



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

MATTEUS GUIMARÃES MARTINS

**COOPERATIVISMO, AGROINDÚSTRIA DA AGRICULTURA
FAMILIAR E MERCADO: UM ESTUDO DE CASO DA
COOPERCUC/BA**

PUBLICAÇÃO: 132/2016

Brasília/DF

Abril/2016

MATTEUS GUIMARÃES MARTINS

**COOPERATIVISMO, AGROINDÚSTRIA DA AGRICULTURA FAMILIAR E
MERCADO: UM ESTUDO DE CASO DA COOPERCUC/BA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador: Professor Dr. Flávio Borges Botelho Filho

Brasília/DF

Abril/2016

MARTINS, Matteus Guimarães. Cooperativismo, Agroindústria da Agricultura Familiar e Mercado: um estudo de caso da COOPERCUC/BA. 2016, 149 p. **Dissertação.** (Mestrado em Agronegócio) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

Documento formal, autorizando reprodução desta dissertação de mestrado para empréstimo ou comercialização, exclusivamente para fins acadêmicos, foi passado pelo autor à Universidade de Brasília e acha-se arquivado na Secretaria do Programa. O autor reserva para si os outros direitos autorais, de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

FICHA CATALOGRÁFICA

MM435c Martins, Matteus Guimarães
Cooperativismo, Agroindústria da Agricultura Familiar e Mercado: um estudo de caso da COOPERCUC/BA / Matteus Guimarães Martins; orientador Flávio Borges Botelho Filho. -- Brasília, 2016. 147 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) - Universidade de Brasília, 2016.

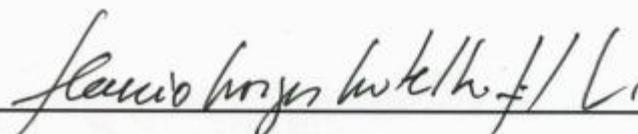
1. Cooperativismo. 2. Agroindústria da Agricultura Familiar. 3. Mercado. 4. Nova Economia Institucional. I. Filho, Flávio Borges Botelho, orient. II. Título.

MATTEUS GUIMARÃES MARTINS

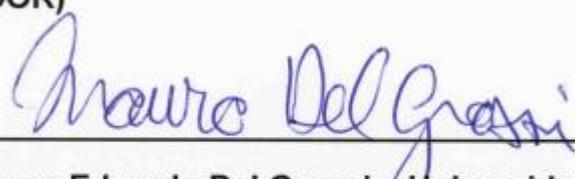
**COOPERATIVISMO, AGROINDÚSTRIA DA AGRICULTURA FAMILIAR E
MERCADO: UM ESTUDO DE CASO DA COOPERCUC/BA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

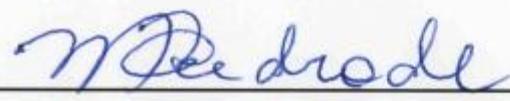
Aprovada pela seguinte Banca Examinadora:



**Prof. Dr. Flávio Borges Botelho Filho – Universidade de Brasília
(ORIENTADOR)**



**Prof. Dr. Mauro Eduardo Del Grossi – Universidade de Brasília
(EXAMINADOR INTERNO)**



**Prof. Dr. Manoel Pereira de Andrade – Universidade de Brasília
(EXAMINADOR EXTERNO)**

Brasília, 29 de Abril de 2016.

Dedico essa pesquisa aos homens e mulheres que se dedicaram à construir relações de trabalho alternativas ao modelo hegemônico de produção, e aos trabalhadores e trabalhadoras rurais, que aceitaram o desafio e mesmo após tantas transformações, ainda mantém vivo, na práxis, todo o sentido, valores e princípios de se viver e produzir em comunidade, sob cooperação, voltado ao bem comum: três freiras da Congregação dos Santos Nomes de Jesus, Maria e José, aos técnicos e técnicas do IRPAA e todos cooperados e cooperadas da COOPERCUC.

AGRADECIMENTOS

À energia positiva e à luz que nos mantém firmes em busca do bem comum. Aos meus pais, sempre presentes e a postos para eliminar os riscos que a vida traz. E nesse ínterim também cabe agradecer aos irmãos que tanto amo, tios, tias, avós, avô e primos e primas. Fundamentais. À minha filha Maiah: é por você e através de você, filha, energia motriz! À Michelle, pelos cuidados e amor por essa fonte. À Pietra, pelos ensinamentos da distância.

Aos meus mestres de ontem, de hoje e de sempre. Ao meu professor, amigo e companheiro Jerônimo Rodrigues, por toda orientação, incentivo e apoio, aqui e na vida. Ao professor Flávio, por sempre socializar seu saber, por apontar caminhos e possibilidades, por desfazer confusões teóricas, por toda orientação que vem nos dando desde a primeira disciplina que ministrou para nossa turma. Ao professor Manoel, pelo companheirismo, pelas caminhadas, construções, pelas aprendizagens diversas, pela reafirmação de utopias que o dia a dia fragiliza, por toda orientação! Ao professor e companheiro Afonso Florence pelo incentivo, por alimentar as utopias e pela confiança. À Enaile por todo carinho, paciência, palavras de incentivo e orientação. Ao professor Eugênio Mendes e à professora Ana Menezes pela iniciação científica. Aos professores e funcionários do curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual de Feira de Santana.

À professora Magali, pelo incentivo, pela conduta admirável e por um ensinamento apreendido: acima dos homens e mulheres, e bem para além dos números quantitativos, estão a qualidade dos propósitos. À professora Tatiana Velloso pelo incentivo e leituras recomendadas. Agradeço às contribuições da professora Júlia Pantoja e do professor Marlon Brisola, que muito contribuíram na banca de qualificação do projeto de pesquisa, em nome dos quais agradeço aos demais professores e professoras do PROPAGA. À Dani Vasconcelos por todo cuidado que tem com os estudantes do PROPAGA.

Aos amigos e amigas que ao longo da vida vem fazendo a minha formação social e me ajudando a compreender o mundo, colocando-o desnudo na minha frente, com muitas emoções. Como são muitos, cabe aqui listar apenas aqueles e aquelas que estiveram presentes diretamente no curso deste trabalho e em nome

deles e delas agradecer aos/às demais. Aninha Carolina, Ila Baraúna, Kassia Lopes, Igor Rezende, Neno Rodrigues, Tiago Almeida, Marília Mattos, Edinho Valadares, Joci dos Anjos, Léo Farias, Max Barreto, Samuel Marques, Evan Bacelar, Andrei Valente, Marcelo Kilauer, Rodrigo Rocha, Igor Gomes, Gabriel Neiva, Camilito, Rodrigo Muricy, Sarah Dantas, Matheus Boratto, Leydy Lopez, Livia Kalil, Samir Bonfim e Tiziu.

Aos colegas, professores e servidores do PROPAGA e da UNB de forma geral, mas com especial carinho à turma que conduz o EIV, pelas experiências trocadas. À professora Graça Druck e aos colegas da disciplina Estudos em Trabalho e Sociedade da Pós Graduação em Sociologia da UFBA. Pouco tempo, mas o bastante para dar uma grande contribuição para a compreensão do mundo do trabalho presente neste trabalho.

À capoeira de Angola, pelos ensinamentos que trago na sacola. Aos Angoleiros do Sertão, nossa fonte, e aos Angoleiros da Serra por toda aprendizagem. Ao grupo Nzambi pela acolhida em Brasília, fazendo com que eu me sentisse em casa, em um verdadeiro ambiente de capoeiragem.

Gostaria de agradecer a todos os entrevistados e entrevistadas da COOPERCUC. De forma bem especial, gostaria de agradecer ao apoio, acolhida e disposição do presidente Adilson, que sempre esteve disposto a colaborar. Também gostaria de agradecer imensamente à ajuda de Jorge Trindade para a coleta de dados e Enoque pelo apoio incondicional na visita às comunidades. Ao ativista e vereador Miroval e Sr Valdemar pela ajuda na construção da memória da COOPERCUC.

Ao Movimento dos Trabalhadores Rurais sem terra pelo diálogo aberto nas pessoas de Nei Zavaski, Guimba e Alexandre Conceição. Em nome do MST agradeço a todos os movimentos sociais e organizações com as quais me relaciono. Agradeço ao papel que cumprem na troca de saberes e na tarefa de esquentar nosso coração, quando a frieza do ar condicionado e dos teclados no ambiente profissional tendem a congelar. Isso nos deixa vivos, acesos e cientes do nosso lugar no mundo!

“O mundo agrário foi profundamente transformado pelo processo contemporâneo de globalização neoliberal e exige novas maneiras de entender as condições estruturais e institucionais, além de novas visões de como mudá-las” (BERNSTEIN, 2011, p. VI).

RESUMO

Esse estudo se volta à análise de uma forma de produção protagonizada por trabalhadores rurais, onde, através do cooperativismo, conjugam a produção agropecuária com a agroindustrialização. Entendendo a agroindustrialização da agricultura familiar como uma conquista dos trabalhadores, busca-se identificar a forma de gestão desse tipo de empreendimento, a partir de um estudo de caso, onde analisa-se a interação da agroindústria com o mercado, tendo como olhar os valores e características típicas da forma de produzir e viver da agricultura familiar e também os princípios do próprio cooperativismo. Cinco dos aspectos estudados são apontados como problemas característicos do cooperativismo pela Nova Economia Institucional: 1) o horizonte, que sinteticamente refere-se às limitações para investimento de longo prazo; 2) o portfólio, que respeita à limitação para realização de investimento no desenvolvimento de produtos; 3) o carona, que significa a adoção de práticas individualistas para obter benefícios pessoais em detrimento dos demais cooperados; 4) controle/delegação, que resumidamente refere-se à problemas de controle e especialização da gestão; 5) agente principal, que significa a ação de membros da cooperativa para obter benefícios, utilizando-se dos espaços de poder que ocupa e de informações privilegiadas. A esses cinco problemas acrescenta-se uma análise sobre a gestão da cooperativa ante a competitividade, como esta atua diante das demandas do mercado em confronto com os objetivos sociais da Organização. Os resultados principais apontam para a preservação de valores e princípios ligados às relações comunitárias, à cooperação, ao bem comum, de modo que na Organização analisada não se identificou ineficiências geradas em função da incidência dos problemas investigados. Do mesmo modo, identificou-se que, ante as demandas da competitividade, a Organização toma decisões estratégicas para garantir seus objetivos sociais. Desses resultados chega-se à conclusões gerais sobre o modelo de produção e gestão agroindustrial cooperativado da agricultura familiar, criando elementos para o desenvolvimento de outros estudos.

Palavras-chave: Cooperativismo, Agroindústria da Agricultura Familiar, Mercado, Nova Economia Institucional.

ABSTRACT

This study is focused to the analysis of a form of production carried out by rural workers, that through the cooperativism, combines agricultural production with agro-industrialization. Understanding agroindustrialization of family farming as an achievement of the workers, we seek to identify ways of managing this type of project, from a case study, which analyzes the interaction of agribusiness with the market, with the look values and characteristic of the way we produce and live from family farming and also the principles of the cooperativism itself. Five of the studied aspects are seen as characteristic of the cooperativism problems by the New Institutional Economics: 1) the horizon, which briefly refers to limitations to long-term investment; 2) the portfolio, as regards restrictions for realization of investment in product development; 3) the free-riding, which means the adoption of individualistic practices for personal gain at the expense of other cooperators; 4) control / delegation, who briefly refers to the problems of control and expertise of management; 5) main agent, which means the action of members of the cooperative to get benefits using the power of the position it occupies and taking advantage of privileged information. To these five problems adds an analysis about cooperative management on the scenary of competitiveness, as it acts on the demands of the market in antagonism with the social objectives of the Organization. The main results point to the preservation of values and principles related to: communitary relationships, cooperation, the common good, so that, in the organization that was analysed in this study was not identified any inefficiencies generated as a function of the incidence of the investigated problems. Similarly, it was found that, according to the demands of competitiveness, the Organization makes strategic decisions to ensure their social goals. These results comes to the overall conclusions on the model of production and cooperativado agribusiness management of family farming, creating elements for the development of other studies.

Keywords: Cooperativism, Agribusiness Family Farming, Market, New Institutional Economics.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Esquema da Hipótese de pesquisa.....	33
Figura 2 – Mapa das comunidades de atuação da COOPERCUC.	80
Figura 3 – Processo de Produção e Comercialização da COOPERCUC.	87
Figura 4 – Marca Gravetero.	93
Figura 5 – Investimento no Desenvolvimento da Cerveja do Umbu.....	95
Figura 6 – Estrutura Administrativa da COOPERCUC.....	106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Violência no campo por região, 1962 – 1985	43
Tabela 2 – Vinte maiores agroindústrias geradoras de emprego no Brasil	50
Tabela 3 – Percentual da produção dos Alimentos agroindustrializados selecionados nos estabelecimentos familiar e não familiar.....	51
Tabela 4 – Proporção da produção total de Alimentos agroindustrializados selecionados por estabelecimentos familiar e não familiar	52
Tabela 5 – Tempo de Cooperação dos entrevistados	75
Tabela 6 – Importância atribuída pelos cooperados aos investimentos em imagem da Cooperativa	91
Tabela 7 – Significado do crescimento da Cooperativa para os entrevistados	92
Tabela 8 – Agroindústrias demandas pelos entrevistados	96
Tabela 9 – Motivação dos entrevistados para criação de novas agroindústrias	98
Tabela 10 – Taxa de renovação de dirigentes no Conselho de Administração.....	111
Tabela 11 – Participação dos entrevistados em Assembleias.....	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Componentes da agroindústria cooperativada da agricultura familiar e princípios do cooperativismo	25
Quadro 2 – Lutas no campo até 1964 no Brasil	41
Quadro 3 – Diversidade de produção nos estabelecimentos dos cooperados.....	84
Quadro 4 – Respostas dos entrevistados sobre a venda para outra Organização .	104
Quadro 5 – Composição Histórica da estrutura administrativa da COOEPRCUC/BA - 2004 a 2016	110
Quadro 6 – Composição de cenários para verificar a tomada de decisão do Conselho de Administração.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIS** – Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes
- ATER** – Assistência Técnica e Extensão Rural
- BRF** – Brasil Alimentos
- CAI** - Complexo Agroindustrial
- CAM** - Centro de Apoio aos Microempreendedores
- CEB** - Comunidades Eclesiais de Base
- CONAB** – Companhia Nacional de Abastecimento
- CONCRAB** - Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil
- CONTAG** - Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura
- COOLPNET** – Sistema para Cooperativa de Produção
- COOPERCUC** – Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá
- CRS** - Catholic Relief Services
- EMATER** - Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
- EZA** - Centro Europeu para Questões dos Trabalhadores
- FIDA** - Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola
- IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
- ICEP** - Cooperação para Projetos de Desenvolvimento
- ICV** - Certificadora Chão Vivo
- IPEA** – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
- IRPAA** - Instituto Regional da Pequena Propriedade Aplicada
- KMB** - Organização dos Homens Católicos da Diocese de Lins/Áustria
- MDA** - Ministério do Desenvolvimento Agrário
- MST** - Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra
- NEI** - Nova Economia Institucional
- OCB** - Organização das Cooperativas Brasileiras
- PAA** – Programa de Aquisição de Alimentos
- PCB** – Partido Comunista Brasileiro

PIB – Produto Interno Bruto

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PNRA - Plano Nacional de Reforma Agrária

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

PROPAGA - Programa de Pós Graduação em Agronegócios

PROVAP - Programa de Valorização da Pequena Produção

SEBRAE – Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SNCR - Sistema Nacional de Crédito Rural

UBF – Unidade Comunitária de Beneficiamento de Frutas

UC – Unidade Agroindustrial Central

ULTAB - União dos Lavradores e Trabalhadores Agrícolas do Brasil

UNICAFES - União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

UNISOL BRASIL - Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Caracterização da Pesquisa	17
1.2 Agroindústria Cooperativada da agricultura familiar e a doutrina cooperativista	22
1.3 O campo da pesquisa	26
1.4 Apresentação da problemática	27
1.5 Questões da pesquisa	30
1.6 Objetivos da pesquisa	30
1.7 Hipótese da Pesquisa	31
2. MARCO CONCEITUAL E TEÓRICO	34
2.1 Protagonismo de classe e transformações no meio rural	35
2.2 Agroindustrialização e Agroindústrias Familiares no Brasil	48
2.3 Cooperativismo e agroindústria cooperativada da agricultura familiar	57
3. METODOLOGIA	71
3.1 Natureza da Pesquisa	72
3.2 Instrumentos e Procedimentos de Investigação	73
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	76
4.1 História da COOPERCUC	76
4.2 Modelo de Produção e Gestão da COOPERCUC	82
4.3 O Problema do Horizonte	88
4.4 O Problema do Portfólio	93
4.5 O Problema do Carona	98
4.6 O Problema do Controle/Delegação	105
4.7 O Problema do Agente Principal	109
4.8 O Problema do equilíbrio entre competitividade e objetivos sociais	113
CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
REFERÊNCIAS	129
ANEXO 1 - Imagens da Unidade de Beneficiamento Central	136

ANEXO 2 - Unidades de Beneficiamento de Frutas (UBF) das comunidades pesquisadas	138
ANEXO 3 - Área de Fundo de Pasto, localização das comunidades e distância da Unidade Central	141
ANEXO 4 - Outros bens que compõem o patrimônio da COOPERCUC	142
ANEXO 5 – Produtos da COOPERCUC no mercado	144

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento contínuo do capitalismo produz as transformações no meio rural em todo mundo. Estas transformações tem chamado atenção de diferentes olhares de toda ciência, sobre os desenhos que se deram, se dão e ainda estão por vir, mediante a introdução de relações de trabalho assalariado (em suas diversas facetas: precarizado, terceirizado, volante, e outras formas presentes no meio rural brasileiro), de máquinas e implementos agrícolas, de insumos industrializados, do impacto que a ação do capital tem sobre questões agrárias diversas, como a utilização da terra, o saberes tradicionais, a utilização dos recursos naturais e dos ecossistemas.

Esse estudo se coloca como contribuição para a compreensão sobre algumas reações que emergem da penetração do capitalismo no campo e dos desdobramentos das formas de reprodução das relações de trabalho que emergem desse processo. De forma especial, trata da organização da classe trabalhadora, tendo como horizonte a não alienação do trabalho à sua forma assalariada.

Na tentativa de melhor apresentar o estudo, essa introdução foi separada em sete tópicos: caracterização da pesquisa, relação entre a agroindústria da agricultura familiar e o cooperativismo, a delimitação do campo da pesquisa, a problemática, as questões que norteiam a pesquisa, os objetivos e as hipóteses que guiaram o estudo.

1.1 Caracterização da Pesquisa

Existem três categorias de produção agrícola que são muito debatidas na academia e são abordadas nesse trabalho, aos quais cabe um posicionamento prévio sobre o entendimento adotado: agricultura camponesa, empresarial e capitalista.

Segundo Ploeg (2013) A agricultura camponesa é orientada para a defesa e qualidade de vida da família camponesa, regida pelo uso do capital ecológico, com a mão de obra fundamentalmente familiar ou mobilizada de dentro da própria comunidade através de relações de reciprocidade. Na agricultura camponesa a terra

e os demais meios de produção pertencem à família e a produção volta-se para a reprodução da unidade de produção e para a família, mas também para o mercado.

A agricultura empresarial é aquela cujo crescimento se respalda fundamentalmente na elevação da escala, motivo que torna o capital financeiro e industrial a essência desta. Sua produção é altamente especializada e completamente orientada para o mercado, o que torna os agricultores desta categoria completamente dependentes dos mercados, ao contrário dos camponeses que buscam se distanciar destes mercados (PLOEG, 20013).

A agricultura capitalista refere-se à forma de produzir das grandes corporações, orientada pelo modelo agroexportador. Essa agricultura utiliza essencialmente a mão de obra assalariada e se volta à maximização do lucro (PLOEG, 2013).

Para os fins desse trabalho, a agricultura empresarial e capitalista podem ser compreendidas em um único grupo. O que permite isso é que ambas assumem uma relação prioritária ou exclusiva com o mercado. Nesse sentido, para se referir a estas agriculturas utilizaremos a expressão Empresa Capitalista Rural.

Trazendo essa leitura ampla de Ploeg para a realidade brasileira, entende-se que a agricultura camponesa é uma categoria que compõem junto com outras frações o que se classificou através da Lei 11.326/2006 como sendo agricultura familiar.

Segundo a Lei 11.326/2006, a agricultura familiar é aquela que pratica atividades no meio rural em área de até quatro módulos fiscais, utilizando predominantemente mão-de-obra da própria família nas atividades do seu estabelecimento, que possui renda familiar predominantemente originada de atividades vinculadas ao próprio estabelecimento qual é dirigido pelo agricultor com sua família.

Nesse entendimento sobre agricultura familiar, incorpora-se desde o campesinato até produtores rurais que utilizam técnicas e tecnologia, bem como utilizam a força de trabalho de pessoas de fora da família a partir de relações de assalariamento, de modo que se aproximam mais da Empresa Capitalista Rural.

Fato é que, falar em agricultura familiar, em campesinato, em pleno século XXI é falar de resistência por uma forma de produzir, por um modo de ser, de fazer e de viver que vai de encontro à tendência hegemônica verificada do meio rural, qual subordina as relações de produção e toda forma de vida do campo à uma lógica que garanta a reprodução daquilo que Ploeg (2013) chama por império agroalimentar. Contudo, embora se reconheça essa resistência, pensar a produção agropecuária sem um olhar para a sua inserção no mercado global, é pensar um mundo que já não existe mais.

Em verdade, é necessário reconhecer que o modelo hegemônico de produção agropecuário perpassou as cercas dos estabelecimentos rurais, subordinou o conhecimento tradicional à ciência, submeteu a agricultura à indústria e ao capital financeiro e que trouxe para si as biotecnologias como parte do processo produtivo (GOODMAN, SORJ e WILKINSON, 1990) mediante o processo de integração de capitais.

No Brasil essa integração ocorreu na segunda metade do século XX, com a formação da indústria nacional, impondo ao meio rural uma nova dinâmica, que passou dos complexos rurais para os complexos agroindustriais, quais tinham a indústria antes – fornecendo insumos e equipamentos - e depois da produção agropecuária – fornecendo máquina e beneficiando os produtos advindos da terra e dos animais (SILVA, 1996). Esse processo de integração contou de forma decisiva com o capital financeiro sob um novo padrão de financiamento, após o esgotamento, na década de 70, do modelo de política monetária e de controle de preços agrícolas (DELGADO, 1985).

Contudo, não se pode resumir a agricultura brasileira a este processo de onde emergem os complexos agroindustriais. Ao contrário, é necessário entender que esse é um processo hegemônico, e como tal, é questionado e contra hegemônico por outros processos. Um exemplo disso está no fato de que uma parte considerável de agricultores familiares e do campesinato vem em diversos lugares do mundo resistindo a esta hegemonia e produzindo de acordo aos seus princípios, saberes e tradições (PLOEG, 2013).

Ploeg (2013) mostra que existem basicamente três trajetórias de desenvolvimento da agricultura mundial: a industrialização, a recampesinização e a

desativação. Essas três trajetória afetam diretamente e de forma contrastante a natureza dos processos agrícolas de produção,

A industrialização refere-se ao processo de produção de alimentos industrializados e de industrialização de alimentos. A recampesinização diz respeito à “luta por autonomia e sobrevivência em um contexto de privação e dependência” (PLOEG, p. 23, 2013) fruto da intensificação da industrialização. Por fim, a desativação refere-se à redução gradativa dos níveis de produção agrícola em função da migração de recursos destinados à agricultura para outros setores e atividades econômicas.

Ploeg (2013) destaca que as três trajetórias interagem com as três categorias de produção agrícola: camponesa, empresarial e capitalista. Ou seja, o autor demonstra que diferente do desaparecimento do campesinato, a agricultura camponesa é uma categoria de produção presente no mundo e a recampesinização é uma trajetória que se observa em função da reafirmação camponesa no seu modus operandi, mas também pelo abandono das outras categorias – empresarial e capitalista – de suas formas de produção para a adoção das práticas e princípios camponeses.

No Brasil, há uma grande diversidade de formas de produção no âmbito da agricultura familiar, cujo universo vem sendo aos poucos apreendido pela academia. Em tal diversidade é possível perceber tendências diferenciadas no tocante ao seguimento dessas trajetórias.

A reprodução social de agricultores familiares apresenta diversos formatos no que tange à gestão, à produção e à comercialização. Costa (2013), sugere que essa diversidade é tão ampla que é impossível precisar com exatidão a quantidade de campesinatos existentes no Brasil.

Tem-se no processo de produção familiar, desde uma agricultura totalmente alheia ao mercado, à incidência de capital na produção, até uma agricultura familiar muito integrada e inserida nos circuitos tradicionais do mercado capitalista. Tem-se agricultores extrativistas pura e simplesmente, até agricultores familiares que produzem cachaça, iogurte, café, arroz, chocolate, etc. com extrema qualidade e competitividade para se firmar em mercados ao lado de grandes Empresas Capitalistas Rurais. Algumas, disputando, penetrando em mercado e incorporando,

acredita-se, valores inerentes à lógica capitalista de produção. Outras, dialogando com o mercado, mas reafirmando os valores e princípios da agricultura familiar e camponesa.

Uma das formas de produção da agricultura familiar que vem ganhando corpo no Brasil é a constituição e gestão de agroindústrias. Ou seja, fala-se nesse caso de uma forma de produção alinhada ao que Poeg (2013) caracteriza como camponesa seguindo a trajetória da industrialização, mas mantendo as características originais da forma de produzir e gestar dessa categoria.

Estas agroindústrias geralmente são geridas sob a doutrina do cooperativismo. Agricultores familiares cooperando na produção e ou gestão. Essa forma se revela complexa e surpreendente quando se atenta para a história dos movimentos sociais do campo, que outrora disputavam apenas o acesso à terra, e após a posse dela, passaram a disputar nos últimos anos do século XX, o acesso às políticas públicas inclusive para construir agroindústrias e incorporar mais valor aos seus produtos para a venda no mercado.

Esse é o objeto deste estudo: agricultores familiares que acessam a terra e transformam/beneficiam os produtos advindos da exploração desta, para acessar mercados, organizados sob a forma do cooperativismo. É sobre essa forma de reproduzir-se materialmente que remeteremos o olhar para a compreensão de alguns problemas dos quais trataremos no item 1.4 deste trabalho com mais detalhe. A questão geral é saber se os problemas característicos do cooperativismo praticado pelas empresas capitalistas rurais recaem sobre essa forma de produção, e, se a inserção no mercado não modifica os valores e princípios da produção da agricultura familiar.

Cabe enfatizar, a título de justificativa para a realização deste estudo, que as políticas públicas de estímulo à agroindustrialização na agricultura familiar é algo recente, criada no âmbito do Estado brasileiro já no apagar das luzes do século XX. Conhecer uma experiência desta natureza com maior profundidade pode trazer elementos capazes de aperfeiçoá-la e colaborar para o melhor alcance dos seus objetivos. Nesse caso, o olhar lançado sobre estas políticas enquanto conquista dos trabalhadores pode trazer ainda outros elementos que a análise da agroindustrialização como política pública pode não alcançar.

A realização deste estudo ainda se mostra relevante pelo tamanho da agroindustrialização enquanto atividade produtiva no Brasil (WAQUIL et al., 2014). Santos (2013) mostra que a agropecuária e a produção agroindustrial juntas, no ano de 2012, foram responsáveis pela geração de 16 milhões de postos de trabalho e por 22% do PIB do Brasil. O relatório integral sobre o Perfil da Agroindústria Rural no Brasil mostra que, segundo o censo agropecuário de 2006, 16,7% dos estabelecimentos rurais no Brasil beneficiaram/transformaram algum tipo de matéria prima (IPEA; 2013).

A agroindústria da agricultura familiar tem mostrado características peculiares com relação às agroindústrias das empresas capitalistas rurais. Segundo Wesz Júnior (2013), as agroindústrias da agricultura familiar tem se consolidado como estratégia de desenvolvimento rural, graças aos resultados apresentados em variáveis como renda, geração de emprego, fortalecimento das famílias, sustentabilidade sócio ambiental. Nesse sentido, dedicar-se para aprofundar o conhecimento sobre as experiências pode ajudar a compreender mais a essência deste fenômeno.

Entende-se que esta pesquisa irá contribuir para o Programa de Pós Graduação em Agronegócios (PROPAGA) por se voltar à investigação de uma área pouco explorada por professores e estudantes do curso: a dinâmica cooperativista de produção de trabalhadores como alternativa ao modelo hegemônico de exploração do trabalho. Com essa pesquisa pode-se estimular o debate e outras investigações sobre formas alternativas de desenvolvimento para o campo brasileiro.

As descobertas desta pesquisa poderão provocar outras investigações sobre formas alternativas de produção, comercialização, gestão e distribuição de riqueza capazes de promover o desenvolvimento rural e a superação das desigualdades históricas do processo de desenvolvimento do campo no Brasil.

1.2 Agroindústria Cooperativada da Agricultura Familiar e a Doutrina Cooperativista

Falar de agroindustrialização da agricultura familiar pode parecer à primeira vista uma tarefa fácil, de grande simplicidade. O termo agroindústria familiar,

contudo, é amplo e vem tendo sua complexidade e diversidade revelada por diversas pesquisas, principalmente após os anos 2000.

“Agroindústria rural se refere às atividades de transformação e beneficiamento de produtos agropecuários de origem animal ou vegetal, que foram realizadas em instalações próprias, comunitárias ou de terceiros, a partir de matéria-prima produzida no próprio estabelecimento agropecuário ou adquirida de outros produtores, desde que a destinação final do produto tivesse sido dada pelo produtor” (IBGE, 2006, p. 31).

O conceito de agroindústria rural utilizada pelo IBGE é muito amplo. Um conceito com tamanha amplitude não consegue dar conta de evidenciar o potencial de cada forma específica de produção, presente no universo das agroindústrias brasileiras. Este conceito não consegue sequer dar conta da separação entre as agroindústrias empresariais e aquelas sob posse e gestão de agricultores familiares, as chamadas agroindústrias familiares (GAZOLLA e PELEGRINI, 2011).

Mesmo no universo das agroindústrias familiares, a composição e diversidade é muito grande. Vários estudos demonstram configurações distintas de agroindústrias familiares, diferindo quanto ao tamanho, ao tipo e amplitude do mercado acessado, ao lugar que ocupa diante da diversidade de atividades desenvolvidas na unidade familiar, ao grau de profissionalização, à organização interna à família ou comunitária e importância na geração e diversificação de renda da família, etc.

Nesse sentido, ao depender do objeto de estudo, para uma compreensão mais profunda do tipo de agroindústria familiar em análise, é necessário que o autor apresente com clareza as características do empreendimento. Wesz Júnior (2009) caracterizou dois grupos de agroindústrias tendo em vista a caracterização delas a partir de suas relações com as políticas públicas. São as agroindústrias familiares identificadas como atividade complementar na propriedade e agroindústrias familiares identificadas como atividade consolidada na propriedade.

A configuração da agroindústria analisada nesse trabalho se aproxima do que se tem chamado de agroindústria cooperativada da agricultura familiar. Essa configuração vem sendo aplicada, principalmente nos assentamentos de reforma agrária ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST).

As agroindústrias cooperativadas da agricultura familiar tem como meta principal a inserção das famílias no mercado como caminho para melhorar suas vidas (BERNARDO, 2014). Elas funcionam como mecanismo de envolvimento de famílias rurais assentadas nos processos de trabalho, de geração de renda no campo, mecanismo para a fixação das famílias no meio rural com qualidade de vida, fomento à inclusão produtiva de dimensões geracionais e de gênero. Perseguem a produção sustentável, sem a utilização de pesticidas e fertilizantes, por meio de um sistema de cooperação e solidariedade nos processos de trabalho (PROGRAMA AGRÁRIO DO MST, 2014).

Essas características são encontradas em outras agroindústrias ligadas a outros movimentos de luta pela terra ou de defesa da agricultura familiar e camponesa. Além destas características, esse perfil agroindustrial da agricultura familiar ainda apresenta, conforme a Lei 11.326/2006, as seguintes características: 1) formada por agricultores familiares; 2) possuem selo da agricultura familiar; 3) declaração de aptidão ao PRONAF de natureza jurídica; 4) são constituídas e geridas entorno de uma cooperativa; 5) perseguem a promoção da autonomia dos agricultores familiares.

Estas são características presentes neste tipo de agroindústria familiar. Além destas é importante ressaltar que, por se tratar de agroindústria cuja base de produção e de gestão acontece sobre a forma cooperada, sobre ela recaem ainda os princípios do cooperativismo: 1) adesão livre e voluntária; 2) gestão democrática pelos membros; 3) participação econômica dos membros; 4) autonomia e independência; 5) educação, formação e informação; 6) intercooperação; e 7) interesse pela comunidade (MEINEN, DOMINGUES e DOMINGUES; 2002).

Há ainda nesse tipo de cooperativa um componente a mais, que são seus objetivos sociais, seu alinhamento com os cooperados e com o universo da produção. No presente caso, os objetivos sociais da COOPERCUC são assim definidos: 1) Contribuir para o fortalecimento da agricultura familiar visando a produção ecológica economicamente viável socialmente justa e solidária. 2) Promover a melhoria da qualidade de vida das famílias buscando uma produção sustentável focando os resultados, trabalhando a igualdade de oportunidades para mulheres, homens e jovens; 3) Trabalhar a formação de jovens do meio rural,

oportunizando estágios para ampliar o grau de conhecimento e inovação para permanência destes na comunidade.

O quadro 1 apresenta uma síntese de elementos que norteiam a ação, a produção e a gestão das agroindústrias cooperativadas da agricultura familiar. A agroindústria selecionada traz consigo estas características e os elementos intrínsecos da doutrina cooperativista. E, para analisar os problemas da pesquisa, serão consideradas tais características e elementos como base da Organização.

Nesse sentido, o cenário posto é de uma organização que traz consigo um conjunto de características que a definem como agroindústria da agricultura familiar, além de um leque de princípios que em tese norteiam a conduta da produção, e gestão enquanto forma cooperativada, e os seus objetivos que guiam a ação da COOPERCUC em sua especificidade histórica no tempo e no espaço.

Quadro 1
Componentes da agroindústria cooperativada da
agricultura familiar e princípios do cooperativismo

CARACTERÍSTICAS DA AGROINDÚSTRIA COOPERATIVADA DA AGRICULTURA FAMILIAR	ELEMENTOS DA DOCTRINA COOPERATIVISTA
1) Inserção no mercado para melhorar a vida das famílias envolvidas; 2) Buscam elevar a renda das famílias envolvidas; 3) Atuam para fixar as famílias no campo mediante a oportunidade de trabalho; 4) Fomentam à inclusão produtiva de jovens e mulheres; 5) Perseguem a produção sustentável; 6) Promovem formas solidárias de produção, gestão e comercialização; 7) Fomentam a autonomia dos agricultores familiares; 8) Possuem Declaração de Aptidão ao PRONAF;	1) Adesão livre e voluntária; 2) Gestão democrática; 3) Participação econômica; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; 7) Interesse pela comunidade;

Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

No capítulo 2 desse trabalho será aprofundada a abordagem da agroindústria da agricultura familiar, tomando-a como construção histórica e como organização econômica de relevância para o Brasil. Também no capítulo 2 será

abordado o tema do cooperativismo com a finalidade de distinguir formas de ação cooperada e assim situar o lugar ocupado pelo estudo de caso enquanto organização cooperativada. Os objetivos sociais serão retomados na apresentação dos resultados. Agora, resta, nesta parte, fazer uma breve apresentação do espaço de estudo deste trabalho, a COOPERCUC. É o que será realizado no tópico a seguir.

1.3 O Campo da Pesquisa

Conforme o censo agropecuário de 2006, existem no Brasil 405.647 agroindústrias da agricultura familiar no Brasil (IPEA, 2013). Trata-se de um universo amplo que revela a grandeza desta atividade no Brasil. Neste universo, poderiam ser escolhidas milhares de agroindústrias que se enquadram no conceito de agroindústria cooperativada da agricultura familiar que está sendo adotado neste estudo.

A escolha da COOPERCUC se deu por algumas motivações. Primeiro, por ser uma cooperativa que acessa mercados institucionais e privados, ampliando os desafios e as possibilidades de auferir renda dos cooperados, e assim aumentando o desafio de manter coesão com as características deste tipo de cooperativa, com seus objetivos sociais e com os princípios do cooperativismo.

Depois, por se tratar de uma cooperativa já em pleno funcionamento, com um modelo de produção e gestão agroindustrial descentralizada, em processo de ampliação da capacidade produtiva. Isso sugere que os problemas característicos do cooperativismo, quais serão tratados no item 1.4, tem maior possibilidade de ocorrência.

A COOPERCUC tem uma peculiaridade que a torna bastante especial. Sua atuação ocorre norteadada pelos princípios de convivência com o semiárido, a partir de uma relação de produção sustentável com a caatinga. Essa peculiaridade motiva a realização deste estudo, uma vez que o desenvolvimento do semiárido é uma tarefa estratégica para o desenvolvimento rural brasileiro e os princípios dessa convivência se amparam em valores comunitários, qualificando a análise sobre a interação da agroindústria com o mercado. Disso espera-se que essa pesquisa se constitua como

fonte de contribuição sobre a relação entre a agroindustrialização de base familiar e a o desenvolvimento do semiárido.

1.4 Apresentação da Problemática

Dois campos de estudo se imbricam neste trabalho para dar evidência ao problema ao qual se remete à investigação. O primeiro refere-se ao cooperativismo, abordado pelas pesquisas da Nova Economia Institucional (NEI), de onde se extraem cinco problemas entendidos como característicos desse tipo de organização. O segundo é sobre as investigações da literatura brasileira sobre o cooperativismo no Brasil e as duas principais configurações do cooperativismo, autêntica e liberal (SINGER, 2000).

Conforme Zylbersztajn (2002), existem 5 problemas característicos das organizações cooperativas, assim chamados: horizonte, portfólio, controle, custos de influência e carona (*free rider*). Cada um destes problemas interfere ao seu modo e com desdobramentos sobre o outro, impactando diretamente no crescimento da organização, conforme se explicita a seguir.

O problema do horizonte diz respeito à tendência dos cooperados a rejeitarem estratégias apresentadas pela gestão da cooperativa que impliquem em imobilização de capital por um longo prazo. Este problema se respalda no fato de que a riqueza do cooperado não varia conforme a riqueza da cooperativa. Isso significa dizer que os cooperados tendem a refutar projetos como desenvolvimento de marcas, diferenciação de produtos, divulgação do nome da cooperativa, etc.

A questão do portfólio tem origem direta na problemática do horizonte. Significa dizer que os cooperados, por não estarem propensos à realização de investimentos de longo prazo na cooperativa, não colaboram para o desenvolvimento de projetos que qualifiquem ou diversifiquem os produtos, tornando assim a cooperativa com restrições para expandir no mercado ou para entrar em novos mercados.

O terceiro é o problema do carona. Sua aplicação ao cooperativismo diz respeito à adoção de comportamento oportunista por parte dos cooperados, em busca de obter maiores benefícios com relação aos demais. Isso ocorre tanto na

utilização dos serviços ofertados, em grande quantidade, como em situações que o cooperado se utiliza dos serviços e insumos para produção ofertados pela cooperativa, mas negocia com outras organizações. Seja como for, o carona gera distorções na mensuração de custos que interfere no resultado da organização.

Há uma outra característica de organizações cooperativas, identificada como problema do controle/delegação, cuja máxima é a tomada das decisões estratégicas por um único agente. Esta centralização se evidencia como problema de duas maneiras. Primeiro por não haver separação entre a propriedade e o controle da empresa, deixando um grande poder de decisão concentrado, sem que haja um controle externo sobre as movimentações realizadas para questões estratégicas. Segundo, pela ausência do fator especialização, que acaba gerando problemas de ineficiência na gestão.

Por fim, o problema dos custos de influência. Este problema deriva do problema do controle e é muito comum em cooperativas onde há uma perpetuação de um mesmo grupo no poder. Diz respeito à disputa para ocupar cargos executivos que geram renda, que se dá em função da influência dos cooperados e não da capacidade de gestão e de ocupação de tais cargos. Isso gera ineficiência na gestão e desmotivação dos demais cooperados para participar das assembleias e demais espaços coletivos e de gestão da organização.

Pelo perfil e tamanho da agroindústria estudada, tratar deste problema fica mais claro se analisarmos sob a perspectiva do agente principal proposto pela NEI. O problema central da teoria do agente principal é o de compartilhamento de custos e riscos em um ambiente de informações ocultas (SLANGEN, LOUCKS e SLANGEN; 2008). Neste sentido, o que se pode falar é da utilização de informações ocultas pelo agente principal, que através do poder concentrado, busca ocupar espaços estratégicos para auferir renda e demais benefícios advindos da cooperativa, ainda que possa implicar em riscos e ineficiência para a gestão, ou em elevação de custos a serem compartilhados com os demais cooperados.

Além destes cinco problemas típicos do cooperativismo, existe outro componente que se insere na problemática desta pesquisa. Refere-se à inserção das cooperativas no mercado, e com isso a necessidade de tomar decisões que garantam a competitividade da instituição no mercado. Essa competitividade é

também requerida aos empreendimentos do meio rural, quais precisam apresentar respostas mediante a inserção de tecnologia, reorganização dos processos de trabalho, etc. (BRISOLA, *apud* GUIMARÃES 2010).

Diante disso, a gestão se depara com algumas questões básicas, já estudadas pela pesquisa sobre o tema (BIALOSKORSKI NETO, 2015), dentre os quais destaca-se a necessidade de garantir o financiamento da própria cooperativa. Essa problemática é basilar para os demais problemas, assim como é também para garantir a competitividade da cooperativa no mercado.

Com a estagnação do valor das cotas parte, a cooperativa carece de mecanismos para assegurar o financiamento e assim a competitividade da organização no mercado. Em se tratando de uma agroindústria cooperativada da agricultura familiar, a necessidade de garantir a competitividade no mercado tende a colocar em xeque os objetivos sociais da cooperativa, de melhoria da qualidade de vida das famílias. Decisões como reduzir o preço pago aos produtos dos cooperados, para garantir competitividade via preços é uma das escolhas que confrontam as demandas do mercado com os objetivos sociais da cooperativa. Ou seja, a gestão da cooperativa se depara com um problema: equacionar a competitividade ou atender os seus objetivos sociais.

Neste sentido, considerando essa problemática, separada em 6 pontos mas que em conjunto tem grande peso para a eficiência da gestão, para o crescimento, para a sustentabilidade econômica e social de uma cooperativa e para a vida dos cooperados, esta pesquisa estará analisando um caso real. Como norte, lança-se as questões de pesquisa apresentadas a seguir.

Antes das questões, contudo, cabe esclarecer que estes problemas tem uma relação direta com a inserção da cooperativa no mercado e assim com práticas de gestão e de atuação social de cooperados com vistas à maximização dos ganhos da organização e individuais. O contrário disso é uma conduta a partir de valores de solidariedade e comunitários onde a busca é o bem estar coletivo. É a partir dessa contradição que os problemas apresentados ganham sentido nessa pesquisa.

1.5 Questões da Pesquisa

As cooperativas de grande porte se defrontam com estes problemas básicos quando na interação com o mercado. Estes problemas também tendem a ser replicados nas cooperativas de natureza familiar e a superação destes coloca em risco a aplicação da doutrina cooperativista e os princípios de promoção da melhoria da qualidade de vida dos cooperados, de forma especial pela alteração da renda auferida pelas famílias envolvidas.

Assim, de posse destes problemas, surgem as seguintes indagações:

- ...Uma agroindústria cooperativada da agricultura familiar sofre os impactos dos cinco problemas característicos do cooperativismo?
- ...Havendo a incidência destes problemas nas cooperativas da agricultura familiar, quais as estratégias utilizadas pela gestão para resolvê-los?
- ...Como a inserção no mercado e a necessidade de garantia da competitividade da cooperativa afeta as decisões da gestão com relação aos objetivos sociais da cooperativa?

1.6 Objetivos da Pesquisa

A pesquisa objetivou identificar a incidência desses problemas na cooperativa estudada e a estratégia da gestão desta organização para a minimização ou superação dos problemas em questão. De forma específica serão perseguidos os seguintes objetivos:

- ... Identificar a incidência das questões relatadas – horizonte, portfólio, controle/delegação, custos de influência/agente principal, carona e dilema entre competitividade e objetivos sociais - na Agroindústria Cooperativada da agricultura familiar estudada;
- ...Conhecer a estratégia da gestão desta cooperativa para a superação dos entraves decorrentes destas questões;
- ...Conhecer as possíveis razões que isentam as cooperativas da agricultura familiar destas questões;

1.7 Hipótese da Pesquisa

A construção teórica e o olhar empírico remetem a apresentar algumas hipóteses como ponto de partida, que auxiliarão na investigação. A hipótese apresentada a seguir toma como orientação a relação entre a agroindústria cooperativada da agricultura familiar e o mercado capitalista.

O modelo camponês de produção e o modelo capitalista de produção encontram-se em dois extremos opostos e a agricultura familiar em sua diversidade, encontra-se, tanto ligada ao modelo camponês, como também ao modelo capitalista. A localização de uma unidade familiar entre esses extremos é o que diferencia a incidência destes problemas relatados anteriormente e a forma como a gestão da agroindústria cooperativada busca solucioná-los.

Sobre o modelo camponês, destaca Chayanov (1974), todo processo de produção é controlado pela família e se volta à garantia da reprodução material desta. O que determina o volume de trabalho utilizado na unidade camponesa é o consumo da família, a necessidade de consumo familiar e não a interação com o mercado.

Uma empresa capitalista, por sua vez, desenvolve-se mediante o uso da força de trabalho assalariada, com a gestão voltada à otimização dos fatores de produção para a produção de riqueza, de onde busca-se obter lucro. Para isso, a empresa capitalista se utiliza de diversos conhecimentos para que a gestão se volte a esse fim (BATALHA, 2007; BATALHA, 2008), e se organiza para garantir a exploração da força de trabalho subordinada à obtenção do lucro (BRAVERMAN, 1981).

Estes extremos, contudo, não implica o isolamento entre estes dois modelos de produção. O próprio Chayanov (1974), em sua análise sobre o equilíbrio da unidade familiar camponesa, destaca a relação do campesinato com as formas capitalistas de produção, enfatizando seu elo com o mercado: “en la actualidad, la unidad económica campesina en casi todas partes está ligada al mercado capitalista de mercancías” (CHAYANOV, 1974, p. 42).

Em se tratando de agricultura familiar, essa relação com o mercado capitalista é bem diversa. O acesso de agricultores familiares ao mercado capitalista faz com que a produção para este mercado oriente todo processo de produção

(PLOEG, 2013). A produção para o auto consumo passa a ser submetida aos rigores do mercado e da mesma forma a gestão do excedente produtivo, utilizando o sentido analisado por Baran (1977).

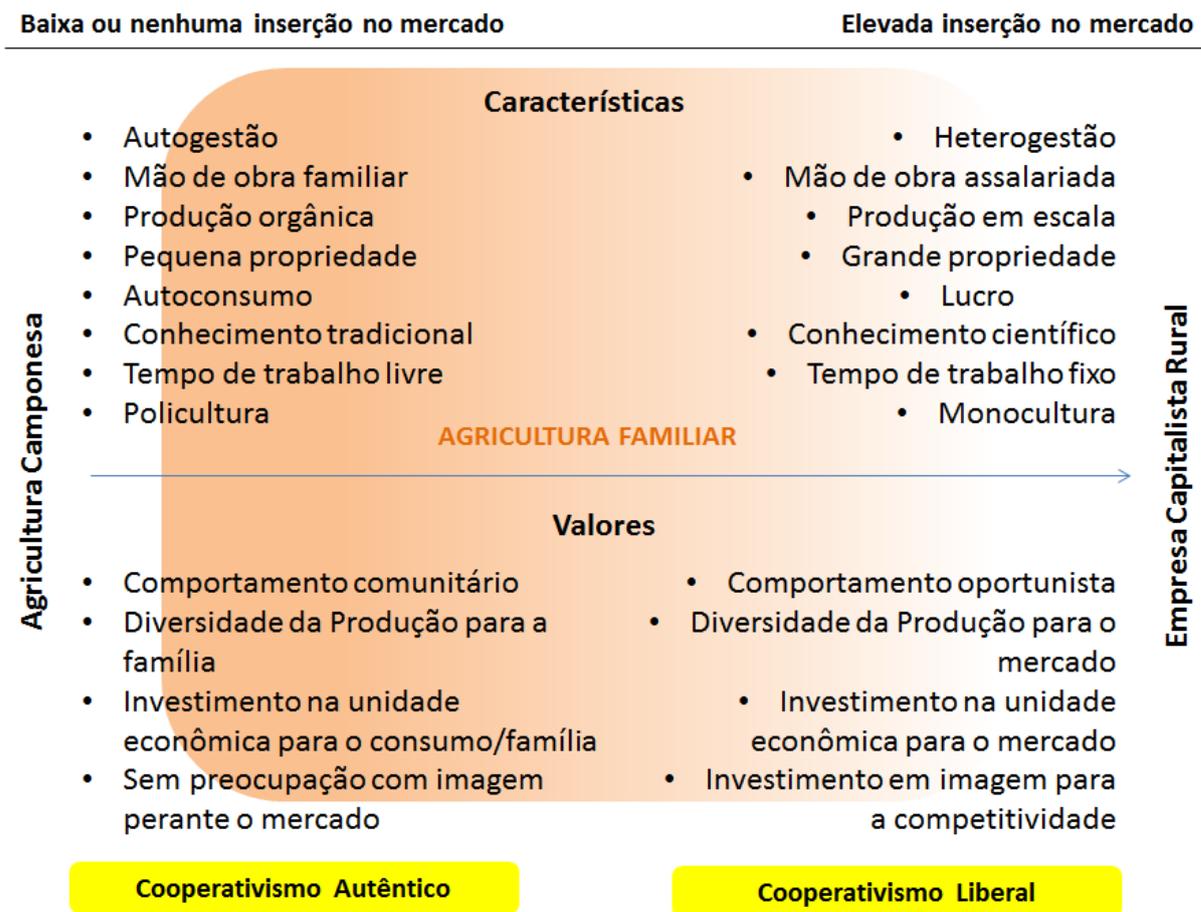
A incidência dos problemas identificados pela literatura como característico do cooperativismo está diretamente ligado ao modelo de produção capitalista, pois estes surgem, em nossa hipótese, em função da imersão das organizações no mercado e da mudança de valores incorporados ao processo produtivo que esta imersão traz. É da imersão no mercado que se faz necessário desenvolver projetos de longo prazo, desenvolver marcas, crescer o nome da organização, promover a diversificação dos produtos. É da busca dos cooperados por benefícios individuais, por obter lucro, mais vantagens e rendimentos que se desenvolve o comportamento oportunista, que as pessoas buscam exercer o controle das organizações e obter os benefícios individuais que este poder promove.

Logo, pensando em uma hipótese geral, esta poderá ser assim descrita: ao se inserir no mercado, os problemas característicos do cooperativismo incidem no ambiente institucional da organização, ficando a gestão da agroindústria cooperativada da agricultura familiar com a responsabilidade de solucioná-los, respondendo às demandas do próprio mercado, tendo em vista a otimização dos resultados e a garantia da competitividade, ficando assim distante dos seus objetivos sociais, perdendo suas características tradicionais e se distanciando do cooperativismo autêntico.

A figura a seguir traz um esquema que compara os dois extremos, apresentando as características do modelo camponês e do modelo capitalista. Através dela sintetiza-se nossa hipótese. O conteúdo da figura 1 sugere que a agricultura familiar em suas diversas formas dialoga com as características e valores do campesinato, qual está contido nesta categoria social, mas também com as características e valores inerentes à empresa capitalista rural. Quanto mais próxima a agricultura familiar está da sua forma campesinato, mais umbilical é a presença dos valores ligados ao camponês e às suas características. Quanto mais próxima está da empresa capitalista rural, mais inserida no mercado está a agricultura familiar e assim, tende mais a replicar as características e os valores desta empresa e se distanciar do extremo camponês.

Por fim, ilustra-se na figura a relação do tipo do cooperativismo praticado com o mercado. Quanto mais inserido no mercado, mais liberal tende a ser o cooperativismo e quanto menos inserido no mercado, mais presente são os valores do cooperativismo autêntico.

Figura 1
Esquema da Hipótese de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor, 2016.

Na hipótese, portanto, quanto mais inserida no mercado (simbolizada pela região mais clara), quanto mais ligada ao modelo capitalista de produção, mais ameaçados ficam os vínculos da gestão com os cooperados, bem como com os objetivos sociais e com a prática cooperativista autêntica. Isso significa dizer que, quanto mais próximo do mercado, mais incidem os problemas característicos do cooperativismo e maior será a busca e o compromisso da gestão para solucioná-los, garantindo a competitividade da organização.

2 MARCO CONCEITUAL E TÉORICO

Esse texto toma como referência a conjugação de alguns temas com a agroindustrialização de base familiar. São temas complementares ao nosso estudo que convergem para dar sustentação à pesquisa de campo e tornar mais claro o objeto apreendido.

O primeiro deles é sobre a agroindustrialização empreendida por trabalhadores. Os complexos agroindustriais foram o centro do desenvolvimento do capitalismo no meio rural brasileiro, culminando no atual modelo da agricultura brasileira (SILVA, 1996). Nestes, os trabalhadores só tinham espaço enquanto mão de obra assalariada, enquanto operários rurais (IANI, 2004). Busca-se demonstrar que o trabalho de agricultores e gestores de agroindústria cooperativada da agricultura familiar faz parte de um processo maior, fruto do movimento da classe trabalhadora rural brasileira. Este protagonismo será analisado no decorrer do processo de desenvolvimento do Brasil, em que os trabalhadores - na defesa de um projeto de sociedade antagônico àquele da vanguarda modernizadora do campo brasileiro ocorrido durante o século XX - pautaram o Estado na defesa das suas proposições. Este é o item 2.1 dessa dissertação.

Com base em fontes secundárias, o item 2.2 apresenta o cenário atual da agroindustrialização familiar, sua amplitude e peso para o desenvolvimento do campo brasileiro. Neste item, ainda é melhor caracterizado o desenho do que se chama por agroindústria cooperativada da agricultura familiar, já introduzida anteriormente no capítulo 1, tópico 1.2.

Concluindo o marco conceitual e teórico, são apresentadas algumas categorias analíticas onde se insere o nosso estudo de caso. Pontua-se o cooperativismo no âmbito da produção agropecuária, com especial foco para os tipos de cooperativismo ante o modo de produção capitalista. Neste capítulo busca-se tratar do objeto no âmbito do cooperativismo e apresentar a sua forma específica de organização.

2.1 Protagonismo de Classe e Transformações no Meio Rural

“Os meus esforços me levaram, contra qualquer previsão, ao resultado de que nenhuma delas se revestia de uma verdade geral, de que não deveríamos esperar, na agricultura, nem o fim da grande, nem o da pequena exploração” (KAUTSKY, 1968, p. 12).

A ortodoxia marxista seguiu dois caminhos principais para explicar o processo de desenvolvimento do capitalismo no campo. Para Abramoway (2012), a ortodoxia seguiu inclusive caminhos de análise diferentes da abordagem de Marx sobre o camponês. O foco dado por Marx à renda diferencial e absoluta, sem uma maior explicação sobre a produção camponesa se deve à estrutura lógica de sua obra, e não a decisões advindas de preterimento de um estudo em relação a outro (ABRAMOWAY, 2012).

Em *O Capital*, Marx tratou rapidamente a produção camponesa quando explicou a renda diferencial, voltando o foco da análise para a propriedade em sua natureza transmutada por influência do capital, uma vez que seu olhar era para o desenvolvimento do capitalismo e a conseqüente opressão e expropriação de trabalhadores, não para as formas de resistência dos trabalhadores. O curioso é que o método dialético ao tratar da expropriação, deu aos trabalhadores subsídios para se organizarem e fortalecerem a resistência.

A ortodoxia também buscou compreender as conseqüências/efeitos da ação capitalista na agricultura a partir da dinâmica do capital e da conseqüente transformação do processo de produção. Por um lado, Lenin abordou a questão do campo a partir da formação e diferenciação das classes sociais no desenvolvimento da Rússia, entendendo esse processo como basilar para a formação do mercado interno. Seu estudo mostra o curso do desenvolvimento do capitalismo na Rússia, sua penetração na agricultura e o papel desta para que se criassem as condições materiais para a reprodução do capital (LÊNIN, 1982).

Kautsky (1968), de uma maneira geral também se voltou ao desenvolvimento do capitalismo, porém, seu olhar principal foi com o processo de eliminação da propriedade camponesa, dando lugar à grande propriedade capitalista. Entretanto, mesmo descrevendo o processo em curso como condição e

resultado para o desenvolvimento do capitalismo, Kautsky destaca que isso não é uma teoria geral que deva ser vista de forma universal, conforme destaca na epígrafe deste ítem.

Estes dois principais autores que se inclinaram a desenvolver a análise marxista para a agricultura buscaram explicar o processo de desenvolvimento do capitalismo no campo, suas transformações e as transformações promovidas junto às classes trabalhadoras. Um exercício necessário para a compreensão do retrato atual do desenvolvimento das forças produtivas no meio rural é o olhar para o movimento contrário realizado pelas classes trabalhadoras, ou seja, a luta pela autonomia e contra a subjugação ao capital e seu modelo de desenvolvimento no campo.

Esse retrato é bastante revelador, pois o capitalismo avançou, penetrou territórios em todo mundo e o entendimento de Kautsky diante das previsões sobre o fim da pequena propriedade também se revelou pelos espaços nacionais mundo afora. Até mesmo em países onde o capitalismo conseguiu se aproximar ao máximo dos ideais liberais, caso dos Estados Unidos da América, a pequena propriedade¹ não foi totalmente apropriada pela grande empresa capitalista (REINHARDT, BARTLETT, 1989).

Existem diversas explicações para o não aniquilamento da pequena propriedade e da sua conseqüente reprodução (REINHARDT, BARTLETT, 1989; SCHNEIDER, 2003). Aceita-se neste trabalho que a resistência de movimentos de trabalhadores e a luta pela terra que ocorreu em diversas partes do mundo (BERNSTEIN, 2011) cumpriu e vem cumprindo ainda um papel determinante neste processo. No Brasil é possível identificar a ação da classe trabalhadora, alinhando-a com o que será chamado adiante de protagonismo de classe.

Desde a época da escravidão, quando o Brasil era um país eminentemente agrário, cujo modelo de produção cumpriu um papel determinante para a acumulação de capital na Europa (BARBOSA; 2008), a luta dos escravos por melhores condições de vida sempre esteve presente. Escravos de ontem,

¹ Não se pode confundir a pequena propriedade (Farmers) analisada por essas autoras como agricultura familiar. Dada a formação histórica dos Estados Unidos, a pequena propriedade tem outros contornos. Mesmo assim, para efeito de mensuração ante a problemática da supressão da pequena propriedade pela grande empresa rural, a permanência dessa pequena propriedade dos Estados Unidos serve de referência.

trabalhadores de hoje (COSTA, 2007) e uma pauta recorrente: o acesso e posse dos meios de produção. Os meios de produção foram os geradores da riqueza colonial, no modo de produção escravista, através de onde se formou “grande parte a acumulação originária de capital para o início do capitalismo no Brasil” (GORENDER, 2013, p. 23).

Ao final do século XIX, sem terra, sem alimento, sem vestes e sem capital, restavam aos trabalhadores vender a mão de obra e lutar por melhores condições de vida. Ali se intensificaria o desenvolvimento do capitalismo brasileiro, tendo o desenvolvimento rural ainda como principal carro chefe do País caracterizado pela relação de dependência ao mercado externo (SILVA, 1996).

A característica basilar para o desenvolvimento do capitalismo, a divisão do trabalho (MARX, 1999), ganhou corpo no Brasil a partir de 1850 com a abolição definitiva do tráfico de escravos (BARBOSA, 2008). A partir daí se intensificaram as transformações no sentido de eliminar os traços entre manufatura e agricultura e com essa eliminação, seguia o fim do complexo rural, dando lugar ao que seria chamado por complexo agroindustrial (CAI) (SILVA, 1996; KAGEYAMA et. al, 1990).

Os CAIs representariam o ideal de produção resultante das políticas e empreendimentos da chamada modernização conservadora. A composição tinha à montante as empresas fornecedoras de insumos industriais (fertilizantes e pesticidas). A jusante estavam as indústrias agroprocessadoras. No meio localizavam-se os estabelecimentos rurais produtores de matérias primas para as agroindústrias (KAGEYAMA et. al, 1990).

Uma característica preponderante destes CAIs eram os vínculos intersetoriais, com forte hegemonia do segmento industrial sobre o segmento agrícola do sistema. Essa era inclusive a grande diferença com relação aos segmentos agrícolas com unidades processadoras existentes no Brasil no final do século XIX (SILVA, 1996).

O desenvolvimento do capitalismo brasileiro vai ganhando corpo com a crise do complexo cafeeiro, intensificada após a crise internacional de 1929, com a formação do mercado interno e se acelera após a industrialização brasileira com a consequente internalização do departamento produtor de bens de capital (máquinas) e insumos (DI) ao final dos anos 50. Com isso em meados dos anos 60 já haviam se

constituídos e consolidados vários CAIs e em “meados do anos 70 já não se poderia falar mais de uma única agricultura brasileira como unidade analítica relevante” (SILVA, 1996, p. i).

Assim, a partir de meados da década de 70 os complexos agroindustriais passaram a determinar os rumos do desenvolvimento capitalista no meio rural brasileiro. Este seria o principal vetor da modernização da agricultura brasileira (MULLER, 1986). A constituição do DI vem fortemente influenciada pelas demandas deste vetor. Posteriormente, com as demandas de financiamento dos CAIs, o capital financeiro também ingressou na agricultura. A modernização da agricultura brasileira já experimentava os elementos fundamentais para a consolidação do capitalismo no campo brasileiro (SILVA, 1996).

O ingresso do capital financeiro para dinamizar o setor agropecuário junto aos capitais industrial, agrícola e comercial, se iniciava a integração de capitais. Para Delgado (1985), a integração consistia na centralização de capitais industriais, agrários, bancários, comerciais, etc. que se fundiam em sociedades anônimas, condomínios, cooperativas rurais e empresas de responsabilidade limitada (agroindustriais ou agro-comerciais) cuja finalidade era de garantir ao conglomerado a taxa média de lucro (DELGADO, 1985).

A chegada do capital financeiro foi determinante para alavancar o capitalismo no campo e assim o capitalismo brasileiro de forma geral. Destaca-se que, além dos capitais privados, cumpriu papel determinante o capital público, através do crédito subsidiado para o investimento agrícola através do Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR²).

A força dos capitais para promover e potencializar o desenvolvimento do capitalismo no campo estavam postas e já promovendo grandes transformações. A industrialização da agricultura era a pauta dos latifundiários, mas também dos grandes capitais instalados no Brasil. A apropriação de terra era estratégico para promover ganhos especulativos a estes capitais e também para a realizar investimentos produtivos.

Muitos estudos mostram a dominação das grandes corporações no campo brasileiro. Oliveira (2013) aponta a lista dos 26 maiores latifundiários do Brasil, ao

² O Sistema Nacional de Crédito Rural foi instituído pela Lei 4.595 de 31 de dezembro de 1964.

final dos anos 80, onde estão desde grandes empresas até proprietários de terras das oligarquias regionais. Juntos, eram donos de cerca 26,55 milhões de hectares. Silva (2013) apresenta um quadro dos 46 maiores grupos econômicos proprietários de terra do Brasil em 1989. Em seu estudo ele mostra que além das empresas que atuam na produção agropecuária, ainda eram grandes proprietárias as empresas do capital Financeiro, como o Bradesco e o Bamerindus, apenas para citar dois exemplos e também empresas do capital industrial, como a Belgo Mineira e a Camargo Correia, para exemplificar (OLIVEIRA, 2013).

Delgado (1985), também apresenta uma lista das empresas que possuem participação no mercado de terras e em atividades agrícolas, qual mostra a participação de empresas de todos os setores produtivos. O autor ainda traz dados impressionantes que evidenciam o investimento do grande capital no mercado de terra. O autor mostra que seis das dez maiores empresas privadas nacionais eram grandes proprietárias de terras em 1985, evidenciando o vínculo concreto entre os capitais.

Fala-se aqui de um processo de integração de capitais na agricultura onde a terra passou a ser ativo explorado pelo capital (DELGADO, 1985) no seio da modernização conservadora, que acontecia por cima, a partir dos ditames e dos interesses do desenvolvimento capitalista brasileiro no campo (SILVA, 1996), onde a pequena propriedade foi perdendo peso econômico e relevância (MULLER, 1986).

As frações da classe trabalhadora no campo estavam à reboque e reprimidas. Camponeses, posseiros, vaqueiros, proletariado rural, extrativistas, pequenos produtores que se enquadrariam nos níveis mais elevados do PRONAF (D e E), enfim, a diversidade de frações da classe trabalhadora rural que posteriormente foi agrupada em uma categoria maior, a chamada agricultura familiar, ainda disputavam apenas o acesso à terra.

Todas essas categorias, incluindo os pequenos produtores não eram os beneficiários direto da estratégia de desenvolvimento financiada pelo Estado. Até mesmo a criação do SNCR, em 1965, não apresentou ações para fomentar o desenvolvimento das forças produtivas dos trabalhadores. Em verdade, o SNCR se apresentou na prática como parte do processo de integração de capitais. Seu funcionamento serviu para atender aos interesses dos grandes empresários, quais

disputavam o crédito, não havendo nesse Sistema nenhuma linha que se voltasse ao tamanho e à demanda dos trabalhadores.

A implantação acelerada deste modelo de desenvolvimento concentrador e excludente a partir de meados dos anos 60 foi patrocinado pelo Estado sob a égide do capital nacional e estrangeiro (ANDRADE, 1989). O professor emérito Octávio Iani na obra *Ditadura e Agricultura* apresenta e analisa este modelo de desenvolvimento na agricultura brasileira fomentado a partir do golpe de 1964 em conluio com os capitais agrários, industriais, comerciais e financeiros, tanto nacional quanto estrangeiro (IANI, 1979).

Com a força desse modelo de desenvolvimento, a tendência natural seria a extinção das propriedades camponesas, das pequenas propriedades e das formas tradicionais de uso da terra no meio rural. Esse seria o curso do desenvolvimento do capitalismo no campo, com uma conseqüente proletarização de todas as frações da classe trabalhadora, uma vez que o modelo se ancorava por um lado na expropriação do proletariado industrial e agrícola, de alguns setores da classe média e do campesinato e por outro na abertura do país para a livre ação do capital nacional e estrangeiro (IANI, 1979). Ou seja, não havia no modelo hegemônico ações que promovessem também o desenvolvimento das classes trabalhadoras, de modo que o ingresso do capital no campo garantisse também condições de trabalho e de vida a estas classes fora da lógica da expropriação.

Entretanto, o histórico de disputa dos trabalhadores brasileiros precedentes à política econômica levadas a cabo pós 1964, desde os conflitos indígenas, a formação de quilombos, as insurreições, já evidencia que o desenvolvimento do capitalismo no campo e a conseqüente exclusão e empobrecimento das populações e povos do meio rural seriam contestadas por eles mesmos. Neste caso, havia um alvo certo a atacar: o acesso à terra.

Na fase de modernização conservadora da agricultura brasileira alguns eventos tinham o caráter de insurgência ao modelo expropriador. A revolta camponesa do Contestado, o Cangaço, e os diversos conflitos no meio rural de origens diversas como as greves de imigrantes e trabalhadores nas fazendas de café no início do século XX (Oliveira; 1994), mostravam que os movimentos sociais

clamavam por melhores condições de vida e de trabalho, por terra para produzir e viver.

Ocorre que as lutas no campo acontecem como parte da formação histórica do Brasil, do modelo adotado, em que a expropriação e uso do espaço viu (e vê), desde a época que os portugueses chegaram até os dias atuais, uma ofensiva do capitalismo manifestada de forma violenta e expropriadora por um lado, e por outro lado insurgência das classes trabalhadoras (vencidos) na tentativa de fazer justiça (Oliveira; 1994).

O quadro 2 sintetiza em parte as grandes lutas no campo brasileiro até 1964. O autor, de onde se extraiu esse quadro, acresce ainda os conflitos das ligas camponesas na luta pela terra e por condições de trabalho, quais aconteceram até aquele ano. As ligas surgiram em meados dos anos 50 do século XX. Embora tenham uma atuação muito ampla no Nordeste do Brasil, as Ligas ganharam legitimidade em todo Brasil. Se conflitavam com o Estado, com fazendeiros, com capangas, sempre se opondo ao modelo hegemônico de desenvolvimento do campo, pautado na opressão e na exclusão, no latifúndio.

Quadro 2
Lutas no campo até 1964 no Brasil

CONFLITO	PERÍODO	DEMANDA
Quilombos	Escravidão	Libertação da escravidão, vida comunitária
Canudos	Final do século XIX	Inclusão social, terra e condições de sobrevivência no meio rural do sertão.
Contestado	Início do século XX	Inclusão social, terra e condições de sobrevivência no meio rural do Paraná e Santa Catarina.
Colonos do café	Século XX	Aumento do preço pago pela colheita, salário, protestos aos castigos e multas, aumento da área para plantio próprio nas fazendas.
Revolta de Trombas e Formoso	Meados do século XX	Terra para viver e produzir.
Guerrilha de Porecatu	Meados do século XX	Terra para viver e produzir.

Fonte: Oliveira, 1994

Além dos diversos conflitos envolvendo as ligas camponesas em todo Brasil, a esse quadro ainda se poderia acrescentar o Crime do Paralelo 11, ocorrido em 1963, onde os povos indígenas chamados por “Cinta Largas” (Kabã, Kakin e Mã) foram atacados e uma aldeia foi totalmente dizimada por uma expedição organizada por uma empresa que estava ocupando o estado do Mato Grosso através da expansão da fronteira agrícola: “despejaram alimentos envenenados e roupas supostamente contaminadas; depois de alguns dias, uma equipe invadiu a mesma aldeia liquidando seus habitantes” (AZANHA; p. 3; 2004)

Se a organização dos grandes latifundiários para pautar o Estado mostrava-se forte, os trabalhadores também se organizavam, mesmo com todos os entraves burocráticos para a criação de sindicatos. Merece destaque neste sentido, além das ligas camponesas, a atuação Igreja Católica e do Partido Comunista Brasileiro.

Outra instituição criada em nome da organização do campesinato e da luta pela terra foi a União dos Lavradores e Trabalhadores Agrícolas do Brasil (ULTAB), em 1954. Esta organização atuou, no período da modernização conservadora, na criação de associação de trabalhadores com vistas à organização da luta camponesa, perdendo força a partir de 1963, quando foi criada a Confederação Nacional dos Trabalhadores da Agricultura (CONTAG), com apoio inclusive da ULTAB.

Com o golpe de 1964, as ligas camponesas foram perseguidas. Aliás, uma das bandeiras do golpe era a extirpação das ligas camponesas e o fim dos processos de reforma agrária iniciados pelo governo de João Goulart. Logo as estatísticas de desaparecimento e morte relevaram o tamanho desta ofensiva do Estado para com os movimentos (Oliveira, 1994). Os conflitos continuaram. Entre 1980 e 1981 foram registrados 1.363 conflitos no campo (Oliveira, 1994). Agora com um Estado repressor e perseguidor de lideranças da luta por reforma agrária e por melhores condições de trabalho.

Com as perseguições, o número de líderes, homens e mulheres, assassinados, desaparecidos, presos e torturados aumentou no País. A tabela 1 apresenta este cenário, por região, entre 1962 e 1985. São dados oficiais que

divergem do dado dos movimentos, quais apresentam números bem mais expressivos de mortes no campo oriundo de conflitos (Oliveira; 1994).

Tudo isso que está sendo colocado, sugere que o desenvolvimento do capitalismo em curso no Brasil não acontecia pacificamente, sem contestação, sem uma forte oposição dos movimentos sociais do campo. Se acontecia uma revolução burguesa, contudo, havia uma contrarrevolução permanente, contestando-a (FERNANDES, 1975). No campo, se as classes dominantes imprimiam o ritmo da modernização conservadora, os trabalhadores contestavam a ordem e demandavam a reforma agrária, pautando assim um projeto de desenvolvimento diferente do modelo hegemônico que estava sendo implementado. Os trabalhadores empreendiam assim uma contrarrevolução.

Tabela 1
Violência no campo por região do Brasil, 1962 – 1985

REGIÃO	Nº de mortos, desaparecidos, presos e torturados
Nordeste	259
Norte	81
Sudeste	38
Centro Oeste	62
Sul	25
TOTAL	465

Fonte: Carneiro e Ciocari, 2011.

Essa contraposição ao modelo vigente também ocorria de forma organizada, com as ligas, com o PCB, com as pastorais, com a ULTAB e com a CONTAG, por exemplo. Em 1961, a decisão das “massas camponesas oprimidas e exploradas do nosso país, reunidas em seu I Congresso Nacional, vêm, por meio desta Declaração, manifestar a sua decisão inabalável de lutar por uma reforma agrária radical”³. Estava claro no I Congresso Nacional dos Lavradores e Trabalhadores Agrícolas do Brasil que a pauta para a superação a pobreza era a reforma agrária e a eliminação do latifúndio: “Para os homens que trabalham a terra, a reforma agrária,

³ Os trechos dispostos entre aspas deste parágrafo foram extraídos da Declaração do I Congresso Nacional dos Lavradores e Trabalhadores Agrícolas Sobre o Caráter da Reforma Agrária, ocorrido em Belo Horizonte, no ano de 1961.

isto é, a completa e justa solução da questão agrária do país, é a única maneira de resolver efetivamente os graves problemas em que se debatem as massas camponesas”.

Essa Declaração, além do ataque direto ao latifúndio e da reivindicação do acesso por camponeses às terras devolutas como pauta central, ainda apresentou outros quatro pontos visando melhorar as condições de vida e de trabalho das massas camponesas. O primeiro ponto exigia o direito da livre organização das massas camponesas em associações de classe. Depois exigiam a legitimação de um ambiente institucional que garantisse uma legislação trabalhista para os trabalhadores rurais. Reivindicavam em terceiro o direito à sindicalização, e por fim demandavam o que chamavam por ajuda efetiva à economia camponesa. Este último ponto é bastante relevante, pois naquele contexto, como foi dito, a modernização conservadora fazia com que o Estado se voltasse fundamentalmente para a formulação de políticas que contemplavam as demandas do capital no campo.

Em 1966, através do Decreto nº 59.456 foi instituído o primeiro Plano Nacional de Reforma Agrária (PNRA). Apesar da fragilidade desse Plano em termos de execução e resultados esperados, esse Decreto simbolizava uma grande conquista, tratava-se de uma política pública que há anos os trabalhadores rurais reivindicavam do Estado brasileiro. Porém, mesmo com os ajustes e metas instituídos em 1985 através do Decreto nº 97.766, os resultados ficaram abaixo do esperado e muito aquém do que foi o previsto. Graziano da Silva (1996) mostra que os dados do PNRA apresentados pelo governo, mesmo camuflados para sugerir boa execução na reforma agrária, ainda estavam abaixo das metas anunciadas. Mesmo assim, cabe reconhecer essa conquista para os trabalhadores rurais.

Contudo, condizente com um projeto de desenvolvimento rural que busca a qualidade de vida e a superação da pobreza no campo, as pautas dos movimentos sociais não poderiam ficar somente na reforma agrária. Ao contrário, as conquistas obtidas nesta seara apontavam a necessidade de avançar na garantia de direitos. A própria Declaração do I Congresso Nacional dos Lavradores e Trabalhadores Agrícolas do Brasil já demandava do Estado políticas públicas para a economia

camponesa. E neste sentido os trabalhadores rurais organizados ingressaram a luta após a redemocratização, com a ampliação clara da pauta de reivindicação.

Pode-se elencar algumas conquistas dos trabalhadores rurais já no período da redemocratização. Duas delas merecem destaque por dialogarem diretamente com este estudo. A primeira delas foi a criação do Programa de Valorização da Pequena Produção (PROVAP), em 1994, que surge em função das pautas de reivindicações dos movimentos sociais (SCHNEIDER, MATTEI e CAZELLA, 2004).

O PROVAP foi um Programa com baixa execução e pouco impacto para os trabalhadores e trabalhadoras rurais. Sua importância para a história dos trabalhadores rurais se respalda em duas razões. Primeiro, por ter sido o embrião do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) a primeira política pública destinada especificamente para esta categoria. Segundo, por ter tirado os agricultores da categoria “mini-produtores”, na qual os mesmos disputavam de frente com grandes produtores, norteados pelas normas do Manual de Crédito Rural do Ministério da Agricultura (SCHNEIDER, MATTEI e CAZELLA, 2004).

A partir da reorganização do PROVAP, surge em 1995 o PRONAF, operando inicialmente apenas com custeio, mas já no ano seguinte foi ampliado para financiar projetos de investimento. Ainda assim, ainda em 1995 estava implícita a simbologia da vitória dos trabalhadore(a)s rurais, que, exercendo pressão sobre o Estado conseguiram ser vistos e reconhecidos enquanto categoria social que demandava política pública, tal como entendem estes autores:

“O surgimento deste programa representa o reconhecimento e a legitimação do Estado, em relação às especificidades de uma nova categoria social – os agricultores familiares – que até então era designada por termos como pequenos produtores, produtores familiares, produtores de baixa renda ou agricultores de subsistência” (SCHNEIDER, MATTEI e CAZELLA, 2004, p. 21).

Em 1999 mais uma grande conquista: o PRONAF criou uma linha de crédito especial: PRONAF Agregar (SCHNEIDER, MATTEI, CAZELLA, 2004), cujo foco era fomentar a agroindustrialização nas propriedades da agricultura familiar e/ou em suas comunidades.

A criação desta linha para fomentar a agroindustrialização da agricultura familiar foi uma conquista dos trabalhadores rurais organizados do Brasil. Até então, a relação de agricultores familiares com a agroindustrialização no Brasil era essencialmente de mero fornecedores de insumos e mão de obra para as agroindústrias empresariais. O estudo de Graziano da Silva (1996) referenda esta afirmação. Em sua análise, até a década de 90, as novas dinâmicas da agricultura brasileira aconteciam de forma muito clara sob uma lógica de fomento do Estado para as atividades produtivas dos latifundiários e das empresas capitalistas rurais.

Esta conquista ganha evidência se o papel da agroindústria for percebido ante as dinâmicas de geração de renda. Wesz Júnior (2013), ao destacar o expressivo número de agricultores familiares que passaram a desenvolver atividades agroindustriais em suas propriedades, destaca o papel da geração de renda inerente a esta atividade.

Assim, o fomento à agroindustrialização para agricultores e agricultoras familiares torna-se uma conquista pelo seu papel de incentivar a geração de renda das famílias. Foi uma conquista, pois uma política que promova a elevação da renda das famílias colabora para que a agricultura familiar consiga a sua reprodução social no campo, vivendo bem, sem precisar migrar para sobreviver, coerente com a construção de um modelo de sociedade distinto do modelo hegemônico, que excluía e oprimia trabalhadores, ajudando a expulsá-los do campo para garantir a formação do exército industrial de reserva nas grandes cidades (CANO; 1998).

Atenta-se que o surgimento e o desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro ocorreu através de um processo conservador e excludente. Diferente de algo aceito como natural, esse modelo hegemônico foi contestado pelas classes trabalhadoras rurais, quais propunham um outro modelo de desenvolvimento para campo. Os trabalhadores contestaram, insurgiram, disputaram, demandando políticas públicas e conquistando espaços.

Os trabalhadores rurais lutaram por condições de vida, por direito à organização social e sindical, por terra, reconhecimento, justiça social e por diversas políticas públicas capazes de garantir a reprodução de homens e mulheres rurais no próprio meio rural, com qualidade de vida.

Com o olhar para os anos 90 do século XX, Mior (p. 18, 2005) destaca que “a agricultura familiar assume novas formas de inserção socioeconômica, agora como protagonista de processos de agroindustrialização”. Uma parte da classe trabalhadora saiu da condição de não dispor de terra, para a condição de produtor e gestor de agroindústria, algo nada concebível quando no surgimento dos CAIs.

Esta análise se alinha ao entendimento feito por Pochmann (2014), sobre as transformações ocorridas no Brasil nos últimos anos. Para esse autor, estas transformações que levou à melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, à elevação da renda e à ampliação do consumo decorreram da capacidade destes trabalhadores de lutar em busca de melhores condições, da capacidade deles se movimentarem e até ingressarem enquanto classe trabalhadora no Estado brasileiro.

As melhorias observadas na qualidade de vida do campo, o acesso à eletrificação, à água, à educação e saúde, dentre outras conquistas, surgiram da capacidade destes trabalhadores de se organizarem, pautar o Estado e assumir a disputa pela hegemonia fora e dentro do Estado. A melhoria da qualidade de vida observada e a superação da pobreza identificada, contudo, não os colocam como classe média, pois o que define a classe é o lugar que estes trabalhadores estão no processo de produção (CHAUÍ, 2013).

Neste sentido, apreendendo esse entendimento, o que se tem observado é que os trabalhadores rurais, embora estejam assumindo funções de gestão e comercialização dentro do processo produtivo, os mesmos continuam desenvolvendo seus trabalhos de roçagem, plantio, colheita e também, na linha de produção das unidades agroindustriais familiares.

Portanto, a melhoria da renda vem desse protagonismo das classes trabalhadoras, assumindo novas tarefas e funções, mas ainda mantendo sua condição como classe. Determinar que esses trabalhadores ascenderam para uma classe média somente pela melhoria da renda é desconsiderar sua história e os próprios embates históricos, os próprios conflitos que esses trabalhadores se envolveram, para conquistar essas melhorias e mais ainda, desconsiderar o lugar que eles ocupam no processo produtivo.

Entende-se, portanto, que é mais coerente falar da existência de um protagonismo de classe dos trabalhadores que, embora acessem novas políticas

públicas - não se submetendo aos imperativos do curso do capitalismo -, embora desenvolvam trabalhos que historicamente eram da orçada dos grandes latifundiários, embora tenham seus níveis de renda elevados e assim passado a consumir também outros bens e serviços, eles não deixaram de ser trabalhadores e se tornaram classe média. Eles continuam sendo trabalhadores que protagonizaram suas mudanças e propõem um modelo de desenvolvimento rural divergente àquele orientado pelo e para o capital.

Esse foi o contexto do desenvolvimento rural brasileiro que essa pesquisa compreendeu como o mais próximo da interpretação sobre as dinâmicas que propiciaram o surgimento das agroindústrias familiares. Não surgiu da benevolência do empresariado ou do Estado, mas de disputas no seio da sociedade brasileira e do próprio Estado, para que uma outra pauta fosse incorporada no modelo de desenvolvimento nacional que apresentasse políticas públicas que atendessem às demandas dos trabalhadores rurais.

No presente estudo é fundamental essa compreensão, pois, enquanto protagonistas de conquistas fora e dentro do Estado, conseguindo direcionar suas pautas para a construção de políticas públicas, os trabalhadores rurais criam novas configurações no campo. Nesse sentido, cabe entender a relevância da agroindustrialização familiar para o Brasil e buscar compreender o alinhamento deste ideal de produção e reprodução social enquanto lógica de desenvolvimento.

2.2 Agroindustrialização e Agroindústrias Familiares no Brasil

Um exercício prévio para compreender o tamanho da agroindustrialização do Brasil pode ser apresentado pelos números da produção agroindustrial ante o universo da produção nacional. Para o presente estudo, um exercício desta natureza pode ajudar a compreender o peso da agroindustrialização para o Brasil e seu papel para a promoção do desenvolvimento rural.

Diversos trabalhos apontam a grandeza da agroindústria para o Brasil. Santos (2013) mostra que a agropecuária somada à agroindústria foram responsáveis pela geração de 16 milhões de postos de trabalho e por 22% do PIB do Brasil em 2012. O relatório integral sobre o Perfil da Agroindústria Rural no Brasil mostra que, segundo o censo agropecuário de 2006, 16,7% dos estabelecimentos

rurais no Brasil beneficiaram/transformaram algum tipo de matéria prima (IPEA; 2013).

Em termos de reprodução de capital os números também são bastante expressivos sobre a magnitude da agroindustrialização para o Brasil. As grandes agroindústrias em seus sites, bem como as revistas de análises financeiras e econômicas de empresas, ostentam como sendo o ápice e referência principal os lucros, receitas e movimentações financeiras destas agroindústrias. “Em 2014, a BRF somou R\$ 29,007 bilhões em receita líquida, alta de 4,4% ante a de R\$ 27,787 bilhões de 2013”, conclui uma matéria da Revista Exame (2015), após comparar os saltos milionários do lucro líquido da BRF no último trimestre de 2014.

A BBC (2015) mostrou que o número de bilionários do Brasil, encolheu mas que, dentre os maiores restantes, sete são de empresas capitalistas rurais. O crescimento da JBS foi discutido em todas as revistas e sites de economia no ano de 2014, com ênfase ao crescimento de 340% do seu lucro líquido no quarto trimestre.

Cabe destacar também o emprego gerado pela agroindustrialização no Brasil. A tabela 2 mostra as vinte agroindústrias que mais geraram emprego em 2013. Essa tabela apresenta o volume de empregos, mas não mostra a qualidade destes, servindo, contudo, para demonstrar o peso das organizações agroindustriais para o Brasil.

Para que se tenha clareza da importância da agroindustrialização deve-se qualificá-la, distinguindo a produção agroindustrial da empresa capitalista rural daquela praticada pela agricultura familiar. Ao citar que no ano de 2006 em 16,7% dos estabelecimentos rurais brasileiros haviam atividade agroindustrial, o IBGE agrupa em um grande bloco a produção empresarial e familiar.

Neste sentido, é necessário buscar estabelecer uma distinção entre as agroindústrias familiares e não familiares. Um esforço realizado neste sentido foi empreendido pelo IPEA. Analisando o Censo Agropecuário de 2006, onde foram extraídos 8 produtos do universo - fubá de milho, farinha de mandioca, goma e/ou tapioca, queijo e/ou requeijão, aguardente de cana, rapadura, doces e geleias, embutidos - foi demonstrado o peso da produção agroindustrial da agricultura familiar. Identificou-se que, dos 451.569 estabelecimentos rurais que produziam estes itens agroindustrializados, 405.647 eram da agricultura familiar (89,83%).

Tabela 2
Vinte maiores agroindústrias geradoras de emprego no Brasil

EMPRESA	VENDAS (em US\$ milhões)	Nº DE EMPREGOS
BRF	7.193,8	54.079
Usaçúcar	1.003,0	21.155
Aurora	2.097,8	17.780
Usina Guarani	740,8	14.185
Dias Branco	1.287,3	12.622
Mondelez Brasil	1.913,0	12.446
Alto Alegre	628,0	11.888
Usina Coruripe	568,5	11.200
Duratex	1.638,2	10.601
Marfrig	2.292,2	10.435
Minerva	1.897,3	9.931
Bioserv	902,5	9.851
Klabin	2.038,8	9.373
LDC Agroindustrial	554,6	9.225
Bioserv Energia	791,7	8.267
Souza Cruz	3.071,9	7.400
Copacol	771,4	7.281
Cargill	11.914,9	7.210
Vicunha	481,1	6.704
Bunge	11.099,4	6.689

Fonte: Revista Exame, 2013.

A tabela 3 apresenta a quantidade produzida, em valores percentuais, de produtos agroindustrializados da amostra da pesquisa do IPEA por estabelecimentos familiar e não familiar. Essa tabela indica que nos estabelecimentos que agroindustrializam, nenhuma delas produz menos de 80% destes produtos. No caso da farinha de mandioca, 93% delas produzem este item.

Em termos de quantidade produzida, contudo, embora prevaleça a maior concentração da produção destes itens nos estabelecimentos da agricultura familiar, na amostra do Relatório IPEA (2013), percebe-se que o volume produzido não é tão desigual quanto a quantidade de estabelecimentos que agroindustrializam esses produtos.

Tabela 3
Percentual da produção dos Alimentos agroindustrializados
selecionados nos estabelecimentos familiar e não familiar

PRODUTO AGROINDUSTRIALIZADO	ESTABELECEMENTOS QUE PRODUZEM OS PRODUTOS SELECIONADOS(%)	
	FAMILIAR	NÃO FAMILIAR
Fubá de milho	85	15
Farinha de mandioca	93	7
Goma e/ou tapioca	91	9
Queijo e/ou requeijão	82	18
Aguardente de cana	83	17
Rapadura	89	11
Doces e geleias	88	12
Embutidos	90	10

Fonte: IPEA, 2013.

Isso sinaliza que, se a quantidade de estabelecimentos do tipo não familiar que agroindustrializa estes produtos é menor do que a quantidade de propriedade familiar, mas a produção total destes itens no Brasil conta com um peso equilibrado na produção advinda destes dois perfis de propriedade (familiar e não familiar), isso significa que a escala da produção não familiar é muito grande, em termos unitários. Ou seja, que o tamanho das agroindústrias e/ou a capacidade de produção destas agroindústrias são maiores que das agroindústrias familiares (ver tabela 4).

A importância de qualificar as agroindústrias familiares é para que se possa ter clareza sobre o significado desta produção. Neste sentido, conceituar agroindústria familiar é uma tarefa que se faz necessário, mas que requer diálogo com a literatura sobre o tema, uma vez que a definição diverge conforme a metodologia do estudo realizado por cada autor.

“Entende-se a agroindústria familiar como uma estratégia de reprodução social dentro do grande universo empírico do que se usa chamar, a partir dos anos de 1990, de agricultura familiar” (PELEGRINI e GAZOLLA, 2008). Diante do objetivo de analisar as transformações da agricultura familiar no território Médio Alto Uruguai/RS, de onde emerge a agroindustrialização, estes autores delimitaram o conceito de agroindústria familiar a partir da Lei 11.326/2006, pois a forma social de

reprodução e trabalho deste território, conforme destacam os autores, é de agricultores familiares.

Tabela 4
Proporção da produção total de Alimentos agroindustrializados selecionados por estabelecimentos familiar e não familiar

PRODUTO	TOTAL DA PRODUÇÃO (%)	
	FAMILIAR	NÃO FAMILIAR
Fubá de milho	53	47
Farinha de mandioca	93	7
Goma e/ou tapioca	94	6
Queijo e/ou requeijão	70	30
Aguardente de cana	47	53
Rapadura	74	26
Doces e geleias	63	37
Embutidos	63	37

Fonte: IPEA, 2013.

Esta caracterização tem um papel importante para delimitar no campo da agroindustrialização o lugar da agricultura familiar. Indica ainda a conquista da classe trabalhadora no meio rural acerca do seu reconhecimento enquanto categoria social de produção agroindustrial, mediante a utilização do conceito de agricultura familiar e de uma agroindustrialização para esta categoria.

Outros estudos, seguindo a mesma referência – ou seja, relacionando a agroindústria familiar com os agricultores familiares definidos na Lei 11.326/2006 – aprofundam a caracterização das agroindústrias familiares. Tomando como referência o peso da atividade agroindustrial para a reprodução familiar, é possível distinguir as agroindústrias familiares enquanto atividade complementar ou consolidada (principal) na propriedade (WESZ JÚNIOR; 2009).

Neste caso, o referido autor ratifica o que já foi destacado na introdução deste trabalho: dentro do próprio universo de agroindústrias familiares, há possibilidades de configuração, de propriedade, de composição da agroindústria e da forma como a família trata a atividade agroindustrial diante das demais tarefas da unidade familiar. O destaque dado pelo autor é para duas formas da agricultura

familiar se relacionar com a agroindústria, a partir do peso que tem a atividade agroindustrial para a vida da família, sendo esta a atividade principal ou atividade secundária.

Há também o olhar para o papel da agroindústria que perpassa a dimensão econômica, operacional de fábrica. Neste sentido, Prezotto (2002) compreende que a agroindústria familiar é a unidade de produção que surge como alternativa para o agricultor familiar diante da exclusão causada pelo processo de desenvolvimento no campo capitaneado pela grande agroindústria. Destaca o autor que esse tipo de agroindústria traz consigo o acúmulo do conhecimento sobre o beneficiamento dos produtos pelos agricultores.

Esta compreensão posiciona a agroindústria como uma atividade econômica que promove inclusão dos agricultores excluídos do processo de produção convencional. Trata-se de uma alternativa para a reprodução social das famílias no meio rural. Trabalhar com essa conceituação abre espaço para muitas possibilidades de composição das agroindústrias. Tem-se, por exemplo, a agroindústria que pertence a uma única família, ou, a agroindústria comunitária. Tem-se ainda dentro deste conceito, a agroindústria cooperativada.

Há também a compreensão de que “a agroindústria familiar rural se constitui num novo espaço e num novo empreendimento social e econômico” (MIOR; p. 191; 2005). Embora esse autor situe o surgimento da agroindústria familiar dentro do cenário de crise do modelo hegemônico de desenvolvimento, o mesmo propõe um conceito que separa a agroindústria familiar das atividades de beneficiamento.

Para ele, “a agroindústria familiar rural é uma forma de organização em que a família rural produz, processa e/ou transforma parte de sua produção agrícola e/ou pecuária, visando, sobretudo, a produção de valor de troca que se realiza na comercialização” (MIOR; p. 191; 2005), enquanto que as atividades de processamento e transformação de alimentos são apenas para fins de valor de uso, muito ligadas aos costumes e tradições das famílias.

Nota-se que essa conceituação de agroindústria toma como referência o destino do produto resultando do processo agroindustrial. Para o autor, agroindústria está relacionada com a produção de valor de troca e, portanto, volta-se para a comercialização, para o mercado.

Em todas essas abordagens, contudo, algo é comum e significativo para a compreensão da agroindustrialização familiar. Trata-se do papel que cumpre a agroindustrialização para a inclusão da família nos processos de produção e assim para a geração de renda para as famílias.

As estatísticas sobre o tamanho da agroindustrialização no Brasil mostram a importância desta atividade para a geração de riqueza e para a geração de emprego no campo, dentre outros impactos. Não se dispõem de informação precisa sobre a quantidade de empregos geradas pela agroindústria familiar. Há, sobre a renda, estudos oriundos de projetos de pesquisa específicos, pontuais sobre determinada realidade.

A exemplo disso, pode-se apontar os dados de 2006 sobre a renda bruta anual de 106 agroindústrias analisadas pela pesquisa “Caracterização e Análise das Agroindústrias Familiares da Região do Médio Alto Uruguai” (PELEGRINI, GAZOLLA; 2008), no Rio Grande do Sul. A pesquisa demonstra que a renda bruta anual das agroindústrias analisadas variam de um valor classificado como “até R\$ 5.000,00” e “maior que R\$ 50.000,00”.

Nesta pesquisa, o maior número de agroindústrias se enquadraram na categoria “de R\$ 5.000,00 a R\$ 15.000,00”. Ao todo foram 41,5% das agroindústrias. O segundo maior grupo com 20,8%, foi na categoria “de R\$ 15.000,00 a R\$ 30.000,00” (PELEGRINI, GAZOLLA; 2008).

Apesar do baixo montante aparente da renda bruta anual das agroindústrias, os autores concluem que “a agroindústria familiar é uma estratégia de reprodução social muito importante para as famílias rurais do território, principalmente do ponto de vista econômico, social e produtivo. Do lado econômico e produtivo esta atividade é sinônimo de geração de divisas, de rendas e de empregos para o território e os agricultores que a praticam” (PELEGRINI e GAZOLLA, p. 18, 2008).

Cabe destacar que, embora não se tenha informações precisas sobre o emprego agregado advindo da agroindústria familiar, estas seguem a mesma linha no que tange à capacidade de geração de emprego no campo (WESZ JÚNIOR, 2013) das grandes agroindústrias. Além da geração de emprego para a comunidade em que se insere, estas agroindústrias ampliam a renda familiar, na medida que

abrem postos de trabalho para os próprios membros das famílias rurais (WESZ JÚNIOR, TRENTIN e FILIPPI, 2006).

Gazolla e Pelegrini (2011) destacam os seguintes efeitos da agroindustrialização familiar sobre a vida das famílias:

[...] a agroindustrialização é compreendida como uma alternativa técnico-produtiva, que busca diversificar a produção, as atividades e as rendas existentes dentro das unidades. Mas essas experiências também agem no sentido de: (a) gerar processos mais autônomos de produção e de relacionamento com os mercados; (b) serem nichos potenciais de construção de novas combinações sociotécnicas diversas (novas redes, mercados, organizações sociais e tecnológicas, produtos e/ou processos); e (c) auxiliarem as famílias na produção de maiores valores agregados aos seus alimentos, mantendo esses agricultores ativos enquanto atores sociais, na busca de sobrevivência nos espaços rurais (GAZOLLA; PELEGRINI; p. 363-364; 2011)

Os autores destacam o papel da agroindustrialização para promover autonomia na produção e na relação com o mercado. Essa é uma característica geral da transformação agroindustrial. Contudo em se tratando de agroindústria familiar, a autonomia para produção ganha relevância. Primeiro, por incluir agricultores no processo de produção, ou dotar-lhes de novas possibilidades de produzir. Tais possibilidades, de forma qualificada, com valor agregado, abre também novas possibilidades de relacionamento com os mercados. Outra característica destacada pelos autores é sobre o potencial gerado pela agroindustrialização para se construir combinações sociotécnicas diversas. Tais combinações propiciam também incremento na capacidade de produzir e comercializar, e assim de gerar renda para as famílias.

Seja qual for o conceito utilizado para a definição sobre agroindústria familiar, seja qual for o recorte dado, estes elementos se fazem presentes e cumprem para a agricultura familiar um papel importante. Em função dessas características, a agroindustrialização cria condições para garantir a reprodução social das famílias no campo.

Os dados sobre o tamanho da agroindustrialização no âmbito da agricultura familiar ainda carecem de maior cuidado. Não há um tratamento adequado das informações, fazendo com que os dados apresentados apresentem divergência, conforme a fonte, ou dentro da mesma fonte existam imprecisões quanto as informações.

No Rio Grande do Sul, por exemplo, estado onde a agroindústria familiar é atividade bem desenvolvida, em 2002 havia registro de 1.528 agroindústria por parte de uma pesquisa, enquanto a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) apontava um número de 2,5 mil agroindústrias (GAZOLLA; PELEGRINI; 2011).

Na Bahia, a Superintendência da Agricultura Familiar da Secretaria de Desenvolvimento Rural, estima que existem no estado cerca de 2.000 unidades agroindustriais desta natureza. Destacam, contudo, que apenas 171 destas estão organizadas de forma coletiva, através de associação ou cooperativas, e acessando mercados privados e institucionais.

Ao nível nacional, segundo o MDA (*apud* GAZOLLA; PELEGRINI; 2011), existem cerca de 35 mil agroindústrias familiares no Brasil. Essa informação se confrontada com os dados do IBGE já apresentados anteriormente, que avalia existirem beneficiamento de produtos em 16,7% dos estabelecimentos rurais no Brasil, parece está subestimado.

Considerando que existem 5.175.636 estabelecimentos rurais no Brasil (das quais 4.551.855 são da agricultura familiar e 623.781 é agricultura não familiar), significa dizer que existem 864.331 estabelecimentos rurais no Brasil que estão agroindustrializando. Se, para efeito de análise, assumirmos que em todos os estabelecimentos rurais não familiares existam atividade agroindustrial, significa dizer que, destes 16,7%, ainda sobram 240.550 estabelecimentos que beneficiam e/ou transformam alguma matéria prima.

Considerando que, nesta hipótese, todos os estabelecimentos não familiares foram atendidos, logo, estes 240.550 estabelecimentos são da agricultura familiar. Ou seja, significa dizer que há uma quantidade de estabelecimentos familiares com agroindustrialização muito acima dos 35 mil indicados pelo MDA.

Neste sentido, fica evidente que há conflito ante os números sobre o tamanho da agroindústria familiar no Brasil. Este conflito pode ter origem nesta imprecisão sobre o conceito de agroindústria familiar e não familiar. Resulta desta imprecisão que as informações não dão conta de apresentar com exatidão o tamanho da agroindústria familiar - seja por capacidade de produção, seja por emprego gerado, seja pelo valor produzido -, nem a diversidade da composição e constituição destas agroindústrias.

Ainda que seja perceptível e comprovável a imprecisão dos dados, prevalece o entendimento de que a agroindustrialização cumpre um papel importante para a produção nacional e que as agroindústrias da agricultura familiar tem participação significativa nesse universo.

Para melhor compreensão do objeto, busca-se a seguir precisar mais o tipo de agroindústria estudada, a agroindústria cooperativada da agricultura familiar.

2.3 Cooperativismo e Agroindústria Cooperativada da Agricultura Familiar

Os dois tópicos anteriores deste capítulo cumpriram a tarefa de situar a agroindústria estudada no seu processo histórico e buscou diferenciá-la dos demais tipos de agroindústria, problematizando as imprecisões conceituais e de informações capazes de esclarecer o tamanho e a diversidade destas agroindústrias. Nesse tópico busca-se esclarecer sobre o sistema de organização e gestão do tipo de agroindústria familiar estudada: o cooperativismo.

A explanação se volta à apresentação dos tipo de cooperativismo, tomando como referência a relação destes com o modo de produção capitalista, para que seja possível identificar a prática cooperativista da organização selecionada para o estudo de caso. É realizado um esforço para abordar esse tema com o olhar para o Brasil.

Há uma clara separação entre cooperativismo, cooperativas e cooperação. Em função das formas que o cooperativismo assumiu, essa distinção merece especial atenção, ainda mais quando se tratar de cooperativismo e cooperação para atividades de produção no meio rural (SCOPINHO; 2007).

Mesmo que o cooperativismo sugira em sua essência a existência de cooperação, em se tratando de cooperativas de agricultores familiares é preciso entender que a cooperação formal proposta pelo cooperativismo não significa necessariamente a garantia das práticas de cooperação e solidariedade inerentes à vida das famílias rurais (SCOPINHO, 2007).

Estudando o tema do cooperativismo em assentamento rural, essa autora separa claramente cooperativas, cooperativismo e cooperação. Neste sentido, a cooperativa é a estrutura organizacional onde as pessoas se organizam em sociedades democráticas, sob a lógica da auto gestão e regidas por princípios de igualdade para com a propriedade, a gestão e a repartição de recursos. O cooperativismo respeita à doutrina que se volta à transformação social. A cooperação, por sua vez, é a ação social articulada e motivada por objetivos comuns, em busca da solução de problemas, que pode acontecer de forma padronizada, normatizada dentro das instituições (nas cooperativas por exemplo), mas também de forma espontânea, a exemplo dos mutirões⁴ muito comuns no meio rural (SCOPINHO; 2007).

Existem cenários onde se encontram práticas de cooperação sem cooperativas e sem um sistema cooperativista, assim como, muitas vezes, a cooperação presente em cooperativas ou em um sistema cooperativista não esgota os valores e as práticas de cooperação do grupo (SCOPINHO; 2007). Contudo, embora sejam bastante reveladores os resultados encontrados nesse estudo, a própria autora destaca a necessidade de se considerar o contexto social e histórico da formação de uma cooperativa, ou seja, considerar as especificidades do contexto de sua constituição, para que se compreenda a existência meramente formal ou real e abrangente de práticas de cooperação.

Essa análise é muito importante para que se possa distinguir a formalidade do cooperativismo das práticas de cooperação, ou ainda, em outras palavras, para se distinguir os níveis de cooperação existente entre cooperados entorno de uma cooperativa. Existem situações bastante comuns onde a cooperação se dá apenas no campo econômico, regida pelas regras pré estabelecidas no estatuto social da

⁴ Os mutirões são formas de organização do trabalho solidária, onde as pessoas de uma comunidade se reúnem para realizar em conjunto uma tarefa de grande monta na propriedade de outro trabalhador. Como exemplo pode-se dar o mutirão para capitar uma roça.

Instituição. Um exemplo desse tipo são as empresas cooperativas de agroindustrialização do agrobusiness, para as quais a cooperativa funciona como meio de intermediar as relações entre o mercado e os cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

Analisando estes dois trabalhos, percebe-se uma diferença contundente no nível de cooperação entre o tipo de cooperativa analisada pelos autores. Se é verdade que para os assentados a cooperação meramente formal não atende aos anseios e à forma de vida dos mesmos (SCOPINHO; 2007), as empresas cooperativas estudadas por Bialoskorski Neto (2015) encontram na formalidade, no contrato, o nível desejado de cooperação, qual seja a cooperação para promover as relações com o mercado.

É possível associar esse nível de cooperação com a tipologia da cooperativa. Aquelas de perfil capitalista se associam mais com a busca de ganhos, benefícios individuais, exploração do trabalho, onde o cooperativismo aparece como meio para obter estes resultados e não o benefício coletivo. É uma forma de organizar uma base social para o benefício e exploração de um coletivo menor (SINGER; 2000). Ou seja, nessa tipologia a cooperação não é encontrada em grande medida quanto na outra tipologia, qual é descrita por esse autor como sendo as cooperativas autênticas, com valores socialistas, onde os princípios de igualdade, de solidariedade e de democracia, a confiança mútua e a distribuição de riqueza se fazem presentes. Nesse tipo, a cooperação é condição necessária para o alcance dos objetivos de promoção do desenvolvimento coletivo dos associados.

Portanto, disso infere-se que o nível de cooperação entre as pessoas em uma instituição cooperativa pode diferir de acordo com os objetivos, a formação social do grupo, as práticas e cultura das pessoas cooperadas, etc. A presença em maior ou menor grau de cooperação, ou o tipo de cooperação estabelecido não pode ser entendido como se inexistisse cooperação em uma determinada cooperativa.

Em verdade, o cooperativismo surgiu no ano de 1844, no seio da revolução industrial, em Rochdale, na Inglaterra, tendo como finalidade organizar o trabalho de um grupo de trabalhadores, tendo a cooperação como caminho, para melhorar suas condições laborais e de vida. Esse movimento aconteceu sob a influência de um

grupo de pensadores chamados de socialistas associacionistas, idealizado a partir de princípios como solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade (BIALOSKORSKI NETO, 2015). Esses princípios remetem à prática da cooperação entre as pessoas, mas não asseguram, contudo, a presença de um elevado nível de contribuição mútua entre as pessoas.

A partir dessa experiência, o cooperativismo foi se espalhando pelo mundo capitalista e socialista como uma forma alternativa de organização do trabalho e da produção, crescendo em número de empreendimentos e objeto de atuação, conforme o setor da economia, constituindo os diversos segmentos cooperativistas (BIALOSKORSKI NETO, 2015).

No Brasil, é possível identificar dois momentos do cooperativismo. Um primeiro, chamado por alguns autores de período pré cooperativo, após a Constituição de 1891, quando surgiram cooperativas de consumo nos estados de São Paulo e Pernambuco, e posteriormente com o surgimento de cooperativa de crédito no Rio Grande do Sul. O outro período é após 1932, quando houve a promulgação da lei do cooperativismo brasileiro, fase na qual o Estado brasileiro fomentava o cooperativismo como caminho promover o desenvolvimento das forças produtivas agrícolas, sob a égide do modelo agro exportador, quando buscava-se a superação dos efeitos da crise de 1929 (VELLOSO, 2011).

A evolução do cooperativismo no Brasil se deu de forma desigual nas macro regiões, com variações segundo o tipo e a quantidade de cooperativa (VELLOSO, 2011), e ainda em função do acesso a recursos, ao crédito rural, à assistência técnica, à comercialização e ao serviço de consumo (SCHNEIDER; 1981). Velloso (2011) demonstra que há uma estreita relação entre a concentração de cooperativas com o tamanho da população e do PIB, o que torna a região sudeste e nordeste como sendo aquelas que mais concentram cooperativas, nesta ordem, o que sugere claramente a interação utilitarista entre o desenvolvimento das forças produtivas e o cooperativismo.

Deu-se também de forma desigual com relação aos benefícios gerados entre as classes sociais no campo brasileiro. Esse modelo de cooperativismo que foi desenvolvido em especial até a promulgação da Constituição de 1988 não incorporava a massa de trabalhadores rurais, que mais tarde constituiriam o que se

chama desde o início da década de 90 (século XX) por agricultura familiar (SCHNEIDER, 1981).

De forma geral, existem duas categorias de cooperativas. Uma, que é chamada de cooperativa singular, qual é composta pelos seus cooperados/associados. A outra categoria chama-se de cooperativa central, que é composta por um conjunto de cooperativas singulares (BIALOSKORSKI NETO, 2015). No Brasil, é possível perceber o papel histórico das centrais de cooperativas ante esse debate da tipologia de cooperativas, entre o tipo mais capitalista e o tipo mais autêntico, entre as cooperativas voltadas aos grandes ou aos pequenos produtores.

No Brasil, pode-se citar três grandes centrais de cooperativas ligadas ao trabalho rural. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES) e a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários (UNISOL BRASIL). Estas organizações atuam de forma distinta com relação ao cooperativismo.

A primeira, a OCB, foi criada em 1969 como parte de uma estratégia política de controle e gestão de toda e qualquer iniciativa que tivesse algum alinhamento com o socialismo, uma estratégia que objetivava também alinhar o cooperativismo brasileiro com o modelo agro exportador de desenvolvimento (SILVA, 2006). Assim, após sua constituição, a OCB se tornou uma forma de concentrar a comunicação entre o Estado brasileiro e as cooperativas no Brasil, respaldada pela Lei 5.764/71, que em seu artigo 105 institui que a “representação do sistema cooperativista nacional cabe à Organização das Cooperativas Brasileiras” (BRASIL, 2015).

Pode-se afirmar que a OCB se constituiu como um instrumento da classe dominante brasileira, a serviço do desenvolvimento do capitalismo nacional, onde a organização da classe trabalhadora e dos pequenos produtores se apresentava como ação contrária a este modelo de desenvolvimento (Silva, 2006; Velloso, 2011).

Conforme o próprio planejamento estratégico da OCB, sua missão é “promover um ambiente favorável para o desenvolvimento das cooperativas brasileiras, por meio da representação político-institucional” (OCB, 2015). Ou seja, a instituição atua de forma geral para o cooperativismo, mas, como destaca Silva

(2006), a partir de um modelo de cooperativismo que ratifica e fortalece as forças produtivas dominantes.

Em verdade, o movimento cooperativista se deu como um instrumento capaz de pavimentar o desenvolvimento do capitalismo no campo do Brasil, mediante a organização produtiva, o acesso ao crédito, à comercialização, à exportação e a estocagem/armazenamento (SCHENEIDER, 1981). Deste modo, é bastante razoável aceitar que esse movimento cooperativista estimulado pela OCB assumia como modelo de ação a utilização dos trabalhadores como força de trabalho, ao invés de fomentar a cooperação entre eles para melhorarem suas vidas.

Com a Constituição de 1988 o Estado não tinha mais a prerrogativa de intervir na atividade cooperativa. Apesar do surgimento de várias centrais de cooperativas em função da proliferação de cooperativas singulares e da modernização/ industrialização do setor agrícola (VELLOSO, 2011), para esse estudo merecem destaque duas centrais, a UNISOL Brasil e a UNICAFES.

Ambas centrais se constituíram para atender as demandas de organização dos trabalhadores e de fomentar o desenvolvimento de cooperativas entorno da classe trabalhadora à luz dos princípios e valores da cooperação, da solidariedade e da auto gestão, tendo melhores condições de trabalho e melhoria da qualidade de vida dos cooperados como meta.

A UNISOL surgiu em 2000. Tendo como foco todo e qualquer empreendimento cooperativo que atue no campo da economia solidária, a ação da UNISOL é ampla, com cooperativas de trabalhadores rurais e urbanos. Assim, a UNISOL também apoia a agricultura familiar, desde que organizada em cooperativas e atuem ou tenham inclinação para a economia solidária. Conforme o Planejamento da Instituição, sua missão é

[...] organizar, representar e articular, de forma ampla e transparente, as cooperativas, associações e outros empreendimentos autogestionários da economia solidária, resgatando e promovendo a intercooperação, a igualdade social e econômica, a dignidade humana e o desenvolvimento sustentável (Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários, 2015).

A UNICAFES, constituída em 2005, tem uma atuação mais restrita às cooperativas que atuam junto à agricultura familiar sem atuar com trabalhadores urbanos. A Instituição se coloca como um “instrumento para os agricultores e agricultoras familiares, visando o desenvolvimento sustentável nas ações de apoio aos associados” (UNICAFES; 2015). A atuação da UNICAFES tem como meta a

[...] inclusão social dos cooperados articulando iniciativas econômicas que ampliem as oportunidades de trabalho, de distribuição de renda, de produção de alimentos, das melhorias de qualidade de vida, da preservação da biodiversidade e da diminuição das desigualdades” (União Nacional de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, 2015).

A UNISOL se volta ao cooperativismo e à ação solidária tendo como meta a melhoria das condições de vida dos trabalhadores ligados às cooperativas filiadas, a melhoria socioeconômica, geração de trabalho e renda com dignidade, amparada por valores de justiça social e democracia.

Analisando os objetivos da UNICAFES, explicitados pela própria instituição, percebe-se que para além das metas de natureza econômica (trabalho, distribuição de renda e produção de alimentos), a instituição persegue objetivos voltados para a vida presente e futura de seus associados, da agricultura familiar.

Com essa atuação e propósitos a UNICAFES vem marcando no seio do cooperativismo brasileiro uma posição divergente daquela orientada e montada no início dos anos 70 que garantiu à OCB o poder de se fazer de elo entre o Estado e as cooperativas brasileiras. Contudo, diferente da OCB, a UNICAFES vem marcando um lugar específico, por se voltar ao cooperativismo no âmbito da agricultura familiar.

Essa breve análise sobre as centrais revela que as cooperativas tradicionais estão claramente ligadas à OCB, enquanto que às outras duas centrais estão as cooperativas de base popular, ligadas aos princípios da economia solidárias e às práticas de auto gestão (VELLOSO, 2011). Disso, pode-se inferir que o surgimento de outras centrais serviu de alternativa para o desenvolvimento de cooperativas sob

outros moldes, divergentes destes tradicionais apoiados e fomentados pela OCB e, logo, pelo Estado.

O crescimento do número de cooperativas no Brasil, especialmente após a constituição de 1988, é apontado pela UNICAFES e pela UNISOL como motivadores para que estas fossem constituídas. Importante destacar que o surgimento de cooperativas nesta década está muito relacionado com a busca por melhoria da qualidade de vida e de condições de trabalho por parte dos trabalhadores, diante de um cenário político e econômico hegemônica pelos princípios do liberalismo. Ou seja, a constituição de cooperativas se deu como busca por alternativas ao modelo vigente e não como forma de servir a este modelo de desenvolvimento nacional.

“O surgimento de inúmeras cooperativas no Brasil, especialmente após os anos 90, se justifica pela busca dos próprios trabalhadores por alternativas de geração de trabalho e renda face ao cenário de crise vivida pelo país, decorrentes das políticas liberalizantes, por um lado, e por outro, pela pulverização de experiências de precarização de trabalho fora da CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas, com o crescimento do ramo de cooperativas de trabalho” (VELLOSO, p. 5 – 6, 2011).

Os números sobre a constituição de cooperativas no Brasil são reveladores deste claro movimento em sentido a um tipo ou ao outro de representação das centrais – se a busca é fazer a representação tradicional ou popular. Das quase 16 mil novas cooperativas que surgiram entre 1990 e 2001, um total de 22,53% se filiou à OCB, representando um total de 3.586 cooperativas (VELLOSO; 2011). Isso revela que o número de cooperativas no Brasil aumentou 73,82%, mas que o número de filiadas a OCB não seguiu o mesmo ritmo, crescendo apenas 34,13%.

Este aspecto da representação está ligado ao modelo de cooperativa e, portanto, ao cooperativismo praticado. Isso significa dizer que as cooperativas estão diretamente ligadas ao desenvolvimento das forças produtivas dominantes do capitalismo brasileiro, ou não (LOUREIRO, 1981). Schneider (1981) constatou que

“o desenvolvimento do Cooperativismo agrícola brasileiro vem se dando de forma tímida e descontínua no que se refere principalmente à incorporação da massa de pequenos produtores rurais localizados na periferia da chamada agricultura comercial e que constituem o público mais carente de formas de organização que lhes assegurem as condições básicas de sobrevivência enquanto produtores autônomos” (SCHNEIDER; p. 19. 1981).

Este alinhamento ideológico é muito importante de ser percebido para que os limites e possibilidades do cooperativismo sejam melhores compreendidos. A interação entre o cooperativismo e as forças do capital possibilitam a incorporação do próprio cooperativismo na dinâmica de expansão do capital (SCHNEIDER, 1981)

Não foi por acaso que durante a ditadura prevaleceram cooperativas agropecuárias sobre os demais tipos no Brasil. O modelo de desenvolvimento do capitalismo no campo que resultou na modernização conservadora (SILVA, 1996), também conduzia o modelo de produção e assim a forma de exploração do trabalho no meio rural brasileiro, fazendo do cooperativismo um instrumento para que esse modelo se desenvolvesse.

Ao lançar essa compreensão para o perfil das cooperativas agrícolas brasileiras que foram se constituindo nesta fase da modernização conservadora, fica fácil sugerir que o cooperativismo agrícola vigente, não seguia o padrão produtivo da grande massa do meio rural brasileiro (SCHNEIDER, 1981). Tratava-se de um cooperativismo de baixa produção e comercialização de alimentos, em detrimento de uma grande participação de soja e trigo, de associados com posse de terras com área acima da média rural brasileira.

A força desta modernização conservadora pode ser percebida quando se atenta para a predominância de cooperativas agropecuárias (agrícolas⁵) na história do cooperativismo do Brasil (VELLOSO, 2011), evidenciando assim o papel das cooperativas e do sistema cooperativista para o desenvolvimento do capitalismo brasileiro.

⁵ Schneider (1981) utiliza a expressão “cooperativa agrícola”, em função do período de seu texto. Naquela fase, ainda era possível o sinônimo de cooperativa agrícola. Velloso (2011) utiliza a expressão “cooperativa agropecuária” e não agrícola, como uma forma de melhor aproximar o termo do perfil atual de produção rural, onde o agrícola é claramente separado do pecuário enquanto atividades produtivas. Aqui nesse texto utilizaremos ambas expressões, entendendo que ambas estão se referindo ao mesmo objeto.

Estas cooperativas agropecuárias até a década de 1990 estavam ligadas ao setor comercial e de exportação da agricultura brasileira, ficando o setor de produção de alimentos, chamado de setor tradicional, que se voltava ao abastecimento do mercado interno com baixo dinamismo e sem incentivos à organização e crescimento, essa era a estratégia do processo de acumulação de capital no Brasil (SCHNEIDER; 1981).

Esse autor entende que para garantir a reprodução do capital no setor mais dinâmico, de comercialização e exportação, essa “pequena produção camponesa” era privada de incentivos de preço, de crédito e assistência técnica. Essa clara orientação da organização cooperativista para o setor tradicional de acumulação de capital no Brasil evidencia, portanto, a forma predominante de utilização do cooperativismo até a década de 1990: um instrumento para o desenvolvimento do capitalismo brasileiro.

Isso é bastante coerente com o perfil das cooperativas, posto que uma condição necessária para que os trabalhadores se associem de uma cooperativa é que eles tenham a “propriedade dos meios de produção e/ou a presença regular de excedentes comercializáveis” (SCHNEIDER, p. 28, 1981). Como os trabalhadores rurais poderiam constituir cooperativas ou participar delas em um Brasil onde a reforma agrária, política que daria o principal fator de produção do agricultor, a terra, não havia saído do papel (SILVA, 1996)?

Por isso a experiência de cooperativas ligada às categorias da agricultura familiar tem no MST uma referência. Primeiro porque a cooperação já é uma prática espontânea deste movimento, está presente como práxis desde o momento que se organizam para realizar uma ocupação (SCOPINHO, 2007). É a cooperação para acessar a terra e nela produzir e viver em comunhão, cooperando uns com os outros. Após a posse da terra, já com o próprio trabalho e o mínimo de capital para iniciar o processo produtivo, os assentamentos já dispõem dos meios de produção, e através destes já podem produzir os excedentes comercializáveis. Estão, portanto, com as bases materiais sobre as quais uma cooperativa constituída poderia trazer os ganhos de custos e de rentabilidade para produzir e comercializar.

Cooperativas agropecuárias desenvolvidas sob uma base material orientada pelo modelo agro exportador resultaria em uma organização com perfil mais

condizente com esse modelo do que com um modelo inclusivo à luz da doutrina cooperativista. Isso, dado que não é a doutrina em si que determina *ipsis litteris* o modo de funcionamento de uma cooperativa, mas “são as condições estruturais concretas que determinam, na sua maior parte, a natureza de seu funcionamento” (SCHNEIDER; p. 28; 1981).

O cooperativismo derivado de bases materiais construídas à luz do desenvolvimento capitalista e sob seus princípios resulta em um cooperativismo com um grau de cooperação limitado⁶, onde cooperar significa algo próximo de juntar pessoas para ampliar escala, para reduzir custos e auferir maiores rendimentos.

O cooperativismo proposto pelo MST difere deste por incluir a cooperação de forma ampla e voltada para o bem comum como condição necessária, e a produção agroecológica como técnica oposta ao modelo utilizado pela produção agro exportadora (SCOPINHO, 2007). Esse cooperativismo se dispunha a solucionar os entraves históricos que os trabalhadores estavam submetidos enquanto marginais do processo produtivo - crédito, preço, assistência técnica, comercialização, etc. – mas também integrar os assentados e melhorar a vida de todos através da cooperação já praticada ao longo da experiência daquele assentamento (BERNARDO, 2014).

Neste sentido, em 1992 o MST ajudou a constituir a Confederação Nacional das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), que nortearia a ação cooperativista sob um prisma diferente da OCB. Na orientação, desde a constituição de uma cooperativa, deve-se considerar os aspectos objetivos, materiais - como o capital disponível por associado, os produtos factíveis de produção, mercado, potencialidades endógenas dos assentamentos, etc. – e os aspectos subjetivos – a exemplo da formação política dos assentados, a história da comunidade para sua constituição, as diversas formas de trabalho e práticas sociais (SCOPINHO; 2007).

O MST inspirou a constituição de muitas cooperativas formadas por agricultores familiares que tiveram como princípios norteadores da práxis da gestão organização os seguintes elementos: 1) elevado nível de cooperação entre cooperados; 2) produção agroecológica e sustentável; 3) a vida comunitária e a geração/distribuição de renda.

⁶ Scopinho (2007) avalia como inexistente a cooperação nesse tipo de cooperativa.

Esse tipo de cooperativa também se incumbiu de fazer a gestão dos projetos agroindustriais do MST (BERNARDO, 2014). Uma das políticas que os movimentos sociais pautam para o desenvolvimento rural é a construção de agroindústria familiar. Como parte do Programa Agrário do MST debatido no VI Congresso Nacional do Movimento, ocorrido em 2014, a implantação de agroindústrias cooperativadas nos assentamentos, sob controle dos camponeses, são parte fundamental para o alcance de um novo modelo de sociedade (PROGRAMA AGRÁRIO DO MST, 2014).

A gestão das agroindústrias fica sob o encargo de uma cooperativa, qual assume tarefas na produção, na transformação e na comercialização dos produtos. Esse tipo de agroindústria, aqui chamada de agroindústria cooperativada da agricultura familiar, contudo, não se restringe ao MST. Outros movimentos sociais e diversas organizações ligadas à agricultura familiar, assim como comunidades rurais organizadas em associações passaram a organizar a produção para agroindustrializar sob a gestão desse tipo de cooperativa.

Uma explicação para o desenvolvimento da agroindústria cooperativada da agricultura familiar é através da teoria do ótimo diferencial de Chayanov, qual nos diz que o tamanho mais eficiente para um empreendimento agrícola não é grande nem pequeno, mas um tamanho médio onde se equilibrem as vantagens e desvantagens da pequena e da grande propriedade (CARVALHO, 2007).

Segundo Chayanov (*apud* CARVALHO, 2007), somente através do cooperativismo pode-se alcançar esse ótimo diferencial. Assim, para superar os desafios e limites impostos pela pequena propriedade, a cooperação no âmbito da agricultura familiar vem se apresentando como uma alternativa viável.

As agroindústrias cooperativadas da agricultura familiar representam a possibilidade de geração de renda e de promoção da melhoria da qualidade de vida dos cooperados por dois vieses. Em uma primeira linha, pela dimensão de agregação de valor ao produto que a atividade agroindustrial pela própria natureza já o faz. Depois, pelo tipo de cooperativismo, autêntico, que busca distribuir os ganhos da ação cooperada e incentivar, tendo a cooperação como princípio e a melhoria da qualidade de vida dos associados como meta, sem deixar materializar a primazia da

lógica econômica sobre a social, conforme já foi tratado no item 2.2 desta dissertação.

Esse cooperativismo, na medida em que se insere no mercado, tende a se deparar com problemas característicos do cooperativismo, apontados pela literatura. A inserção no mercado, neste caso é reforçada pela agroindustrialização, que na agricultura familiar tem origem com a tradição e o conhecimento das famílias para conservar o alimento, superando a perecibilidade (PREZOTTO, 2002) assume uma tarefa estratégica de qualificar o ingresso dos produtos nos diversos mercados (WESZ JÚNIOR, TRENTIN e FILIPI, 2006).

Os problemas apontados para o cooperativismo que são analisados no estudo de caso deste trabalho, formulados no âmbito da Nova Economia Institucional tem como pressuposto a racionalidade econômica do *homo economicus*. Assim, estes problemas se relacionam com o comportamento racional do *homo economicus* no âmbito do cooperativismo, seja na gestão, no agir dos associados, na decisão da instituição financeira ao conceder ou não financiamento para a cooperativa, etc.

O primeiro problema relatado diz respeito ao horizonte da cooperativa. Aceitar que os cooperados rejeitem investimento em produtos, ou qualquer outro de longo prazo, por não elevarem seu capital individual, é assumir que estes não cooperam para obter crescimento coletivo, que estes não estão dispostos a investir para o benefício comunitário.

O mesmo se pode falar sobre o problema específico do portfólio que, por derivar do problema do horizonte, também assume esse pressuposto. Para esse problema, assume-se que os cooperados para não imobilizar o capital individual na cooperativa, sem com isso obterem elevação do valor do capital investido na organização, não se importam com a estagnação da instituição, nem com a baixa competitividade de seus produtos no mercado.

Sobre o controle, o pressuposto ligado ao *homo economicus* se relaciona com o comportamento oportunista onde o cooperado se beneficia do poder de decisão que fica concentrado - em função da não separação entre propriedade e controle -, utilizando esse poder em benefício próprio prejudicando o desenvolvimento da cooperativa.

Quanto aos custos de influência, por também derivar de outro problema, o do controle, da concentração de poder nas mãos de cooperados dirigentes, prevalece o mesmo pressuposto: de que esse poder será usado em benefício próprio e não pelo crescimento da cooperativa. Nesse caso, entende-se que alguns cooperados utilizarão do poder concentrado para ocupar cargos que lhes garantam rendas extras.

O problema do carona toma com pressuposto que os cooperados se comportarão de forma individualista, obtendo benefícios individuais acima dos benefícios coletivos, utilizando dos serviços e bens da cooperativa em proveito próprio.

Já o Problema do equilíbrio entre competitividade e objetivos sociais se fundamenta no princípio que orienta o gestor a tomar decisões para garantir o crescimento da organização, para assegurar sua permanência no mercado. Assume então, que os cooperados que estão à frente da gestão estão dispostos a sacrificar os próprios cooperados em nome da cooperativa.

Atenta-se que a racionalidade econômica de onde emerge a percepção destes problemas está muito alinhada com o cooperativismo liberal. O Cooperativismo autêntico serve como inibidor desse comportamento oportunista, individualista, e que coloca a vida da organização acima dos cooperados. Nesse sentido, a gestão cooperativada da agroindústria dependendo da tipologia, poderá atuar alimentando ou inibindo práticas que levam a esses problemas analisados.

Se estes problemas podem ser colocados como característicos do cooperativismo, o desafio deste estudo de caso será o de lançar o olhar para uma agroindústria cooperativada da agricultura, regida pelos princípios e valores do cooperativismo autêntico, mas que se insere gradativamente no mercado.

3 METODOLOGIA

Etimologicamente, metodologia significa o estudo dos caminhos para se desenvolver uma pesquisa, dos instrumentos necessários para tanto (GERHARDT e SILVEIRA, p. 20, 2009). Cabe aqui apontar o caminho escolhido para o alcance dos objetivos desta pesquisa, reconhecendo de imediato algumas críticas pertinentes para a construção do desenho.

A primeira delas refere-se ao engessamento do método científico. Segundo Simon (1981) o paradigma geral dominante coloca o método como uma receita a ser descrita para se chegar a um produto final. Destaca esse autor que “grande parte da atividade científica é uma aplicação deste paradigma: dada a descrição de um fenômeno natural achar as questões diferenciais para os processos que produzirão o fenômeno” Simon (1981, p. 329).

Sobre essa constatação, facilmente observável nas pesquisas, reconhece-se a limitação de sair da armadilha da “receita”. Ainda assim, cabe enfatizar o esforço realizado para não conceber resultados prévios, mas sim buscar novos caminhos e possibilidades que permitissem refletir sobre o objeto ante a problemática analisada. Não se partiu para um resultado final. Buscou-se uma investigação que apontasse possíveis conclusões, quais estão totalmente passíveis de contestação até mesmo pela presente pesquisa.

Boaventura Santos (1988) tece uma crítica onde aponta o imperativo das ciências sociais se emanciparem da hegemonia do método das ciências naturais. Este autor ainda apontava a limitação de se elaborar para as ciências sociais leis gerais aplicáveis em qualquer situação e contexto social. Outra crítica ainda apontada pelo autor é sobre a necessidade de se pensar de forma interdisciplinar, quando se pretende uma compreensão qualificada de uma determinada realidade inserida no mundo caótico.

Cientes da limitação para construção de um método, algo bastante pretencioso para um trabalho desta envergadura, buscou-se utilizar os métodos das ciências sociais e combinar seus instrumentos, procedimentos de análise, tecendo um desenho de investigação que considerou as contradições e diferenças inerentes da análise social. A seguir detalha-se e tenta-se justificar o caminho escolhido.

3.1 Natureza da Pesquisa

Busca-se aqui a pavimentação de um caminho capaz de mostrar como a proposta de produção agroindustrial cooperativada da agricultura familiar se relaciona com problemas característicos deste tipo de empreendimento, quando em sua interação com o mercado capitalista

O presente estudo se volta à análise de uma construção social onde a matéria (produto agropecuário), o trabalho (cooperativado) e a estrutura econômica (agroindústria e mercado) se fazem presentes, o que indicou a necessidade de usar elementos do método dialético (KOSIK, 2010). O método de abordagem dialético foi utilizado como forma de compreensão das contradições presentes no objeto (MARCONI e LAKATOS, 2003). A percepção e análise sobre o funcionamento de uma agroindústria fora da lógica dominante do capitalismo, e as influências que esse sistema leva até as agroindústrias cooperativadas através da interação destas com o mercado foram analisados através da dialética.

Contudo, diante da necessidade de compreender os problemas da pesquisa no universo da agricultura familiar, e da limitação de tempo e orçamentária para realizar um estudo com uma amostra bastante representativa do universo das agroindústrias cooperativadas da agricultura familiar, recorreu-se à aplicação mais profunda do método de abordagem monográfico.

[...] qualquer caso que se estude em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros ou até de todos os casos semelhantes, o método monográfico consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações. A investigação deve examinar o tema escolhido, observando todos os fatores que o influenciaram e analisando-o em todos os seus aspectos” (MARCONI e LAKATOS, p. 108, 2003).

Ao almejar compreender a incidência dos problemas pesquisados sobre a agroindústria cooperativada da agricultura familiar, buscou-se, na realidade, apreender em essência uma forma de organização produtiva dos trabalhadores, e em sua especificidade perceber e descrever as interações e ações que aproximam ou afastam os problemas da organização, e assim as consequências destes para os

cooperados ou para a gestão agroindustrial. Sendo então essa a busca, pode-se então afirmar que essa pesquisa é de natureza qualitativa (ROCHA, BARRETO e PASSOS, 2015) e descritiva (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

3.2 Instrumentos e Procedimentos de Investigação

As pesquisas qualitativas são por natureza multimetodológicas e permitem a utilização de várias modalidades de instrumentos de pesquisa (ROCHA, BARRETO e PASSOS, 2015). Como procedimento inicial de investigação, utilizou-se inicialmente o método histórico para compreender a dinâmica de vida e história das famílias cooperativadas, o histórico da agroindústria estudada e as formas de comercialização dos produtos resultantes da agroindustrialização.

Para aprofundar a compreensão do fenômeno, adotou-se como desenho de investigação o estudo de caso. A agroindústria e sua rede de famílias cooperadas remeteram a uma compreensão melhor do fenômeno e assim permitiu captar a essência deste processo (KOSIK, 2010).

O método histórico foi utilizado para descobrir a história da família cooperada antes da agroindústria até o estágio atual. Buscou-se compreender as motivações das famílias para produzirem de forma cooperada e compreender os ganhos advindos desta cooperação, que motivam a permanência enquanto associado.

Através do método histórico buscou-se conhecer o processo de constituição da agroindústria, as principais motivações que resultou em sua construção, as metas pretendidas e os resultados alcançados. Junto à gestão também buscou-se conhecer os caminhos traçados para o alcance da sustentabilidade do empreendimento e das metas traçadas para a organização.

O principal instrumento de coleta de dados para a realização da pesquisa de campo foi entrevistas. De forma complementar realizou-se observação direta, análise de documento e diário de campo. Todos eles foram utilizados junto às famílias, aos trabalhadores e à equipe de gestão da agroindústria selecionada.

A escolha da entrevista se deveu à natureza deste instrumento de pesquisa, capaz de fornecer informações sobre o que as pessoas sentem, pensam, sabem,

creem, sobre as razões que guiam suas ações e decisões (ROCHA, BARRETO e PASSOS, 2015). Enfim, por ser a entrevista um instrumento capaz de apresentar respostas advindas dos sujeitos ligados à COOPERCUC, com profundidade o bastante para entendermos a relação destes com os problemas pesquisados.

A entrevista semiestruturada foi modalidade utilizada, (ROCHA, BARRETO e PASSOS, 2015), pois para a compreensão do mundo dos agricultores familiares entrevistados, carecia-se de flexibilidade quanto a ordem das indagações, quanto as possibilidades de fazer outras perguntas para melhor compreensão, ou ainda de reorganizar a pergunta para facilitar a compreensão da pessoa entrevistada.

Cabe destacar que, mesmo levando um roteiro semiestruturado, pela formação histórica das pessoas entrevistadas, em especial das famílias, utilizou-se das técnicas da entrevista não estruturada: manteve-se a flexibilidade para ajustar as perguntas de acordo ao perfil da pessoa entrevistada, respeitando assim a diversidade dos agricultores, mantendo o diálogo descontraído e dando a liberdade de expressão para os informantes. Do mesmo modo, diante da necessidade de perceber a relação dos cooperados com a cooperativa, o sentimento que havia para com a organização, bem como suas motivações para cooperarem e manterem-se cooperados, utilizou-se também das técnicas da modalidade de entrevista não diretiva, na tipologia pesquisa clínica (ROCHA, BARRETO e PASSOS, 2015).

Escolheu-se aleatoriamente as famílias para a pesquisa. Foram realizadas visitas de campo às comunidades, onde buscou-se as famílias cooperadas. Assim, as famílias entrevistadas foram aquelas que obteve-se mais facilidade de acesso, com maior proximidade das residências com relação ao centro das comunidades e que dispunham disponibilidade de tempo para receber o pesquisador. As visitas ocorreram sem marcação prévia, momento que o pesquisador se apresentava, explicava o trabalho e requeria para a pessoa informante ser um/a entrevistado/a. Durante as entrevistas os problemas da pesquisa eram colocados direta e indiretamente.

A visita às comunidades ocorreu durante 8 dias, onde obteve-se uma grande dificuldade de deslocamento e de encontrar os cooperados, haja visto o desenvolvimento de suas atividades produtivas. Assim, muitas vezes o pesquisador precisou ir até a roça, ou aguardar o retorno do cooperados para realizar a

entrevista. Ainda assim, realizou-se a entrevista com 20 famílias cooperadas de forma diversificada, conforme o tempo de associação à COOPERCUC (ver tabela 5).

Os demais instrumentos de pesquisa foram utilizados de forma complementar. Enquanto pesquisa qualitativa, e dada a natureza dos entrevistados, com memória rica de informações, a entrevista não consegue dar conta da quantidade de informações disponíveis. As entrevistas foram, neste sentido, complementadas com um diário de campo.

Tabela 5
Tempo de filiação dos entrevistados

Tempo de cooperação	Percentual
Sócio Fundador	45
Entre 2005 e 2009	20
Entre 2010 e 2014	25
Cooperação Recente (2015)	10
TOTAL	100

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Do mesmo modo, a observação direta também foi utilizada quando nas visitas aos estabelecimentos e comunidades, como forma de complementar a coleta de dados. Conforme a classificação científica, realizou-se uma observação estruturada não participante (ROCHA, BARRETO e PASSOS, 2015), onde buscou-se captar as relações interpessoais, a presença de técnicas de produção, os valores cooperativistas e comunitários, bem como a presença de valores de mercado e de comportamento oportunista.

Por fim, para compreender o registro da doutrina cooperativista e a presença dos objetivos da COOPERCUC externados à sociedade, foi realizada uma pesquisa documental em documentos escritos de natureza administrativa (MARCONI e LAKATOS, 2003), quais sejam, o estatuto, o regimento interno em construção e os materiais de publicidade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo traz os resultados da pesquisa de campo. A discussão se dará concomitante à apresentação dos resultados diante dos problemas de pesquisa e à luz da teoria que respalda esse estudo. Para tanto, dividiu-se este capítulo em 8 partes.

Esse capítulo tem nas duas primeiras partes uma apresentação da COOPERCUC, onde aborda-se a sua história e seu modelo de produção e gestão. Através do método histórico levantou-se o processo de formação da Cooperativa, mediante a realização de entrevistas com sócio fundadores e com a atual gestão (período 2013 – 2016). Acredita-se que a história da COOPERCUC é responsável por grande parte dos resultados obtidos. O modelo de produção e gestão obteve-se através da observação e entrevista com a gestão.

As 6 partes subsequentes apresentam e discutem os resultados de forma separada, sendo uma para cada problema da pesquisa, de modo que, para cada problema pesquisado, apresenta-se uma análise a partir do que foi obtido junto à COOPERATIVA e junto às famílias cooperadas entrevistadas.

Cabe uma consideração sobre o perfil dos cooperados que o padrão variante coloquial da língua portuguesa pode omitir. Ao falar em cooperado, associado ou agricultor neste trabalho, em se tratando da COOPERCUC, é fundamental destacar que ali está se referindo a homens e mulheres, cooperados e cooperadas, associados e associadas, agricultor e agricultora. Essa Cooperativa tem como um dos seus pilares o protagonismo, a qualidade e o compromisso das mulheres cooperadas, merecendo, portanto, esse destaque e respeito.

4.1 História da COOPERCUC

A história da COOPERCUC, em verdade, é um capítulo significativo de uma história da organização produtiva e formação social ocorrida em uma parte do sertão da Bahia, de onde emergiu a necessidade de se criar uma organização para valorizar o trabalho extrativista do umbu, superar os entraves da comercialização e promover melhoria na qualidade de vida da agricultura familiar de Canudos Uauá e Curaçá.

A sociedade civil de Uauá, Curaçá e Canudos experimentou desde a década de 80, século XX, um longo processo de formação onde a organização comunitária se assentava na coesão do grupo para a vida em integração e fraternidade, e na organização do processo de produção. A meta desta formação era a emancipação da população, a melhoria da qualidade de vida das pessoas do campo e a transformação da sociedade, fazendo-a mais justa e melhor para todos.

Esse trabalho de formação aconteceu inicialmente estimulado por um grupo de freiras canadenses da Congregação dos Santos Nomes de Jesus, Maria e José, ligadas à Pastoral Rural e as Comunidades Eclesiais de Base (CEB). Elas formavam as lideranças em uma reunião quinzenal ocorrida na sede dos municípios e realizavam no campo a aplicação deste trabalho na formação dos demais membros das comunidades rurais.

A atuação destas freiras evidencia de forma contundente o papel da religião para a formação da base social da COOPERCUC. Na *Ética Protestante*, Weber (2004) demonstra o papel da religião para criar uma forma de racionalidade do trabalho que garante o desenvolvimento do modo de produção capitalista.

A religião e toda espiritualidade que nela está contida cumpre um papel importante para integrar as pessoas, para reaproximá-las, religá-las⁷ a partir de uma integração com Deus. Isso propicia uma relação de identidade e de satisfação do trabalhador no ambiente do trabalho (SILVA, 2008).

No caso da COOPERCUC, a fé, confiança mútua consubstanciada na vida comunitária muito intensa, a solidariedade e a cooperação foram os substratos da religião que aproximou as pessoas e assim, tornaram-se valores formadores do capital social dessa rede que posteriormente se consolidou enquanto base social da Organização.

Assim, para compreender melhor a COOPERCUC, cabe destacar dois resultados deste trabalho que serviram como início de um processo de formação/capacitação para os futuros cooperados: 1) a coesão e integração das pessoas entorno do espírito comunitário e da vida em comunhão; 2) a organização do processo produtivo com especial destaque para a inclusão da mulher.

⁷ A palavra religião vem do latim *religare*, ou seja de religar, de promover uma reconexão.

O trabalho de formação foi reforçado com o surgimento do Instituto Regional da Pequena Propriedade Aplicada, IRPAA⁸, que na década de 90 daquele mesmo século passou a atuar nestes municípios. O IRPPA desenvolveu trabalhos nas bases iniciadas e organizadas pelas freiras, na mesma linha e amparando-se nos mesmos valores comunitários, fazendo a formação de natureza social, mas também econômica à luz dos princípios da convivência com o semiárido.

As freiras e o IRPAA tiveram a possibilidade de tratar o tema da organização produtiva no semiárido nos seminários da Romaria de Canudos⁹. Um dos temas abordados no seminário da Romaria de 1992 e 1993 foi a convivência com o semiárido.

O IRPAA trabalhava em quatro eixos: organização comunitária, captação de água, criação de caprinos e ovinos enquanto atividade mais lucrativa da região, roça para o consumo das famílias. A atuação na organização comunitária levou à organização de associações e ao fortalecimento das comunidades de fundo de pasto.

O trabalho nestes três eixos trouxe à tona o tema do aproveitamento da produção existente que era subaproveitado naquele contexto. Para o aproveitamento, um tema que surgiu foi o da perecibilidade das frutas e da necessidade de agregar valor aos produtos. Paralelo a essa discussão, a coleta extrativista do umbu vinha se intensificando, como forma de promover o aproveitamento do potencial do semiárido.

A atuação da igreja e o reforço do IRPAA potencializou a organização da produção extrativista. Até então o extrativismo do umbu ocorria apenas para a subsistência das famílias. Com o tempo, a extração do umbu levou as famílias a beneficiarem o umbu como forma de sanar o problema da perecibilidade, momento

⁸ O IRPAA é uma organização não governamental que atua com articulação e execução de políticas públicas para o desenvolvimento rural, com foco para a agricultura familiar.

⁹ Evento que acontece anualmente no município de Canudos, como forma de manter viva a memória das vítimas da Guerra de Canudos, ocorrida no final do século XIX. Em 2015 ocorreu a 28ª edição, com o tema “Canudos: uma experiência de inclusão Social” e o lema: “Eu vim para Servir”. A Romaria é um evento diversificado, onde acontecem palestras, visita ao Parque Estadual de Canudos, mostra de cinema, apresentações culturais alvorada, etc. (INSTITUTO REGIONAL DA PEQUENA PROPRIEDADE APLICADA, 2015). Para 2016 o tema será “Canudos - Experiência de Vida e Natureza Sustentável” (INSTITUTO REGIONAL DA PEQUENA PROPRIEDADE APLICADA, 2016).

em que foram produzidos de forma artesanal dois produtos chamados de vinho e marmelada¹⁰, ambos derivados do umbu.

As comunidades onde estava havendo essa produção passaram a colocar os produtos no mercado de Uauá, Curaçá e Canudos, através de barraquinhas artesanais na feira livre. Com esse conhecimento acumulado e com a organização produtiva para o extrativismo, a quantidade de umbu extraída da caatinga aumentou sobremaneira, de modo que o consumo já estava sanado e a demanda do mercado interno já havia saturada.

Surge então a necessidade e de comercializar a produção excedente, agora em volume considerável. O espírito comunitário também estava tão desenvolvido quanto a capacidade de organização da produção, o que colaborou para o entendimento de que a comercialização deveria ocorrer de forma conjunta e não individualizada.

Nesse íterim surge a proposição de organizar uma cooperativa. Além do IRPAA que mais uma vez cumpriu um papel importante para a formação/constituição da cooperativa, o SEBRAE atuou orientando sobre os procedimentos burocráticos para a implantação da instituição.

Em 2003 esse tecido social de instituições envolvidas – igreja, IRPAA e associações comunitárias - e de trabalhadores rurais decidiram institucionalizar a constituição da cooperativa. O processo de implantação foi iniciado naquele ano, mas somente em 2004 foi concluído quando, surgiu a Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá – COOPERCUC. A COOPERCUC foi constituída com 44 sócios fundadores, todos agricultores familiares, extrativistas do umbu, com produção espacialmente distribuída conforme ilustra a figura 2.

Essa rede social, reforçada agora por uma instituição destinada à escoar a produção advinda do extrativismo, a COOPERCUC, demandou a qualificação dos produtos. Até então, o beneficiamento do umbu acontecia nas cozinhas das famílias, onde se chegou a produzir em 2003 quase 40 toneladas de produtos derivados do umbu: geleia, sucos e compotas¹¹.

¹⁰ Marmelada é um doce geralmente feito com frutas. Nesse caso, os agricultores faziam marmelada de umbu.

¹¹ A produção nas cozinhas trouxe uma mudança de paradigma para as famílias rurais. Mesmo morando em residências sem muito requinte, as famílias organizavam primeiro a sala, a varanda e os quartos, lugares onde

Figura 2
Mapa das comunidades de atuação da COOPERCUC/BA



Fonte: Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá, 2013

Em dezembro de 2003, inaugura-se a Unidade de Beneficiamento Central (UC), com a finalidade de agregar valor aos produtos que até então vinham sendo elaborados nas cozinhas das famílias (ver anexo 1). A UC foi construída através de cooperação internacional, com aporte financeiro da Catholic Relief Services (CRS) e de um co-financiamento da Horizont 3000 (Agência Austríaca de Cooperação ao Desenvolvimento), Organização dos Homens Católicos da Diocese de Lins/Áustria (KMB) e da União Européia, ficando o IRPAA com a função de execução do projeto.

Por definição estratégica de manter os agricultores familiares ativos na atividade de processamento, o beneficiamento continuou nas comunidades. Surge então a ideia de implantação de unidades de beneficiamento do umbu nas

recebiam as pessoas, as visitas. Com o beneficiamento do umbu, as famílias passaram a perceber que a cozinha, lugar de produzir o alimento é onde merecia maior atenção e cuidado.

comunidades. Assim, para continuar o beneficiamento de parte da produção, em 2005 foi iniciada a implantação de 13 Unidades de Beneficiamento de Frutas (UBF) nas comunidades rurais¹² (ver anexo 2). Estas unidades foram concluídas em 2006, quando passaram a produzir polpa e geleia de umbu com capacidade de aproximadamente 130 toneladas/ano. Para financiar a construção das UBFs, a COOPERCUC contou com o apoio das mesmas instituições que apoiaram a construção da UC, mas com o aporte financeiro de recursos não reembolsáveis da *Slow Food*¹³.

Já em 2005, com a primeira unidade concluída, a COOPERCUC realizou uma parceria com a Alter Eco – instituição francesa que atua junto a agricultores familiares com a finalidade de promover uma relação de comércio justo a partir de um modelo econômico calcado na valorização e preservação da agricultura em uma escala humana e com respeito à biodiversidade – e fez a primeira exportação de produtos agroindustrializados para a Europa.

Objetivando expandir a exploração do mercado orgânico, a COOPERCUC começou a organizar os produtores para garantir as certificações orgânicas¹⁴. Assim, em 2007 obteve Certificação Orgânica para o mercado nacional através da Certificadora Chão Vivo (ICV) de Avaliação da Conformidade.

Em 2008 adquiriu o selo da Comunidade Europeia e a Certificação *Fairtrade*. Neste mesmo ano realizou a primeira exportação para Áustria através do Centro Europeu para Questões dos Trabalhadores (EZA). Em 2009 as parcerias foram ampliadas e a COOPERCUC incorporou à sua rede a *Atrium Ingredients Business* (empresa de polpa), a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes, Sabor Natural (ABIS) e Empório Chiappetta (empório localizado no mercado municipal, em São Paulo).

¹² Os recursos adquiridos para a construção das UBFs e da UC não dispunha de rubrica para pagamento de pedreiros e ajudantes. Assim, para garantir a mão de obra para a construção dos empreendimentos, os cooperados realizaram o trabalho em regime de mutirão em todas UBFs e na UC.

¹³ A *Slow Food* é uma associação internacional fundada em 1986 objetivando combinar prazer na alimentação, com consciência ambiental e responsabilidade social em resposta ao padrão *fast food* (SLOW FOOD, 2016).

¹⁴ As certificações orgânicas agregam valor aos produtos mediante a emissão e um selo que certifica que o produto é desenvolvido sem agrotóxico, sem fertilizante e sob a lógica da sustentabilidade.

Até então a COOPERCUC não havia realizado nenhuma parceria com o Estado brasileiro, nem na instância municipal, nem estadual nem federal. Apenas em 2011, quando na realização do Festival do Umbu, órgãos federais e municipais que apoiaram e visitaram o festival iniciaram uma relação de fomento ao desenvolvimento da Cooperativa.

Assim, com o fim de um projeto intitulado Semeando Renda¹⁵, a COOPERCUC foi contemplada em 2012 com 2 caminhões, mediante Cessão de Uso do governo estadual para a Cooperativa. Esses caminhões servem para coletar as frutas, transportar embalagem e transportar os produtos agroindustrializados para a comercialização. Na mesma linha, a Cooperativa também conseguiu a Cessão de Uso de uma moto e um veículo de passeio, utilizados para transporte de técnicos.

Em 2013 a Instituição acessou recursos do Programa Vida Melhor¹⁶ e está construindo uma unidade agroindustrial polivalente para beneficiamento de frutas em quatro linhas de produção: doces, geleias, polpas e sucos. Esta será a segunda grande unidade agroindustrial da Cooperativa, qual ampliará a capacidade de beneficiamento das frutas, absorvendo mais ainda oferta potencial de frutas dos municípios.

A COOPERCUC dispõe atualmente de 15 unidades de beneficiamento de frutas de pequeno porte nas comunidades de sua atuação, com uma unidade de processamento de grande porte na sede de Uauá e está à guisa de conclusão (meta de concluir em março de 2015), uma segunda unidade de grande porte.

4.2 Modelo de Produção e Gestão da COOPERCUC

A COOPERCUC funciona sob um modelo descentralizado de produção, trabalhando junto às comunidades rurais onde os cooperados realizam o extrativismo do umbu (*spondias tuberosa*) e maracujá da caatinga (*Passiflora*

¹⁵ Projeto do governo da Bahia lançado em 2009 que visava a promoção da inclusão socioprodutiva, mediante a cessão de meios de produção e infraestrutura produtiva para trabalhadores organizados em associações e cooperativas.

¹⁶ O Vida Melhor é um Programa do governo da Bahia que articulou um conjunto de estratégias que objetivavam incluir socioeconomicamente através do trabalho decente as pessoas vivendo sob situação de pobreza, tendo como meta final a emancipação econômica destas. O Programa atua na diversidade do mundo do trabalho, tomando como público as pessoas inscritas no Cadastro Único (CadÚnico) do governo federal.

cinnata). São 18 comunidades: Maria Preta, Fazenda Marruá, Serra da Besta, Testa Branca, Caititus, Lajes das Aroeiras, Fazenda Cocobobó, Caldeirão do Almeida, Fazenda Desterro, Fazenda Cachaqui, Fazenda Caladinho, Fazenda Serra Grande, Fazenda Brandão, Distrito de Patamuté, Fazenda Salgado, Fazenda Jaquinicó, Fazenda Sítio do Tomaz, Fazenda Raso.

Essas comunidades se distribuem nos três municípios de atuação da COOPERCUC: Canudos, Uauá e Curaçá, todos localizados no Território da Cidadania Sertão do São Francisco/BA. Esse território é formado outros sete municípios além desses três.

Em todas as comunidades existe área de fundo de pasto, forma coletiva de utilização da terra para fins agropecuários de forma sustentável, onde se busca garantir a preservação ambiental, reconhecida pelo governo federal em 2007 (FERRARO JÚNIOR; 2008). Ao todo, somadas as áreas de fundo de pasto das comunidades são 15.179 hectares (ver anexo 3) onde os cooperados realizam o extrativismo dos frutos para comercializarem junto à COOPERCUC.

Além da área de fundo de pasto, os cooperados trabalham também em áreas privadas, de posse das suas respectivas famílias. São pequenas unidades familiares da agricultura familiar, cuja média na amostra foi de 25,35 hectares, com estabelecimentos de área variando de 2 à 52 hectares. Lá também extraem os frutos e produzem, de forma diversificada, evidenciando o caráter de produção baseado na policultura da agricultura familiar, conforme demonstra o quadro 3.

Quadro 3
Diversidade de produção nos estabelecimentos dos cooperados

Atividades desenvolvidas	
Alimentação Animal	Caprino (leite e carne)
Ovino (leite e carne)	Galinha (ovo e carne)
Maracujá	Umbú
Mandioca	Maniçoba
Manga	Mel
Milho	Feijão
Vaca de leite	Hortaliça
Porco	Andu
Palma	Leucena

Fonte: pesquisa de campo, 2015.

O quadro 3 apresenta a natureza de produção diversificada da agricultura familiar da amostra entrevistada. Nesse encontra-se uma diversidade de 18 itens oriundos de atividades desenvolvidas no conjunto dos estabelecimentos. Encontrou-se estabelecimentos que desenvolvia até 9 atividades produtivas.

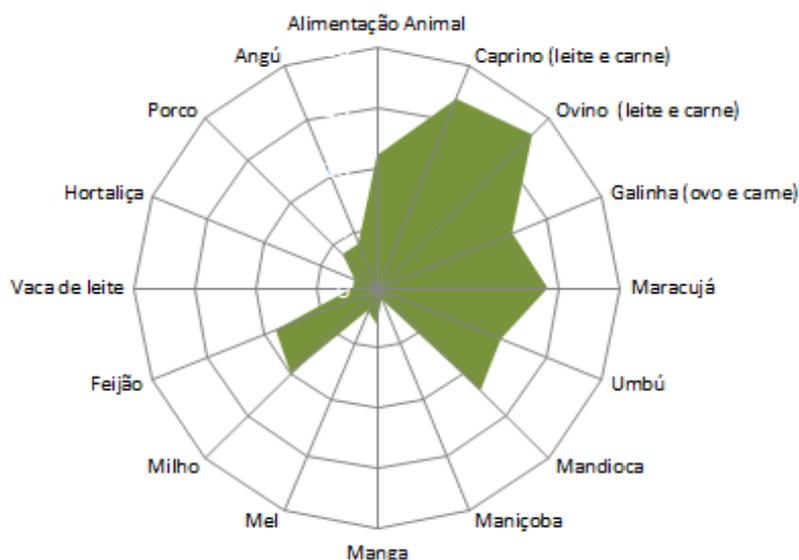
Nos estabelecimentos dos entrevistados, observou-se que, quanto maior a área, mais atividades diversificadas era desenvolvida, ou seja, observa-se que o tamanho da área é utilizada para diversificar a produção ao invés de buscar escala de um único produto advindo da monocultura.

O gráfico 1 busca demonstrar através da área em cor verde a presença destas atividades nos estabelecimentos rurais entrevistadas. Observa-se que, destas atividades desenvolvidas, merece destaque a caprinovinocultura, atividade encontrada em 87,5% dos estabelecimentos. Alinhado com os princípios de convivência com o semiárido, a caprinovinocultura é entendida pelos entrevistados como a atividade mais viável em função dos baixos custos para alimentação e dessedentação dos animais, além da capacidade desses para se alimentarem na vegetação a caatinga. Encontra-se também de forma recorrente nos estabelecimentos, com 60% de frequência, a criação de galinha e o plantio da mandioca, atividades que também estão em consonância com os princípios de convivência com o semiárido.

A área de fundo de pasto é natural, caatinga, livre de qualquer incidência de agrotóxico. Os frutos extraídos desta área são orgânicos e assim, a única restrição para a utilização dos frutos no beneficiamento é com relação à qualidade ante às questões físicas, pois todos esses frutos do fundo de pasto atendem à certificação orgânica.

Já as áreas privadas dos estabelecimentos, o controle para garantir a qualidade orgânica dos produtos agroindustrializados pela COOPERCUC não garante o aproveitamento do umbu de todos os cooperados, por não haver um controle do histórico de utilização e manejo dos estabelecimentos. Apenas alguns estabelecimentos possuem, portanto, a certificação orgânica, pois o histórico de utilização da área permite, atende aos requisitos.

Gráfico 1
Atividades produtivas mais presentes nos estabelecimentos



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

A organização do trabalho para o extrativismo está diretamente ligada à capacidade produtiva das Unidades de Beneficiamento de Frutas (UBF), implantadas em cada comunidade cuja finalidade é a agregação de valor às frutas, produzindo parte dos produtos comercializados pela COOPERCUC. Em geral, para a realização do extrativismo no fundo de pasto montam-se grupos de em média de 6 pessoas. O grupo que sai em um dia, no outro dia utilizará a UBF, enquanto o segundo grupo sairá para o extrativismo. E assim acontece a rotatividade entre a extração e o beneficiamento. Ao todo são 15 UBFs. Apenas as comunidades de Pau Ferro, Maria Preta e Raso não dispõem de uma estrutura dessa.

A UBF beneficia as frutas, preparando os seguintes produtos: geleia de maracujá, geleia de umbu, umbu em compotas e polpa de umbu. Apenas os frutos advindos do extrativismo são beneficiados nas UBFs para garantir o controle da certificação orgânica. Os dos estabelecimentos certificados e o excedente da produção de frutas na área de fundo de pasto são transportados para a UC, localizada na sede do município de Uauá. Lá são produzidos doce de umbu, doce de maracujá e geleia de umbu.

A gestão da COOPERCUC disponibiliza para todas as UBFs os insumos necessários à produção da geleia de maracujá, geleia de umbu, umbu em compotas e da polpa de umbu. O único custo que recai sobre as UBFs é de energia. Transporte, embalagem, rótulo, criação, etc. é de responsabilidade da COOPERATIVA.

Após a produção nas UBFs, os produtos são recolhidos e transportados para a UC. Cabe à gestão da agroindústria realizar a comercialização destes produtos, seja no mercado institucional (PAA e PNAE) seja no mercado privado (*delicatessen* e supermercados de Salvador, e também junto às organizações de economia solidária).

Cabe destacar que, excetuando a polpa de umbu, todo restante da produção advinda das UBFs é destinada ao PAA. Como este programa limita o valor anual de compras por CNPJ, a gestão da COOPERCUC utiliza todo esse valor, distribuindo-o proporcionalmente entre as UBFs, conforme o número de produtores.

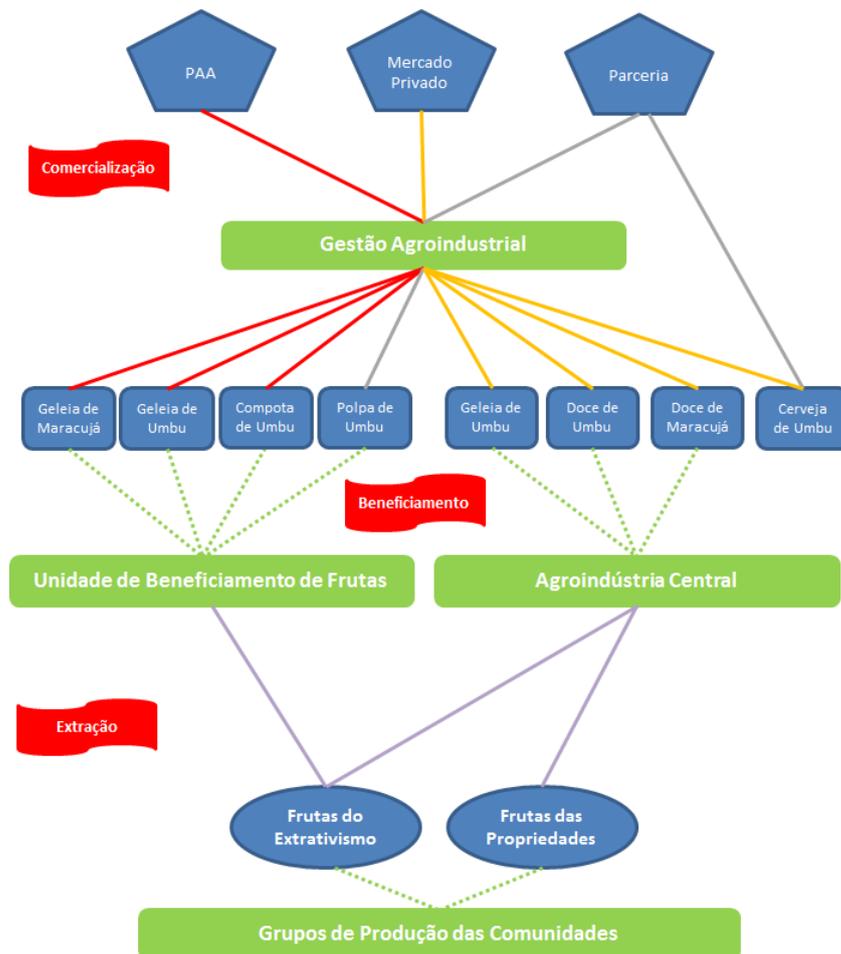
Somente após a comercialização e o pagamento do contrato pelo governo federal é que os cooperados recebem o pagamento pelos produtos elaborados. A COOPERCUC não dispõe de um capital de giro que garanta o pagamento imediato. Esse pagamento, quando se trata da comercialização junto aos mercados institucionais pode durar meses.

A figura 3 tenta sintetizar todo esse processo de produção. Nesta, acrescenta-se uma atividade recente da COOPERCUC, a produção de cerveja de umbu. Trata-se de um produto em desenvolvimento, já colocado no mercado, em parceria com uma cervejaria de Minas Gerais.

As linhas em cor lilás representam o circuito dos produtos *in natura* para beneficiamento, seja nas UBFs seja na UC. As linhas em cor amarela representam o fluxo de produtos agroindustrializados na UC, destinados ao mercado privado. As linhas em cor vermelha representam o fluxo dos produtos agroindustrializados para o mercado institucional e a linha em cor azul refere-se ao fluxo da polpa de umbu que a COOPERCUC envia para a cervejaria transformar em cerveja. Esse é o ciclo econômico da COOPERCUC, desde a extração dos até a chegada dos produtos ao mercado.

Esse modelo de produção é responsável por uma receita anual ascendente, que iniciou com aproximadamente R\$ 100 mil oriundo de uma produção de 30 toneladas de produtos (em 2004) derivados do umbu e atualmente equivale a R\$ 1,3 milhão, advinda de 134 toneladas produzidas em 2015, conforme pode ser visualizado no gráfico 2.

Figura 3
Processo de Produção e Comercialização da COOPERCUC



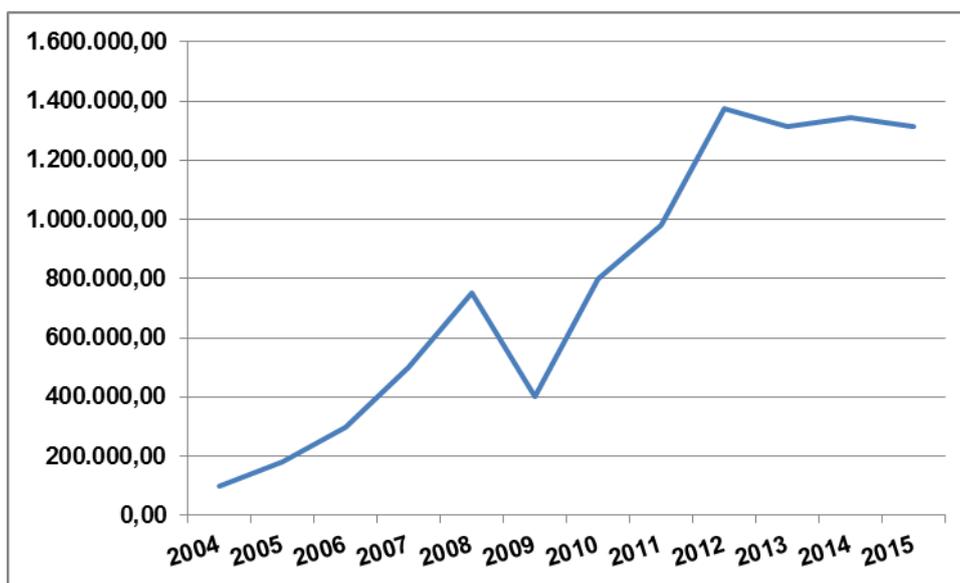
LEGENDA

- Circuito de produtos para beneficiamento
- Circuito de produtos para Comercialização em mercado Privado
- Circuito de produtos para Comercialização no PAA
- Circuito de produtos para processamento externo à COOPERCUC

Fonte: Pesquisa de Campo, 2015.

Esse gráfico 2 revela que desde a constituição da COOPERCUC apenas o ano de 2009 apresentou redução de receita. Esta redução da receita decorre de uma redução na produção, de 110 toneladas em 2008 para 100 toneladas em 2009. A queda na produção em 2009 é atribuída pela gestão da COOPERCUC à estiagem, qual impactou negativamente na produção de umbu.

Gráfico 2
Evolução da Receita Anual da COOPERCUC – 2004 a 2015



Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Os dados de produção revelam a capacidade da gestão da COOPERCUC, o volume potencial de frutos para a exploração extrativista, a aceitação dos produtos no mercado e a penetração ao mercado. Cabe contudo um destaque para uma tendência à estagnação a receita após 2012, qual não foi aprofundada por fugir aos objetivos deste trabalho.

4.3 O Problema do Horizonte

Conforme foi tratado no capítulo 2 deste trabalho, o problema do horizonte está estreitamente relacionado com a inclinação de cooperados para imobilizarem capital para projetos que promovam o crescimento da cooperativa, no longo prazo. Em tese, os cooperados não tem essa motivação, gerando empecilho para o crescimento da organização.

A observação realizada junto à COOPERCUC, de seu ambiente e instalações revelou uma organização em crescimento, com grande capital imobilizado. A instituição dispõe de dois caminhões, uma pick-up, um veículo de passeio e duas motos, um escritório, uma fábrica onde há o beneficiamento das frutas (UC), 15 UBFs e uma nova fábrica em construção (ver anexo 4).

Para o financiamento destes investimentos a Cooperativa obteve dificuldade junto às instituições financeiras, ratificando uma tendência apontada pelas pesquisas (ZYLBERSZTAJN, 2002; BIALOSKORSKI NETO, 2015). Buscaram no Banco do Brasil, no Banco do Nordeste do e no Bradesco. Contudo, nunca conseguiram financiamento. O BNB informou que havia suspenso crédito para cooperativas e outras instituições financeiras apresentaram dificuldades diversas.

Uma das linhas de financiamento que a gestão da cooperativa buscou com as instituições financeiras foi para formar capital de giro, buscando com isso solucionar o problema do pagamento junto aos cooperados, qual seja a dependência do pagamento pelos produtos para o repasse para os cooperados, que muitas vezes demora e desestimula. Essa demanda não foi suprida e tem sido objeto de discussão da gestão junto aos cooperados.

Com relação aos investimentos necessários para a implantação das UBFs e da UC, o recurso foi conseguido com a União Européia, de natureza não reembolsável. Da mesma natureza, não reembolsável, a COOPERCUC conseguiu acessar recursos de fomento do governo do estado da Bahia e vem construindo uma nova unidade agroindustrial, para a qual está dando de contrapartida o terreno, adquirido mediante parceria com o governo municipal de Uauá (ver anexo 4).

Com recursos próprios a Instituição adquiriu uma pick-up de grande porte, para realizar apoio logístico e transporte de técnicos, e também adquiriu uma moto, para garantir a prestação de serviços de ATER, bem como servir de apoio ao escritório de negócios da Instituição.

Nota-se que, do ponto de vista da imobilização de capital de longo prazo para seu crescimento, para o desenvolvimento de grandes projetos, a COOPERCUC encontrou alternativas às propostas de adquirir financiamento bancário ou imobilizar capital dos associados através das relações de parceria e cooperação internacional.

A gestão nunca buscou imobilizar o capital dos cooperados, nem utilizar as sobras para investimento de longo prazo nos projetos da cooperativa. A utilização da

sobra embutida nos produtos não comercializados e nos insumos não utilizados ocorre mediante a reutilização no exercício seguinte, tanto para a produção quanto para a comercialização. A sobra financeira também é utilizada para o exercício seguinte, mas, como se trata de um montante reduzido, sua utilização se dá apenas para custear parte das atividades da Cooperativa.

As entrevistas junto às famílias revelaram que a gestão da cooperativa não teria dificuldade em propor inversão de capital com retorno de longo prazo junto aos cooperados. As famílias entrevistadas não se opuseram à realização de investimento de longo prazo.

Um dos exercícios realizados junto às famílias foi a simulação de duas situações de investimento para que o/a entrevistado escolhesse. A proposta A requeria um menor montante a ser investido e teria um retorno de curto prazo, em 1 ano, mas de apenas 20% anual acima do capital investido. A proposta B requeria um maior volume de capital a ser investido, geraria retorno somente a partir do terceiro ano, contudo, com rendimento anual de 30% acima do capital investido.

Dentre os entrevistados, 75% aceitaria a proposta B, com retorno de longo prazo. Apenas 25% optaria pela proposta A, com retorno de curto prazo. A literatura sugere que a motivação para que cooperados em geral rejeitem investimento de longo prazo seja de natureza econômica: a riqueza do cooperado não varia com o valor da cooperativa. Contudo, diferente deste caminho, o que se observou entre os 25% dos entrevistados que optaram pelo curto prazo, foi o desejo por investimento que respondessem às suas necessidades imediatas, em função de suas restrições financeiras, os quais viam nesses investimentos com retorno rápido uma alternativa para a solução das necessidades pecuniárias da família.

Quando questionados sobre a realização de investimentos na imagem da cooperativa, 100% dos entrevistados avaliaram como sendo um investimento necessário, não apresentando nenhum tipo de objeção. Quando o investimento em imagem foi confrontado com investimentos produtivos de curto prazo, para que os cooperados escolhessem entre um e outro, eles apresentaram preferência por investimento em curto prazo, com proporção apresentada na tabela 6.

Uma possível explicação para esse comportamento divergente daquele característico do cooperativismo está no sentimento de pertencimento dos cooperados da COOPERCUC. Em todos os entrevistados, o sentimento com relação

à cooperativa é de posse, é como se fosse uma empresa de natureza limitada, de sua propriedade, uma empresa que pertencesse a todos os cooperados, de modo que o crescimento da organização é visto como o crescimento da própria família.

Tabela 6
Importância atribuída pelos cooperados
aos investimentos em imagem da Cooperativa

Importância atribuída	Percentual
Projetos de Curto Prazo	45,00
Imagem da Cooperativa	30,00
Ambos	25,00
TOTAL	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

A tabela 7 demonstra o resultado obtido com relação ao sentimento dos cooperados com relação à imagem da Cooperativa, com relação ao significado do crescimento da Cooperativa e do nome da Organização. As respostas apresentadas sobre o significado do tamanho alcançado pela COOPERCUC, foram agrupadas da seguinte maneira: 1) Sonho realizado – para verbalizações cujo significado foi de realização pessoal diante do sucesso do projeto; 2) Dever cumprido - para verbalizações onde o cooperado demonstrava satisfação com os esforços dispendidos; 3) Renda - para verbalizações que apontavam que o crescimento da COOPERCUC era crescimento da renda familiar; 4) Valorização e reconhecimento do Semiárido – agrupou-se aqui as respostas que identificaram o sucesso da COOPERCUC como sendo uma vitória do povo do semiárido, uma prova de que é possível viver bem em convivência com o semiárido; 5) Crescimento de todos – onde agrupou-se as expressões que diziam ser a COOPERCUC a própria comunidade, cujo crescimento era o crescimento das comunidades e das famílias.

Os agrupamentos das respostas na tabela 7 evidencia o sentimento de pertencimento das pessoas à Cooperativa. Exceto o significado agrupado no item “renda”, todos os demais (96,77%) indicam uma relação de sentimento para com a COOPERCUC, de posse, de caminhada conjunta, de troca, de pertencimento. Esse sentimento, por sua vez traz uma explicação bastante razoável para o fato de que o problema do horizonte não foi identificado nesta pesquisa junto à COOPERCUC. É esse sentimento que não cria nos cooperados uma relação meramente econômica

com a Cooperativa e assim, não há oposição por parte dos cooperados para a realização de investimentos na imagem e no crescimento da COOPERCUC, ainda que seja um investimento com retorno de longo prazo.

Tabela 7
Significado do crescimento da COOPERCUC para os entrevistados

Significado	Percentual
Sonho realizado	32,26
Dever Cumprido	6,45
Renda	3,23
Valorização/reconhecimento do semiárido	16,13
Crescimento de todos	41,94
TOTAL	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Outro exercício realizado, tendo em vista a mensuração da ação dos cooperados para superar os problemas de horizonte, foi com relação à disponibilização de recursos para a cooperativa mediante um processo de reintegração de capital, que consiste em um novo aporte de capital investido por cada cooperado para ampliar o capital da cooperativa.

Os cooperados foram provocados diante de uma indagação, tal como descreve-se a seguir: se a gestão da COOPERCUC quisesse abrir uma nova linha de produção para um novo produto que garantisse a compra de outras matérias primas dos cooperados para agroindustrialização, e para isso precisasse de uma reintegração de capital, a gestão poderia contar com vosso capital?

A resposta de 100% dos entrevistados foi “sim”, que aceitariam uma reintegração de capital. Considerando que a integralização de capital nunca foi problema para a COOPERCUC e ainda considerando o espírito de cooperação presente no ambiente institucional da Cooperativa, bem como a relação de pertencimento identificada, esta resposta não surpreende e ainda revela que em termos de horizonte, a COOPERCUC não terá problema se depender do envolvimento e da disposição dos cooperados.

Esse sentimento de pertencimento se destaca também quando na análise da construção da marca Gravetero. Ao projetarem o crescimento da cooperativa, os a gestão construiu uma marca que levasse para os seus produtos sua identidade. A

marca leva no nome e na identidade visual elementos que reafirmam a identidade com o semiárido, colocando na imagem da cooperativa a própria imagem do semiárido.

Figura 4
Marca Gravetero



Fonte: Pesquisa de Campo, 2015

Para ilustrar o sentimento de pertencimento dos cooperados com relação à COOPERCUC, apresenta-se a fala de uma entrevistada. Após ter sido apresentado claramente esse problema da pesquisa, ao se referir a fazer um investimento de longo prazo e não chegar a obter o resultado desse investimento em função de uma eventual saída da Cooperativa, a entrevistada falou “Se eu chegar a sair, fica lá pra quem vai entrar, né?” (ENTREVISTA 5, 2015).

4.4 O Problema do Portfólio

O problema do portfólio é consequente do problema do horizonte (ZYLBERSZTAJN, 2002). Conforme foi dito, o crescimento da COOPERCUC vem calcado em projetos de longo prazo, embora ocorra sem aporte de recursos de seus cooperados, mas através de relações de parceria ou financiamento público.

Ficou claro ante o problema do horizonte que os cooperados não fazem nenhum tipo de objeção para o investimento de longo prazo na cooperativa, embora alguns optem pelo investimento de curto prazo para atender suas necessidades imediatas. Diante deste cenário onde o problema do horizonte não tem peso sobre a COOPERCUC, é de se esperar, que o problema do portfólio não seja também

observado, exceto havendo limitação ou falhas na gestão. Mas esse não é o caso e de fato não se vê os efeitos do problema do portfólio na COOPERCUC.

Ao contrário, há um desenvolvimento crescente de produtos utilizando os frutos da caatinga. Tomando o histórico da Organização, temos um processo ascendente de desenvolvimento de novos produtos. Mais do que isso, tem-se investimento em curso de uma nova linha de produção, suco de umbu, e, dentre os cooperados entrevistados, há um interesse generalizado (100%) de que a gestão da COOPERCUC crie outra linha de produção diferente das atuais e dessa que está em implantação, ainda que isso demande investimento de longo prazo conforme será demonstrado adiante.

Conforme foi relatado no histórico, a Cooperativa surgiu após a organização dos grupos de produção entorno do beneficiamento das frutas advindas do extrativismo. A demanda que motivou sua constituição era a comercialização destes produtos. Portanto, o surgimento da cooperativa foi para comercializar esses produtos e a comercialização demandou a agroindustrialização mais elaborada para garantir acesso aos mercados.

Assim, a COOPERCUC começou a produzir simultaneamente doce, compota suco e geleia de umbu. Esses foram os primeiros produtos. A partir daí passou a aproveitar o maracujá e também fazer o doce desse fruto para comercialização. Em seguida passaram a aproveitar a goiaba e produzir doces e geleias desse fruto. Após o domínio na produção dos doces de umbu, maracujá e goiaba, a Cooperativa desenvolveu produtos que resultam da mistura dessas frutas¹⁷ (ver anexo 5).

Além desses produtos, a COOPERATIVA está desenvolvendo um novo produto, que encontra-se em fase de teste junto aos consumidores: a cerveja artesanal de umbu. Esse produto está sendo testado no mercado de cervejas artesanais e é desenvolvido em parceria com uma empresa mineira que pesquisa e cria cervejas com frutas nativas e especiarias do Brasil. Na figura 3 percebe-se que o fluxo para a elaboração e comercialização desse produto é diferente dos demais: a COOPERCUC envia a polpa elaborada para a empresa parceira que devolve a

¹⁷ O catálogo dos produtos da COOPERCUC pode ser encontrado no site <http://www.coopercuc.com.br/> produtos.

cerveja para a Cooperativa comercializar. A cerveja leva a marca Gravetero (ver figura 5).

Figura 5
Investimento no desenvolvimento da Cerveja Artesanal de Umbu



Fonte: pesquisa de campo, 2015.

Cabe destacar que também já houve o desenvolvimento do suco de umbu para comercialização. Contudo, experiência não foi exitosa em função das restrições advindas da vigilância sanitária. Os custos e investimentos necessários para garantir a permanência do produto no mercado atendendo às exigências sanitárias impeliram à COOPERCUC a interromper a produção do suco de umbu. As prioridades de investimento fizeram a Cooperativa não focar no atendimento às exigências legais e optar pelo fechamento dessa linha de produção.

Contudo, participando de um edital público que selecionou projetos de desenvolvimento de atividades produtivas no meio rural da Bahia – edital Vida

Melhor/2012 -, a COOPERCUC foi selecionada para a construção de uma nova agroindústria. O projeto, em fase de conclusão terá uma linha de produção de suco de umbu, trazendo de volta esse produto ao mercado, já com a vantagem da gestão dispor do acúmulo do conhecimento sobre produção e comercialização do mesmo.

Não obstante esse portfólio, já bastante diversificado, com produtos no mercado, outro em teste e outro prestes a retornar, os cooperados entrevistados desejam que a COOPERCUC desenvolvam outros produtos, aproveitando o potencial produtivo de seus dos estabelecimentos. A tabela 8 sintetiza o desejo dos entrevistados ante a abertura de outras linhas de produção agroindustriais pela COOPERCUC.

Tabela 8
Linhas de produção demandas pelos entrevistados

Agroindústria	Percentual
Frigorífico de caprino/ovino	21,21
Laticínio de caprino	30,30
Beneficiamento da pele de caprino/ovino	3,03
Beneficiamento do milho	12,12
Beneficiamento da mandioca	9,09
Beneficiamento do feijão	9,09
Beneficiamento de Hortaliças	3,03
Casa do Mel	3,03
Artesanato de crochê e palha de licuri	6,06
Não sabe dizer, mas avalia como importante diversificar a produção	3,03
TOTAL	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Não foi percebido qualquer comportamento dos cooperados que se opusessem à realização de investimentos para o desenvolvimento de novos produtos, ou para a qualificação da inserção destes produtos no mercado, como ações de marketing e distribuição. Nenhum apresentou oposição dessa natureza.

Neste sentido, os resultados da pesquisa de campo sugerem que o problema do portfólio não se aplica à COOPERCUC, pois, os cooperados não são avessos ao investimento de longo prazo para o desenvolvimento dos produtos, seja para qualificá-los, seja para promover a diversificação.

Cabe pontuar quatro aspectos percebidos quando se problematizou a questão do portfólio junto aos cooperados. Primeiro, o grau de enraizamento dos princípios de convivência com o semiárido. Os entrevistados justificaram a importância de abrir agroindústrias para o beneficiamento da carne de ovinos e do leite de caprinos por serem estas atividades aquelas de menor custo para o semiárido, e que, portanto, além do rebanho existente, havendo a abertura de uma agroindústria para beneficiar os produtos advindos dessas atividades, os cooperados se estimulariam a elevar o rebanho destes animais

Segundo, a visão de mercado. Os cooperados falaram de baixos custos de manejo ao indicar as agroindústrias de caprino e ovino. Justificaram também pela necessidade de comercializar os caprinos e ovinos através da COOPERCUC, eliminando o atravessador para quem comercializaram 33,33% dos caprinos e ovinos e 16,67% das aves no ano de 2015.

Em terceiro, ficou muito evidente a confiança revelada para com a gestão da agroindústria. O sucesso na agroindustrialização de derivados das frutas nativas da caatinga no tocante à geração de renda nas comunidades leva os cooperados a acreditarem que a criação de uma nova linha de produção ou montagem de nova agroindústria através da COOPERCUC necessariamente vai elevar a renda e facilitar a comercialização dos outros produtos dos estabelecimentos.

Por fim, um quarto aspecto deve ser destacado sobre a problematização do tema do portfólio junto aos cooperados: é sobre o espírito comunitário e o sentimento de pertencimento que mais uma vez foi revelado. Pouco mais de 18% dos entrevistados avaliaram como sendo importante a criação de novos produtos, respaldados pela lógica comunitária, sem considerar qualquer tipo de interesse privado, sem considerar, de forma prioritária, as demandas dos seus estabelecimentos.

Uma primeira linha de resposta revelou o espírito comunitário mais uma vez, quando os entrevistados disseram que a criação de uma nova agroindústria seria importante pois geraria mais emprego na comunidade que fosse implantada. Um segundo grupo de resposta dessa natureza apontou a necessidade de criação de uma nova linha para que a COOPERCUC continuasse crescendo e com isso, as famílias se desenvolverem e melhorarem de vida. A tabela 9 relewa essas respostas.

Tabela 9
Motivação dos entrevistados para criação de novas agroindústrias

Motivação	Percentual
Gerar mais emprego na comunidade	11,54
Facilitar a comercialização da produção	38,46
Gerar mais renda	42,31
Para a Cooperativa crescer	7,69
TOTAL	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

A atuação da gestão da COOPERCUC vem ao longo dos anos criando mecanismo para qualificar e diversificar o portfólio. A própria cerveja artesanal de umbu vem sendo cuidadosamente inserida no mercado. Desde a construção da marca até a busca de parceiros para a comercialização visam garantir a inserção deste produto no mercado da melhor maneira

Um exemplo disso pode ser encontrado na cerveja artesanal de umbu. A figura 5 demonstra dois momentos distintos da construção da imagem dessa cerveja. A equipe de consultoria em comunicação que a Cooperativa tem contrato vem assegurando a construção e desenvolvimento da imagem deste novo produto, objetivando garantir sua apresentação e assim fortalecer sua inserção no mercado.

Do mesmo modo, para garantir a inserção no mercado a COOPERCUC está buscando parceiros que, com menor custo propiciem a comercialização desta cerveja com preço que garanta a competitividade. Há um estudo sobre as formas de comercialização da cerveja de umbu, para firmar esse produto no mercado.

4.5 O Problema do Carona

As questões ligadas ao que a literatura chama por *free rider* não se evidenciaram na prática junto aos cooperados, nem foram percebidas como objeto de preocupação da gestão da cooperativa enquanto prática/conduita a ser inibida ou punida. Para as questões colocadas, obteve-se o resultado apresentado a seguir.

O exercício fundamental foi identificar da parte dos cooperados a forma utilizada por eles pra se beneficiar dos serviços prestados pela cooperativa. Outro foi

identificar na gestão da cooperativa a forma de monitorar e mensurar a utilização pelos cooperados dos benefícios ofertados, bem como a fidelidade destes.

Além dos insumos produtivos e transporte dos produtos, a COOPERCUC atua como articuladora de políticas públicas para seus cooperados, objetivando dinamizar a renda e melhorar a qualidade de vida das famílias, garantindo a permanência destas no meio rural. Políticas públicas de ATER, capacitações/formações, cisternas, Prosemiárido¹⁸, PAA e PNAE, são as políticas até aqui articuladas pela COOPERCUC para seus cooperados.

A promoção do acesso à ATER ocorre de duas maneiras. Primeiro, articulando a oferta de ATER pública para chegar até as famílias, o que a cooperativa busca fazer de forma a gerar benefícios para todos os cooperados. Na impossibilidade, busca canalizar o serviço para as famílias com maior dificuldade de produção. Segundo, através da visita de técnicos da própria Cooperativa. Neste caso, a visita é destinada às comunidades com maior dificuldade, para igualar a capacidade de produção destas às demais que estão em estágio avançado. Nessas em que há maior dificuldade há uma maior incidência das ações de orientação da cooperativa. A meta é igualar a capacidade de produção das comunidades.

Com relação às capacitações/formações apenas os cooperados que não tiverem interesse não participam, pois são ofertadas para representantes de todas as comunidades. A COOPERCUC promove os cursos e se articula com entidades parceiras para baixar os custos com deslocamento, hospedagem e alimentação dos instrutores. O instrutor externo ministra os cursos junto aos cooperados mais experientes da COOPERCUC.

Do mesmo modo, com a proposição de universalizar as cisternas a COOPERCUC atuou no sentido de viabilizar cisternas para todos os cooperados que ainda não tinham. A Cooperativa buscou junto aos órgãos de governo cadastrar e pautar a implantação de cisternas nas casas de todas as famílias, universalizando o acesso à água para consumo humano dos cooperados.

¹⁸ Prosemiárido é um projeto do governo da Bahia com recursos oriundos de empréstimo junto ao Banco Mundial, executado pela Companhia de Ação e Desenvolvimento Regional, órgão da Secretaria de Desenvolvimento Rural, cuja finalidade é fomentar ações que promovam a partir dos princípios e valores comunitários a participação e o envolvimento das comunidades em um processo de construção de estratégias para a inclusão socioprodutiva, considerando as questões geracionais e de gênero.

O Prosemiário tem critérios previamente acordados e pactuados entre o governo da Bahia e o Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (FIDA). Diante da limitação em chegar a todas as comunidades, coube à COOPERCUC dialogar com a coordenação do Projeto para garantir que as 18 comunidades onde estão seus cooperados participassem da análise de critérios para que pudessem participar do projeto.

Para garantir aos cooperados a distribuição de forma igualitária do ganho advindo do acesso ao PAA, a oferta de produtos para a compra é distribuída proporcionalmente entre as comunidades conforme o número de pessoas por grupo de produção. Para acessar o PAA, as demandas dos cooperados são supridas integralmente pelos técnicos da cooperativa.

Com relação ao PNAE, a COOPERCUC busca orientar e planejar a produção, distribuindo proporcionalmente a aquisição de produtos por comunidade, de acordo com a demanda do edital, de modo que todas as comunidades possam acessar o Programa e vender os produtos para a alimentação escolar.

Há ainda um benefício gerado pela Cooperativa que está além das políticas públicas, mas que passa pela vida comunitária e que, se gestado de forma equivocada, poderia ser um espaço de estímulo ao comportamento oportunista dos cooperados. Trata-se do apoio para as ações comunitárias: reforma de igrejas, festivais locais, etc. Para não estimular nenhum tipo de comportamento oportunista, o apoio que a cooperativa dá aos cooperados para as atividades comunitárias é de forma igualitária, reservando uma cota anual para esse tipo de demanda, qual é distribuído igualmente entre as 18 comunidades.

A oferta de frutas disponível não é absorvida integralmente pela COOPERCUC. Assim, a gestão da Cooperativa não faz objeção à venda do excedente para outras cooperativas, empresas e/ou atravessadores. Os técnicos da cooperativa sempre visitam os cooperados e estão em estreito diálogo sobre a comercialização para compreender esse processo de venda externa à COOPERCUC. Para a gestão da COOPERCUC, a venda dos produtos que a Cooperativa não absorve é uma forma dos Cooperados auferirem mais renda e garantirem uma melhor reprodução social de suas famílias, não representa, portanto, ameaça para a Organização.

Segundo a gestão, em toda safra, a parte do extrativismo que a COOPERCUC não absorve é vendida para outros compradores. Isso já é uma prática pactuada e aceita em nome da qualidade de vida das famílias. Destacam que não temem em momento algum qualquer ação de infidelidade dos cooperados, vendendo o fruto prioritariamente para outras organizações ou para os atravessadores, ou ainda utilizando dos recursos da cooperativa para fazer comercialização com terceiros.

Ao contrário, acreditam que, com a ampliação a capacidade de produção da COOPERCUC, a maior absorção dos frutos fará com que os cooperados deixem de comercializar com terceiros e fiquem integralmente com a Cooperativa. Ou seja, no olhar da gestão, o arranjo de comercialização praticado pelos cooperados não é caracterizado como infidelidade ou oportunismo desleal e tende a se modificar na medida que a COOPERCUC absorver gradativamente toda oferta de frutos que os cooperados dispõem anualmente.

Em diálogo com as famílias cooperadas percebe-se que a gestão da COOPERCUC tem respaldo ao racionalizar desta maneira sobre o comportamento dos cooperados. O sentimento de pertencimento já identificado se evidenciou sobremaneira junto aos cooperados nas questões de fidelidade.

Quando questionados sobre as formas atuais de comercialização das frutas, 80% dos entrevistados disseram que comercializam exclusivamente para a COOPERCUC. Os outros 20% revelaram que comercializavam também com terceiros, mas somente o faziam após suprir a demanda da COOPERCUC.

A história do extrativismo do umbu pode explicar uma parte da firmeza desta fidelização dos cooperados, deste alinhamento com a COOPERCUC. Antes desta instituição, quando haviam apenas organizado a extração do umbu, os atravessadores iam às comunidades comprar os frutos. Fazendo valer a lei da oferta e procura, quando no período de muito umbu, eles praticavam preços muito baixos. Os preços caíam de uma semana para a outra, como relatou uma cooperada.

Mais do que isso, o relato de outra cooperada mostrou que havia uma relação de desrespeito e quebra de contrato, prejudicando o trabalho dos extrativistas. O relato a seguir é de uma cooperada, quando questionada se vendia seus produtos pra outra organização ou para o atravessador:

“Não, porque sempre eles veem aí. Principalmente eu mesmo que toda vida tive vontade que esses atravessadores acabassem. Deles entrar aqui, chegar aqui. Antigamente a gente tirava, chegava na safra do imbu, eles pagavam, uma comparação né, cinco reais, ou com 10 reais assim na primeira semana. Quando era com uma semana eles já estavam pagando a cinco. E você tirava, uma comparação, catava 10 sacos do umbu, eles chegavam aqui, já tavam cheio né porque o imbu tava barato, muita gente besta tirava, eles fazia carrada e o resto se perdia, não levava” (ENTREVISTA 13; 2015).

Nessa mesma entrevista houve o relato que os atravessadores chegavam a pagar R\$ 2,00 no saco do umbu, antes da COOPERCUC, evidenciando um elevado grau de exploração deles sobre o trabalho extrativista. Segundo a mesma, após a COOPERCUC essa relação com o atravessador melhorou sobremaneira, pois já não compensava mais ir pegar umbu para eles por um preço abaixo do que a COOPERCUC pagava. Ou seja, a COOPERCUC acabou, segundo a Entrevista 13, regulando o preço do umbu em Uauá, Curaçá e Canudos.

Uma das questões debatidas com os cooperados foi sobre o preço pago pela COOPERCUC pelos produtos. 85% dos entrevistados disseram que o preço é ótimo. 10% disseram que o preço é bom e 5% sinalizaram que o preço é razoável. Esse preço não foi reprovado ou questionado por nenhum dos entrevistados, evidenciando uma relação de satisfação por parte dos cooperados, diferente da situação existente anteriormente quando os atravessadores atuavam livremente. Em outra entrevista, quando questionou-se sobre a venda para o atravessador, a resposta veio com irritação: “eu mesmo não. Eu tiro para fazer os produtos (na UBF) e as vez quando sobra eu mando para lá pra COOPERCUC. Mas pro atravessador tem muito tempo que eu deixei de tirar” (ENTREVISTA 14; 2015).

Foi realizada uma provocação aos entrevistados. Questionou-se a eles se, caso surgisse outra organização ou atravessadores que pagassem o dobro pago pela COOPERCUC, se eles manteriam a venda à COOPERCUC ou venderiam para o responsável por essa proposição.

O resultado evidencia o distanciamento da prática dos cooperados da racionalidade do *homo economicus*: nenhum entrevistado deixaria de vender para a COOPERCUC. Até mesmo os 20% que afirmaram comercializar com terceiros após atendida a demanda da COOPERCUC, disseram que poderiam vender para essa proposta de preço maior, desde que também já tivesse atendido a demanda da COOPERCUC.

Essa problematização despertou respostas dos cooperados que ratificaram o sentimento de pertencimento que há por parte cooperados com relação à COOPERCUC. A possibilidade de “trair a COOPERCUC” por causa de um preço mais atrativo despertou nos entrevistados diversos sentimentos que evidenciaram, primeiro, a racionalidade utilizada por eles para estabelecer relações econômicas, segundo, o compromisso e sentimento de pertencimento para com a Cooperativa.

No quadro 4 estão dispostas as respostas, transcritas *ipsis litteris*, que mais evidenciaram essa relação dos entrevistados com a COOPERCUC e a racionalidade econômica que estes cooperados utilizam. Atenta-se nas respostas que muitas pessoas expressaram abertamente a relação de pertencimento, e todas expressaram a adoção de um comportamento de parceria e não de oportunismo ou de individualismo.

Há um último aspecto que foi abordado sobre a problemática do carona. Tentou-se identificar a visão dos cooperados sobre a gestão da COOPERCUC diante do desenvolvimento de ações que propiciem o ganho igual ou desigual por parte dos cooperados. Neste sentido, 95% dos entrevistados entendiam que a gestão da COOPERCUC ofertava os benefícios de forma igualitária, sem benefício de uns em detrimento de outros. Os 5% restantes diz respeito à incapacidade do entrevistado em avaliar se alguém se beneficia mais ou menos das ações da Cooperativa. Ou seja, 100% dos entrevistados não conseguem ver uma ação da gestão que venha a promover benefícios desiguais entre os cooperados.

Quadro 4
Respostas dos entrevistados sobre a venda para outra Organização

Respostas
"Não, na verdade na COOPERCUC o cooperado se sente família"
"Não, não venderia não... O que é nosso é nosso"
"Continuaria vendendo para a Cooperativa"
Não. Venderia para a COOPERCUC. Por causa que a COOPERCUC a gente tem toda vida e o comprador se aparecer é uma vez no ano"
"Não, ficava onde eu tou. Que eu tou aí comercializando é uma empresa minha"
"Vendia não. Não ia trair a nossa consciência e a nossa Cooperativa, né? Porque nós podemos chamar que é um órgão nosso, né?"
"Não, eu vendo para a minha. Porque é da gente. Eu acho que aí é errado. Eu acho que a Cooperativa é da gente. Se eu fazer isto eu estou me traindo a si próprio".
"Se eu puder fornecer todo pedido da COOPERCUC e sobrar, aí eu venderia pra essa outra empresa, mas senão primeiramente eu venderia pra COOPERCUC"
"Vendia pra COOPERCUC. A empresa poderia chegar e ser uma cosia de hoje. A COOPERCUC não, a gente está segurada."
"Não venderia. A COOPERCUC é nosso alicerce"
"Rapaz, deixar o certo pelo duvidoso é muito ruim, né não?. Porque o outro as vezes é em vão né? E o certo é certo".
"Não, não deixo não porque meu contrato é contrato a Cooperativa. Até porque eu sou cooperada e eu não posso fazer isso, porque se eu fizer isso eu tou sendo falsa com a minha Cooperativa. Se que a cooperativa pagasse a 10 centavos e o atravessador pagasse a 1 real a gente não vendia. A gente tem essa consciência. É como eu já lhe falei, a gente trabalha porque a gente acredita e a gente tem amor. A Cooperativa pra gente é como se fosse a família da gente".
"Particularmente não faço isso não porque aí eu tou enfraquecendo a organização. Eu tenho que entender que a Cooperativa vai continuar e esse camarada que veio aqui me oferecer mais as vezes ele me oferece aqui duas ou três vezes e depois cai fora e pronto. Aí depois nem ele nem a cooperativa... se ele quiser me pagar mais pelo excedente que a Cooperativa não absorve eu passo. Mas pra mim deixar a Cooperativa na mão e vender pra eles, jamais.
"Não. Só a COOPERCUC"
"Assim, vai assim também do preço. Porque se eu puder surtir a COOPERCUC e sobrar, pronto. Claro que eu venderia por um bom preço"
"Não, porque sempre eles veem aí. Principalmente eu mesmo que toda vida tive vontade que esses atravessadores acabassem. Deles entrar aqui, chegar aqui. Antigamente a gente tirava, chegava na safra do imbu, eles pagavam, uma comparação né, cinco reais, ou com 10 reais assim na primeira semana. Quando era com uma semana eles já estavam pagando a cinco. E você tirava, uma comparação, catava 10 sacos do umbu, eles chegavam aqui, já

tavam cheio né porque o imbu tava barato, muita gente besta tirava, eles fazia carrada e o resto se perdia, não levava".
--

"Vendia não, que eu sei, depois se eu precisar..."
--

"A gente não vai deixar de vender um produto da agricultura pra COOPERCUC pra vender para um atravessador"
--

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Disso tudo, infere-se que a práxis da gestão e dos cooperados não fomenta ou desperta qualquer tipo de comportamento que gere desequilíbrios no acesso aos benefícios gerados pela Cooperativa, nem tampouco sugere a existência de carona. Ao contrário, percebe-se um elevado grau de fidelidade dos cooperados para com a cooperativa e de ação cooperada entre eles, cuja máxima é o crescimento de todos.

4.6 O Problema do Controle/Delegação

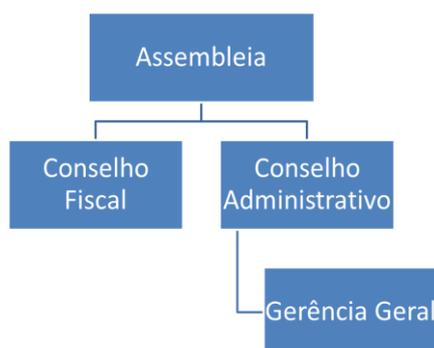
O problema do controle foi analisado sob as seguintes perspectivas: 1) a estrutura da COOPERCUC e a presença de mecanismos que exerça qualquer tipo de controle sobre a gestão; 2) a busca por mecanismos que venham a auxiliar a gestão e exercer algum nível de controle para garantir a eficiência da Organização; 3) o perfil dos gestores.

A figura 6 descreve a estrutura da COOPERCUC. A assembleia é o órgão maior que define as questões macro da cooperativa, conforme rege a lei do cooperativismo. Ao Conselho Fiscal cumpre o monitoramento das ações do Conselho Administrativo. Ao Conselho Administrativo cabe a operacionalização das decisões macro tomadas em assembleia, bem como fazer a gestão propriamente dita da cooperativa: UBFs, AC e das ações de ordem comunitária de interesse dos cooperados.

Estatutariamente é reservada à assembleia a tarefa de analisar e aprovar o balanço anual, aprovar a entrada de novos cooperados e definir sobre sobras. Contudo, objetivando ampliar a participação dos cooperados nas decisões da Organização, o conselho administrativo submete à assembleia algumas decisões de gestão, aprova o planejamento e assim a estratégia macro da COOPERCUC. O

Conselho de Administração apresenta a proposta anual e a assembleia debate e encaminha.

Figura 6
Estrutura Administrativa da COOPERCUC



Fonte: COOPERCUC, 2004.

Além de assembleia geral não foi encontrada na estrutura atual um órgão que cumprisse o papel de pautar a gestão da COOPERCUC para além do controle financeiro, tal como o faz o Conselho Fiscal. Contudo, a assembleia é limitada por natureza para um acompanhamento da gestão no dia a dia, além de ser um corpo muito grande para definir sobre a gestão cotidianamente.

Está sendo proposta a Reforma do Estatuto da Cooperativa, já em fase de conclusão, no qual será constituído um conselho de ética. Este Conselho pretende contribuir para a impressão dos valores da cooperativa, guardar/zelar e fazer cumprir estes valores éticos e morais na vida da Organização.

Será um órgão integrante da estrutura da Cooperativa, tal como o conselho fiscal e o conselho administrativo. Todos eleitos em assembleia. Embora o caráter democrático da escolha, assim como o conselho administrativo não cumpre com a meta ideal de separação entre a propriedade e o controle da Organização, este conselho de ética não cumprirá a tarefa de fazer avaliação da administração perante o mercado, não exercerá do ponto de vista da eficiência, um controle sobre a gestão.

É muito subjetivo avaliar o tamanho da COOPERCUC. Trata-se de uma organização bastante complexa. Se por um lado o volume de negócios da Organização não é muito grande, por outro lado, fazer gestão da produção familiar, respeitando o modo de vida do agricultor familiar, se inserindo cada vez mais no mercado e compatibilizando isso com os princípios do cooperativismo, com a cooperação e com as características da agricultura familiar, não é uma tarefa simples.

Neste sentido, avaliar a especialização da gestão da cooperativa deve considerar todo esse cenário, toda essa complexidade que a COOPERCUC está inserida. Logo, avaliando a atuação histórica da gestão da COOPERCUC, identificou-se a realização de capacitações¹⁹ para a gestão da agroindústria e da produção cooperada, alinhando a cooperativa com a busca pela especialização.

Aconteceram formações com os coordenadores das UBFs e também com os cooperados nos anos de 2013 e 2015. Foram formações que aconteceram nas próprias comunidades, tendo em vista a capacitação para o processo de produção nas UBFs, para a organização do extrativismo e para garantir a qualidade dos produtos agroindustrializados lá nas comunidades. Dentre estas formações destaque ao curso Boas Práticas de Fabricação, financiado pela própria Cooperativa.

Para a gestão, aconteceram também formações realizadas por consultores do Centro de Apoio aos Microempreendedores (CAM), financiados por pequenos projetos de cooperação financeira, com entidades da comunidade europeia, a exemplo do Instituto de Cooperação para Projetos de Desenvolvimento (ICEP) e do ICCO *Cooperation*. Também ocorreram capacitações desta natureza realizadas por consultores independentes com conhecimento em gestão de empreendimentos coletivos.

Estas formações sinalizam para essa pesquisa uma busca da gestão da cooperativa para garantir a especialização. Curioso notar que as capacitações buscaram também os cooperados da base de produção, para garantir a qualidade dos produtos e dos frutos extraídos, bem como qualificar a produção advinda das UBFs.

¹⁹ Cabe lembrar que os processos de formação desenvolvidos pelas Freiras e pelo IRPAA junto aos cooperados, antes da constituição da COOPERCUC também serviram como forma de capacitação dos associados da COOPERCUC.

Ainda no sentido da especialização da gestão, percebeu-se a busca pela contratação de consultorias e assessorias para fortalecer a gestão e promover o crescimento da Cooperativa. Ao todo foram quatro consultorias: uma na área de Planejamento Estratégico, e três para realização de auditorias internas. Dentre essas últimas, foram duas auditorias para a própria cooperativa e uma auditoria foi para um projeto específico que estava sendo desenvolvido pela Instituição. As assessorias foram duas: uma para garantir a certificação orgânica dos produtos e outra de natureza jurídica.

Neste contexto, diante das variáveis analisadas para este problema, pode-se dizer que a separação entre o controle e propriedade não vem sendo trabalhada no âmbito da Cooperativa, nem mesmo na proposta de reformulação do Estatuto. Contudo, o impacto dessa não separação não é percebido na COOPERCUC.

É possível que algum grau de eficiência tenha conduzido a Cooperativa para um nível mais elevado, uma posição de maior êxito ante seus objetivos, ou até mesmo perante o mercado. Mas a ascensão da COOPERCUC da sua origem até o momento de realização dessa pesquisa sinaliza que a integração entre controle e propriedade na estrutura de gestão não impactou negativamente até o presente no crescimento da Instituição.

No estágio atual de desenvolvimento da Cooperativa, pelo seu tamanho, não se identifica a necessidade de ter mecanismos externos à gestão que exerça qualquer tipo de controle, para garantir a eficiência e eficácia administrativa, para garantir o bom desempenho da Cooperativa no mercado. É possível que isso possa surgir no futuro, mas até o presente esse problema não se evidenciou.

Sobre a variável “especialização”, pode-se afirmar que a COOPERCUC vem realizando capacitações para atender à complexidade dentro da especificidade de ser uma cooperativa da agricultura familiar, onde o extrativismo de comunidades fundo de pasto é a base da principal atividade. Buscar uma especialização que atenda à gestão de uma agroindústria com a com elevado grau de integração ao mercado, aplicando seus princípios e metas em uma agroindústria da agricultura familiar onde os saberes e conhecimentos são de outra orientação, caso da COOPERCUC, pode-se incorrer no erro de utilizar um grande conhecimento para um lugar errado.

Até aqui as capacitações que a COOPERCUC participou ou promoveu sinalizam que a Organização está buscando formar a gestão e a base de produção para manter a integração, garantir a qualidade, mas reafirmar os objetivos, valores e princípios comunitários e do cooperativismo.

4.7 O Problema do Agente Principal

Como foi dito nos capítulos 1 e 2 dessa dissertação, o problema do controle cria condições para ações negativas do agente principal, qual impacta negativamente na gestão e no capital social da cooperativa. Para analisar a existência da ação do agente principal na COOPERCUC, buscou-se analisar aspectos do estatuto que propiciasse ou limitasse esse problema, bem como tentou-se pegar através do histórico da gestão a repetição de dirigentes ao longo dos anos. Do ponto de vista da gestão ainda investigou-se através das entrevistas com as famílias cooperadas o grau de transparência dessa. Junto às famílias também foi investigado a motivação dessas para participar dos espaços de gestão da COOPERCUC.

Analisando o Estatuto atual não há uma cláusula que iniba o surgimento da ação oportunista implícita à teoria do agente principal. Contudo, segundo a atual gestão, na assembleia extraordinária que ocorreu no ano de 2015, foi discutida a reforma do Estatuto, na qual o capítulo que trata da eleição do conselho administrativo, foi aprovado que os cooperados não devam ser reconduzidos ao cargo de presidente por mais de duas vezes seguidas, objetivando assim oportunizar que outros cooperados possam participar efetivamente do processo.

Embora seja essa uma regra nova, em consolidação no novo estatuto, em fase de elaboração, essa regra vem sendo aplicada na prática. Desde a criação da COOPERCUC todo presidente só permaneceu na função no máximo por duas vezes. Neste caso, foram duas vezes seguidas. O quadro 5 apresenta as diferentes composições do Conselho de Administração ao longo dos anos de sua existência.

Dentre os cooperados que participaram do Conselho de Administração, apenas duas pessoas ocuparam cargos em três gestões, sendo que uma destas pessoas ocupou duas vezes a presidência e uma vez a tesouraria, e a outra pessoa foi em duas gestões tesoureira e em outra foi secretária. Outras quatro pessoas

ocuparam cargos em duas gestões diferentes e as demais ocuparam cargos apenas uma vez.

Quadro 5
Composição histórica da estrutura administrativa da COOPERCUC/BA – 2004 a 2016

PERÍODO	NOME	CARGO
2004 – 2007	Jussemar Cordeiro da Silva	Presidente
	Joseleyde de Cliveira Almeida Castro	1º Secretário
	Adailton Costa de Matos	Tesoureiro
	Edmilso Alves dos Santos	Diretor de Educação, Formação e Comunicação
	Sanaria Dantas de Souza	Diretora de Produção
	Josefa Elenice Conceição Santos	Diretora de Comercialização
2007 – 2010	Jussemar Cordeiro da Silva	Presidente
	Benedita Varjão Barbosa	1ª Secretária
	Adilson Ribeiro dos Santos	Tesoureiro
	Domigas Cardoso da Silva	Diretor de Educação, Formação e Comunicação
	Juvina Vieira de Almeida	Diretora de Produção
	Sanaria Dantas de Souza	Diretora de Comercialização
2010 – 2013	Adilson Ribeiro dos Santos	Presidente
	Domigas da Silva Cardoso	Vice presidente
	Maria Elita Almeida de Santano	1ª Secretária
	Claudia Cardoso Vieira	2ª Secretária
	Benedita Varjão Barbosa	1ª Tesoureira
	Eliane Ferreira dos Santos	2ª Tesoureira
2013 – 2016	Adilson Ribeiro dos Santos	Presidente
	Carla Pereira da Silva	Vice presidente
	Simaria Cardoso dos Santos	1ª Secretário
	Maria Elenice Ferreira dos Santos	2ª Secretária
	Benedita Varjão Barbosa	1ª Tesoureira
	Maria Emilia Gonsalves da Silva	2ª Tesoureira

Fonte: Pesquisa de campo, 2015

O quadro 5 apresenta uma informação relevante que demonstra não haver a incidência do problema da delegação para a dimensão gênero presente nos objetivos sociais da COOPERCUC. Atenta-se que, embora nenhuma mulher tenha assumido a presidência da COOPERCUC, dentre as pessoas que ocuparam cargo no Conselho de Administração desde 2004, 70,83% são do sexo feminino.

Isso sugere que, do ponto de vista da ocupação dos espaços de poder e do exercício da influência para obtenção e benefícios pessoais, a COOPERCUC não enfrenta esse problema. Além da rotatividade nos cargos, conforme o quadro

anterior evidencia, ainda é possível perceber que de um ano para o outro há uma renovação considerável dos quadros da gestão, conforme a tabela 10 demonstra.

Tabela 10
Taxa de renovação de dirigentes no Conselho de Administração

PERÍODO	TAXA DE RENOVAÇÃO (%)
Gestão "2004 – 2007" para gestão "2007 - 2010"	83,33
Gestão "2007 - 2010" para gestão "2010 - 2013"	50,00
Gestão "2010 - 2013" para gestão "2013 - 2016"	66,66

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Uma das alternativas para eliminar os custos do agente principal é a transparência das informações e com ela a redução da assimetria de informação entre o conselho administrativo e os cooperados. Para 100% dos entrevistados, a gestão da Cooperativa passa informações claras e transparentes, em especial sobre as decisões de gestão e sobre as finanças da COOPERCUC.

No início de 2015, foi implantado um sistema chamado COOLPNET, cuja finalidade é facilitar a consulta mensal do Conselho Fiscal às contas da Cooperativa, mas também, garantir facilidade para que os cooperados possam realizar qualquer consulta sobre as movimentações financeiras da COOPERCUC a qualquer momento que houver interesse, sem maiores embargos.

A implantação desse sistema aproxima os cooperados da gestão, munindo-os de informação sobre as receitas e despesas da COOPERCUC. Isso antecipa para os cooperados as informações financeiras e de gestão que seriam passadas apenas na assembleia anual.

Outra maneira de motivar a participação e coesão dos cooperados é a descentralização das decisões do Conselho de Administração para a Assembleia, para além daquelas de obrigação estatutária. A gestão da COOPERCUC vem ao longo da história buscando agir desta maneira. A gestão relatou que busca tomar decisões estratégicas junto aos cooperados, através da assembleia, inclusive aquelas que podem comprometer o próprio funcionamento da gestão. A título de exemplificação, recentemente foi discutida e aprovado em assembleia o *pro labore* dos diretores.

Uma consequência negativa da ação do agente principal que acaba por aprofundar o problema aqui tratado é a desmotivação dos cooperados para participar de assembleias e atividades realizadas pela cooperativa. Pelo fato de os cooperados se sentirem lesados ante a assimetria de informação e da perpetuação de pessoas nos espaços de poder estratégicos. Neste caso, não foi identificadas ações que gerassem custos ao capital social da Cooperativa advinda a ação do agente principal. Ao contrário, percebeu-se uma motivação dos cooperados com relação à participação nos espaços da cooperativa e nas atividades que esta desenvolve.

O resultado apresentado na tabela 11 evidencia a importância atribuída pelos entrevistados à participação nas assembleias. Atenta-se que 85% dos entrevistados participam rigorosamente das assembleias e 15% só não participam quando há algum impedimento de ordem maior.

Tabela 11
Participação dos entrevistados em Assembleias

Nível de participação	Percentual
Sim, sempre	85,00
Sempre que pode	15,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

Não foi encontrado na pesquisa nenhum entrevistado que revelasse descaso com a assembleia, desmotivação ou que dissesse não participar em momento algum. Ao contrário, percebeu-se um elevado compromisso e motivação dos cooperados para com a participação nas assembleias, no dia a dia da COOPERCUC e nas atividades promovidas pelo Conselho de Administração.

Do exposto, pode-se afirmar que, se houver a ação negativa do agente principal na COOPERCUC que a pesquisa de campo não conseguiu identificar, este não tem impactado negativamente na gestão, nem tampouco na motivação dos cooperados perante a cooperativa.

4.8 O Problema do Equilíbrio entre Competitividade e Objetivos Sociais

Para se firmar no mercado competitivo, as organizações precisam combinar uma série de variáveis internas que a tornem hábil para desenvolver produtos melhores que seus concorrentes. Por essa ótica, que entende a competitividade como eficiência, as tecnologias disponíveis, a capacidade gerencial, comercial e financeira são as variáveis principais. Pela ótica da competitividade como desempenho da organização no mercado, destaca-se como variáveis o preço, a qualidade e a diferenciação dos produtos (MACHADO DA SILVA; FONSECA, 2010) bem como a oferta continuada.

Desses aspectos, buscou-se identificar junto à gestão da COOPERCUC suas estratégias empresariais, para o fortalecimento das ações gerenciais, financeiras e comerciais com vistas à ampliação e a permanência no mercado, de forma equilibrada com o atendimento dos objetivos sociais da Cooperativa. Ainda diante dos gestores foi analisada a atuação da mesma com relação à busca pela diferenciação dos produtos, à busca pela qualidade e diante da fixação do preço dos produtos. Buscou-se também perceber junto aos cooperados o atendimento por parte da gestão a esses objetivos sociais ao longo do tempo.

Do ponto de vista gerencial a COOPERCUC adota a filosofia da participação. O diálogo permanente com os cooperados, a tomada de decisões estratégicas em assembleia, a adoção de sistemas que possam facilitar o acesso dos cooperados às informações, até mesmo para ajudar na tomada de decisão de forma qualificada, exemplificam práticas de ação da cooperativa neste aspecto gerencial. Os resultados apresentados sobre os problemas do controle e do agente principal servem de ilustração sobre a atuação da gestão da COOPERCUC calcada na filosofia da participação.

A análise financeira para os fins desta pesquisa se restringiu à forma de adquirir recursos para garantir capital para a cooperativa. Neste íterim, a gestão da Cooperativa relatou a dificuldade de formar capital, mesmo incorrendo a empréstimo. Destaca que a ausência de capital de giro impede inclusive de motivar a produção dos cooperados, pois como foi relatado já anteriormente, os cooperados muitas vezes demoram de receber o pagamento advindo das vendas aos mercados institucionais.

A gestão se mostrou avessa à possibilidade de captar recursos com elevadas taxas de juros em bancos privados, bem como criar mecanismos que promovam sobras para assim constituir o capital através de ajustes no preço que sacrifiquem os cooperados. Assim, a gestão busca então financiar seus projetos através de parceria com órgãos de governos parceria com organismos internacionais para realizar seus investimentos

Do ponto de vista comercial, a COOPERCUC tem buscado alternativas de acesso a mercados que garantam a sustentabilidade da Cooperativa e a renda dos cooperados. A estratégia de acessar mercados institucionais (PAA e PNAE) se respalda na necessidade de garantir uma compra anual já permanentemente fixada para uma parte ofertada de seus produtos. Desde 2013 a COOPERCUC vende em média R\$ 200 mil reais anuais à CONAB.

Mas o ingresso a estes mercados é apenas uma estratégia que não finda a ação de comercialização da COOPERCUC. Assim, objetivando ampliar os circuitos comerciais e garantir a venda de toda oferta que a COOPERCUC produz, a gestão tem ingressado em mercados privados.

Seja através dos mercados institucionais, seja através dos mercados privados, a busca da gestão é comercializar os produtos transformando o trabalho dos cooperados em renda para suas famílias. Não há por parte da gestão da COOPERCUC a busca por comercializar em função do mero crescimento da instituição. A busca do mercado acontece como forma de realizar a transformação do produto em dinheiro para as famílias, evidenciando um alinhamento com práticas de outras agroindústrias da mesma natureza, como demonstra Bernardo (2014).

Os produtos desenvolvidos pela COOPERCUC já carregam consigo um grande diferencial. O umbu é uma fruta genuinamente brasileira, do semiárido. Essa diferenciação já discutida anteriormente quando se tratou do portfólio, resulta em produtos que a análise microeconômica apontaria como não possuidores de substitutos perfeitos, (VARIAN, 2000), o que deixa a COOPERCUC com poucos concorrentes.

Por se tratar de uma produção que acontece a partir dos princípios de convivência com o semiárido, com forte presença da organização comunitária, a estratégia de comercialização explora estes elementos, valorizando ainda mais os

produtos. Portanto, todos esses elementos e vantagens competitivas são utilizados pela gestão para a comercialização dos produtos desenvolvidos a partir das frutas nativas da caatinga.

A busca pela qualidade não acontece de forma a prejudicar os cooperados, em função das suas dificuldades. Trata-se de uma forma inclusiva de perseguir qualidade, onde se busca trazer o cooperado para o processo de gestão da qualidade. Neste sentido, a Cooperativa realizou curso de capacitação e, mediante o monitoramento do coordenador do grupo, busca realizar a seleção para garantir a qualidade dos frutos que ingressam no processo de beneficiamento, qual acontece com respeito e atenção às normas da vigilância sanitária.

Com relação ao preço dos produtos, no mercado institucional a COOPERCUC atua como tomadora de preço. Não há espaço para barganhar, pois trata-se de valor pré fixado pela CONAB, diferente do mercado privado, onde todo valor unitário de preço acrescido aos produtos é dividido entre todos os cooperados.

Mas, seja como for, a gestão da COOPERCUC repassa para os cooperados o preço pago pelo extrativismo ou pelos produtos beneficiados, conforme pactuação prévia. A gestão da Cooperativa não negocia preço com os cooperados, objetivando reduzir o valor pago pelos frutos do extrativismo e pelos produtos beneficiados na UBFs. Ao contrário, promove o ajuste anual, conforme foi informado pela gestão e ratificado pelos entrevistados. E, como já foi dito, trata-se de um preço pago muito acima daquele praticado historicamente por atravessadores.

Objetivando analisar a estratégia empresarial da gestão sobre os aspectos tratados acima, realizou a constituição de proposições, de possíveis cenários para solucionar problemas ligadas às variáveis da competitividade aqui tratadas. Obteve-se resultados sistematizados no quadro 6 que indicam um grande compromisso da gestão com os objetivos sociais da COOPERCUC.

A análise destes aspectos comportamentais da gestão feita apenas pelos dados apresentados pelos gestores é muito frágil para que se façam maiores conclusões. Poderia ser uma análise enviesada, fazendo crer que há um compromisso com o cooperado acima do compromisso com o mercado. Assim, por precaução a pesquisa de campo buscou captar junto aos cooperados suas

impressões sobre o comportamento da gestão perante os objetivos sociais em interação com o mercado.

Quadro 6
Composição de cenários para verificar a tomada de decisão do Conselho de Administração

CENÁRIO APRESENTADO	RESPOSTA DA GESTÃO
A COOPERCUC recebeu uma proposta comercial que não conseguirá absorver a oferta de produtos de todos os cooperados. A Cooperativa aceitaria?	Poderíamos aceitar e distribuir a demanda daquela nova relação comercial entre os cooperados, garantindo que todos possam vender de forma igual, ao invés de comprar tudo de uns e deixar outros sem vender nada.
Se, para se firmar em um determinado mercado, a COOPERCUC precisar reduzir o preço do produto, repassando essa redução aos cooperados. Como a gestão agiria?	Buscaria outros mercados. Não faz sentido manter a Cooperativa em um mercado se for para explorar o trabalho dos cooperados, ao invés de elevar sua renda.
Para elevar a capacidade financeira da COOPERCUC e constituir um capital de giro, a gestão pode reduzir o preço pago aos produtos dos cooperados. Já pensaram nisso?	Não faz sentido ter uma cooperativa forte, com capital de giro e capacidade de pagamento tendo cooperados pobres. A cooperativa tem que crescer com o crescimento dos cooperados.
Imaginando um cenário onde a COOPERCUC cresceu muito e diante da competitividade, careça de restringir o acesso às informações por parte dos cooperados, apresentando apenas informações através da assembleia anual.	A filosofia da COOPERCUC é de diálogo e transparência junto aos cooperados. A restrição de informação pode até acontecer, mas no curto prazo, para garantir um objetivo que venha a beneficiar a todos. Mas não faz sentido restringir informações para os cooperados. A COOPERCUC tem buscado é garantir o acesso imediato de informações para todos os cooperados.

Fonte: Pesquisa de campo, 2015.

As questões discutidas com os entrevistados indicaram que os mesmos tem a percepção de que a COOPERCUC vem proporcionando benefícios continuados ao longo dos anos. O acesso aos mercados, em especial ao mercado privado, e a necessidade de garantir a competitividade da Cooperativa não tem apresentado

custos para os cooperados, nem reduzido o compromisso da gestão com os objetivos sociais.

As estratégias empresarias da gestão apresentadas aqui mostram um alinhamento com esses objetivos. Evidenciam que, por mais racional que sejam as escolhas para garantir o acesso aos mercados, estas não deixam os objetivos sociais de lado. E essa é a percepção apresentada por 95% dos entrevistados, segundo os quais, mesmo a cooperativa ingressando cada vez mais em mercados privados, os ganhos advindos da ação cooperada só tem aumentado. Para outros 5% dos entrevistado esses ganhos estão estagnados. Nenhum entrevistado avaliou que os ganhos tem sido reduzidos.

Do mesmo modo, 10% dos entrevistados avaliaram que os preços praticados pela Cooperativa são ótimos, 85% entende como bom e 5% como razoável. Isso ratifica que a ação da gestão ante a variável preço não tem sido penalizadora para os cooperados, não tem provocado perda de renda para as famílias.

À guisa de conclusão dos resultados, cabe destacar que a visão dos cooperados confirma o relato da gestão da Cooperativa. Há uma crescente penetração nos mercados, mas essa penetração, em especial junto ao mercado privado, não tem gerado penalizações para os cooperados com abandono por parte da cooperativa dos seus objetivos sociais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo busca-se integrar tudo que aqui foi discutido, desde a revisão de literatura até os resultados da pesquisa de campo. Mas, enquanto trabalho científico, inacabado, utiliza-se esse espaço não como forma de evidenciar as principais conclusões ou resultados alcançados no corpo desse trabalho, mas como forma de apresentar questões gerais sobre o tema estudado, tentando compreender um processo histórico a partir da especificidade analisada, deixando em aberto a possibilidade de aprofundamento destas compreensões pontuadas a seguir em outros trabalhos.

Essa escolha se faz por duas motivações. A primeira é pelo peso da agroindustrialização familiar para o Brasil, como já foi demonstrado no capítulo 2. Segundo e a partir dela, para que se possa colocar para o debate acadêmico questões mais gerais sobre esse tipo de organização rural, a agroindústria familiar cooperativada, ao nosso olhar, muito importante para a conjugação de dois movimentos: desenvolvimento produtivo e superação da pobreza sob uma forma alternativa de produção e gestão.

Analisar o processo histórico de constituição de agroindústrias familiares não significa dizer que a formação concreta destas agroindústrias ocorra de forma homogênea no tempo e no espaço, nem, tampouco, sob as mesmas condições materiais. A experiência de agroindustrialização da agricultura familiar no oeste catarinense, por exemplo, ocorreu com a mobilização de recursos naturais e sociais de origem local e externa (MIOR; 2005). No caso da COOPERCUC, ocorreu a mobilização de recursos naturais locais, mas recursos humanos e materiais advindos da cooperação internacional.

Analisar as agroindústrias familiares na história do desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro é uma tarefa necessária para que estas não sejam tomadas como políticas públicas constituídas da benevolência do Estado. Outrossim, a incorporação destas como pauta das políticas públicas deve ser compreendida como sendo resultado de uma conquista dos trabalhadores do campo.

O processo histórico de constituição das agroindústrias familiares se dá em um contexto onde os trabalhadores rurais se organizam para reivindicar políticas

públicas que lhes garantam condições de desenvolverem processos produtivos distintos da lógica vigente, em curso, estruturado sob a grande propriedade patronal.

A reivindicação pela terra é uma pauta histórica dos trabalhadores rurais. O acesso à terra, embora todas as suas conotações e simbologia de justiça social, representa o acesso a um fator de produção ao qual o trabalhador foi historicamente alienado. O curso do desenvolvimento das relações de produção na terra de propriedade dos trabalhadores propiciou a garantia do autoconsumo e até mesmo a produção de excedente comercializável.

O acesso ao mercado trouxe também as necessidades que essa instituição exige. Qualidade dos produtos e formas de produção que atendam as exigências legais. Nesse contexto, pode-se perceber o surgimento das agroindústrias familiares como processo de reivindicação do acesso aos meios de produção, para garantir o acesso ao mercado, de forma que os trabalhadores estivessem no protagonismo do processo produtivo, não submetidos à “naturalizada” relação de trabalho assalariado, mas sendo eles mesmos trabalhadores e proprietários dos meios de produção.

Cabe destacar, e isso é muito importante, que se está falando de trabalhadores e não de uma classe média rural emergente do trabalho. A conquista dos meios de produção e de uma infraestrutura produtiva coletiva não fez os trabalhadores emergirem para uma posição de classe média empresarial, industrial. Isso representa um grande equívoco.

O resultado do estudo mostra que, embora os cooperados assumam tarefas de gestão e de comercialização, os mesmos continuam trabalhando no extrativismo e na produção agrícola em seus estabelecimentos. Eles protagonizam uma ação que aponta para uma nova forma de trabalho, diferente das formas herdadas e sugeridas pelo curso do capitalismo. Trata-se de um protagonismo ao constituírem um processo de trabalho que integra produção e gestão através do cooperativismo, sendo eles os trabalhadores e gestores dos próprios produtos resultantes dos seus trabalhos, regidos por valores comunitários e guiados por um grande nível de cooperação, tendo como horizonte a melhoria da qualidade de vida de todos os cooperados e das comunidades.

Esse estudo tomou um caso para análise em que esse contexto pode ser percebido claramente no sertão da Bahia, onde a agroindustrialização da agricultura familiar decorre de um processo de organização socioprodutiva dos trabalhadores rurais em busca de qualidade de vida e de consolidação de um modelo de produção diferente do hegemônico.

A organização dos trabalhadores rurais de Uauá, Curaçá e Canudos para produzirem e desenvolverem suas vidas no sertão passou pela reivindicação dos meios de produção. O acesso à terra de fundo de pasto garantiu o direito à extração de frutos da caatinga. Contudo, o acesso ao mercado apenas como vendedores de frutos não lhes dignificavam a vida, ao contrário, submetiam esses trabalhadores à exploração materializada pelo preço pago no mercado aos frutos advindos do extrativismo por eles praticados.

O surgimento da COOPERCUC se dá em um contexto onde a comercialização era reivindicada sob outro prisma. Tratava-se de unir esforços para integrar a produção e qualificar os produtos, mediante um processo de cooperação. Organizados em cooperativa, surge a necessidade de dispor de outros meios de produção que propiciasse qualificar a produção, surge a demanda por agroindustrializar.

Antes de mais nada é claro aqui o entendimento de que os trabalhadores cooperados possuem a propriedade de forma coletiva dos meios de produção (SCHNEIDER, 1981). Neste caso, por detrás dos produtos agroindustrializados de matérias primas da caatinga os meios de produção são mais coletivos ainda. A terra onde o extrativismo é realizado tem natureza jurídica de fundo de pasto, sendo, portanto, coletiva. As UBs e a UC são também de natureza coletiva, caracterizando um processo de produção que a terra e a agroindústria pertencem coletivamente aos trabalhadores cooperados.

A literatura mostra que o sistema cooperativista apresenta mais de uma lógica de funcionamento (SINGER, 2000; VELLOSO, 2011). Está ligado a uma cooperativa não significa dizer que os trabalhadores, empresários ou empresas estão cooperando no mesmo nível ou da mesma maneira.

A cooperação enquanto prática social é fator determinante para diferenciar o tipo de cooperativa que se pode analisar: se trata-se de cooperativas autênticas,

ligadas aos princípios originais do cooperativismo – utilizadas enquanto instrumento de organização e melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida dos trabalhadores – ou se trata-se de cooperativas estruturadas sob os princípios liberais – onde a organização cooperativada se volta para a exploração do trabalho e ao desenvolvimento das forças produtivas.

A COOPERCUC está eminentemente ligada ao primeiro tipo. Com elevado grau de cooperação e coesão social sob valores e princípios comunitários, esta organização mantém as metas de agroindustrializar para acessar os mercados, gerar renda para os cooperados e melhorarem suas condições de trabalho e de vida. Não se trata, contudo, de uma experiência isolada. Há outros estudos apontando a existência de organizações que atuam com a lógica da cooperação e solidariedade tal como a COOPERCUC (LIMA; 2008).

Enquanto experiência social concreta, a COOPERCUC surgiu de práticas de cooperação, de práticas comunitárias. Isso sugere que uma cooperativa que se constitui para organizar uma relação de cooperação espontânea já existente, está muito mais próxima dos princípios da doutrina cooperativista, do cooperativismo autêntico do que as cooperativas que são criadas para fomentar a cooperação ante o mercado.

Não se pode dizer que dois empresários que estão integrados em uma cooperativa, através da qual negociam no mercado em nome da redução de custos não estejam cooperando. Mas, quando falamos em nível de cooperação, é para além de relações meramente econômicas. Trata-se de cooperação no dia a dia, cooperação nas relações sociais, cooperação como prática de vida comunitária.

Esse tipo de cooperação faz toda diferença, pois tira o determinismo do econômico para as demais relações. Essa é uma proposição percebida na COOPERCUC. Esse viés de cooperação coloca homens e mulheres cooperados em um nível de interação onde a racionalidade do *homo economicus*, não é determinante para interação socioprodutiva do grupo.

A análise no estudo de caso dos problemas identificados como comuns ao cooperativismo pela Nova Economia Institucional nos trouxe alguns resultados que encontram na cooperação e nas práticas comunitárias dos cooperados uma saída para a não incidência destes problemas considerados característicos das

cooperativas. Guiados pela cooperação e práticas comunitárias, a gestão da COOPERCUC busca estratégias que eliminam esses problemas.

O esquema da hipótese de pesquisa apresentada na figura 1 confronta dois extremos: uma unidade camponesa e uma unidade empresarial rural, atribuindo valores antagônicos a cada um tipo de organização. Entre um extremo e outro encontra-se uma diversidade de agricultura familiar (ABRAMOWAY; 2012) cuja penetração no mercado tende a modificar suas características (PLOEG; 2013) e igualmente os valores.

No estudo de caso aqui realizado identifica-se que a COOPERCUC localiza-se em uma posição intermediária entre os extremos. Encontra-se características - autogestão, mão de obra familiar, produção orgânica, pequena propriedade, conhecimento tradicional e tempo de trabalho livre – e valores - a conduta comunitária e a diversidade da produção - , muito próximos às práticas camponesas. Mas, no tocante ao investimento na unidade econômica para o consumo e na ausência de preocupação com a imagem, outros dois valores da hipótese, percebe-se algumas mudanças, evidenciado pela adoção de práticas que já dialogam com o modelo de gestão da empresa capitalista rural.

O autoconsumo é praticado pelas famílias cooperadas, mas fundamentalmente de outros produtos oriundos das atividades produtivas de seus estabelecimentos. Para o extrativismo da área de fundo de pasto, há um direcionamento prioritário ou quase que integral para a transformação e comercialização. Os alimentos agroindustrializados não integram a cesta de consumo das famílias cooperadas como produto principal.

Do ponto de vista da imagem, tanto os cooperados como a gestão da cooperativa apresentam essa preocupação. Há uma preocupação com a imagem perante o mercado, razão pela qual os produtos prezam pela qualidade e há toda uma construção do nome e da marca da COOPERCUC, a Gravetero, sem perder, contudo, os valores e identidades do contexto social onde a Cooperativa se insere.

Essa preservação dos valores e identidades da Cooperativa, fundamentados no tema da convivência com o semiárido são essenciais para o desenvolvimento do sentimento de pertencimento, para a reafirmação da identidade dos cooperados com a cooperativa. Isso emerge do espírito comunitário, dos valores e características da

cooperativa e ao mesmo tempo alimenta essas características e valores, replicando no dia a dia, práticas de produção e gestão, bem como uma racionalidade que faz com que a lógica individualista e oportunista que regem os problemas analisados perante o cooperativismo não tenham forte incidência neste tipo de cooperativa estudado.

Assim, não se pode encontrar o problema do Horizonte em uma cooperativa onde as pessoas entendem que o crescimento da organização representa o crescimento de suas famílias e, portanto, cooperam para isso. Investimento de longo prazo, em projetos com retorno mais lento, não representa embargo para os cooperados, mas sim o fortalecimento de uma organização que garantirá a reprodução social de futuras gerações das famílias.

O desenvolvimento de mecanismos para a inibição de saída é algo desnecessário em uma prática cooperativista desta natureza, onde os cooperados se veem como proprietários da organização, veem a organização como parte de suas vidas, de suas famílias, onde seus filhos e netos também fazem ou farão parte no futuro. A continuidade no presente do próprio cooperado e no futuro com as gerações seguintes é um comportamento generalizado, de modo que sair da cooperativa é um ato impensado pelos sócios.

Do mesmo modo, a cooperativa não enfrentará dificuldades com relação ao desenvolvimento de novos produtos, ainda que isso represente um grande tempo de capital imobilizado para maturação dos mesmos. Se entenderem que a cooperativa vai se fortalecer perante o mercado e crescer com a diversificação dos produtos, os cooperados apostam em novos produtos. Ou, entendendo que o desenvolvimento e criação de novos produtos ampliará a geração de trabalho e renda nas comunidades, os cooperados tendem a apostar nestes novos projetos.

Pode-se arriscar ainda que cooperativas dessa natureza, com elevado grau de cooperação e que se fundamenta em valores comunitários, não carecerá de desenvolver mecanismos que barrem a ação oportunista de cooperados caronas. A busca pelo bem comum e pelo crescimento da cooperativa inibe práticas individualistas dos cooperados que busquem obter benefícios individuais.

A formação de base comunitária dos cooperados torna desnecessária a criação de mecanismos de penalização ou de prejuízo reputacional. Há uma

aceitação tão enraizada de que o crescimento da cooperativa é o crescimento de todos e que isso é o que se deve buscar, de modo que esse entendimento já funciona como mecanismo reputacional, fazendo com que qualquer ação individualista seja inconcebível para os próprios cooperados.

Isso se reforça pela origem da formação do capital social da cooperativa, com um forte teor de cunho religioso. Assim, a moral coletivista está relacionada com um modelo de vida, deixando as ações individualistas na esfera da reprovação moral e até certa medida espiritual e religiosa.

O mesmo pode-se falar da delegação e do agente principal. Os valores dos cooperados guiam suas práticas para a busca do bem comum, de modo que utilizar de um espaço para obter benefícios individuais em detrimento dos demais cooperados, ou, tomar decisões que gerem custos para a cooperativa sem que promova ganhos, é algo pouco provável. O que norteia a ação individual é a estrutura social orientada pela cooperação e pela busca do bem comum, da melhoria a qualidade de vida de todos, e não a estrutura econômica posta acima de tudo nem a racionalidade individualista.

Pode-se até identificar os problemas de controle/delegação, por não haver órgãos de monitoramento e fiscalização da gestão no dia a dia. Pode-se também encontrar dificuldades da não especialização da gestão. Contudo, o envolvimento dos cooperados com o crescimento da cooperativa leva à busca pela qualidade da gestão mediante processos de formação. Leva ainda a praticar uma gestão descentralizada onde os cooperados possam opinar e acompanhar de perto as ações do Conselho de Administração.

Isso tem um limite, é certo, dado pelo dia a dia dos cooperados que, ao desenvolverem suas atividades, terão dificuldades para acompanhar e orientar de perto a gestão. Trata-se de uma situação diferente de haver uma estrutura remunerada e voltada exclusivamente para o acompanhamento da organização. Contudo, no estudo de caso realizado identificou-se que esse problema do controle não gera prejuízos para a organização.

O mesmo pode-se falar das práticas da gestão com relação ao direcionamento da cooperativa em direção ao mercado. Não se observa uma busca

prioritária de inserir a cooperativa no mercado, gerando altos custos aos cooperados e afastando a ação cooperada dos objetivos sociais da Organização.

Não se identificou estratégias empresariais que, em nome da competitividade, afaste a cooperativa dos seus valores e objetivos sociais, quiçá, que venha a penalizar os cooperados. Mesmo no exercício feito com a gestão onde se realizou conjecturas, projetando cenários onde as necessidades do mercado confrontavam esses objetivos sociais, a postura da gestão se manteve.

Ainda com a demanda de liquidez, de formação de capital de giro que uma organização esta natureza traz consigo para atuação no mercado competitivo, a gestão não se dispõe a formar capital mediante empréstimos com elevadas taxas que venham repassar custos aos cooperados, reduzindo suas margens de ganho. Isso é bastante coerente com os objetivos sociais, mas pouco racional com a necessidade de garantir a permanência dos produtos agroindustriais da cooperativa no mercado.

As estratégias de comercialização buscam assegurar um fluxo de renda para os cooperados. Por esse motivo, a COOPERCUC acessa mercados institucionais (PAA e PNAE) e mercados privados. Enquanto os mercados privados significa a aventura empresarial, os mercados institucionais, dado seu caráter monopsonico (VARIAN, 2000), representa um fator de equilíbrio para garantir os objetivos sociais da cooperativa, pois é um mercado com regras fixas de acesso, de preço e pagamento.

Neste sentido, a análise dos problemas identificados como comuns ao cooperativismo pela NEI, que aqui foram analisados no estudo de caso, aparentam não ter tanto significado para esse tipo de organização. O elevado nível de cooperação, para além das questões de mercado, de cooperação contratual, a ausência do comportamento oportunista, o não determinismo da estrutura econômica sobre a estrutura social da cooperativa, a busca pelo bem comum dos cooperados, o sentimento de pertencimento decorrente e a utilização dos princípios do cooperativismo colaboram para que os problemas apontados pela NEI não sejam observados nesse tipo de organização.

O comportamento oportunista é pressuposto que a teoria da NEI assume para suas análises. Esse comportamento é fruto da racionalidade clássica do *homo*

economicus, cuja forma de pensar se volta à maximização do lucro e minimização dos custos para se obter ganho e crescimento.

Esse padrão de comportamento não necessariamente está presente em todas as pessoas, em todos os agentes. Formas alternativas de produzir e de viver não necessariamente adotam essa racionalidade. É o caso da base social da COOPERCUC. Por isso, arrisca-se a dizer que os problemas característicos do cooperativismo aqui aplicados a esse estudo de caso não necessariamente serão observados em todas as cooperativas, em especial naquelas da agricultura familiar, cujo cooperativismo praticado seja do tipo autêntico, e cuja formação social do grupo que constitui a organização tenha como base a cooperação e o espírito de vida comunitária.

Um ensinamento que essa pesquisa apresenta de forma geral é dado pela própria Nova Economia Institucional. Aqueles mesmos problemas que essa corrente de pensamento elenca para o cooperativismo pode ser encontrado ou não, ao depender dos valores e princípios que norteiam a ação cooperada, e do grau de enraizamento social²⁰ destes valores e princípios em seus cooperados.

Se um grupo social aceita como regras de conduta a cooperação, a busca pelo bem comum, o fortalecimento de laços comunitários, o crescimento coletivo e as relações solidárias, suas práticas econômicas tenderão a reproduzir essas regras. Assim, considerando que os problemas apontados pela Nova Economia Institucional como sendo característicos do cooperativismo trazem consigo valores e princípios divergentes desses, muito ligados ao *homo economicus*, esses problemas não serão observados nas práticas socioproductivas desse grupo.

Ou seja, não há uma predeterminação para que toda cooperativa incorra àqueles problemas. Isso dependerá dos valores e regras contidas no enraizamento social do grupo que a compõe e assim, no grau de compromisso com os seus objetivos sociais, o que nos leva a entender que as cooperativas autênticas, fiéis à proposta inicial do cooperativismo tendem a não reproduzir esses problemas.

²⁰ Enraizamento social é a tradução mais próxima de *embeddedness*, conceito que significa o conjunto de regras informais, costumes tradicionais, normas, religião, etc. aceitas, que norteiam a ação de um grupo ou coletivo (SLANGEN; LOUCKS; SLANGEN; 2008).

A escolha de uma agroindústria cooperativada da agricultura familiar como objeto de estudo e não outro de tipo de cooperativa serviu para colocar a pesquisa diante de uma organização cooperativa da agricultura familiar com forte tendência à inserção no mercado, dada a natureza industrial inerente à esse tipo de organização. Isso facilitou a análise dos problemas abordados, da interação entre os objetivos sociais e valores cooperativista com o mercado e seus valores e objetivos específicos.

Contudo, mesmo com a inserção no mercado, o enraizamento social dos valores já mencionados como tendo sido observados nos cooperados e na gestão da COOPERCUC, revelaram que mesmo se mantendo no mercado a Cooperativa preserva seus objetivos sociais e compromisso com os cooperados.

Nesse sentido, conclui-se que sobre as questões mais diretas com relação ao problema da pesquisa, que a gestão da Cooperativa atua com clareza e respaldo dos cooperados para o desenvolvimento das famílias. A agroindústria serve à qualidade de vida das famílias cooperadas e não o contrário, as famílias servem à fábrica, ao lucro e à produção para o mercado.

Por fim, cabe aqui pontuar algumas questões que relacionam-se com a pesquisa, percebidas no curso do estudo. A primeira delas é sobre a imprecisão conceitual sobre agroindústria familiar e agroindústria da empresa capitalista rural. Essa imprecisão é conceitual pode ser a principal causa para que não tenha um acompanhamento estatístico de variáveis como o volume da produção, do volume de emprego gerado, da distribuição espacial, da diversidade da mão de obra e de produtos advindos da agricultura familiar. Quando na busca por dados secundários para essa pesquisa, percebeu-se que os dados existentes apontavam divergência, inclusive entre os dados do IBGE e do próprio ministério do Desenvolvimento Agrário.

A pesquisa bibliográfica para construção do marco conceitual apontou um problema que foi abordado como pano de fundo na análise do equilíbrio entre competitividade e objetivos sociais: a dificuldade de obter financiamento por parte das cooperativas. A ausência de linhas de crédito para fomentar o cooperativismo, e dada a grandeza social para solução de problemas históricos, para dinamizar

cooperativas da agricultura familiar é um grande gargalo para o desenvolvimento das relações de produção no meio rural brasileiro.

Esses dois temas apontam para a necessidade do Estado brasileiro constituir uma política de agroindustrialização para a agricultura familiar. Embora existam alguns programas que incentivem a agroindustrialização como o próprio PRONAF, o Terra Sol, Terra Forte, PROINF, dentre outros (ANDRADE, MARTINS, IADANZA, 2014), os mesmos não atuam de forma integrada, visando superar os problemas apontados que o setor enfrenta. É preciso que se constitua uma política que dialogue com o setor e garanta a orquestração de ações advinda destes e de outros programas tendo em vista a superação dos problemas, considerando a diversidade da agroindustrialização da agricultura familiar.

Um setor importante como esse não pode prescindir de uma política que crie linha de crédito para investimento e custeio da agroindústria, seja ela cooperativada ou individual, que acompanhe estatisticamente seu comportamento enquanto setor produtivo nacional, que crie condições adequadas para se fazer a inspeção sanitária, que garanta as condições mínimas para sua expansão em termos de logística, infraestrutura e relações comerciais, que promova incentivos tributários, em especial para aquelas que produzem alimentos saudáveis.

São questões que perpassam o objetivo da pesquisa, mas que, quando na análise dos estudos já existentes na literatura nacional e nos resultados do estudo de caso, esses problemas que o setor agroindustrial enfrenta apontam para a necessidade estratégica de se constituir uma política que dê atenção a esse setor e possa assim promover a superação desses entraves.

Por fim, cabe tecer uma consideração sobre os limites desse estudo. Embora o método monográfico permita uma compreensão profunda de um fenômeno, não se pode aqui tecer afirmações gerais sobre os resultados alcançados com relação à agricultura familiar. Trata-se de um estudo de caso que serve mais para provocar a continuação de estudos dessa natureza do que para tecer regras gerais sobre a relação da agroindústria cooperativada da agricultura familiar e o mercado.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. São Paulo: EDUSP. 3 Ed., 1ª reimp., 2012.

ANDRADE, Manoel Pereira de. MARTINS, Matteus Guimarães. IADANZA, Enaile do Espírito Santo. Agroindústrias Familiares: Políticas Públicas e Desenvolvimento Rural. IN: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 52, Goiânia, **Anais...** SOBER. Goiânia, 2014.

_____. Estrutura Fundiária, Modernização e Distribuição da Renda na Agricultura Matogrossense. 1989. 201p. **Dissertação** (Mestrado em Agronomia). Programa de Pós-graduação da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. Universidade de São Paulo. Piracicaba/SP, 1989.

AZANHA, Gilberto. Diagnóstico, avaliação de impactos e recomendações terras indígenas Aripuanã, Serra Morena e Arara do Rio Branco. **CTI- Centro de Trabalho Indigenista**. São Paulo, 2004.

BARAN, Paul. A Economia política do Desenvolvimento. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **A formação do mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Ed. Alameda, 2008.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão Agroindustrial**. Grupo de Estudos e pesquisas Agroindustriais. Mário Otávio batalha (coord). v 1. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Gestão Agroindustrial**. Grupo de Estudos e pesquisas Agroindustriais. Mário Otávio batalha (coord). v 2. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BBC. **De bancos a agronegócio** - o que fazem os bilionários brasileiros. Disponível em: http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/03/150302_forbes_bilionarios_mdb. Acesso em 16 de agosto de 2015.

BERNARDO, João. MST e agroecologia: uma mutação decisiva. 1) 1984-1995. Disponível em: <http://passapalavra.info/2012/03/53997>. Acesso em 16 de novembro de 2014.

BERNSTEIN, Henry. **Dinâmicas de Classe da Mudança Agrária**. MEDINA, Beatriz (Trad.). São Paulo: Ed. UNESP, 2011.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness Cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, Décio. FAVA NEVES, Marcos. CALEMAN, Sílvia M. de Queiroz. (orgs). **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em: 10 jun. 2014.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX** Tradução de Nathanael C. Caixeiro. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981. 379p.

CANO, Wilson. **Desequilíbrios Regionais e Concentração Industrial no Brasil: 1930-1995**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp. 2ª Ed., 1998.

CARNEIRO, Ana. CIOCCARI, Marta. **Retrato da Repressão Política no Campo: Brasil 1962 – 1985 – Camponeses Torturados, Mortos e Desaparecidos**. Brasília: MDA, 2011.

CARVALHO, Paulo Afonso Francisco de. Chayanov e a Teoria do Cooperativismo. *In* CARVALHO, Horácio Martins (org.). **Chayanov e o Campesinato**. São Paulo: Expressão popular, 2014.

CENTRAL DE COOPERATIVAS E EMPREENDIMENTOS SOLIDÁRIOS. **Quem Somos**. Disponível em: <http://www.unisolbrasil.org.br/quem-somos/>. Acessado em: 26 de novembro de 2015.

CHAUÍ, Marilena. Uma Nova Classe Trabalhadora. **In: 10 anos de governo pós-neoliberais no Brasil: Lula e Dilma**. SADER, Emir (Org.). São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FLACSO Brasil. 2013.

CHAYANOV, Alexander V. La organización de la unidad económica campesina. Buenos Aires: Nueva Visión. 1974

Cooperativa Agropecuária Familiar de Canudos Uauá e Curaçá. Planejamento Estratégico. (mimeo), 2013.

_____. Estatuto Social. (mimeo), 2004.

COSTA, Emília Viotti da. **Da Senzala à Colônia**. São Paulo: Unesp, 4. Ed. 2007.

COSTA, Francisco Assis. Sete teses sobre o mundo rural brasileiro: antíteses. *In: Revista da Associação Brasileira de Reforma Agrária*. Edição Especial. P. 45-60. Jul, 2013.

DELGADO, G. C. 1985. **Capital financeiro e agricultura no Brasil: 1965-1985**. São Paulo, Ícone/UNICAMP, 1985.

FERNANDES, Florestan. **O desenvolvimento como problema nacional**. *In: Sociedade de classes e subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

FERRARO JÚNIOR, Luiz Antonio. Entre a invenção da tradição e a imaginação da sociedade sustentável: estudo de caso dos fundos de pasto na Bahia. 2008. 459 f. **Tese** (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

GAZOLLA, Marcio. PELEGRINI, Gelson. Novos Mercados da Agricultura Familiar: o caso das pequenas unidades agroindustriais produtoras de alimentos. In: SCHNEIDER, S.; GAZOLLA, M. (Org.). **Os atores do desenvolvimento rural: perspectivas teóricas e práticas sociais**. Ed. UFRGS: Porto Alegre. (Série Estudos Rurais) pp.133-150. 2011.

_____. As experiências familiares de agroindustrialização: uma estratégia de produção de novidades e de valor agregado. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 32 (2): 361-388, 2011.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GOODMAN, D. SORJ, B. WILKINSON, J. **Da lavoura às biotecnologias**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GORENDER, Jacob. Gênese e desenvolvimento do capitalismo no campo brasileiro. In: STEDILE, João Pedro (coord.), **A Questão Agrária no Brasil: o debate na década de 1990**. São Paulo: Ed. Expressão popular, 2ª Ed, 2013.

GUIMARÃES, M. C. **Trabalho e dor na Agricultura: análise ergonômica do Arranquio do Feijão**. Curitiba: Juruá. 2010.

IANI, Octavio. **Origens Agrárias do Estado Brasileiro**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

_____. **Ditadura e Agricultura: o desenvolvimento do capitalismo na Amazônia – 1964 - 1978**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Censo Agropecuário 2006. Rio de Janeiro: IBGE; 2006. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/agropecuário.pdf> Acessado em julho de 2010.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. O Perfil da Agroindústria Rural no Brasil: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário 2006. **Relatório De Pesquisa**, 2013.

INSTITUTO REGIONAL DA PEQUENA PROPRIEDADE APLICADA. Começa nesta sexta-feira a 28ª Romaria de Canudos. Disponível em <http://www.irpaa.org/noticias/1306/comeca-nesta-sexta-feira-a-28a.-romaria-de-canudos>. Acesso em: 05/08/2015.

_____. Definidos tema, lema e data da 29ª Romaria de Canudos. Disponível em: <http://www.irpaa.org/noticias/1379/definidos-tema-lema-e-data-da-29a.-romaria-de-canudos>. Acesso em: 03/01/2016.

KAGEYAMA, A. et al. O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In: DELGADO, G. C. et al. **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: Ipea, 1990. p. 113-223.

KAUTSKY, Karl. **A Questão Agrária**. IPEROIG, C. (Trad.). Rio de Janeiro: Guanabara, 1968.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. NEVES, Célia; TORÍBIO, Alderico (Trads.). Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

LENIN, Vladimir Ilitch. **O Desenvolvimento do Capitalismo na Rússia**: o processo de formação do mercado interno para a grande indústria. NETTO, José Paulo (Trad.). São Paulo: Abril Cultural. (Os Economistas), 1982.

LIMA, Silvana Mendes and GOMEZ, Carlos Minayo. Construtores de casa e artífices de cidadania: modos cooperativos de trabalhar e viver. **Trab. educ. saúde** [online]. Vol.6, n.2, pp. 321-340, 2008.

LOUREIRO, Maria Rita Garcia. Cooperativismo e reprodução camponesa, *in* LOUREIRO, Maria Rita (org.). **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, p. 133-155, 1981.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L. FONSECA, Valéria Silva da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Rev. adm. contemp.** [online]. Vol.14, nº spe, pp. 33-49. ISSN 1982-7849. 2010.

MARX, Karl. **A Ideologia Alemã**. BRUNI, JOSÉ CARLOS. NOGUEIRA, Marco Aurélio (Trads.). São Paulo: Ed. HUCITEC, 1999.

MEINEN, Ênio. DOMINGUES, Jefferson Nercolini. DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos. **Aspectos Jurídicos do Cooperativismo**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2002.

MIOR, L. C. Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural. Chapecó: Argos, 2005.

MULLER, Geraldo. A Economia Política do CAI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 24. Lavras, MG, 28 jul. - 1º ago. 1986. **Anais: Uma Nova Política Agrícola?** Brasília: SOBER, p. 347-67, 1986.

NERI, Marcelo Cortês; MELO, LuisaCarvalhaes Coutinho de; MONTE, Samanta dos Reis Sacramento. **Superação da pobreza e a nova classe média no campo**. Rio de Janeiro: Ed. FGV - NEAD/MDA, 2012.

OLIVEIRA, Ariovaldo Umbelino de. **A Geografia das Lutas no Campo**. São Paulo: Contexto. 6ª Edição, 1994.

_____. O Campo Brasileiro ao final dos anos 1980. In: STEDILE, João Pedro. (Org). **A questão Agrária no Brasil: o debate na década de 1990**. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

PEINADO, Lineu Bonora. Cooperativas de Crédito. In: ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de. BRAGA, Ricardo Peake (coord.). **Cooperativas à luz do Código Civil**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

PELEGRINI, G.; GAZOLLA, M. **A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: limites e potencialidades a sua reprodução social**. Frederico Westphalen, RS: URI, 2008.

PEREIRA, Edmeire Cristina et al. Administração participativa como filosofia para o gerenciamento de sistemas de informação. **Transinformação** [online]. Vol.12, n.2, pp. 17-28. ISSN 0103-3786. 2000.

POCHMANN, Márcio. **O Mito da Grande Classe Média: Capitalismo e Estrutura Social**. São Paulo: Boitempo, 1 Ed., 2014.

PLOEG, J.D.V. **Camponeses e impérios alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2013.

PREZOTTO, L.L. Agroindústria de pequeno porte: instrumento para o desenvolvimento local e a agricultura familiar. Brasília: MA/SDR/PNFC, 1997.

PROGRAMA AGRÁRIO DO MST. **Movimento dos Trabalhadores Rurais sem Terra**. (mimeo), 2014.

REINHARDT, Nola. BARTLETT, Peggy .. **The Persistence of Family Farms in U.S. Agriculture**. Sociologia Ruralis 29:203–225. Robertson, Paul L., ed., 1989.

REVISTA EXAME. As 20 empresas do agronegócio que mais empregam no Brasil. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/noticias/as-20-empresas-do-agronegocio-que-mais-empregam-no-brasil>. Acesso em: 13 de março de 2015.

_____. Lucro líquido da BRF mais que triplica e soma R\$ 991 milhões. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/lucro-liquido-da-brf-mais-que-triplica-e-soma-r-991-milhoes>. Acesso em: 13 de março de 2015.

ROCHA; Nívea Maria Fraga. BARRETO; Maribel Oliveira. PASSOS, Elizete Silva. Instrumentos Qualitativos de Pesquisa. Salvador: Hetera, 2015.

SANTOS, Gesmar Rosa dos. Agroindústria e Desenvolvimento: uma análise da distribuição regional e dos efeitos diretos na economia. In: **Brasil em Desenvolvimento 2013 - Estado, Planejamento e Políticas Públicas** - Volume 2. Rogério Boueri, Marco Aurélio Costa (Editores), Brasília, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna. **Estud. av.** [online], vol.2, n.2, pp. 46-71, 1988.

SCHNEIDER, João Elmo. O cooperativismo agrícola na dinâmica social no desenvolvimento periférico dependente: O caso brasileiro, *in* LOUREIRO, Maria Rita (org.). **Cooperativas Agrícolas e Capitalismo no Brasil**. São Paulo, Cortez/Autores Associados, p. 11-40, 1981.

SCHNEIDER, Sérgio. **A pluriatividade na agricultura familiar brasileira**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2003.

_____. MATTEI, Lauro. CAZELLA, Ademir. Histórico, Caracterização e Dinâmica Recente do PRONAF. In: **Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural**. SCHNEIDER, Sergio ET AL (orgs). Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. **Sobre cooperação e cooperativas em assentamentos rurais**. *Psicol. Soc.* [online]. Vol.19, n.spe, pp. 84-94, 2007..

SILVA, José Graziano da. **A Nova Dinâmica da Agricultura Brasileira**. São Paulo: Editora da Unicamp, 1996.

SILVA, Eduardo Faria. A Organização das Cooperativas Brasileiras e a negação do direito fundamental à livre associação. 2006. 131f. **Dissertação** (Mestrado em Direito). Programa de Pós-graduação em Direito, Universidade Federal do Paraná. Curitiba/PR, 2006.

SILVA, Rogério Rodrigues da. Espiritualidade e Religião no Trabalho: Possíveis Implicações para o Contexto Organizacional. **Psicologia Ciência e Profissão** [online], vol.28, n.4, pp.768-779, 2008.

SIMON, H. **As ciências do artificial**. Coimbra: Arménio Amado, 1981.

SINGER, P. 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**. São Paulo: Contexto,. p. 11-28, 2000.

SLANGEN, L. G. S., LOUCKS, L. A., and SLANGEN, A. H. L.: **Institutional Economics and Economic Organization Theory: An Integrated Approach**, Wageningen Academic Publishers. 2008.

SLOW FOOD. O que é Slow Food?. Disponível em: <http://www.slowfoodbrasil.com/perguntas-frequentes#faq1>, Acesso em 03/01/2016

UNIÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA. **História da Unicafe**s. Disponível em: <http://unicafes.org.br/quem-somos>. Acessado em: 26 de novembro de 2015.

VELLOSO, Tatiana Ribeiro. A trajetória do movimento cooperativista no Brasil: da vertente de controle estatal para instrumento de promoção de desenvolvimento regional. In: XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais. Salvador, 2011. **(Anais)**, 2011.

WAQUIL et al. O perfil da agroindústria rural no Brasil: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário 2006. In: SCHNEIDER, S.; FERREIRA, B.; ALVES, F. (Orgs.). **Aspectos multidimensionais da agricultura brasileira: diferentes visões do Censo Agropecuário 2006**. Brasília: IPEA, 187-214pp. 387 p. 2014.

WEBER, Max. **A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WESZ JUNIOR, Valdemar João. As políticas públicas de agroindustrialização na agricultura familiar: análise e avaliação da experiência brasileira. 2009. **Dissertação** (Mestrado em Ciências Sociais). Instituto de Ciências Humanas e Sociais. Departamento de Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2009.

_____. As agroindústrias familiares e o acesso ao financiamento rural na microrregião de Cerro Largo/RS. **Sociedade e Desenvolvimento Rural** [online] – v.7, n. 3 – Jul – 2013.

_____. TRENTIN, Iran Carlos Lovis. FILIPPI, E. E. A importância da agroindustrialização nas estratégias de reprodução das famílias rurais. In: **XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, 2006, Fortaleza (CE). Anais do XLIV Congresso da SOBER - Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento, 2006.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro Estratégias Fundamentais para Cooperativas Agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José. REIS, BRÍCIO dos Santos. (orgs). **Agronegócio Cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, DER, 2002.

ANEXO 1

Imagens da Unidade de Beneficiamento Central

Unidade Central - Frente



Unidade Central – Áreas Internas

Sala de armazenamento dos produtos



Estoque de produtos armazenados - a



Estoque de produtos armazenados - b



Pátio



Estoque de produtos armazenados - b



Recepção das frutas e caldeira



ANEXO 2**Unidades de Beneficiamento de Frutas (UBF) das comunidades pesquisadas****Unidade de Beneficiamento de Frutas – visão geral****Lateral 1****Frente****Lado 2****Fundo**

Área de recepção e limpeza dos frutos



Forno



Área de recepção e limpeza dos frutos



Unidade de Beneficiamento de Frutas – Outras UBFs

UBF - Serra da Besta



UBF - Marruá



UBF - Caladinho



UBF – Serra Grande



UBF – Brandão



ANEXO 3**Área de Fundo de Pasto, localização das comunidades e distância da UC**

MUNICÍPIO	COMUNIDADE	ÁREA DE FUNDO DE PASTO (HA)	DISTÂNCIA DA UC (KM)
UAUÁ	Maria Preta	800	9
	Fazenda Marruá	360	20
	Serra da Besta	394	22
	Testa Branca	2.493	22
	Caititus	450	24
	Lajes das Aroeiras	100	25
	Fazenda Cocobobó	180	26
	Caldeirão do Almeida	700	30
	Fazenda Desterro	220	62
CURAÇA	Fazenda Cachaqui	4.900	32
	Fazenda Caladinho	1.600	27
	Fazenda Serra Grande	503	27
	Fazenda Brandão	349	27
	Distrito de Patamuté	1.000	66
	Fazenda Salgado	250	85
	Fazenda Jaquinicó	350	105
CANUDOS	Fazenda Sítio do Tomaz	200	63
	Fazenda Raso	330	98

ANEXO 4**Outros bens que compõem o patrimônio da COOPERCUC****Modelo dos caminhões****Pick-up****Veículo de passeio****Moto****Agroindústria em Construção – visão total externa**

Agroindústria em Construção – visão parcial externa



Agroindústria em Construção – placa com identificação a parceria



ANEXO 5

Produtos da COOPERCUC no Mercado

Compota de Umbu



Geleia Orgânica de Umbu



Doce de Umbu



Doce de Goiaba



Geleia de Goiaba



Doce de Maracujá e Banana



Doce de Umbu e Goiaba



Doce de Umbu tipo 2



Doce de Umbu tipo 3



Geleia de Maracujá, Doce de Goiaba e Doce de Maracujá com Banana



Geleia de Maracujá, Geleia de Umbu e Doce cremoso de Umbu

