviços e negócios (OLIVEIRA, 2011).

A qualidade de um modelo de gestão é o resultado de uma forma sistêmica e interativa com fatores externos ou internos, que sejam controláveis, garantindo que as atividades aconteçam de acordo com o planejado. A flexibilidade é uma das premissas utilizada na elaboração de um modelo de gestão, pois assim poderá ser aplicada em diferentes situações e cooperativas (OLIVEIRA, 2011).

Embora a finalidade de uma cooperativa não seja gerar lucro, seu desempenho precisa estar estruturado com o objetivo de gerar resultados positivos que lhe permitam assim ter sua sobrevivência garantida, estabelecendo planos de crescimento sustentado. Tanto os

cooperados quanto os dirigentes precisam ter consciência que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos padrões de qualquer empresa bem sucedida, respeitando os princípios do cooperativismo (RIOS, 1998).

Os componentes da gestão de uma cooperativa devem estar cientes de que o modelo de gestão leva a mudanças abrangentes em uma cooperativa, quando os processos operacionais de uma cooperativa são repensados, todos os outros aspectos são questionados, isso tudo deve-se enquadrar as formas pelas quais a cooperativa funciona e como as mudanças implicarão sobre todas as outras atividades da cooperativa em questão (OLIVEIRA, 2011).

Qualidade total no modelo de gestão das cooperativas é tudo que se faz em termos gerais de planejamento, organização, de direção e de avaliação, ao longo do processo administrativo, com base nisso, os executivos podem consolidar algumas vantagens competitivas interessantes e assim alavancar os resultados. Os gestores devem se aprimorar e se desenvolver como profissionais antes de colocar em prática qualquer tipo de componentes ligados a gestão, é necessário dar um tempo maior para o planejamento, e assim desenvolver um modelo de gestão visando uma melhor qualidade (OLIVEIRA, 2011).

23 A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL

Atualmente, entende-se como agricultor familiar e empreendedor rural, aquele que pratica atividades no meio rural e que corresponde a algumas especificações como não deter de mais de quatro módulos fiscais, a mão de obra seja da própria família e que a renda familiar tenha origem predominantemente das atividades provenientes do próprio estabelecimento. Os agricultores familiares desempenham um importante papel econômico, ambiental e cultural no nosso país, porém, apesar da sua grande importância estes agricultores só alcançaram o reconhecimento governamental muito recentemente (GOMES, 2018).

Partindo desse pensamento de que o surgimento e reconhecimento da agricultura familiar no Brasil é bastante recente, ele se dá através de três fatores importantes, o principal fator está relacionado ao papel do Estado e das políticas públicas que passaram a reconhecer e dar maior visibilidade a partir da criação do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). As transformações sociais vividas na década de 90 criam um espaço forte para a consolidação da agricultura familiar no Brasil (SCHNEIDER, 2013).

Seguindo nessa linha de raciocínio, Costa (2015), afirma que a agricultura familiar surge como um novo conceito e tem sua legitimação perante o Estado em meados dos anos 90, e que a partir da criação do PRONAF a agricultura familiar passa a ser agenda de diversas políticas públicas de desenvolvimento rural.

No início da história do cooperativismo agropecuário no Brasil, que é onde a agricultura familiar está inserida, era marcado por uma estrutura bastante autoritária, na qual os interesses dos agricultores familiares não eram nenhum pouco considerados. As principais iniciativas eram para uma produção em grande escala, uma produção exportadora, esse modelo beneficiou apenas os produtores que tinham grandes extensões de terra, já os pequenos produtores, camponeses e demais agricultores cujo as atividades produtivas eram realizadas principalmente pelas famílias sem viam cada vez mais injustiçadas e marginalizadas, ou seja, eram deixadas de lado (COSTA, 2015 *apud* PIRES, 2009).

A agricultura familiar é um universo bastante heterogêneo, tanto em termos de disponibilidade de recursos, quanto ao acesso ao mercado, capacidade de geração de renda e acumulação. A área média dos estabelecimentos familiares é de 26 hectares e o tamanho médio varia de região para região. A má distribuição da propriedade da terra é um traço bem marcante e ao mesmo tempo a principal distorção da estrutura fundiária no Brasil. Entre os agricultores familiares, um grande número é proprietário de um lote menor que 5 hectares, esse tamanho normalmente dificulta a exploração sustentável dos estabelecimentos (BUAINAIN, 2003).

O bom desempenho da agricultura familiar reflete em um conjunto de vários fatores como a disponibilidade de recursos, a localização geográfica e até mesmo os valores culturais de cada família, apesar da importância desses fatores, pode se considerar que principalmente o que leva o produtor ao desenvolvimento são os incentivos para investir e produzir, a disponibilidade de recursos naturais, a mão de obra, esses determinam o potencial da produção e o acesso ao mercado de fato (BUAINAIN, 2003).

No Brasil a agricultura familiar é extremamente diversificada, inclui desde famílias que vivem e exploram minifúndios em condições de extrema pobreza como produtores num moderno agronegócio. A década de 90 aqui no país foi de muitas movimentações nesse setor, os agricultores familiares ainda não podiam ser dimensionados com precisão, porém houve evidências que se reforçou durante esse período devido a elevação de produção em grande escalas de importantes segmentos como de laranja, leite etc (BUAINAIN 2006).

Ser um agricultor familiar não significa ser sinônimo de pequena produção, muito menos de atraso tecnológico, mas sim a uma lógica produtiva diferente de uma grande empresa agrícola. A agricultura familiar brasileira é bastante diversificada, inclui tanto famílias que vivem e exploram pequenas áreas em condições de extrema pobreza como produtores inseridos no agronegócio com renda muito superior dos que estão na linha de pobreza (ROCHA, 2012).

A agricultura familiar ocupa um significativo espaço na economia nacional, também ocupa um espaço importante na agenda de desenvolvimento sustentável do país, dada pela contribuição econômica que é gerada pela equidade em que se encontram os associados à agricultura familiar. A agricultura familiar não pode contribuir para o desenvolvimento sustentável do país sem se desenvolver e acompanhar os movimentos de transformação da sociedade brasileira e do mundo em geral. Observa-se uma grande preocupação da população em geral com questões de sustentabilidade e com os impactos sobre o meio ambiente, o consumidor atual traz ao mercado novos valores e preferências que também podem beneficiar a agricultura familiar, se observa uma redefinição do alimento que deixa de ser uma simples fonte de nutrientes e passa a incorporar valores e atributos, ou seja, o consumidor está em busca de alimentos funcionais, mais saudáveis, com sabor, qualidade e com preços acessíveis (BUAINAIN, 2006).

Muitas pessoas tem dificuldade de compreender o que é a agricultura familiar, devido a vários fatores, um dos principais seria o fato de que a agricultura familiar se contrapõe a burocracia, a toda formalização que domina a sociedade, isso faz com que ela seja vista muitas vezes como arcaica. O estabelecimento mais familiar proporciona uma atrativa autonomia a família agricultora, buscando alcançar uma dupla liberdade, estar livre de relações de exploração exercidas por agentes externos e também de estar livre para fazer as coisas do seu jeito, da sua maneira (PLOEG, 2014).

A agricultura familiar é muito importante na sociedade em que está inserida, ela carrega uma prática altamente produtiva, sustentável e flexível, fortalece o desenvolvimento econômico de várias maneiras, criando empregos, gerando renda e postos de trabalho altamente atrativos (PLOEG, 2014).

Na figura 04, alguns dos principais benefícios que a agricultura familiar traz para as pessoas que estão ligadas a ela.

Figura 04: Benefícios da agricultura familiar.



Fonte: PLOEG, 2014.

Os processos de globalização deixam as disputas por mercados bastante acirradas entre as pessoas que atuam nele, isso ocasiona a exclusão de parte da população do sistema de produção. Quando falamos de agricultura familiar, a constituição de associações ou cooperativas se mostra como uma ferramenta importante da organização social, política e econômica. Nessa perspectiva, o cooperativismo se apresenta como uma alternativa interessante aos agricultores familiares, com o intuito de organizar, agregar valor e comercializando o produto, fazendo com que de alguma forma a produção esteja inserida em mercados locais (COSTA, 2015).

2.3.1 O desenvolvimento de políticas públicas para a agricultura familiar

As políticas públicas se mostram necessárias para o fortalecimento da agricultura familiar e passam por um conjunto de iniciativas do estado, mas também dos próprios produtores enquanto atores do próprio desenvolvimento (ANDRADE, 2013).

A ação de produção e comercialização dos agricultores familiares se desenvolve no Brasil por diversos formatos como cooperativas e associações, essas por sua vez adquirem um significado importante junto as funções econômicas e sociais por permitirem o enfrentamento ao mercado empresarial da agricultura patronal, pois inserem suas produções em mercados locais e nacionais permitindo assim um fortalecimento entre os seus membros. Essas

cooperativas inseridas no meio rural proporcionam aos seus membros uma inserção no mercado com ganho alto em escala, elas possibilitam a participação no sistema agroalimentar e na obtenção de melhores resultados econômicos (GOMES, 2018).

Nesse sentido, o cooperativismo se apresenta como uma alternativa aos agricultores familiares, organizando, agregando valor e de alguma forma tentando inserir a produção em mercados locais e regionais. Foi a partir da década de 80, mais precisamente em 1986, que começou o processo de descentralização e municipalização dos recursos destinados a alimentação escolar com a criação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), com isso as escolas ficam responsáveis pela gestão dos recursos. Com a municipalização o FNDE recomendou que os cardápios fossem elaborados com alimentos provenientes da região, favorecendo assim a agricultura familiar (COSTA, 2015).

O FNDE então incorpora o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), criado em 1955, antes chamado de Programa da Merenda Escolar. O PNAE foi criado com o intuito de arrecadar alimentos para garantir que as crianças de escolas públicas tivessem acesso garantido a uma refeição saudável por dia, atendendo assim as necessidades nutricionais dos alunos. O preço a ser pago pelos produtos da agricultura familiar deve constar na chamada pública, na formulação do preço a entidade executora precisa considerar o preço médio pesquisado em pelo menos três mercados locais, priorizando sempre a feira de agricultura familiar (WAGNER, 2016).

A lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, determina que pelo menos 30% do valor repassado a estados, municípios pelo FNDE, seja destinado ao PNAE, e deve ser utilizado para a compra de gêneros alimentícios provenientes da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou ainda de suas associações (FNDE, 2019).

A aquisição de produtos da agricultura familiar através do PNAE está conectada a atuação das pessoas e de suas relações para assim favorecê-las. O processo é considerado como se fosse uma engrenagem na qual os autores envolvidos são peças e seu funcionamento está relacionado ao encaixe das relações sociais estabelecidas (WAGNER, 2016).

Em Santa Catarina no ano de 2016 foram atingidos 36,46% de aquisição de produtos da agricultura familiar em relação ao volume total de transferências do FNDE. Logo após a aprovação da lei que estipula uma porcentagem mínima de aquisição da agricultura familiar para o PNAE, Santa Catarina vem contribuindo e crescendo ano a ano para que isso seja cumprido, como mostra a tabela 02, a seguir (SANTOS, 2019).

Tabela 02: PNAE – SC. Compra de alimentos da Agricultura Familiar 2015-2016.

2015				2016			
Comprador	Valor repassado pelo FNDE (R\$)	Valor adquirido da AF (R\$)	%	Comprador	Valor repassado pelo FNDE (R\$)	Valor adquirido da AF (R\$)	%
Sec. de E. da Educação	38.360.626,00	6.073.455,39	15,83	Sec. de E. da Educação	33.862.057,66	9.382.217,88	27,70
PM de Joinville	5.580.858,00	2.686.069,11	47,95	PM de Joinville	5.652.219,79	2.339.745,28	41,39
PM de Criciúma	3.599.356,00	1.879.503,73	52,22	PM de Criciúma	3.587.150,98	1.714.501,74	47,79
PM de Tubarão	1.041.784,00	1.524.655,64	146,35	PM de Chapecó	2899724,08	1.543.911,92	53,24
PM de Jaraguá do Sul	1.949.268,00	1.327.258,64	68,09	PM de Itajaí	3.871767,92	1.279.875,05	33,05
PM de Chapecó	2.572.386,00	1.231.122,07	47,86	PM de Florianópolis	4.232.436,44	955.068,55	22,56
PM de Itajaí	2.997.518,00	1.228.079,12	40,97	PM de Jaraguá do Sul	1816924,2	918.535,17	50,55
PM de Florianópolis	4.073.568,00	1.115.083,70	27,37	PM de Lages	2.201.926,17	860.165,99	39,06
PM de Lages	1.917.158,00	945.317,37	49,31	PM de Navegantes	2.196.188,83	744.790,68	33,91
PM de B. Camboriú	1.404.638,80	815.577,66	58,28	PM de Concórdia	929340,74	691.379,45	74,39
PM de Navegantes	1.536.358,00	737.763,84	48,02	PM de Videira	765545,91	585.671,45	76,50
Demais Municípios	52.334.738,00	20.134.512,63	38,47	Demais Municípios	75.351.190,54	22.541.675,18	29,91
Total	117.368.256,80	39.698.398,90	33,82	Total	119.434.540,90	43.557.538,34	36,46

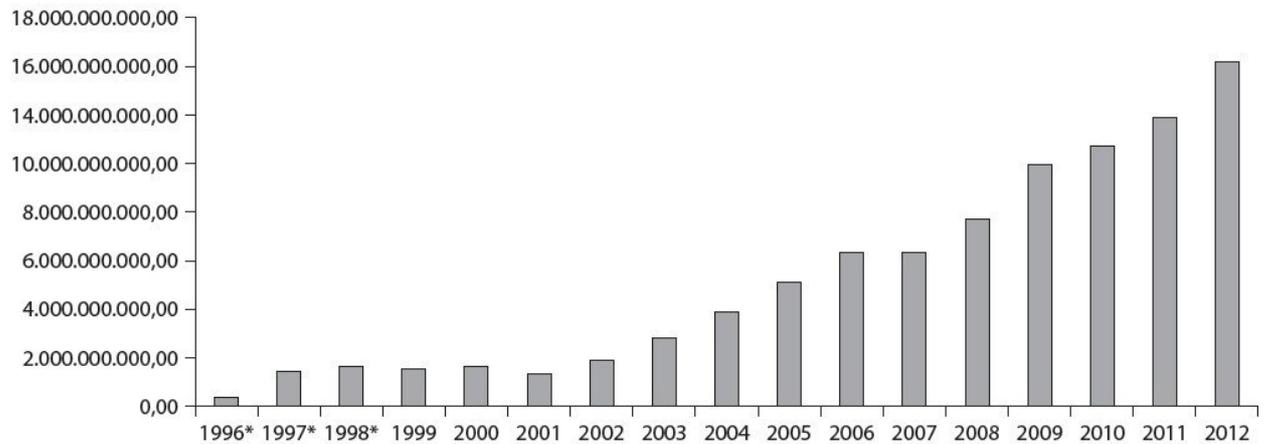
Fonte: Santos, 2019.

O PNAE acaba se apresentando como uma oportunidade de comercialização, porém ainda encontra desafios no dia a dia dos agricultores familiares e suas respectivas associações. Apesar do volume de recursos ser grande para aquisição dos alimentos, a logística de distribuição dos alimentos nas escolas é bem complexa e por vezes acaba dificultando o acesso dos produtores (COSTA, 2015).

Também existem outras políticas de incentivo a agricultura familiar, como as políticas de crédito do PRONAF, disponível em várias linhas, constituído em 1996, as fontes de recursos vem principalmente da alocação do Tesouro Nacional, tanto para o financiamento quanto para a equalização dos juros. As políticas públicas voltadas ao crédito são importantes para corrigir ou mesmo minimizar assimetrias que implicam em imperfeições no mercado de crédito tradicional (ROCHA, 2012).

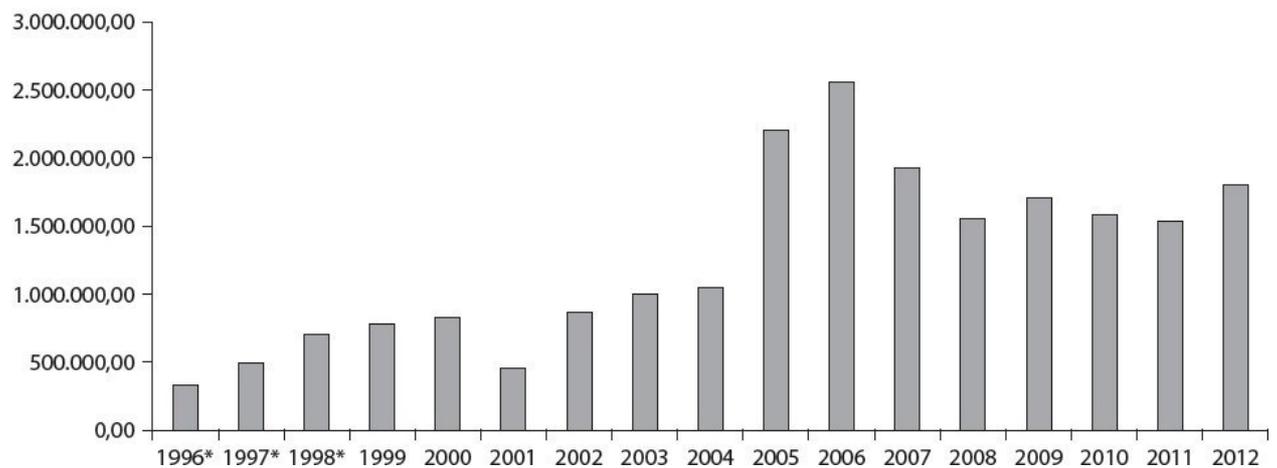
O gráfico 03 mostra em números o quanto de recursos o PRONAF aplicou desde a sua criação até 2012, enquanto que o gráfico 04 apresenta o número de contratos nesse mesmo período (GRISA; JUNIOR; BUCHWEITZ, 2014).

Gráfico 03: Valores aplicados pelo PRONAF de 1996 a 2012 no Brasil.



Fonte: GRISA; JUNIOR; BUCHWEITZ, 2014.

Gráfico 04: Número de contratos PRONAF de 1996 a 2012.



Fonte: GRISA; JUNIOR; BUCHWEITZ, 2014.

Esse cenário de expansão significativa de recursos aplicados pelo PRONAF se deve a um conjunto de mudanças, dessas mudanças vale ressaltar a flexibilização das regras financeiras como redução de taxas de juros, mudanças institucionais no sentido de diversificar o público da agricultura familiar beneficiário, a diversificação das atividades econômicas apoiadas, o aumento dos municípios abrangidos e a simplificação de condições de acesso (GRISA; JUNIOR; BUCHWEITZ, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa parte são apresentados os procedimentos metodológicos usados no desenvolvimento do trabalho, apresentando o tipo de pesquisa, quanto aos fins e aos meios utilizados, a unidade de análise, sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa se apresenta como sendo do tipo qualitativa a qual teve o intuito de realizar um diagnóstico da organização, avaliando as dificuldades e a expectativa dos cooperados quanto ao aumento da sua produção por uma visão da gestão da Cooper Guatambú.

Para a classificação da pesquisa, foi adotado o critério proposto por Vergara (2013) que expõe sobre dois aspectos importantes, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa se classificada como exploratória, descritiva e aplicada. É exploratória por que foi abordado um assunto que é pertinente dentro da cooperativa em questão, como as dificuldades enfrentadas hoje, bem como a perspectiva de crescimento. Segundo Gerhardt (2009), esse tipo de pesquisa tem como principal objetivo proporcionar uma maior familiaridade com o problema tendo em vista torná-lo mais explícito. Também é descritivo, pois descreveu o perfil da cooperativa, bem como as atividades desenvolvidas e suas práticas.

E ainda é considerada aplicada, pois a partir das informações coletadas, foram propostas estratégias para que os problemas e perspectivas apresentados sejam de fato solucionados e praticados. Para Vergara (2013) a pesquisa aplicada também é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas, tendo por finalidade de colocar em prática o que foi estudado.

Já quanto aos meios, esse estudo foi do tipo bibliográfico, pesquisa de campo e também estudo de caso. Como bibliográfico pois a pesquisa bibliográfica é feita em materiais de coletas de dados secundários, realizado com base em livros, artigos já publicados, redes eletrônicas, ou seja, documentos e materiais disponíveis para o público em geral, como conceitua Vergara (2013).

Por fim, esse estudo também foi de pesquisa de campo, pois teve como base dados fornecidos pela gestão. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa de campo é

aquela utilizada com o objetivo principal de conseguir informações a respeito de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou ainda de uma hipótese que se queira comprovar, descobrindo novos fenômenos ou relações sobre elas. Esses dados adquiridos são do tipo primários, pois foram analisados pelo autor.

32 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise desta pesquisa é a Cooper Guatambú, uma cooperativa de agricultura familiar que foi constituída em 27 de setembro de 2007. Sua sede fica localizada no centro de Guatambú-SC. No período analisado que foi em 10/2019 a cooperativa contava com 47 associados. A escolha da Cooper Guatambú para o estudo, se deu pelo fato da cooperativa estar localizada na região próxima ao *campus* da UFFS, e também por estar em fase de organização da produção e da comercialização.

33 SUJEITOS DA PESQUISA

Para a realização da pesquisa, foi selecionado o cargo de gestão, essa contribuição foi muito importante, pois é a pessoa que está mais a frente da cooperativa e está ciente das demandas dos cooperados, sendo uma amostra não probabilística por tipicidade. Vergara (2013), define esse tipo de amostra como as que não podem ser utilizadas como um tratamento estatístico em si, também considera a amostra do tipo intencional como sendo uma das mais comuns das amostras não probabilística, onde o pesquisador procura elementos que ao seu conhecimento tem a capacidade de causar influência na opinião dos demais.

34 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa muito importante se tratando da pesquisa de campo, todas as etapas da coleta de dados devem ser previamente esquematizados, com o objetivo de facilitar o desenvolvimento da pesquisa e também com o objetivo de assegurar uma ordem mais lógica na execução das atividades (ANDRADE, 2017).

Nesse estudo, a coleta de dados se deu em dois momentos, o primeiro momento foi de uma conversa aberta e informal com a gestora na feira do *campus* da UFFS, para

levantamento de dados da cooperativa quanto a sua gestão, comercialização de produtos, relacionamento com os associados e outros questionamentos.

Já em um segundo momento, para se atender o objetivo geral do trabalho e os objetivos específicos de **a) descrever o perfil da cooperativa, b) identificar quais os limites de gestão e como interferem no relacionamento dos associados e c) apontar perspectivas de crescimento e desenvolvimento para a cooperativa**, foi realizada uma entrevista semiestruturada com a gestora da cooperativa, sendo realizadas algumas perguntas pertinentes ao tema e voltadas para o diagnóstico da gestão, conforme apêndice. Para um melhor efeito e otimização do tempo, a entrevista foi presencial, realizada na sede da cooperativa, localizada no município de Guatambú. Foi explicado a gestora o objetivo e a relevância das perguntas e a importância da sua colaboração.

Neste segundo momento houve uma análise do modelo de entrevista da orientadora e da coorientadora, para que fosse verificado se o mesmo estava de acordo com o que se era esperado. O modelo de entrevista deve ser analisado a fim da possibilidade de evidenciar possíveis falhas no processo, o que também permite que seja mais claro e objetivo.

35 ANÁLISE DOS DADOS

Para a etapa de análise dos dados coletados da pesquisa qualitativa é importante destacar que ela segue cinco etapas, que são: organização e a descrição dos dados, redução dos dados, a interpretação dos dados pelas categorias teóricas da análise e a análise de conteúdo (BARROS, 2012). As informações das entrevistas com os dados coletados pelo pesquisador são apresentadas em forma de textos, a análise desses textos foram feitas através do método de análise de conteúdo.

Os procedimentos metodológicos proporcionam o alcance dos objetivos, dos quais serão apresentados na próxima parte desse trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nessa parte será apresentada a cooperativa e as respostas do modelo de entrevista em forma de texto, bem como discussões e análises pertinentes as repostas a fim de alcançar o objetivo geral desse trabalho. Será apresentada também a cooperativa e as análises feitas durante a entrevista, quanto a sua estrutura, bem como os problemas levantados e possíveis causas que podem estar impedindo o crescimento da cooperativa.

4.1 A COOPERATIVA

A cooperativa de produção artesanal – Cooper Guatambú, foi constituída em 27 de setembro de 2007, fica localizada no centro do município de Guatambú, o espaço onde ela está inserida foi cedido pelo município e atualmente é onde estão presentes os responsáveis pelas principais atividades administrativas da cooperativa. Até o início do ano de 2016 sua gestão pertencia a Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI), que teve um papel importante desde a sua criação até o momento em que passou a gestão aos produtores. A prefeitura junto com a EPAGRI e associações de moradores viram a necessidade de implantar uma cooperativa no município pelo fato do município possuir um número significativo de produtores. Após essa data a cooperativa começou a ser dirigida pelos próprios produtores, onde teve sua gestão nomeada através de assembleias. A cooperativa conta com 47 associados, todos os associados possuem Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) em dia e são residentes no município de Guatambú, tanto da área urbana quanto da área rural da cidade e produzem frutas, hortaliças, panificados, bolachas, salgados, vinhos, vinagre, sucos, produtos orgânicos em geral, comercializando esses produtos em feiras, mercados, restaurantes da região etc. A área de abrangência da cooperativa compreende o município de Guatambú e outros municípios da região como Chapecó, Nova Itaberaba, Caxambú do Sul e Planalto Alegre.

4.2 LIMITES E PERSPECTIVAS DA COOPER GUATAMBÚ

Neste tópico serão apresentados aspectos considerados estratégicos e dificuldades de gestão, do ponto de vista da cooperativa. Os limites apontados constitui-se como um padrão das pesquisas cooperativas.

A gestora é a pessoa que está mais a frente hoje da cooperativa e foi quem respondeu e forneceu os dados, essa por sua vez acaba exercendo diversas funções, quando questionada sobre essas funções, informou que por ser produtora e exercer o cargo de administradora requer bastante disposição no dia a dia. As principais funções exercidas são participação em palestras, reuniões nos municípios, serviços de cartório, também é responsável por toda separação de documentos para participação de licitações, enfim participa de toda essa demanda que a cooperativa necessita, também é responsável pela organização para chamadas públicas quando a cooperativa é aprovada em alguma licitação e pregões².

Na questão de incentivo quanto a razão e motivação de estar a frente desse projeto da Cooper Guatambú, foi ressaltado que sua maior motivação é ver os cooperados satisfeitos. Quando a Cooper Guatambú foi fundada, sua gestão era de responsabilidade da EPAGRI, a gestão informou que nesse período, por questões burocráticas não se era olhado para o lado do pequeno produtor rural, ou seja, não se olhava muito para a principal razão da empresa que era estabelecer o crescimento do produtor. Esse seria a principal motivação de querer participar da gestão da cooperativa, olhar de fato para o menos favorecido. Outra razão importante para se estar a frente de um projeto como este é de fato fortalecer a agricultura familiar e incentivar essas unidades familiar a produzir variedades de orgânicos e que isso seja cada vez mais comum.

Quanto as práticas exercidas pela cooperativa estão presentes a venda de produtos em feiras, principalmente a feira da UFFS³, artesanato, panificados (pães, bolachas, bolos, roscas) e também está presente na merenda de escolas da cidade e dos municípios vizinhos de Nova Itaberaba, Planalto Alegre e Caxambú do Sul através de políticas públicas como o PNAE. Participar dessas políticas públicas como o PNAE contribui muito para o crescimento da

² Pregões são quando uma outra empresa é aprovada na licitação mas por algum motivo não tem um produto específico, então outra empresa que tenha esse produto pode ser chamada apenas para o fornecimento desse produto faltante.

³ A cooperativa participa do Programa Agroecologia e Economia Solidária, desenvolvido na Universidade Federal da Fronteira Sul, com comercialização de produtos em feiras semanais em dois pontos de venda: no campus Chapecó – SC e no prédio da reitoria, localizado no centro no município.

cooperativa e também dos produtores, pois exige uma demanda bem grande na produção.

43 DIFICULDADES E PERSPECTIVAS DA COOPERATIVA

As próximas questões foram elencadas como situações que acontecem com frequência na gestão de cooperativas, Segundo Oliveira (2011), não é uma tarefa simples apresentar uma lista dos principais problemas de gestão das cooperativas, até por que existem diversos ramos de atuação e conseqüentemente diversos produtos comercializados, porém é possível apresentar os problemas mais comuns.

Por se tratar de uma cooperativa considerada de pequeno porte, as principais dificuldades encontradas segundo a gestora da Cooper Guatambú são: a dificuldade de entrada no mercado devido a burocratização e também os prazos perdidos de licitações, pois a cooperativa não tem ninguém responsável por essa atividade, e as vezes acabam perdendo datas importantes de licitações que poderiam participar. A falta de alguém responsável para cuidar das datas das licitações, para que não sejam perdidas por atraso na entrega de documentos por exemplo, poderia ser resolvida por um aplicativo ou sistema criado para a cooperativa, que será especificado em outra etapa do trabalho mais a diante, ou até mesmo nomeando alguém de fato para esta função. A falta de incentivo fiscal também foi levantado como um problema enfrentado pela cooperativa, o incentivo acontece por parte do governo através de programas como PNAE e PRONAF (que a própria cooperativa participa), o que de fato acontece é a falta de um planejamento que ajude a cooperativa a manter-se sempre ligada a esses programas.

Ainda sobre a questão dos incentivos, a gestora completou que quando as cooperativas de agricultura familiar, bem como os pequenos produtores tiverem mais incentivos e menos burocratização de seus serviços, aí sim será um apoio para crescimento, pois com os cortes nos orçamentos para a agricultura em geral, propostos pelo atual governo assustam os pequenos produtores, também relata que os incentivos em Santa Catarina como isenção de ICMS por exemplo não são o bastante para o andamento das cooperativas de agricultura familiar. “O governo deveria olhar com mais carinho para o agricultor familiar”, completa.

Sobre as perspectivas de crescimento da cooperativa, a gestora informou que pretende aumentar a produção, entrando em novos mercados, mas mantendo poucos cooperados, justamente para favorecimento dos regionais e dos produtores do próprio município, pois

acredita que a qualidade dos produtos e dos cooperados é melhor vista do que a quantidade.

4.4 PLANEJAMENTO E GESTÃO

Essa etapa foi dividida em três partes, na primeira parte foram levantadas questões relacionadas sobre o planejamento da gestão, já na segunda parte foram levantados problemas referentes aos cooperados numa visão da gestão e na terceira e última parte, questões referentes aos recursos e produtos comercializados.

Em relação ao planejamento da gestão, bem como se a cooperativa possui algum planejamento estratégico (indicativos). Hoje a cooperativa é formada pelo conselho administrativo e fiscal, o conselho administrativo é formado por 13 pessoas, todos cooperados da Cooper Guatambú, sendo três suplentes, onde sempre que surge algum ponto da cooperativa que precisa ser compartilhado é apresentado uma proposta para aprovação e essa vai para assembleia para ser votada entre os demais membros da cooperativa. Sobre o planejamento estratégico e indicativos, a cooperativa diz não trabalhar com isso, pelo fato de ser poucos cooperados e também pela falta de tempo da gestão. Um ponto importante a ser observado seria a cooperativa se reunir melhor para começar a ter essa visão, para que realmente haja um engajamento maior e assim favoreça o crescimento da cooperativa.

Sobre capacitação e treinamentos para a gestão e cooperados, constatou-se que a cooperativa possui parcerias com diversas instituições de ensino da região como a UFFS e a Unochapecó, os próprios estudantes dos cursos de agronomia e outros relacionados a agroecologia procuram a cooperativa para compartilhar o conhecimento e unir a prática da cooperativa ao ensino da sala de aula e levar isso a campo, os estudantes propõe capacitação como palestras relacionadas a agricultura, treinamentos de plantio e isso, segundo a gestão da cooperativa é bem comum e acontece com bastante frequência na cooperativa.

No que diz respeito a ferramentas de apoio para suporte à gestão como cadastro dos cooperados e banco de dados dos associados, foi identificado que a cooperativa possui, mais tudo muito simples, administrado por uma secretária na sede da cooperativa. Para se tornar associado a cooperativa é necessário que o agricultor possua a DAP, com esse documento o produtor procura a cooperativa, o contador que é de uma empresa terceirizada leva para a junta comercial a fim de enquadramento desse associado, após isso vai para a assembleia e seu nome é votado pelos demais membros se deve ou não se tornar um associado.

Alguns setores do mercado são marcados por fortes concorrências. Isso não se aplica a Cooper Guatambú, com as informações colhidas foi observado que a concorrência entre cooperativas de agricultura são benéficas, quando bem administradas, pois quando falta algum produto para comercialização por exemplo, é a outras cooperativas que a empresa recorre, isso é algo bom do ponto de vista da gestão da Cooper Guatambú, essa interação entre cooperativas beneficia não só a cooperativa, mas sim os produtores de ambas as empresas, pois estão tendo a oportunidade de vender para outros mercados.

45 COOPERADOS DO PONTO DE VISTA DA GESTÃO

Quanto aos cooperados do ponto de vista da gestão, em relação ao conhecimento cooperativista dos associados, a gestora informou que ao associar-se o produtor deve informar o porque quer se associar, e após isso recebe todas as informações sobre cooperativismo, sobre os objetivos da cooperativa, sobre os princípios cooperativistas e sobre o programa social que isso fortalece.

Essa prática reflete a necessidade constante de retomada dos princípios cooperativistas da Cooper Guatambú, os princípios cooperativistas devem ser trabalhados constantemente, não por motivo de esquecimento dos cooperados, mas sim para fortalecer o lado social da cooperativa, de fazer com que os associados se perguntem o por que fazem parte de uma cooperativa. Isso pode ser feito através de reuniões, conversas formais e informais com os cooperados, sempre colocando os princípios em destaque, isso tudo como uma forma de melhoria para a cooperativa.

A lealdade dos cooperados para a cooperativa é importante, e previne também conflitos internos, por se tratar de uma cooperativa pequena, de município pequeno em que todos se conhecem, a gestora da cooperativa diz que há uma igualdade entre todos os produtores, e que sempre recebe os produtos conforme o planejado, eventualmente acontece problemas, mas é insignificante comparado ao tanto que a cooperativa trabalha em prol de todos os cooperados.

No que se refere a expectativa dos cooperados, de um ponto de vista da gestão, a principal expectativa informada é a de crescimento como produtor e a vontade do produtor levar produtos de qualidade para as grandes cidades e mercados, a expectativa também tem um lado sentimental para os produtores, a grande maioria deseja que com o crescimento e

fortalecimento da agricultura familiar, com a tecnologia implantada os filhos tenham a oportunidade de continuar no negócio da família. Pela falta de oportunidade, por falta de incentivo os jovens acabam migrando para grandes centros e abandonando a agricultura familiar. A expectativa dos pequenos produtores é que esse número cresça na medida em que os incentivos e a vida no campo sejam valorizados, completa.

4.6 PRODUTOS E PARCERIAS DA COOPERATIVA

Em relação aos produtos e parcerias da Cooper Guatambú, além de parcerias com as universidades da região, a cooperativa também possui parcerias com outras cooperativas do ramo da agricultura familiar, com intuito apenas de trocar produtos, a troca de produtos entre cooperativas beneficia ambas as partes. A gestora compreende que é um ponto importante e que precisa ser trabalhado com bastante atenção, pois devem estar presentes interesses não só das cooperativas em questão, mas sim dos cooperados.

Outro item importante e que apresenta-se como limite à gestão é o desperdício de recursos e alimentos, a gestora da Cooper Guatambú informou que isso acontece e com bastante frequência devido ao fato de que com a dificuldade de entrar em novos mercados e por serem produtos perecíveis o produto acaba estragando por que não tem onde ser comercializado, um outro motivo é que os feriados e fins de semana acabam não sendo levados em consideração, e o produto acaba estragando por não haver um planejamento correto.

Por fim, quanto ao ajuste de preços dos produtos e a sazonalidade dos mesmos, verificou-se que a sazonalidade, ou seja, produtos que não são da “época” a cooperativa pode buscar o produto em outras cooperativas e repassar o mesmo pelo valor pré estabelecido, e quanto ao preço normalmente já são tabelados e informados quando se tratam de contratos e licitações como é o caso da venda para as escolas da região e para a UFFS. Os cooperados tem total conhecimento de todo o valor proveniente dos produtos que são comercializados.

4.7 ESTRATÉGIAS PARA GESTÃO

Diante das informações coletadas da gestora da Cooper Guatambú, foi verificado que as principais dificuldades encontradas são a entrada em novos mercados e pontos de vendas, a

perca de licitações por conta de datas e prazos serem perdidos e também o desperdício de alimentos. A perca de prazos de licitações e contratos também se apresenta como um limite para a entrada da cooperativa em novos mercados.

Por meio da entrevista com a gestora da cooperativa conseguiu-se contribuições que foram usadas para desenvolver métodos que vem ao encontro dos objetivos da pesquisa, que é definir estratégias para promover o crescimento da cooperativa. Por mais que haja uma secretária destinada a funções administrativas, o ideal seria a empresa investir melhor na delegação dessa tarefa, cuidando prazos, trabalhando na separação dos documentos, com o objetivo de não ficar apenas na mão da gestora, com isso, o tempo da mesma seria melhor usado para outras funções mais pertinentes ao cargo de gestão.

Ainda assim, seria necessário por parte da cooperativa investir mais em tecnologias e sistemas, pois um dos pontos identificados na entrevista foi a falta de um cadastro mais completo dos associados, bem como relatórios mais precisos da produção e do plantio, como por exemplo, quem produz determinado produto, ou quais produtos teriam maior demanda.

Por conta da experiência da gestora na área, isso acaba acontecendo naturalmente e as definições de plantio e colheita são feitos por aplicativo de mensagens, não havendo total controle das situações e não sendo o ideal, pois relatórios informatizados acabam dando mais credibilidade a empresa.

Em relação ao desperdício de alimentos por conta da falta de pontos de venda para comercialização. Sugere-se que com um sistema mais informatizado da cooperativa esse problema também seria minimizado, uma vez que houvesse boas parcerias com mercados e restaurantes, esses produtos que seriam perdidos por conta de não ter local para ser comercializado, poderiam ser vendidos com um preço um pouco menor, com o objetivo de não perdê-los. Com um sistema bem estruturado poderia haver um cadastramento desses mercados e restaurantes, com média de produtos já comprados e preços negociados, com o propósito de agilizar esse processo, já que estamos são produtos perecíveis e que precisam de atenção nesse sentido.

A seguir, a figura 05 ilustrando como seria esse sistema que trataria dessa questão para a cooperativa, eficiente no armazenamento de dados.

Figura 05: Esquema para sistema de armazenamento de dados.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

Diante dos fatores identificados e aproveitando o relacionamento já existente com as Instituições de Ensino Superior (IES) da região, poderia ainda propor-se uma consultoria, a princípio mensal, com o intuito de evitar que essas falhas voltem a acontecer e assim, minimizar os desafios evitando situações problemáticas, que demandam de tempo por parte da gestão e que muitas vezes são retrabalhos. Sugere-se dar continuidade ao desenvolvimento de software em trabalhos futuros.

Na parte 4 pode-se observar os resultados levantados na pesquisa, bem como ações estratégicas referentes ao tema. A próxima parte apresenta as considerações finais a respeito do estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agricultura familiar está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas, grande parte dos alimentos consumidos são proveniente desse sistema. Para que todos possam desfrutar disso é necessário que o pequeno agricultor rural seja mais valorizado, pois é dessa única atividade que muitos tiram o seu sustendo.

As cooperativas surgem com intuito de fazer esse trabalho, de apontar caminhos de agregar valor aos serviços, fazendo com que os produtores se sintam mais motivados e engajados nas suas funções. Uma cooperativa com uma gestão bem estruturada alcançará resultados mais significativos, seja em qualquer ramo de atuação da cooperativa é na gestão que os associados buscam o reconhecimento necessário para seguir suas atividades.

Se tratando da gestão, é comum que as cooperativas, principalmente as menores passem por problemas e dificuldades. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo principal propor estratégias de gestão, com foco na sustentabilidade e na vantagem competitiva da organização. Conhecendo os problemas que a cooperativa enfrenta é possível ter um diagnóstico da real situação em que a cooperativa se encontra.

Foi verificado que há na cooperativa problemas com:

- Sistema de informação que seja apropriado para gestão;
- Problemas com desperdício de alimentos;

Destaca-se como um ponto positivo da cooperativa, o fato dela querer manter-se como uma cooperativa de pequeno porte, para justamente favorecer os pequenos agricultores locais, priorizando a qualidade e não a quantidade, mas ser pequena não significa necessariamente estar refém a processos que não trazem muitos resultados a cooperativa.

Os resultados do estudo revelaram que as dificuldades são comuns, e que identificá-las e ter estratégias bem estruturadas quanto gestão facilita o trabalho interno da cooperativa, facilita a comunicação com os associados e também faz com que todos trabalhem mais motivados.

Sendo assim, tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos foram de fato alcançados. O tempo disponível para a pesquisa foi um fator limitante para a realização do trabalho.

Como sugestão para estudos futuros, sugere-se considerar uma visão dos associados, como dificuldades e perspectivas, para verificar e comparar se são as mesmas preocupações

da gestão, e assim poder propor estratégias diretamente aos cooperados. Outra sugestão seria realizar um estudo das praticas de gestão em outras cooperativas do mesmo perfil na região para comparação e desenvolvimento de um modelo de gestão.

Também vale ressaltar a importância de se estudar e de se aprofundar nesse assunto, para que assim a eficácia da gestão seja melhor executada, pois uma gestão bem estruturada traz aos associados mais benefícios, confiança e qualidade no trabalho.

6 REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marta Cleia. Cooperativismo e Agricultura Familiar: Um estudo de caso. **Raimed**, p.194-208, mar. 2013.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- BARBOSA, José Elber Marques. **Gestão de Cooperativa**: Um estudo relacional do modo de organização do trabalho e desempenho organizacional no ramo de transporte de pessoas. 2010. 155 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, UFPB, João Pessoa, 2010.
- BARROS, José D'Assunção. **O projeto de pesquisa em história**: Da escolha do tema ao quadro teórico. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.
- BUAINAIN, Antonio Márcio. Agricultura familiar e o novo mundo rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 10, n. 5, p.312-347, dez. 2003.
- BUAINAIN, Antonio Márcio. **Agricultura familiar, agroecologia e desenvolvimento sustentável**: questões para debate. 5. ed. Brasília: Ilca, 2006.
- CARVALHO, Adriano Dias de. **O cooperativismo sob a ótica da gestão estratégica global**. São Paulo: Baraúna, 2011.
- CENZI, Neri Luiz. **Cooperativismo**: desde as origens ao Projeto de Lei que reforma o Sistema Cooperativo Brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.
- COSTA, Bianca Aparecida Lima. As cooperativas de Agricultura Familiar e o mercado de compras governamentais em Minas Gerais. **Resr**, Piracicaba, v. 1, n. 53, p.109-126, mar. 2015.
- CRUZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2005.
- FUNDO NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR – FNDE.
Disponível em : <https://www.fnde.gov.br/programas/pnae/pnae-eixos-de-atuacao/pnae-agricultura-familiar>.
Acesso em: 09 nov. 2019
- GAWLAK, Albino. **Cooperativismo**: Primeiras Lições. Brasília: SESCOOP, 2004.
- GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.
- GOMES, Eulália de Lima. O papel das cooperativas de agricultura familiar no desenvolvimento de políticas públicas. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, Viçosa, v. 1, n. 7, jun. 2018.

GRISA, Catia; JUNIOR, Valdemar João Wesz; BUCHWEITZ, Vitor Duarte. Revisitando o pronaf: velhos questionamentos, novas interpretações. **Resr**, Piracicaba, v. 2, n. 52, p.323-346, abr. 2014.

HENN, Rosane. **Cooperativismo brasileiro: Uma história**. Ribeirão Preto: Saus, 2004.
MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENEZES, Celso Marques. Cooperativismo de Crédito e Desenvolvimento. **Economia e Desenvolvimento**, Chapecó, v. 2, n. 14, p.294-313, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: Uma abordagem prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 330 p.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS RASILEIRAS – OCB.

Disponível em <https://www.ocb.org.br/>

Acesso em: 26 out. 2019

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA – OCESC.

Disponível em <http://www.ocesc.org.br/secao/institucional>

Acesso em: 23 out. 2019

PLOEG, Jan Douwe Van der. **Dez qualidades da agricultura familiar**. Rio de Janeiro: Aspta, v. 1, fev. 2014.

RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo: STS. 1998.

ROCHA, Antonio Jorge Ramalha da. **Políticas públicas, agricultura familiar e desenvolvimento territorial: Uma análise dos impactos socioeconômicos do PRONAF no território médio Jequitinhonha - MG**. Brasília: Ipea, 2012.

ROSALEM, Vagner. Gestão de Cooperativas: Um estudo sob o olhar do cooperado. **APGS**, Viçosa, v. 1, n. 1, p.46-66, mar. 2009.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. Sistema de Gestão em Cooperativas: O caso da cooperativa agropecuária Júlio de Catilhos. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, Júlio de Castilhos, v. 3, n. 4, p.421-443, dez. 2011.

SALES, João Eder. Cooperativismo: Origens e Evolução. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, Minas Gerais, 2010.

SANTOS, Alex Alves dos. **Síntese anual da Agricultura de Santa Catarina 2017 – 2018**. Florianópolis: Cepa, 2019.

SCHNEIDER, Sérgio. **A agricultura familiar no Brasil**. 3. ed. Porto Alegre, Sap, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

WAGNER, Danielle. Agricultura familiar, políticas públicas e cidadania: Conexões construídas a partir da operacionalização do Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 21, p.121-145, dez. 2016.

ZORDAN, Marcos Antônio. **Cooperativismo, Ideias e posições**. Chapecó: Arcus, 2016.

APÊNDICE – Roteiro de entrevista realizado com o gestor da cooperativa**Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS**

Curso de Administração – Ênfase em pequenos empreendimentos e cooperativismo

Acadêmico: Rafael Nilo Ciello

Entrevista ao Gestor

Esse roteiro de entrevista será utilizado na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso do acadêmico Rafael Nilo Ciello, do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, que tem por finalidade avaliar as práticas exercidas pela cooperativa, bem como suas perspectivas de crescimento e propor estratégias para que isso de fato possa acontecer. Como gestor, é muito importante a sua opinião, diante disso gostaria das respostas para as seguintes questões.

01. Qual cargo exerce hoje na cooperativa? Quais atividades desempenha dentro da cooperativa?
02. Quais foram as razões/motivações para que dessem início a esse projeto da Cooper Guatambú?
03. Quais as práticas exercidas?
04. Por se tratar de uma cooperativa de pequeno porte, quais dificuldades você considera importante quanto gestão e quanto colocação do produto no mercado?
05. Quais as perspectivas de crescimento para a cooperativa?
06. Sobre as situações elencadas abaixo, como a cooperativa as avalia e como as trabalha?
 - a) Desenvolvimento de planejamento de gestão/planejamento estratégico (indicativos);
 - b) Capacitação e treinamentos para gestão e cooperados;
 - c) Ferramentas de apoio/suporte a gestão (Cadastro e banco de dados dos associados);
 - d) Novos concorrentes;
 - e) Conhecimento cooperativista dos associados;
 - f) Lealdade dos cooperados;
 - g) Expectativa dos cooperados;
 - h) Desenvolvimento de parcerias;
 - i) Desperdício de recursos e alimentos;
 - j) Ajuste do preço dos produtos e sazonalidade;