



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

BRENDA GUIMARÃES NEGRÃO

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO HISTÓRICO DO MERCADO
ORGÂNICO DE BRASÍLIA: O MODELO DE GESTÃO DA
COOPERORG**

PUBLICAÇÃO: 168/2019

**Brasília/DF
Fevereiro/2019**

BRENDA GUIMARÃES NEGRÃO

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO HISTÓRICO DO MERCADO
ORGÂNICO DE BRASÍLIA: O MODELO DE GESTÃO DA
COOPERORG**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação 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(a): Prof^a. Dr^a. Ana Maria Resende Junqueira

**Brasília/DF
Fevereiro/2019**

NEGRÃO, B. G. **Estudo sobre o processo histórico do Mercado Orgânico de Brasília: O modelo de gestão da COOPERORG**. 2019, 82 f. Dissertação. (Mestrado em Agronegócios) – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

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

NN394e Negrão, Brenda Guimarães
Estudo sobre o processo histórico do Mercado Orgânico de Brasília: O modelo de gestão da COOPERORG / Brenda Guimarães Negrão; orientador Ana Maria Resende Junqueira. -- Brasília, 2019.
82 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Agronegócios) -- Universidade de Brasília, 2019.

1. Cooperativismo. 2. Gestão de Cooperativa. 3. Mercado Orgânico. I. Junqueira, Ana Maria Resende, orient. II. Título.

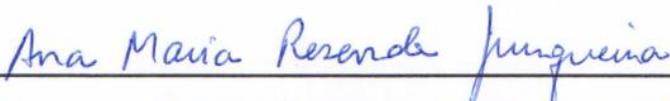
BRENDA GUIMARÃES NEGRÃO

**ESTUDO SOBRE O PROCESSO HISTÓRICO DO
MERCADO ORGÂNICO DE BRASÍLIA: O MODELO DE
GESTÃO DA COOPERORG**

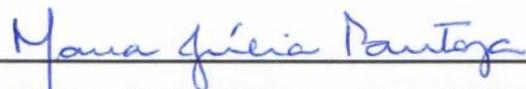
Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Agronegócios, da Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Agronegócios.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Ana Maria Resende Junqueira

Banca Examinadora:



**Prof^a. Dr^a. Ana Maria Resende Junqueira – PROPAGA (UnB)
(ORIENTADORA)**



**Prof^a. Dr^a. Maria Júlia Pantoja – PROPAGA (UnB)
(EXAMINADORA INTERNA)**



**Dr^a. Juliana Martins de Mesquita Matos – Faculdade CNA
(EXAMINADORA EXTERNA)**

Brasília, 14 de fevereiro de 2019.

Dedico este trabalho aos meus amados padrinhos Uile (*in memoriam*) e Margareth, pelo incentivo na construção do meu conhecimento
Aos produtores da COOPERORG, pela confiança e apoio. Sem a participação e apoio destes, esta pesquisa jamais seria conhecida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus todo poderoso por sempre me abençoar com saúde, perseverança e proteção em todos os momentos da minha vida.

Aos meus padrinhos Margareth e Uile (*in memoriam*) por, desde sempre, acreditaram em mim, dando-me apoio, carinho, incentivo e por toda a confiança e amor que tiveram e tem por mim. Amo vocês!

Aos meus tios e minhas tias, especialmente ao meu tio Marcelo, Betânia, Janete e Goreth que sempre me incentivaram a buscar mais e me prepararam para a vida. Obrigada pelos valiosos ensinamentos.

Ao meu pai João Bosco (*in memoriam*), que, apesar de tudo que passamos, amou a mim e à minha irmã, incondicionalmente.

Às minhas irmãs Bianca e Luana, pelo exemplo, força, conselhos e motivação.

Às minhas primas Camila e Letícia que, mesmo longe, deram-me apoio emocional e científico nas diversas demandas do curso.

Às amigas que fiz durante o mestrado Daiza, Aline, Daniela e Lierk. Obrigada por todo o companheirismo e pela grande amizade gerada durante os anos de curso. Sem vocês, esta caminhada não teria sido a mesma.

À minha orientadora Profa. Ana Maria Resende Junqueira, que me aceitou como orientanda, o meu muito obrigada pela oportunidade, confiança, profissionalismo e paciência com que conduziu a orientação. Para mim, você é uma inspiração.

À COOPERORG, pela calorosa acolhida durante as visitas e entrevistas ao longo da pesquisa. Aqui registro minha sincera gratidão a todos que me ajudaram nesta pesquisa.

À instituição de fomento Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior-CAPES, pela concessão da bolsa de estudos, que possibilitou a realização desta pesquisa.

À todos aqueles que participaram direta ou indiretamente deste trabalho, mesmo que aqui não citados, a minha eterna gratidão.

“Tornamo-nos mais fortes quando descobrimos o poder da cooperação”

João Alberto Catalão

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi descrever os principais aspectos relativos ao processo histórico da criação da Cooperativa dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília-COOPERORG, bem como analisar as estratégias de gestão, identificando avanços e desafios para a consolidação do segmento de orgânicos do Distrito Federal. Para tanto, foi realizado um estudo de caso, de natureza exploratória, com uso da abordagem qualitativa. Entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos dirigentes e uma amostra de cooperados da referida organização e as informações coletadas foram submetidas a análise de conteúdo e de SWOT. Os resultados permitem inferir que o segmento de orgânicos vem crescendo no Distrito Federal graças à atuação de pequenos grupos de agricultores que em conjunto viabilizaram a criação de Associações, sendo que uma delas resultou na criação do Mercado Orgânico e da primeira cooperativa de produtores orgânicos de Brasília – COOPERORG. Os resultados obtidos indicam que a falta de informação dos cooperados sobre conceitos básicos do cooperativismo afetam a gestão e o desenvolvimento da própria cooperativa. A adesão dos cooperados aos princípios cooperativistas é um ponto crítico do modelo de gestão da cooperativa. A COOPERORG, por meio de uma gestão integrada e comprometida, poderá potencializar o desenvolvimento do segmento de orgânicos no Distrito Federal.

Palavras-chave: Cooperativismo, Gestão de Cooperativa, Mercado Orgânico.

ABSTRACT

The objective of this work was to describe the main aspects related to the historical process of the creation of the Cooperative of Producers of the Organic Market of Brasília-COOPERORG, as well as to analyze the management strategies, identifying advances and challenges for the consolidation of the organic segment of the Federal District. For that, a case study, exploratory in nature, was carried out using the qualitative approach. Semi-structured interviews were applied to the managers and a sample of cooperatives of the mentioned organization and the information collected were submitted to content analysis and SWOT. The results allow us to infer that the organic segment has been growing in the Federal District thanks to the actions of small groups of farmers that jointly enabled the creation of Associations, one of which resulted in the creation of the Organic Market and the first cooperative of organic producers in Brasília - COOPERORG. The results indicate that the lack of information of the cooperative about basic concepts of cooperativism affects the management and development of the cooperative itself. The adherence of the cooperative to the cooperativism principles is a critical point of the management model of COOPERORG. COOPERORG, through an integrated and committed management, could potentiate the development of the organic segment in the Federal District.

Key-words: *Cooperativism, Cooperative Management, Organic Market*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução jurídica do cooperativismo	23
Figura 2 – Símbolo universal do cooperativismo	27
Figura 3 – Sistema cooperativista	28
Figura 4 – Selo de produtos orgânicos.....	30
Figura 5 – Modelo de Gestão das Cooperativas e seus componentes.....	31
Figura 6 – Estrutura Organizacional de uma Cooperativa	33
Figura 7 – Síntese da fase de pré-análise.....	38
Figura 8 – Síntese da fase de exploração do material.....	39
Figura 9 – Síntese da etapa de tratamentos dos resultados obtidos	40
Figura 10 – Grupo de quatro produtores comercializando em bancas na CEASA-DF	41
Figura 11 – Pequenos Produtores de Orgânicos no ano de 2001.	44
Figura 12 – Bancas de venda de produtos orgânicos - Estacionamento 4, CEASA- DF, em dezembro de 2001.....	46
Figura 13 – Fachada da frente do Galpão do Mercado Orgânico.	48
Figura 14 – Placa de Inauguração do Mercado Orgânico.	49
Figura 15 – Logomarca da COOPERORG.....	53
Figura 16 – Linha do tempo da COOPERORG	54
Figura 17 – Fatores de Influência da estrutura organizacional da Cooperativa	57
Figura 18 – Departamentalização da COOPERORG.	59
Figura 19 – Fatores de Influência da liderança.....	61
Figura 20 – Mercado Orgânico - Abóbora orgânica / Haras Muladeira.....	72

Lista de Quadros

Quadro 1 – Surgimento e desenvolvimento do cooperativismo agrícola nas regiões do Brasil	24
Quadro 2 – Princípios cooperativistas x Adesão dos cooperados aos princípios cooperativistas	67
Quadro 3 – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças encontradas na COOPERORG - Análise SWOT	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

AGE – Associação de Agricultura Ecológica

CCO – Central de Comercialização de Orgânicos

CEASA – Central de Abastecimento S.A.

CEF – Caixa Econômica Federal

CNC – Conselho Nacional de Cooperativismo

CNCoop – Confederação Nacional do Cooperativismo

CODEPLAN – Companhia de Planejamento do Distrito Federal

COOPERORG – Cooperativa dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília

CRC-DF – Conselho Regional de Contabilidade do Distrito Federal

DAP – Declaração de Aptidão ao Pronaf

EMATER DF – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Distrito Federal

GDF – Governo do Distrito Federal

IFOAM – *International Federation of Organic Agriculture Movements*

INCRA – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

OCB – Organização Nacional das Cooperativas

OCEs – Organização das Cooperativas Estaduais

OGM – Organismos Geneticamente Modificados

PRODECER – Programa de Cooperação Nipo-Brasileiro para o Desenvolvimento do Cerrado

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1. Formulação do problema de pesquisa	16
1.2. Objetivos.....	17
1.2.1. <i>Objetivo geral</i>	17
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	17
Para alcançar o objetivo geral, foram elencados quatro objetivos específicos.	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1. Agricultura e produção orgânica	18
2.2. Cooperativismo e cooperativas	21
2.2.1. <i>Cooperativismo agrícola no Brasil</i>	24
2.2.2. <i>Cooperativismo na agricultura orgânica</i>	29
2.2.3. Gestão de Cooperativas.....	30
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	34
3.1. Caracterização do estudo	35
3.1.1. Amostra e Coleta de dados	35
3.2. Análise dos dados	36
3.2.1. <i>Análise de conteúdo</i>	36
3.2.1.1. <i>Pré-Análise</i>	37
3.2.1.2. <i>Exploração do material</i>	38
3.2.1.3. <i>Análise e interpretação dos dados</i>	39
4. RESULTADOS DAS ANÁLISES E DISCUSSÕES	41
4.1. A Associação dos Participantes do Mercado de Produtos Orgânicos do Distrito Federal.....	41
4.2. A COOPERORG	50
4.3. Estrutura e Gestão Organizacional	54

4.3.1. Componentes estratégicos.....	55
4.3.2. Componentes estruturais	57
4.3.3. Componentes diretivos	60
4.3.4. Componentes tecnológicos	64
4.3.5. Componentes comportamentais.....	64
4.3.6. Componentes de mudanças	66
4.3.7. Componentes de avaliação.....	67
4.3.8. Adesão aos princípios cooperativos	68
4.4. Análise de SWOT.....	69
4.4.1. Ambiente Interno	70
4.4.2. Ambiente Externo.....	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
6. REFERÊNCIAS.....	76
ANEXO A – Roteiro de entrevista para a direção.....	81
ANEXO B – Roteiro de entrevista para os cooperados	82

1. INTRODUÇÃO

A agricultura orgânica visa atender a demanda dos consumidores pela utilização de processos mais limpos e mais ecológicos de produção, evitando a contaminação e degradação ambiental, além de inserir os produtores rurais no processo de desenvolvimento econômico, representando a mudança da agricultura, em busca de se tornar ambientalmente correta, socialmente justa e economicamente viável, segundo colocações de Araújo (2007).

Com a evolução do agronegócio e o crescimento da produção convencional, baseada na utilização intensiva de insumos químicos, o interesse para o desenvolvimento sustentável e a preocupação com a saúde, fez aumentar a demanda por produtos oriundos de métodos sustentáveis de cultivo, conseqüentemente, dando um impulso às vendas de produtos orgânicos e promovendo a diferenciação dos canais de distribuição.

As cooperativas, que são arranjos institucionais amplamente difundidos por diferentes setores, que possuem como característica comum o compartilhamento de princípios fundamentais do cooperativismo, segundo Zylberstajn (2017) e Zylberstajn (2002), se tornaram importantes difusores de produtos sustentáveis, tanto na região sul do Brasil, quanto na região sudeste e centro-oeste.

Embora o alto potencial de crescimento da produção e do aumento da variedade de produtos, a oferta de alimentos orgânicos mantém-se relativamente inelástica e os preços permanecem elevados no mercado brasileiro, conforme relato de Buainan e Batalha (2007).

Historicamente, o Cooperativismo agropecuário tem sido utilizado pelos agricultores familiares como uma tentativa de garantia para que sejam inseridos mais facilmente e firmes no mercado globalizado, através de um esforço conjunto entre os cooperados. Seus princípios os guiam para que a gestão das cooperativas possa garantir o desenvolvimento social dos cooperados e, ao mesmo tempo, agregue a maior competitividade em busca do desenvolvimento econômico, segundo Prestes (2015).

De acordo com o MAPA (2017), o cooperativismo agropecuário tem uma participação importante na economia brasileira, pois ele é responsável por quase 50% do PIB agrícola do país, além de envolver mais de 1 milhão de pessoas no setor. Assim, o cooperativismo agropecuário brasileiro tem um papel de destaque em

relação aos outros ramos de atuação, pois este conta com 1.597 instituições e 180 mil produtores cooperados. Além disso, dados do Censo Agropecuário do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) apontam que 48% de tudo que é produzido no solo do Brasil passa, de algum modo, por uma cooperativa.

Apesar disso, o cooperativismo apresenta muitos desafios e dificuldades, principalmente no que se diz respeito à educação cooperativista. Isso se dá devido a muitos cooperados não possuírem o domínio de seu papel e benefícios dentro da cooperativa (MAPA, 2017).

É importante ressaltar que a maior parte das cooperativas nascem devido a necessidade, sendo este o princípio básico que fundamenta o surgimento de uma cooperativa, de modo a ser viabilizada a sobrevivência de muitos pequenos agricultores que não têm como competir com as grandes empresas, como é o caso da Cooperativa a ser estudada.

A escolha da COOPERORG ocorreu pelas seguintes motivações. Primeiro, porque é a primeira cooperativa de orgânicos do Distrito Federal. Segundo, porque a cooperativa começou primeiramente por meio de uma associação e, recentemente, no ano de 2012, foi transformada em cooperativa, mas só começou a trabalhar como cooperativa efetivamente no ano de 2016.

Espera-se que esta pesquisa constitua-se como fonte de contribuição à história documentada da cooperativa, bem como no aprendizado e nos caminhos para solução de desafios enfrentados pelo setor.

1.1. Formulação do problema de pesquisa

Partindo de algumas características da agricultura orgânica em Brasília, procurando conhecer a construção de mercado de produtos orgânicos no Distrito Federal, emergem as seguintes questões de pesquisa:

- a. Como se deu o processo de construção do Mercado Orgânico na CEASA-DF e qual a relação entre o Mercado Orgânico e as estruturas associativas fundadas antes e após sua concepção?
- b. Como se organiza e como se dá o processo de gestão da Cooperativa dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília?

1.2. Objetivos

1.2.1. *Objetivo geral*

Caracterizar o processo histórico do cooperativismo na produção e comercialização de produtos orgânicos no Distrito Federal e avaliar as estratégias de gestão da Cooperativa dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília com vistas a contribuir com a memória, difusão e consolidação do segmento de orgânicos no Distrito Federal.

1.2.2. *Objetivos específicos*

Para alcançar o objetivo geral, foram elencados quatro objetivos específicos.

- ✓ Descrever os principais aspectos relativos ao processo histórico de criação da COOPERORG – Cooperativa dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília
- ✓ Identificar as principais estratégias adotadas.
- ✓ Analisar as características do modelo de gestão com base no referencial proposto por Oliveira (2006).
- ✓ Analisar as variáveis do ambiente externo e interno da cooperativa, identificando oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é realizada uma revisão de literatura que fundamenta o estudo abordando temas como: agricultura orgânica e cooperativismo e gestão.

2.1. Agricultura e produção orgânica

A Lei no 10.831 da agricultura orgânica surgiu no Brasil em 2003, porém sua aplicação se deu somente a partir do Decreto Nº 6.323, de 27 de dezembro de 2007 e segundo o artigo 2º desse Decreto, que dispõe sobre a agricultura orgânica. Considera-se como um sistema orgânico de produção:

(...) todo aquele em que se adotam técnicas específicas, mediante a otimização do uso dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis e o respeito à integridade cultural das comunidades rurais, tendo por objetivo a sustentabilidade econômica e ecológica, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energia não-renovável, empregando, sempre que possível, métodos culturais, biológicos e mecânicos, em contraposição ao uso de materiais sintéticos, a eliminação do uso de organismos geneticamente modificados e radiações ionizantes, em qualquer fase do processo de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização, e a proteção do meio ambiente (BRASIL, 2007).

Além disso, esse mesmo decreto define como produto orgânico aquele que é “obtido em sistema orgânico de produção agropecuário ou oriundo de processo extrativista sustentável e não prejudicial ao ecossistema local” (BRASIL, 2007). Desta forma, fica claro que, para um produto ser considerado orgânico, toda a cadeia produtiva dele deve estar de acordo com as exigências do Decreto 6.323 citado, ou seja, não basta ter esta preocupação apenas no cultivo da matéria-prima, e sim esse princípio deve estar presente em todo o processo produtivo.

Vale lembrar que a lei citada surgiu com o propósito de atender à demanda da sociedade brasileira em busca de alimentos mais saudáveis. Além disso, a lei também surgiu com o propósito de estimular os agricultores a inovarem e diferenciarem seus produtos orgânicos nos mercados, em busca de melhores preços (SANTOS *et al.* 2017).

Ademais, a agricultura orgânica não deve ser entendida apenas como uma prática que não faz utilização de agrotóxicos, pois, além de não usar pesticidas, a agricultura orgânica se caracteriza por ser “um sistema de produção onde as

interações ecológicas são primordiais, visando à preservação do meio ambiente” (LAGO, *et al.* 2006).

Por outro lado, no que se refere ao sistema orgânico de produção agropecuária e industrial, a Instrução Normativa 007/99, do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), em seu item 1.1, considera:

(...) sistema orgânico de produção agropecuária e industrial todo aquele em que se adotam tecnologias que otimizem o uso dos recursos naturais e socioeconômicos, respeitando a integridade cultural e tendo por objetivo a auto-sustentação no tempo e no espaço, a maximização dos benefícios sociais, a minimização da dependência de energias não-renováveis e a eliminação do emprego de agrotóxicos e outros insumos artificiais tóxicos, organismos geneticamente modificados (OGM)/transgênicos ou radiações ionizantes em qualquer fase do processo de produção, armazenamento e de consumo, e entre os mesmos, privilegiando a preservação da saúde ambiental e humana (MAPA, 1999).

Sendo assim, todo produto que for obtido por um sistema orgânico de produção, sendo *in natura* ou processado, é considerado orgânico (LAGO, *et al.* 2006). E o produtor orgânico, segundo essa mesma Instrução Normativa, pode ser tanto o produtor de matérias-primas como seus processadores.

Vale ressaltar ainda que a prática da agricultura orgânica está presente em quase todos os países do mundo e vem crescendo cada vez mais o número de terras e de fazendas destinadas para este tipo de produção. Assim, segundo dados da *International Federation of Organic Agriculture Movements* (IFOAM), no ano de 2013, havia cerca de 170 países com dados sobre agricultura orgânica certificada, sem contar as áreas que ainda não possuem certificação, conforme relatam Lenourd e Willer (2015). Em consequência, segundo os últimos autores mencionados, os interesses das autoridades oficiais dos países que produzem orgânicos estão emergindo em muitos locais. Isto pode ser constatado pelo fato de que muitos países têm uma regulamentação completa em fazendas de orgânicos ou estão em processo de desenho de regulamentações. Assim, dos 170 países que produzem produtos orgânicos certificados, apenas 82 deles possuem regulamentação vigente (LENOURD e WILLER, 2015).

No que diz respeito ao mercado de produtos orgânicos, estes representam um novo nicho de consumo devido à mudança de comportamento do consumidor com o crescimento da consciência de preservação ecológica. Além disso, a demanda por alimentos mais saudáveis aumentou e a agricultura orgânica passou a ter mais destaque. Consequentemente, esse crescimento da comercialização de orgânicos no

ambiente competitivo representa uma oportunidade de negócio, tornando-se uma das alternativas de renda para os pequenos produtores agrícolas (CAMPANHOLA e VALARINI, 2001; KHATOUNIAN, 2001; LAGO, *et al.* 2006).

Registre-se ainda que a crescente queda de confiança do consumidor por alimentos produzidos convencionalmente está gerando um aumento na demanda pelos alimentos feitos sem o uso de insumos químicos e agrotóxicos, pois, além dos produtos orgânicos serem livres dessas substâncias, as formas que os agricultores orgânicos e agroecológicos empregam para agregar valor ao produto comercializado são inovadoras e atraem um público que busca saúde e qualidade de vida, visto que, nos últimos anos, aumentou a preocupação com o sobrepeso e a obesidade, levando os brasileiros a buscarem a qualidade dos alimentos, fazendo a demanda por alimentos orgânicos expandir-se significativamente, percepção compartilhada por Oliveira e Hoffmann (2015) e Santos *et al* (2017).

Em estudo realizado por Santos *et al.* (2017), eles afirmam que, em busca de atrair e satisfazer mais clientes, os agricultores investem em estratégias para destacar seus produtos, como embalagens de design ecológico, aparência no produto e qualidade no atendimento, uma vez que, na sua maioria, a venda é realizada diretamente ao consumidor. Assim, os autores citam um exemplo de uma agricultora da Ilha do Combu, no município de Belém do Pará, que produz chocolate orgânico, destacando-o com embalagens personalizadas da folha seca do cacauieiro.

Segundo Oliveira e Hoffman (2015), os crescentes problemas ambientais que afetam todo o ecossistema e o aumento de estudos sobre os perigos do consumo de alimentos contaminados com agrotóxicos, trouxe à tona a preocupação com o meio ambiente e o consumo saudável e sustentável, resultando no estímulo à criação de novos hábitos, mais saudáveis, abrindo espaços ainda maiores para os produtos orgânicos.

Oliveira e Hoffmann (2015), relatam ainda que o consumo de produtos orgânicos está em expansão no Brasil e no mundo apesar de existir algumas barreiras para uma maior propagação do consumo de alimentos orgânicos, sendo o preço elevado, em relação aos alimentos convencionais, a principal delas. Destaca-se que entre os alimentos orgânicos, além de hortaliças, frutas e carnes, há também linhas de produtos industrializados que são igualmente orgânicos, como sucos, iogurtes e queijos.

Quanto ao tipo de venda, destaca-se a venda direta, seja por meio das feiras livres ou a venda em domicílio. Esses tipos de comércio são mecanismos frequentemente utilizados pelos produtores orgânicos, por isso tornou-se um característico dos produtores orgânicos e um importante canal de acesso da agricultura familiar. Assim, por meio da venda direta, o produtor possui maior lucratividade na venda de seu produto, pois não utiliza o serviço de terceiros, logo para o consumidor é possível adquirir os produtos a melhores preços, se comparado a grandes redes de comercialização.

Quanto às feiras livres Padua-Gomes et al. (2016) afirmam que:

“as feiras livres são canais de comercialização de produtos da agricultura familiar que raramente recebem apoio de políticas públicas específicas. Esse fato torna-se relevante, sobretudo por conta da existência de diversas famílias que relataram não ter o título de suas terras e a escrituração necessária, o que tem impossibilitado o acesso a créditos, bem como acesso aos mercados e programas de comercialização governamental, obtendo, por venda entre a vizinhança, venda de porta em porta ou na feira livre, único meio de comercialização. Os produtores que entregam seus produtos em mercados alegam que a produção atual está abaixo da quantidade demandada pelos comerciantes. Segundo os produtores, as empresas necessitam de maior quantidade e frequência na entrega da produção. Assim, muitos produtos agrícolas, sobretudo hortifrutí, são trazidos de outros Estados para atender à demanda local”.

Deste modo, considerando a necessidade de organização em associações ou cooperativas como meio de acesso ao mercado, os produtores de orgânicos veem na cooperativa uma forma melhor estruturada e formal de alcançar novos mercados.

2.2. Cooperativismo e cooperativas

O cooperativismo é um movimento que surgiu na Inglaterra devido aos ideais socialistas, no século XIX, quando esse país passava por uma grave crise econômica. Diante da situação difícil, os trabalhadores passaram a buscar alternativas viáveis para sobreviver e garantir sustento para suas famílias. Assim, 28 operários tecelões, 27 homens e uma mulher, de Rochdale-Inglaterra, fundaram uma cooperativa de consumo denominada “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, registrada em 1844, que tinha como principal objetivo permitir que a classe operária tivesse sobrevivência mais digna em meio às desigualdades sociais que se intensificaram na época. Com o sucesso dessa iniciativa, as cooperativas de consumo começaram a surgir por toda a Europa e pelo resto do mundo, provocando a criação de diversos tipos de

cooperativas, tendo sempre como base os mesmos princípios estabelecidos pelos pioneiros (HALYOAKE, 1933; REGO e MOREIRA, 2013; MAPA, 2012; OCB, 2018).

Historicamente, como os primeiros cooperados pregavam os valores éticos de honestidade, responsabilidade social e preocupação com o próximo, tradicionalmente, as cooperativas pregam esses princípios até os dias atuais. Desta forma, as cooperativas, de acordo com o MAPA (2012), são baseadas em “valores de ajuda mútua, responsabilidade, solidariedade, democracia e participação”. Apesar desses princípios remeterem à prática da cooperação, eles não asseguram a presença de uma alta taxa de contribuição mútua entre os membros. Por isso, pode-se afirmar que a principal diferença entre uma cooperativa e outros tipos de sociedade é que a cooperativa além de ser uma associação de pessoas, é uma associação de negócio, conforme afirma Martins (2016).

Registre-se ainda que as cooperativas de agropecuárias e agroindústrias são compostas por produtores rurais, agropastoris e de pescadores. Tem o objetivo de aperfeiçoar os processos de produção, obter preços melhores para os seus produtos, além de receber, realizar a comercialização, armazenar e industrializar a produção dos cooperados. A Cooperativa também tem o papel de oferecer assistência técnica, educacional e social para seus cooperados (CRÚZIO, 1956; MAPA 2012; OCB, 2018).

Desta forma, esses conceitos permitem a compreensão de que as cooperativas podem ser vistas como formas de integração tanto entre os produtores agrícolas quanto produtores pecuários ou entre ambos, em direção à melhoria das atividades de comércio, indústria e de produção de insumos. Hoje, segundo dados do IBGE, 48% de tudo que é produzido no campo brasileiro passam de alguma forma, por uma cooperativa (OCB, 2018).

Sendo assim, a OCB afirma que:

“Foram as cooperativas, portanto, que deram o pontapé inicial para nacionalizar a comercialização dos produtos agropecuários brasileiros. E fizeram ainda muito mais pelo Brasil: alavancaram a produção, modernizaram o campo, investiram em novas tecnologias e conquistaram o mercado internacional. E, ao longo de todo o século 20, foram reafirmando sua importância para a economia do país” (OCB, 2018).

Dados da OCB ainda apontam que no Brasil, em 2013, existiam 6.603 cooperativas, divididas em 13 ramos com destaque para a agropecuária, saúde e crédito. Essas se sobressaíam devido a dois principais fatores: o primeiro é a solidez financeira e o segundo devido à geração de empregos e renda. Ademais, é importante

ressaltar que há a prioridade de distribuição de recursos e de outros benefícios aos seus cooperados.

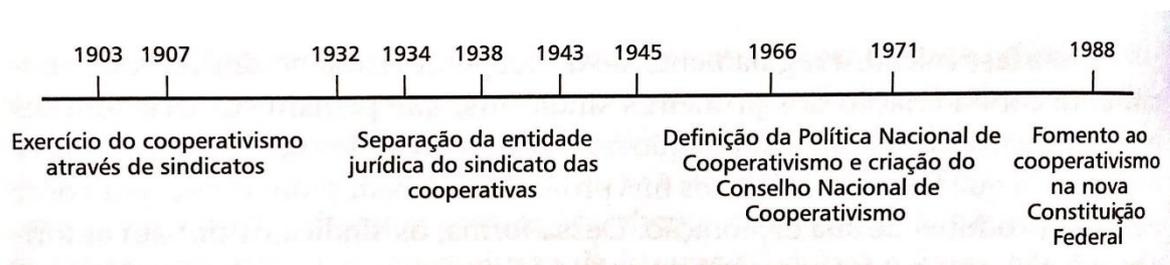
No Brasil, juridicamente, as cooperativas começaram a tomar forma em meados do século XX com o Decreto legislativo nº 979 de 1903, que instituiu a sindicalização rural, permitindo com que os sindicatos pudessem exercer a organização de caixas rurais de crédito e de consumo. Em 1907, o Decreto nº 1.637 veio reconhecer a utilidade das cooperativas, porém sem reconhecê-las de forma jurídica independente (SANTOS *et al*, 2008).

Segundo Santos *et al* (2008), nesses primeiros anos, a regulamentação do cooperativismo foi caminhando junto com a criação de sindicatos, pois assim era possível realizar funções mercantilistas, visto que os sindicatos tinham autorização legislativa para exercer o cooperativismo. Curiosamente, apesar do cooperativismo e dos sindicatos serem tratados como uma única entidade, era possível observar que esses movimentos buscavam objetivos diferentes, pois o cooperativismo buscava ser independente de grandes empresas e o sindicalismo tentava conter a empresa, buscando uma convivência racional entre o trabalhador e o empregado.

Assim, essa situação só começou a mudar no início da década de 30, quando o sindicalismo e o cooperativismo foram separados e o cooperativismo foi amparado pelo Decreto nº 22.239 de 1932. Esse decreto definia as características e as doutrinas do cooperativismo (SANTOS, *et al* 2008).

A Figura 1 apresenta um quadro geral da evolução jurídica do cooperativismo:

Figura 1 – Evolução jurídica do cooperativismo



Fonte: SANTOS, et al. 2008

2.2.1. Cooperativismo agrícola no Brasil

A descrição da OCB diz que:

“No Brasil, a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais liberais, operários e imigrantes europeus” (OCB, 2018).

Oficialmente, o movimento cooperativista no Brasil iniciou-se em 1889, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, no Estado de Minas Gerais. O foco dessa cooperativa era para o consumo de produtos agrícolas. Depois dela, deu-se início a criação de outras cooperativas em Minas e também nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Pernambuco (OCB, 2018).

O surgimento das cooperativas agropecuárias só se deu a partir do ano de 1906. Essas, por sua vez, foram arquitetadas por produtores rurais e também por imigrantes, especialmente os oriundos da Alemanha e Itália. Eles trouxeram a cultura de um trabalho associativo, além da experiência de atividades familiares comunitárias, fazendo com que se motivassem a se organizar em cooperativas. Assim, as cooperativas agrícolas puderam mostrar um elevado volume de negócios e foram essenciais para difundir os princípios do cooperativismo por todo o Brasil no início do século XX, segundo relato da OCB (2018) e SILVA *et al* (2003).

Silva *et al* (2003) relatam ainda como surgiu e foi desenvolvido o cooperativismo no Brasil, o que está de forma resumida explicado no quadro 1.

Quadro 1 – Surgimento e desenvolvimento do cooperativismo agrícola nas regiões do Brasil

Região	Surgimento	Desenvolvimento
Norte	Início do século XX	Expansão através das cooperativas extrativistas, sobretudo voltadas para a exploração da borracha.

	Década de 70	Com a nova política governamental de integração e povoamento da Amazônia, a região foi capaz de favorecer o desenvolvimento econômico, resultando uma diversificação das atividades produtivas, possibilitando o surgimento de novas cooperativas agrícolas e de trabalho.
Nordeste	Início do século XX	Esteve em uma estrutura agrária voltada para o latifúndio e para o setor agroexportador. Não se tratava de uma cooperação em si, pelo fato da autoridade e do poder ser exercidos pelos dirigentes e não pelos associados nas assembleias. Contudo, isso não foi um fator limitante para parar com o surgimento de novas cooperativas.
Centro-oeste	Década de 60, após a criação de Brasília	Houve a criação do Programa de Cooperação Nipo-Brasileiro para o Desenvolvimento do Cerrado (PRODECER), o qual impulsionou, na região Centro-Oeste, o surgimento de novas cooperativas, principalmente, as agrícolas, que utilizavam as mesmas estratégias utilizadas na região sul e sudeste, ou seja, através do aumento da área cultivada.
Sudeste	Final do século XIX	Como a região já estava voltada para a produção de café e leite, foi se consolidando o cooperativismo, aliando, de um lado, uma classe produtora rural e, de outro, grupos de trabalhadores urbanos reunidos sob as cooperativas de consumo.

Sul	Início do século XX	Foi um processo descontínuo, fundado na pluralidade de práticas alemãs, italianas e indígenas. Era um cooperativismo baseado na reciprocidade, confiança e respeito.
-----	---------------------	--

Fonte: Elaborado pela autora com base em Silva et al. (2003).

Contudo, somente no dia 2 de dezembro de 1969 foi que o cooperativismo ganhou sua própria entidade de representação, como explica a própria OCB:

“Naquele dia foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), após um consenso durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. E, no ano seguinte, a entidade foi registrada em cartório. Nascia formalmente aquela que é a única representante e defensora dos interesses do cooperativismo nacional. Sociedade civil e sem fins lucrativos, com neutralidade política e religiosa” (OCB, 2018).

Com a criação da OCB, buscou-se um amparo legal para o cooperativismo brasileiro. O resultado veio na promulgação da Lei 5.764/1971, que “substituiu toda a legislação anterior sobre cooperativismo e reforçou o papel da OCB como representante nacional do setor” (OCB, 2018). Ainda segundo a OCB:

“a Lei 5.764/71 disciplinou a criação de cooperativas com a instituição de um regime jurídico próprio, destacando o papel de representação da OCB, mas trazendo ainda alguns pontos que restringiam, em parte, a autonomia dos associados” (OCB, 2018).

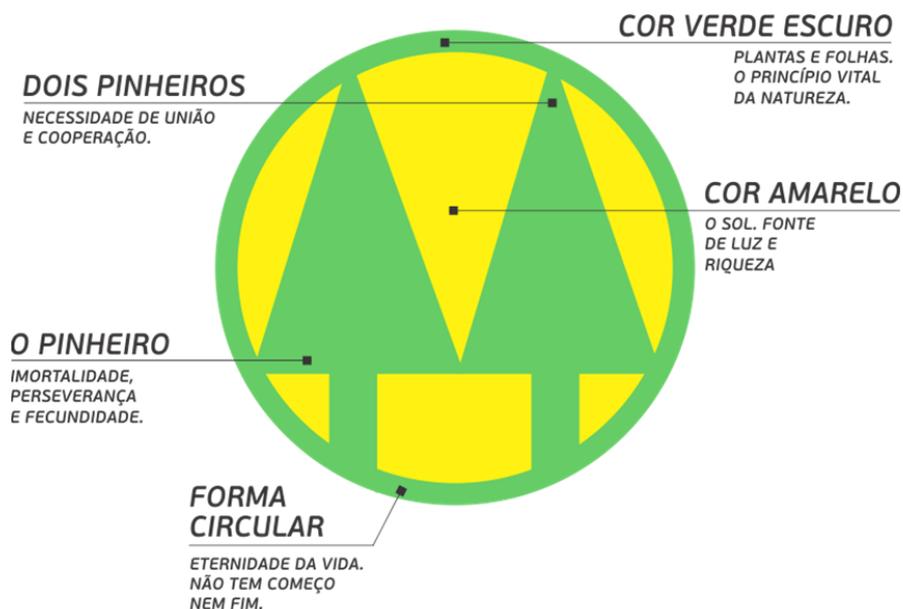
“Ficou definido que, apesar da pouca intervenção do governo, o cooperativismo seria fiscalizado, controlado e fomentado pelo INCRA (Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária) e pelo CNC (Conselho Nacional de Cooperativismo). A lei foi um divisor de águas para o movimento. A partir dessa regulamentação, a OCB pôde organizar as unidades estaduais e as cooperativas passaram a se enquadrar em um modelo empresarial, possibilitando sua expansão econômica” (OCB, 2018).

Segundo relata OCB (2018), era necessário garantir mais autonomia para as cooperativas brasileiras. Então, pela Constituição de 1988, ficou proibida a interferência do Estado nas associações, dando início à autogestão do cooperativismo brasileiro. O Sistema OCB é constituído por três setores os quais, juntos, trabalham pelo cooperativismo no Brasil: a OCB (Organização Nacional das Cooperativas), o Sescop (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo) e a CNCoop

(Confederação Nacional do Cooperativismo). Cada um desses setores atua na consolidação da cultura cooperativista.

Cabe ressaltar ainda que, segundo a SESCOOP e a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o símbolo mundialmente conhecido do cooperativismo é formado por um círculo verde escuro abraçando dois pinheiros com um fundo amarelo com significados, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – *Símbolo universal do cooperativismo*

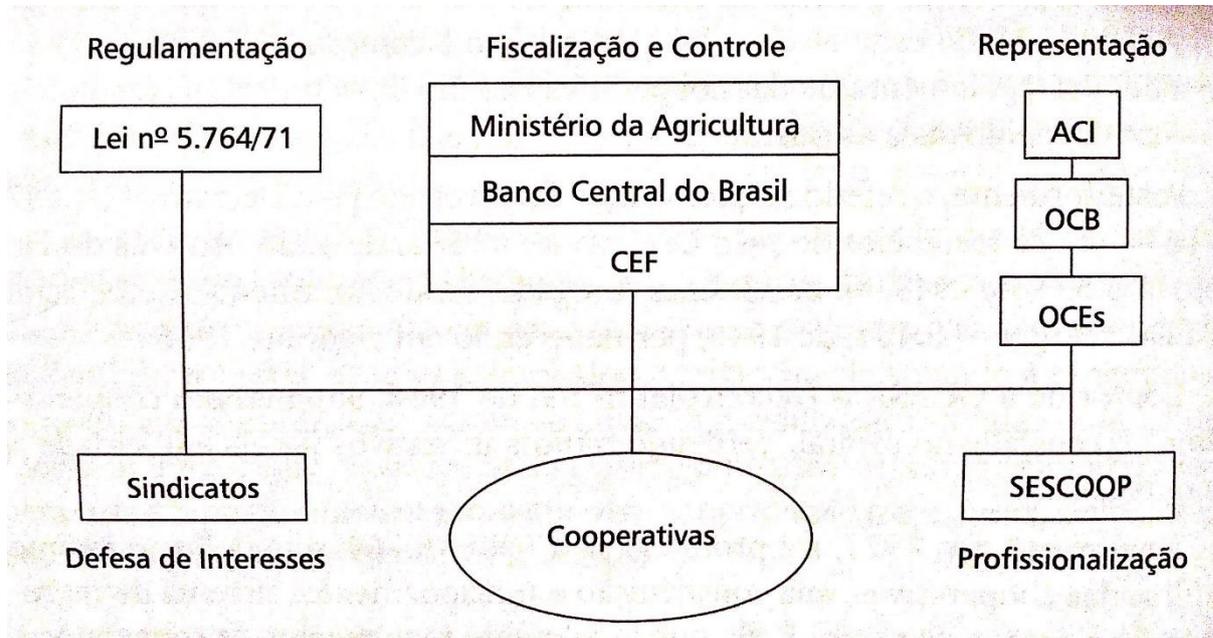


Fonte: SESCOOP

Atualmente, o cooperativismo agrícola é amparado pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual está dividida em dezoito capítulos subdivididos em 117 artigos. Cabe destacar que o Artigo 107 do capítulo XVI da referida lei dispõe que, para as cooperativas funcionarem, é obrigatório o registro na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) ou na entidade estadual. E afirma que “as sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão "cooperativa" em sua denominação”, sendo exigido um número mínimo de 20 associados, os quais são representados pela OCB.

Em suma, para que haja um fácil entendimento sobre o sistema cooperativista no Brasil, a Figura 3 apresenta as entidades que compõe o sistema:

Figura 3 – Sistema cooperativista



Fonte: SANTOS, *et al* 2008

Neste sentido, legalmente, pode-se considerar que uma cooperativa é uma associação autônoma formada por no mínimo vinte trabalhadores ou profissionais, unidos voluntariamente, ou seja, por iniciativa própria e possuindo os mesmos interesses, que decidem atender às necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e de controle democrático dos associados, atingindo os objetivos gerais dessa cooperativa. Acrescente-se ainda que a gestão da cooperativa é realizada pelos próprios cooperados, pois um dos princípios da cooperação é a gestão coletiva e democrática, onde cada cooperado tem direito a um voto nas assembleias, conforme relatos de Crúzio (1956), MAPA (2012), Giesta e Giesta (2005).

2.2.2. Cooperativismo na agricultura orgânica

As cooperativas objetivam satisfazer interesses econômicos comuns de seus associados e para isso atuam com dois protagonistas: os associados e o mercado (GORGA NETO, 2006).

O cooperativismo na agricultura orgânica ganha destaque em relação à certificação de produtos orgânicos. De acordo com Campanhola e Valarini (2001), a certificação de produtos orgânicos busca conquistar os consumidores e conferir maior transparência às práticas e aos princípios utilizados na produção orgânica. Além disso, a certificação pode ser conferida por diversas instituições do país, e essas possuem normas específicas para conceder o seu selo de garantia. Desta forma, o selo brasileiro atesta e confere ao produto confiabilidade, procedência e maior competitividade, permitindo a sua comercialização em lojas, sites, supermercados e feiras. Assim, é importante ressaltar que, para certificar um produto, o selo não precisa necessariamente vir de uma instituição, pois outra forma de conferi-lo é através de:

(...) associações e cooperativas de produtores, pessoas físicas ou jurídicas dedicadas à produção agropecuária, empresas de insumos agrícolas (adubos, substratos e sementes), empresas distribuidoras e empresas processadoras de produtos orgânicos. Essa organização (cooperativa) facilita as ações de marketing e implantação de selos de qualidade, de negociação nas operações de venda e de gestão das atividades produtivas (Campanhola e Valarini, 2001).

Além desse benefício que uma cooperativa pode conferir aos cooperados, Zylbersztajna (2017) afirma que a certificação é um fator decisivo para a sobrevivência das cooperativas atuantes nos mercados brasileiros, tornando-as competitivas com diversos arranjos institucionais, sendo que todos eles têm vantagens que devem ser exploradas e desvantagens que devem ser trabalhadas. A certificação de produtos orgânicos ocorre de três formas: auditoria, participativa e de controle social.

Para os produtores que trabalham em parceira, em grupos, em controle social ou OCS (Organismo de controle social), a venda é direta e não se exige o selo (Figura 4). Neste caso, para conferir confiabilidade de que o produto é orgânico, o consumidor pode pedir ao produtor seu credenciamento no Cadastro Nacional do MAPA, pois isso é uma exigência legal para que haja o controle de produtores de orgânicos, via OCS, de modo a confirmar sua condição como produtor orgânico.

Os produtores que são certificados por auditoria ou em certificação participativa (OPAC - Organismo Participativo de Avaliação da Qualidade Orgânica), possuem o selo, que é de uso obrigatório para comercializar seus produtos. O selo de certificação é obrigatório nas modalidades por Auditoria e pelos Sistemas Participativos de Garantia, segundo a Companhia de Planejamento do Distrito Federal (CODEPLAN, 2015). Os produtos que não possuem o selo só podem ser comercializados nas feiras, em venda direta.

Figura 4 – Selo de produtos orgânicos



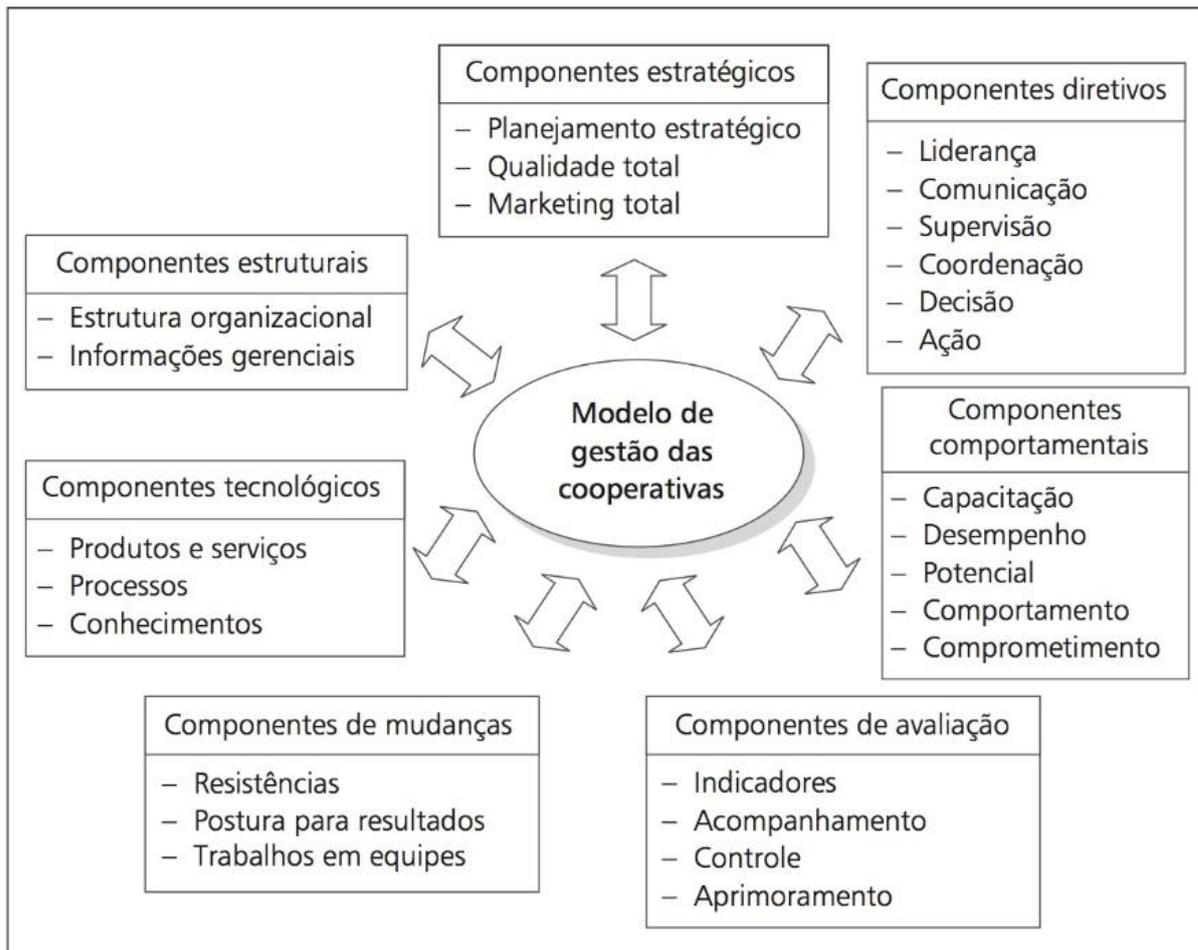
Fonte: IBD – Associação de Certificação Instituto Biodinâmico

2.2.3. Gestão de Cooperativas

Oliveira (2003) define a gestão de uma cooperativa como um processo para o desenvolvimento e a operacionalização das atividades de planejamento (principalmente estratégicos), organização (estrutura organizacional), direção (processos diretivo, decisório e liderança) e a avaliação dos resultados da cooperativa, incluindo o processo de aprimoramento. Logo, a gestão da cooperativa consiste em “observar e atuar sobre a lógica interna de funcionamento dessas organizações”

Com essa perspectiva, Oliveira (2003) apresenta um modelo de gestão das cooperativas (Figura 5) dividido em sete elos que estão fortemente interligados, sendo eles: componentes estratégicos, diretivos, comportamentais, de avaliação, de mudanças, tecnológicos e estruturais.

Figura 5 – Modelo de Gestão das Cooperativas e seus componentes



Fonte: OLIVEIRA, 2015

O primeiro componente é o estratégico, nele o autor considera ser o passo inicial onde é analisado o planejamento estratégico visando estabelecer metas que a cooperativa pretende alcançar levando em consideração, não só os fatores internos, mas, principalmente, a interação com os fatores externos, já que estes fatores não podem ser controlados pela cooperativa. Por isso, Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que o planejamento estratégico é uma maneira de articular e preparar uma estratégia, pois a estratégia precisa ser preparada antecipadamente.

O segundo componente mostrado no modelo é Componentes Estruturais. Oliveira (2003) afirma que a estrutura organizacional funciona como um designador de funções, tarefas e responsabilidades. O autor ainda mostra que este componente pode fazer uso de um sistema de informações gerenciais, o qual realiza a transformação dos dados em informações, como contribuições para a *tomada de decisões* dentro da cooperativa em busca de atingir o resultado planejado.

Os Componentes Diretivos remetem-se ao terceiro elemento do modelo de Oliveira (2003). Nele, o autor chama atenção para seis itens que devem ser levantados: liderança, comunicação, supervisão, coordenação, decisão e ação.

Os componentes tecnológicos fazem parte do quarto item em destaque. Nele, Oliveira (2003) relata que o produto ou o serviço oferecido pela cooperativa deve ser desenvolvido por um grupo de atividades sequenciais relacionadas, as quais buscam amparar as necessidades dos clientes, dos cooperados e dos funcionários da cooperativa.

O quinto componente é o Comportamental, nele cinco itens são destacados por Oliveira (2003), sendo eles: a capacitação de aplicar os conhecimentos nos processos e nas atividades realizados pela cooperativa; o desempenho do cooperado em sua função dentro da cooperativa em relação aos resultados obtidos pelo responsável pela função; o potencial como um grupo de conhecimentos que um funcionário da cooperativa pode relacionar ou não à sua função dentro da cooperativa; o comportamento como um conjunto de atitudes que um determinado indivíduo possui em decorrência de diversas variáveis do ambiente que está inserido; e o comprometimento em relação à função que o indivíduo exerce para alcançar os objetivos da cooperativa.

O Componente de mudanças é o sexto grupo do modelo proposto por Oliveira (2003), neste grupo o autor advoga que a administração de resistências é fundamental para identificar o conjunto de valores e expectativas dos funcionários da cooperativa, assim, é esperado que diminua algum tipo de dificuldade no processo de evolução da cooperativa por meio de orientações e capacitações para a validação dos resultados esperados.

Por fim, o ultimo componente é o de Avaliação. Nele Oliveira (2003) mostra que os indicadores de desempenho são parâmetros de avaliação pré-estabelecidos os quais permitem avaliar o grau de sucesso das atividades ou processos realizados na cooperativa.

Cabe salientar que Rossés (2011) afirma que as organizações cooperativas podem ser consideradas como:

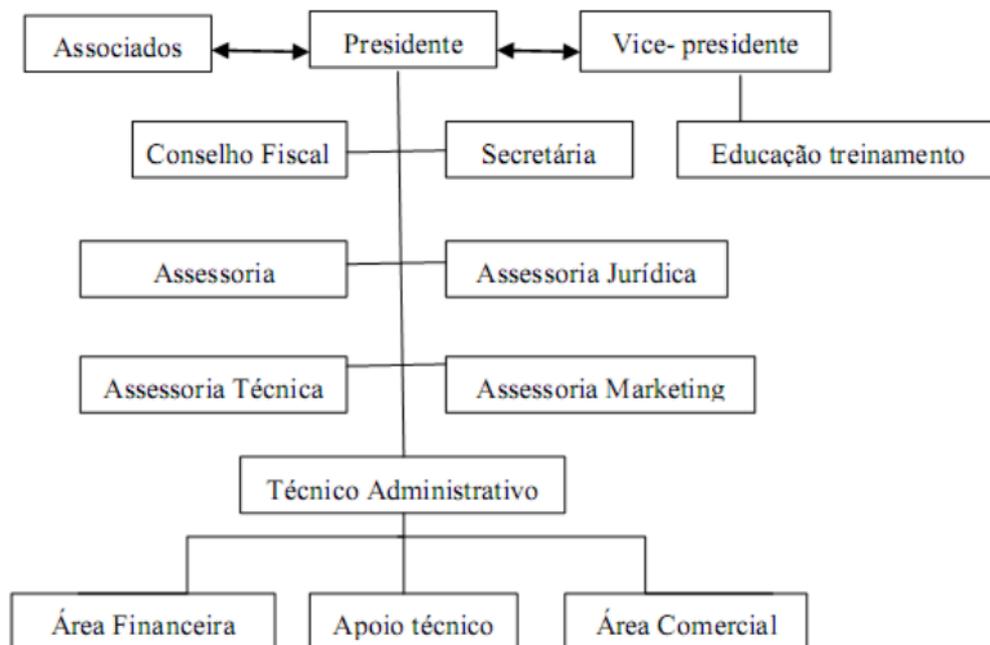
“viáveis para o sucesso do desenvolvimento econômico-social com expressiva contribuição para o crescimento do volume de emprego e renda. Agregado a isto, as crescentes desestruturações destas organizações, denotam a importância do desenvolvimento de pesquisas que buscam entender e explicar pontos críticos determinantes de insucessos

organizacionais no âmbito cooperativo, neste caso, aos aspectos relacionados à gestão das mesmas”.

Ainda sobre a gestão da sociedade cooperativa, cabe evidenciar que ela é regida pelo princípio *assemblear* onde a Assembleia Geral é o órgão máximo de administração da cooperativa que é realizada pelos próprios cooperados onde eles tomam as decisões dos negócios sociais. Sendo assim, executivamente, a sociedade cooperativa é administrada por uma diretoria ou por um conselho de administração, conforme determinar seu estatuto social. Então, a administração da cooperativa é designada a uma Diretoria ou Conselho Administrativo, o qual é composto por, no mínimo, três cooperados efetivos e seus suplentes cujo mandato será de no máximo 4 (quatro) anos, conforme Brasil (2001) e Favacho (2012).

Assim, a gestão deve ser a mais democrática possível, onde o sistema de decisões deve contar com a participação da maioria dos associados. Para isso, é de extrema importância a existência de uma perfeita e constante comunicação entre todos os cooperados (ABRANTES, 2004; FAVACHO, 2012). Desta feita, com base no tamanho e no tipo da cooperativa, pelo menos no início das atividades, Abrantes (2004) propõe uma estrutura organizacional inicial apresentada na Figura 6.

Figura 6 – Estrutura Organizacional de uma Cooperativa



Fonte: Abrantes, 2004

Portanto, a maior responsabilidade é dos associados, os quais devem manter o espírito de pioneirismo da filosofia cooperativista onde todos são responsáveis pelo sucesso da cooperativa e a cooperativa não possui apenas um dono, todos os cooperados são os donos e todos têm que participar das atividades e não apenas delegar poderes e funções aos membros da diretoria, conforme relatam os autores Abrantes (2004) e Favacho (2012).

Machado e Silva (2010) observam que no passado o principal objetivo de um cooperado era vender tudo que conseguia produzir, mas hoje, com um novo quadro de exigência do mercado global, o cooperado tende a se adaptar e passar a produzir o que o mercado demanda, isso para que consiga competir com as grandes empresas. Cabe, portanto, salientar que essa nova visão requer uma iniciativa mais rápida na tomada de decisões, observando a importância da colaboração de todos os cooperados.

Nesse sentido, Rossés (2011) aponta que:

“a contratação de profissionais especializados facilita o processo administrativo, ajudando a organização a definir e manter seus objetivos, avaliar corretamente o mercado e gerir os negócios, buscando manter o equilíbrio entre o cooperado e o mercado. A constante evolução da economia traz às organizações a necessidade de uma gestão inovadora capaz de condicioná-las à maior eficácia no processo de gestão”.

Para análise do processo histórico e da gestão de uma cooperativa de produtores orgânicos em Brasília é necessário realizar a descrição da cooperativa, o desenvolvimento do processo de criação da cooperativa, a descrição e análise dos componentes de gestão.

No item a seguir são descritos os métodos e técnicas de pesquisa empregados no presente trabalho.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Nesta seção, é apresentado o método de pesquisa utilizado para atingir o objetivo proposto. Além disso, serão apresentados a caracterização do estudo, a descrição da amostra, bem como os instrumentos que serão utilizados para a coleta e análise dos dados.

3.1. Caracterização do estudo

O estudo trata de uma pesquisa exploratória, pois esta ocorre quando não há muito conhecimento sobre o tema que será abordado, fazendo necessário buscar conhecer com mais profundidade o assunto (GIL, 2002; RAUPP e BEUREN, 2006). Desta forma, essa pesquisa envolve a realização de revisão bibliográfica, análise de documentos e entrevistas semiestruturadas com o apoio de roteiros (ANEXOS A e B).

O desenho de investigação que melhor se enquadra para esta pesquisa é o estudo de caso, porque assim será possível obter o maior número possível de informações sobre o assunto. Sendo assim, a pesquisa se enquadra em uma abordagem qualitativa, uma vez que esta abordagem é caracterizada por sua flexibilidade e adaptabilidade, logo todas as variáveis do contexto são consideradas importantes, pois são colhidas informações amplas e detalhadas do estudo (GIL, 2008; GÜNTHER, 2006).

Foram entrevistados ex-presidentes, presidente atual, diretores e cooperados da COOPERORG, bem como agentes do Governo do Distrito Federal, copartícipes do processo de criação do Mercado Orgânico e COOPERORG.

3.1.1. Amostra e Coleta de dados

A Cooperativa dos Produtores do Mercado Orgânico de Brasília – COOPERORG está localizada na CEASA do Distrito Federal, e mantém como principal atividade a comercialização de produtos orgânicos. A Cooperativa possui 15 funcionários. Seu quadro social é composto por 80 cooperados.

Para a coleta e levantamento dos dados, utilizou-se a análise documental e a entrevista individual, apoiada por roteiros. Essas entrevistas tiveram por finalidade entender como se deu a criação e formação da cooperativa, situação atual e perspectivas para o futuro. De forma complementar ao estudo, pode-se realizar a análise documental, com materiais obtidos por meio dos entrevistados, segundo relata Marconi e Lakatos (2003) e Gil (2008).

A escolha da entrevista se deu por esta permitir a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos, além de possibilitar um maior número de respostas (GIL, 2008).

Na análise documental, utilizou-se o estatuto da cooperativa, relatórios anuais de gestão e jornais internos, a fim de recuperar dados históricos da organização.

Nas entrevistas, seguiu-se um roteiro pré-estabelecido direcionado para os membros da cooperativa e agentes do governo. Neste momento, deixou-se o entrevistado livre para manifestação, permitindo uma conversa fluida, espontânea, buscando-se informações que pudessem estar além do previsto nos roteiros. Buscou-se, assim, conhecer a trajetória do cooperado e situações vivenciadas por ele na cooperativa.

3.2. Análise dos dados

As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas para o programa Word Microsoft Office ® para análise mais detalhada de seu conteúdo.

3.2.1. Análise de conteúdo

De acordo com Bardin (1997), a análise de conteúdo é dividida em três seções:

- ✓ **Pré-análise:** esta fase consiste em fazer uma preparação do material para operacionalizar e sistematizar todas as ideias iniciais para assim poder ordenar um esquema de desenvolvimento das operações. Além disso, esta primeira fase possui três missões: a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que amparem a interpretação final.
- ✓ **Exploração do material:** esta é fase mais longa, onde são selecionados os dados que serão utilizados de acordo com as regras previamente preestabelecidas.
- ✓ **Tratamento dos resultados:** nesta fase, os resultados obtidos são selecionados de maneira a serem significativos e válidos os quais condensam e põem em evidência as informações fornecidas pela análise.

A seguir são descritas as fases da análise de conteúdo que foram realizadas nesta pesquisa, de acordo com o que foi descrito anteriormente.

3.2.1.1. Pré-Análise

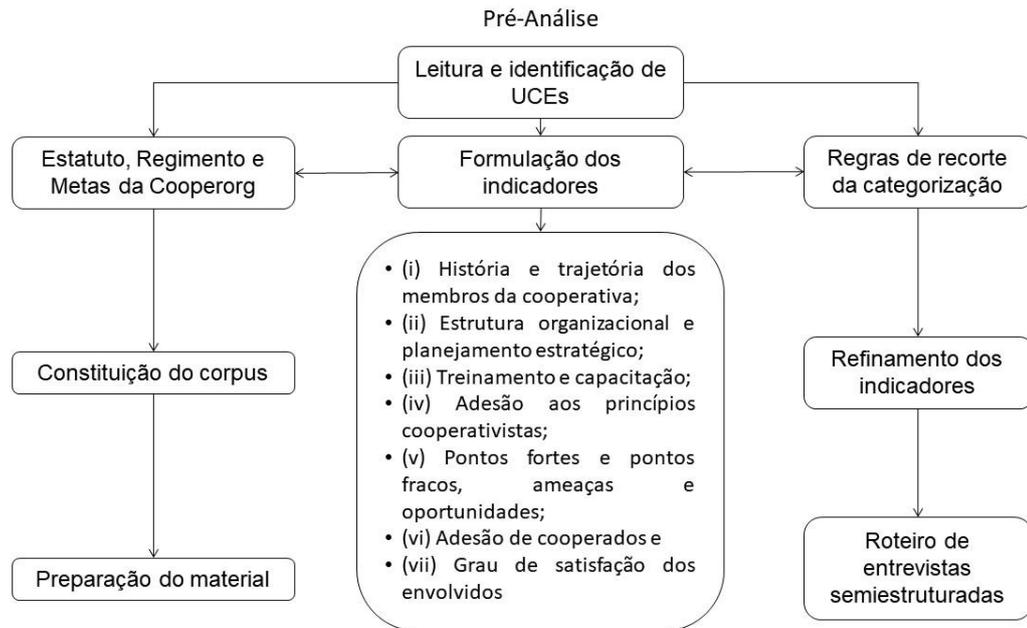
Durante esta primeira fase, foi possível delimitar o corpus, por meio da análise prévia dos seguintes documentos: estatuto, regimento e metas da Cooperorg.

Na sequência, com o auxílio das questões que foram emergindo ao longo da análise dos conteúdos relativos aos documentos da cooperativa, foi possível elaborar indicadores para auxiliar na construção dos roteiros de entrevistas semiestruturadas. Os Indicadores extraídos foram: (i) História e trajetória dos membros da cooperativa; (ii) Estrutura organizacional e planejamento estratégico; (iii) Treinamento e capacitação; (iv) Adesão aos princípios cooperativistas; (v) Pontos fortes e pontos fracos, ameaças e oportunidades; (vi) Adesão de cooperados e (vii) Grau de satisfação dos envolvidos.

Após a elaboração dos roteiros, as entrevistas foram conduzidas com os representantes da Cooperorg e seus cooperados, sendo as verbalizações gravadas e degavadas.

A Figura 7 descreve como foi a primeira fase da análise de conteúdo.

Figura 7 – Síntese da fase de pré-análise



Fonte: Adaptado de Bardin (1997), pela autora (2019)

3.2.1.2. Exploração do material

Durante esta etapa de exploração de material, foram analisadas todas as informações obtidas através das entrevistas semiestruturadas aplicadas e dos documentos obtidos na Cooperativa. Tudo o que foi considerado relevante para pesquisa foi analisado e posteriormente separado em: história da Associação, história da COOPERORG e gestão da cooperativa.

A figura 8 abaixo exemplifica o processo adotado nessa segunda fase com o resumo das operações sugeridas e descritas por Bardin (1977).

Figura 8 – Síntese da fase de exploração do material



Fonte: Adaptado de Bardin (1997), pela autora (2019)

3.2.1.3. Análise e interpretação dos dados

Nesta última fase, foi realizado o tratamento dos resultados obtidos nas entrevistas com o apoio dos roteiros pré-elaborados. Em um primeiro momento, o conteúdo das entrevistas semi-estruturadas foi degravado para o Word Microsoft Office® para que pudessem ser avaliados mais claramente pela Análise de conteúdo (Figura 9). Para garantir o sigilo dos entrevistados, os nomes foram suprimidos.

Por fim, foi utilizada a Análise de SWOT ou Análise FOFA para avaliar de forma abrangente o desempenho organizacional da COOPERORG com uma visão de futuro, visto que esta análise é capaz de identificar pontos importantes para uma empresa ou organização.

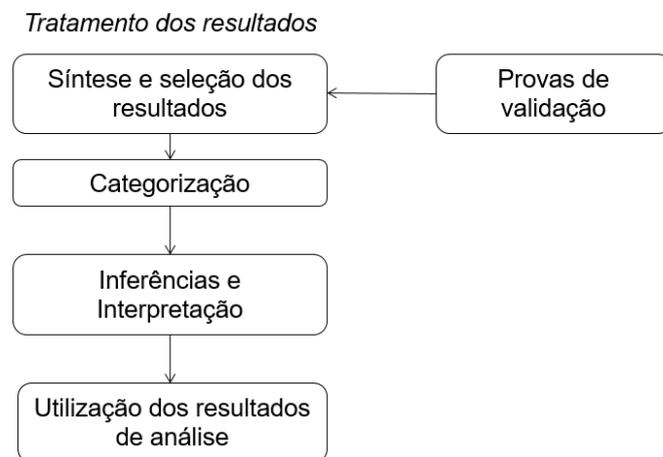
O termo SWOT é uma sigla oriunda das palavras em inglês Strengths (Forças – pontos fortes da instituição que podem ser potencializados); Weaknesses (Fraquezas – pontos fracos da instituição que devem ser minimizados ou supridos); Opportunities (Oportunidades – condições externas que podem, quando aproveitadas, influenciar positivamente o funcionamento da instituição) e; Threats (Ameaças - condições externas que podem, quando não minimizadas ou impedidas, influenciar negativamente o funcionamento da instituição) (ARAÚJO E SCHWAMBORN, 2013).

Esta análise é utilizada como base para desenvolver a gestão e realizar o planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, permitindo avaliar o posicionamento de mercado da organização e de sua potencialidade de competição. Análise SWOT é muito antiga. Surgiu há cerca de 3.000 anos. Porém, é ainda atual,

pois sua simplicidade permite que seja utilizada em análise de uma cooperativa do terceiro setor até a gestão de uma grande multinacional (FERNANDES et al, 2017).

Barbosa e Ferreira (2017) advogam que, na maioria das vezes, a análise da matriz SWOT é realizada para traçar uma estratégia competitiva, mas como é visto na cultura organizacional, ela pode ser utilizada para muitas outras coisas, podendo até auxiliar na descoberta da cultura e dos valores de uma determinada empresa ou coporação.

Figura 9 – Síntese da etapa de tratamentos dos resultados obtidos



Fonte: Adaptado de Bardin (1997), pela autora (2019)

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise de conteúdo das verbalizações levantadas nas entrevistas e dos documentos, possibilitou a análise do processo histórico e evolutivo da cooperativa considerando as seguintes categorias:

4.1. A Associação dos Participantes do Mercado de Produtos Orgânicos do Distrito Federal

Por volta do ano de 1998, a Secretaria de Agricultura criou, junto com um dos agricultores, o programa de Agricultura Orgânica de Brasília. Então, com a criação desse programa e com o apoio da EMATER-DF, foi disponibilizado um espaço na CEASA-DF para que quatro produtores começassem a comercializar os produtos no pavilhão (Figura 10).

Figura 10 – Grupo de quatro produtores comercializando em bancas na CEASA-DF



Fonte: Arquivo Pessoal do Produtor José Ibaldi

Vale ressaltar que já existia um grupo de agricultores que produziam alimentos com técnicas de base ecológica, vinculados à Associação de Agricultura Ecológica - AGE, aproximadamente 10 anos antes de ser criado o Programa de Agricultura Orgânica de Brasília. A AGE foi fundada em 1978 e continua ativa atualmente.

“Assim, com esse estímulo dado pela Secretaria, vários pequenos produtores começaram a se interessar pelo orgânico, e, como a secretaria sentiu a necessidade de, paralelamente, dar o estímulo à produção (...) porque a maior dificuldade do pequeno produtor não é propriamente produzir: é colocar o seu produto no mercado. Essa é a grande dificuldade que nós pequenos produtores temos. Porque o grande produtor fornece para as grandes empresas de supermercado, mas o pequeno produtor não tem acesso a esse mercado”. (Produtor cooperado 1)

Foi assim que um dos primeiros produtores explicou o resultado dado pela criação do Programa. Por outro lado, a EMATER-DF, na mesma época, estava analisando o mercado de orgânicos para que fossem usadas estratégias que conferissem mais visibilidade ao segmento, buscando não perder mercado no futuro para produtos advindos de outros Estados brasileiros.

“O Mário (Felipe) disse assim: olha, é preciso organizar a comercialização de orgânicos aqui. O mercado tá crescendo tanto que daqui a pouco vai começar a chegar muita coisa de São Paulo, do Rio, desses grandes centros que já produziam mais... Porto Alegre... o Sudeste, Sul que tem mais contato aqui com Brasília. Vai começar a chegar muita coisa porque já estava mais desenvolvido nessas regiões aí. Um pouquinho mais que aqui. É preciso organizar essa comercialização ... Tem uma feirinha ali, tem uma feirinha que funciona na Ceasa. (...) olha, precisa organizar... Eu estou fazendo uma pesquisa, estou fazendo um trabalho de informações e eu tô vendo que a coisa vai tender a gente perder o nosso próprio mercado aqui, bora organizar os produtores e tal” (Presidente da EMATER-DF)

Sendo assim, em abril de 2001, a EMATER-DF convidou os produtores de orgânicos que comercializavam na CEASA-DF (os associados da AGE e alguns

outros produtores que não pertenciam à associação) para discutir a comercialização em um seminário organizado pela EMATER-DF.

“... então esse seminário foi o surgimento da associação. Esse seminário que a gente chamou de primeiro seminário de comercialização de produtos orgânicos do DF. No seminário, foi levantada a questão da bandeira única...que eles deveriam vender juntos e não de forma individual...” (Presidente da EMATER-DF)

“... aí chamamos a Ceasa para participar das reuniões e a Ceasa começou a participar das reuniões... até que a coisa foi se concretizando numa feira legal ali no estacionamento número 4 da Ceasa, que fica ali, em frente à Central Flores”. (Presidente da EMATER-DF)

A partir do primeiro seminário, ocorreram várias reuniões mensais e, muitas vezes, semanais na EMATER-DF, com a participação de técnicos especializados em comercialização. Nessas reuniões, era discutido qual seria o melhor modelo de comercialização a ser adotado. Abaixo o produtor e Presidente da EMATER-DF fala sobre a criação da associação:

“Então começou aí o processo... quando foi em maio de 2001... fizemos a primeira reunião numa salinha lá na Emater... A gente se reuniu com essas lideranças dessas feiras que já existiam pra gente organizar essa tal Bandeira única que foi falada no I Seminário. ” (Presidente da EMATER-DF).

“... aí chamamos a Ceasa para participar das reuniões e a Ceasa começou a participar das reuniões... até que a coisa foi se concretizando numa feira legal ali no estacionamento número 4 da Ceasa que fica ali em frente à Central Flores”. (Presidente da EMATER-DF)

Assim, nesse meio tempo, a CEASA-DF, a pedido da secretaria, abriu um espaço maior, foi disponibilizado um estacionamento de aproximadamente 1000m², para que os pequenos produtores pudessem montar barracas. Sendo assim, esses produtores começaram a adquirir tendas e gôndolas conforme era necessário. Um dos cooperados descreve esse processo a seguir:

“Então precisamos de quê? Precisamos de comprar as tendas. Mais o quê? As gôndolas, essas gôndolas onde os produtos são colocados (...) fomos atrás desse

material, com a tenda que vamos comprar, com a gôndola (...) Então, nós fomos tomando todas essas medidas. E colegas foram, então, assumindo essas tarefas. “Ó, você vai procurar tenda. Pra ver quem é que vende tenda. Você vai atrás de gôndola. Você vai atrás disso, atrás daquilo ...”. Então nós fomos distribuindo as tarefas” (Produtor Cooperado 1).

A Figura 11 mostra os produtores no estacionamento com tendas montadas para a venda dos produtos.

Figura 11 – Pequenos Produtores de Orgânicos no ano de 2001.



Fonte: Arquivo do Produtor

“Então, quando chegou dezembro de 2001, aliás, novembro nós estávamos com tudo, digamos assim, perfeitamente delineado. O que nós vamos fazer? Vamos criar uma associação. Associação vai funcionar aos sábados na Ceasa, no estacionamento. E agora? O que que nós vamos fazer? Então eu me encarreguei de fazer estatuto. Eu elaborei um estatuto e apresentei uma proposta de estatuto (...). Eu já tava acostumado a fazer isso. Eu trabalhei em banco muitos anos. Eu tinha o hábito já de fazer documentos dessa natureza. Então, apresentamos a proposta de estatuto, marcamos a data da Assembleia e, no dia 30 de novembro de 2001, fizemos a assembleia e fundamos a associação” (Produtor cooperado 1).

É importante ressaltar que os membros de outras Associações e alguns outros produtores não se interessaram pela proposta e não quiseram entrar para a associação. A AGE contribuiu, assim como outros produtores, para a criação da Associação de Produtores Orgânicos. Porém, não deixaram sua associação original para que ela não se descaracterizasse, conforme relata uma produtora.

“Não podíamos deixar nossa Associação... ela se perderia. Nós não queríamos isso.” (Associada da AGE)

A Associação foi fundada no dia 30 de novembro de 2001, no Edifício Sede da EMATER-DF, em Brasília. Nas reuniões para a fundação da Associação, não foram todos os produtores que participavam, mas, no fim, a associação foi constituída por 16 produtores, sendo apenas 10 efetivamente ativos. Após o estatuto ser aprovado, foi eleito como presidente José Ibaldi, dando início às atividades da associação em dezembro de 2001.

A Figura 12 a seguir mostra no estacionamento da Ceasa-DF várias associações e produtores independentes que comercializavam seus produtos, cada um com sua barraca.

Figura 12 – Bancas de venda de produtos orgânicos - Estacionamento 4, CEASA-DF, em dezembro de 2001.



Fonte: Arquivo Pessoal do Produtor José Ibaldi.

“Essas barracas eram montadas todo sábado às 4 horas da madrugada. A gente saía né, das chácaras, cada um saía da sua tal, tal e tal, chegávamos aqui um pouco depois das 4 horas (da manhã) ou em torno das 4... montávamos aquilo tudo. Trabalhamos muito, que eram pesadas essas barracas. Eu hoje não aguentaria fazer isso, mas, na época, eu era mais jovem e ainda podia fazer, hoje não. Montávamos as barracas, montávamos as gôndolas, expúnhamos os produtos... Às 6 horas (da manhã) estava tudo prontinho e a gente começava a vender. Os clientes foram aos poucos chegando... quer dizer alguns clientes já nos conheciam desde 98, mas aí a clientela foi naturalmente crescendo. Quando dava meio-dia, nós desmontávamos aquilo tudo e guardávamos aqui. A Ceasa cedeu para nós uma loja que tava desocupada, não tava alugada. Ninguém usava, então ela cedeu gratuitamente para nós e ali nós guardamos as coisas, as barracas, as gôndolas... tudo muito pesado a gente guardava ali. No sábado seguinte, de madrugada, a gente chegava e ia lá e retirava tudo aquilo para montar. Era um trabalho muito pesado (...). Todo sábado estavam lá com seu produto de madrugada e até meio dia (Produtor Cooperado 1).”

Nos primeiros anos, quando um cliente chegava na feira, ele ia em cada barraca e comprava diretamente com o produtor. Segundo um produtor, o formato da venda sempre estava em discussão para que facilitasse a venda para todos. Assim ele relata a seguir:

“Aí nós sempre discutindo o formato, falei “Por que que a gente não cria um caixa único? Mas, pra criar o caixa único, nós temos que identificar o produto”. Que que seria o caixa único? O cliente vai recolhendo tudo que interessa a ele, né, passa por todas as barracas. Encontrou o que ele pretende e vai para o caixa, paga e vai embora. Só que a gente tem que identificar. Foi aí que nós criamos o primeiro selo. Um selinho pra identificar a barraca de onde saiu o produto. E aí ficou mais fácil o trabalho de todo o mundo e facilitamos a vida do cliente, porque não precisava ficar comprando... Ele fazia uma compra só, pagava uma vez só e ia embora (Produtor Cooperado 1)”

Cabe salientar que este selo era amarelo onde continham informações de onde o produto tinha saído. E, com a criação do caixa único, foi necessário fazer um inventário manual. No fim de cada dia de vendas, era realizada a contagem do que cada um havia vendido naquele dia, já que na época o selo não possuía código de barras. Uma produtora relatou que:

“Era uma mão de obra terrível, (...) eles (novos cooperados) não fazem ideia do quanto que a gente batalhou nessa vida”. Outro produtor completou: “E quando dava erro? A gente chegava 1 hora da madrugada e saía 5 horas (risos)” (Produtor cooperado 2).

“Veio a ideia de criar um mercado orgânico (...) Surgiu o nome mercado ao invés de feira, pois Mercado é o nome mais abrangente, (...) porque feira é o nome muito, muito comum e nós não vamos fazer apenas uma feira o que nós queremos efetivamente uma coisa maior” (Produtor cooperado 1).

Após a fundação da Associação o primeiro presidente, o senhor José Ibaldi, elaborou um ofício solicitando à Secretaria da Agricultura que disponibilizasse um local permanente para o funcionamento do Mercado Orgânico como relata o produtor:

“Assim que nós fundamos a associação e eu (José Ibaldi) fui eleito presidente eu fiz um ofício (...). É Ofício número 1. Eu fiz um ofício dirigido ao Secretário de Agricultura, solicitando uma área. Solicitando à Secretaria de Agricultura que fosse cedido ou cedida uma área para a instalação definitiva do mercado orgânico. Quer dizer, nós tivemos essa intuição logo no início, porque funcionando no estacionamento era uma coisa provisória, mas... e para felicidade nossa, depois de algumas reuniões e discussões, o secretário despachou o ofício para administração da Ceasa, porque a CEASA é uma sociedade anônima... O GDF é o acionista majoritário, né... E pertence ao governo a CEASA. Então, o secretário despachou o ofício pra cá e a CEASA então, e depois de muitos... de alguns meses de discussão... a gente ia lá em cima cobrando... Cedeu. Deu uma área para nós aqui na Ceasa.” (Produtor cooperado 1)

Aí entre os anos de 2005 e 2006 com um recurso federal do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), foi possível iniciar a construção do Módulo 1 de um Galpão na CEASA-DF para o Mercado Orgânico. A Figura 13 mostra o Modulo 1 pronto e a Figura 14 a placa de entrada.

Figura 13 – Fachada da frente do Galpão do Mercado Orgânico.



FONTE: Arquivo Pessoal do Produtor José Ibaldi

Figura 14 – Placa de Inauguração do Mercado Orgânico.



Fonte: Autora (2018)

Mesmo com ajuda de recursos federais do MDA para a construção do Módulo 1 do galpão, foi necessário que os associados fizessem alguns ajustes, pensando nas próximas etapas para o desenvolvimento do mercado, como relata um dos associados:

“Foi uma construção bem, bem modesta. Nós, a Associação, que já tava funcionando desde 2001, já dispunha de alguns recursos. Nós pudemos então, melhorar bastante o provisório. Melhoramos muito fizemos muitas obras. Então pudemos sair do estacionamento e vir para cá, mas ainda era associação (...). E aí começamos a pensar evolução, no próximo, no próprio desenvolvimento da associação. Até então era apenas uma associação. O quadro social não tinha crescido, não. Era mais ou menos o mesmo. Surgiu a ideia, então, de transformar a associação numa cooperativa. A ideia foi minha (José Ibaldi) e da Massae (produtora). A Massae insistia, mas eu falava: “não, Massae. Vamos aguardar. Eu acho que ainda não dá para a gente passar para uma cooperativa, não”. Porque a gente consultava o

grupo e não havia interesse... não havia interesse. Até que eu falei: “Ok, Massae. Vamos fazer um esforço aí e tentar convencer outros produtores a conosco desenvolver esse projeto”. (Produtor cooperado 1)

4.2. A COOPERORG

Com o intuito de não haver tantas limitações para a comercialização de produtos e visando uma condição inicial para o crescimento, os produtores interessados em crescer comercialmente buscaram produtores para ingressar neste projeto novo e desafiador.

Vale lembrar que para a criação da cooperativa, houve muitos desencontros, como disse o produtor:

“Convidamos outros produtores. Houve muitas recusas. Alguns que já faziam parte da associação não se interessaram em participar da cooperativa. O que seria um gesto natural, mas (eles) não acreditavam que fosse dar certo. (Produtor Cooperado 2)”

Assim, para reforçar a ideia da criação da cooperativa e estimular o interesse de produtores, os interessados buscaram a ajuda da EMATER-DF (que anteriormente já havia dado suporte para a criação da associação) para a realização de reuniões e discutir e para obter o compromisso de todos com vistas à criação da cooperativa. A propósito, os produtores reforçaram que a EMATER-DF colaborou diretamente na criação da cooperativa.

“A EMATER colaborou muito conosco durante esse processo todo (...). Fizemos a nossa proposta de criar essa cooperativa, mostrando as vantagens que isso poderia proporcionar a todos nós, pequenos produtores, que seria ampliar a comercialização e atuar efetivamente no comércio de Brasília... atuar no mercado. Porque uma associação a não tem, digamos, autorização de fazer comércio. Uma associação ela é constituída para representar os seus sócios; é mais uma entidade para representar os sócios. Ela não é para desenvolver uma atividade comercial. Já é uma cooperativa sim. E a cooperativa já é digamos, no nosso país, uma atividade bastante desenvolvida. O cooperativismo, não é? Bom, então nós obtivemos nessa

reunião o compromisso de vários produtores pra estarem conosco neste projeto e, ao mesmo tempo, pedíamos lá ao CRC-DF e ao SESCOOP palestras sobre cooperativismo pra esse grupo. Então, nós tivemos aqui umas duas palestras e, ao mesmo tempo, como nós não tínhamos ainda o número mínimo de cooperados, nós continuamos convidando insistindo...” (Produtor cooperado 1).

Cabe salientar que o número mínimo de cooperados para a criação de uma cooperativa é vinte. Assim, depois de muita procura por produtores de orgânicos e conversas sobre as vantagens da criação de uma cooperativa, os produtores chegaram ao número mínimo de cooperados e, desta forma, foi convocada uma assembleia para a assinatura da Constituição da Cooperativa, como conta o produtor:

“Nessa Assembleia de Constituição, acho que nós tivemos 26 (produtores) assinando a ata de Constituição da Cooperativa. Eu também trabalhei muito para a realização dessa Assembleia: elaborando a ata, presidindo a Assembleia... E criamos então a cooperativa em 2009” (Produtor cooperado 1).

Destaca-se que para a criação da cooperativa, esses produtores não tiveram nenhum auxílio financeiro do governo. Assim, dispuseram dos recursos financeiros da Associação para dar um apoio inicial para a cooperativa, como reforça o produtor:

“Se não fosse a Associação, dificilmente nós teríamos criado a Cooperativa. Por que? Digamos que esses 25 sócios fossem no ato da constituição, digamos que eles tivessem integralizado o capital. A cota era de R\$1.000, você teria R\$25.000 de capital. Dificilmente essa integralização seria feita no ato. Então a cooperativa não tinha dinheiro para começar a funcionar. Como é que você pode começar a funcionar sem máquina, equipamento, móveis, etc., etc. Mas a associação já dispunha de uma estrutura bastante razoável. E não só a Associação dispunha de equipamento, mas os sócios-fundadores também abriram mão daquilo que eles tinham adquirido e cederam aquilo que eles tinham adquirido para a cooperativa. Está aí até hoje” (Produtor cooperado 1).

Então, a cooperativa teve na Associação um apoio fundamental para que pudesse ser criada e iniciar as atividades. Naquela época, os produtores afirmaram

que muitas outras cooperativas conseguiram apoio do governo para obter recursos materiais, funcionários e técnicos para orientar. Ressalta-se que o único apoio governamental que a cooperativa teve nessa época foi a disponibilidade do lote para construção do Mercado Orgânico.

“Nós sabemos de várias cooperativas que foram criadas com apoio governamental. O apoio que nós tivemos foi a cessão do lote. A construção desse primeiro módulo, né... E a colaboração, é claro, de técnicos, como eu já me referi e da EMATER e da Secretaria de Agricultura, etc. Mas apoio financeiro nós não tivemos. Foram recursos da associação que permitiu o funcionamento da cooperativa. Eu faço questão de frisar isso porque é um fato que muita gente desconhece. Muita gente pode imaginar que isso aqui caiu do céu. Não caiu do céu, não. Nós da associação pudemos formar uma poupança significativa” (Produtor cooperado 1).

Apesar da Cooperativa ter sido criada em 2009, as atividades só tiveram início em 2012. Isso ocorreu por diversos motivos que iam além do financeiro:

“Porque nós não tínhamos nenhuma experiência com o cooperativismo, com funcionamento de cooperativa. Não tinha nenhuma experiência. A dificuldade, ela começava até na contratação de um contador. Quem pode fazer a contabilidade de uma cooperativa? Aqui em Brasília era uma dificuldade... até hoje nós temos esse problema, até hoje...” (Produtor cooperado 1)

Deste modo, as atividades da COOPERORG (Figura 15) tiveram início em 2012, depois de uma fase de reorganização administrativa e operacional e adaptação às exigências legais. Constituída, num primeiro momento, por 26 cooperados, conta atualmente com 80 cooperados, todos certificados de acordo com a legislação vigente.

Figura 15 – Logomarca da COOPERORG

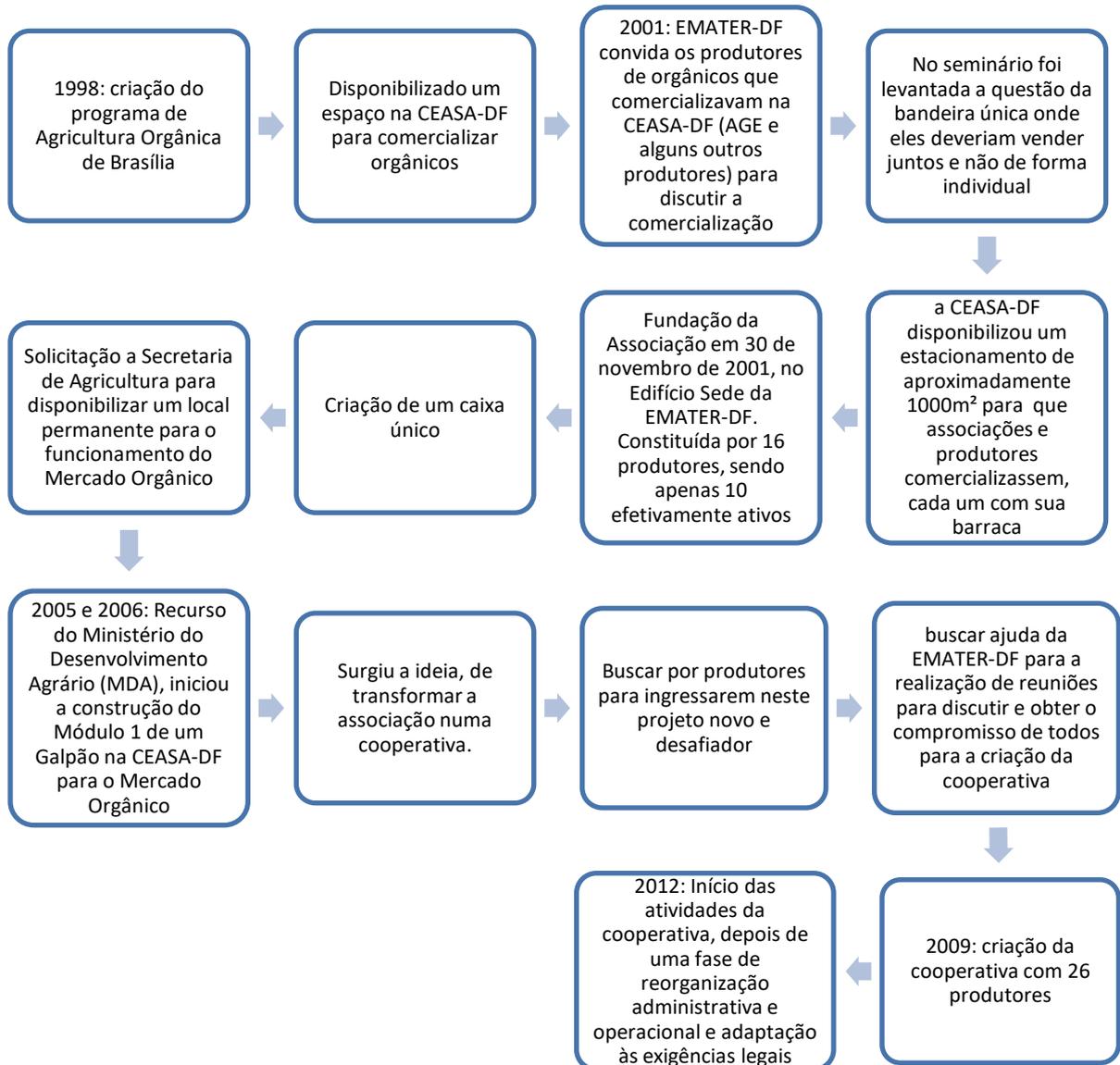


Fonte: Site Cooperorg

“A Cooperativa tem como missão ofertar alimentos orgânicos saudáveis e saborosos, fortalecendo a organização sustentável de seus produtores. Tornar-se uma cooperativa referência no mercado de orgânicos no Distrito Federal e Entorno, destacando-se pela oferta de alimentos de alta qualidade em equilíbrio com o meio ambiente e gerando a satisfação de seus cooperados” (SITE COOPERORG, 2018).

Na figura 16, pode ser observada a linha do tempo da COOPERORG, com a inclusão dos principais momentos da história da cooperativa. Foram 14 anos entre a criação do Programa de Agricultura Orgânica de Brasília e o início das atividades da Cooperativa.

Figura 16 – Linha do tempo da COOPERORG



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

4.3. Estrutura e Gestão Organizacional

Uma cooperativa pode ser analisada a partir de suas características organizacionais, de capacidade de coordenação de um complexo sistema de relações entre agentes econômicos, os produtores e as cooperativas, as cooperativas e a central, cooperativas e distribuidores, e/ou cooperativas e consumidores (BIALOSKORSKI, 1997).

A análise documental sobre o estatuto e reuniões e as entrevistas realizadas com dirigentes e cooperados mostraram que existem lacunas entre o que são os princípios organizacionais/cooperativistas e o que efetivamente ocorre na prática.

O presidente da Cooperativa pesquisada está no terceiro mandato consecutivo. Cada mandato corresponde a três anos. Seu mandato iniciou-se em 2011 e finalizará em 2019, em março, quando será realizada a assembleia geral para eleição do novo presidente e nova diretoria.

Para análise dos aspectos gerenciais da COOPERORG, utilizou-se o método de Oliveira (2003).

4.3.1. Componentes estratégicos

O planejamento estratégico permite avaliar a interação entre os fatores internos e externos de uma cooperativa. Na Cooperorg esse planejamento estratégico não é bem traçado. Assim, um dos cooperados questionou o planejamento do ano de 2018.

“Você viu lá eles apresentaram “planejamento de atividades para 2018”. Aquilo não é planejamento. Aquilo é um rol de atividades. Ora! Planejamento é uma coisa completamente diferente. Planejamento eu tenho que, em primeiro lugar saber o que que eu quero. O objetivo. Qual é o objetivo disso? Qual é o prazo? Qual a origem dos recursos? Eu tenho dinheiro para isso? E o que eu falei e quais são... Quais são as prioridades? Nesse rol aí eu vou começar por onde? Então É preciso que a gente tenha essa capacitação pra dirigir cooperativa. E nós não temos. Ficamos improvisando e cometendo erros em cima de erros. Então, o futuro da cooperativa depende de profissionalização; capacitação dos administradores; e, o que nós já temos aí falado, incansavelmente, desenvolver esse espírito cooperativista dentro da cooperativa.” (Produtor cooperado 1)

O presidente da cooperativa apresenta várias metas a serem atingidas, mas não apresenta um planejamento estratégico delineado. Essas metas são:

- abertura de feiras, mercados de bairro e grupos de consumo;
- fortalecimento do varejo;

- fortalecimento do delivery e atacado para dentro e fora do DF;
- implantação da Central de Comercialização de Orgânicos (CCO);
- ampliação física da cooperativa;
- consolidação da implantação do sistema de planejamento de produção;
- abertura de lojas do mercado orgânico;
- fortalecimento do pequeno produtor;
- fortalecimento do cooperativismo.

Quanto ao melhoramento das condições de vida dos produtores, o presidente afirmou que houve um incentivo aos pequenos produtores.

“Aquele bem pequenininho que não tinha condição de entregar... Porque um dos maiores problemas que nós temos era de produzir, entregar e cobrar. Então, se você perguntar para os 80 cooperados todos têm esse sonho de entregar tudo para a cooperativa e a cooperativa comercializar. Ela dá uma certa segurança. Mas dizer que melhorou o nível deles... só para alguns produtores realmente pequenininhos que às vezes não tem carro para entregar e traz num carro dele e entrega para cooperativa” (Presidente da COOPERORG)

Para uma melhoria, um ponto a ser analisado seria a cooperativa possuir influência na tomada de decisões do que vai ser produzido, um produtor afirma que a Cooperativa influencia muito pouco.

“É preciso que ela passe a desenvolver esse trabalho com mais efetividade. Ela, digamos... fazer com que os produtores direcionem o seu trabalho para a cooperativa e pra o mercado que é explorado pela cooperativa. Porque a cooperativa deve sim influenciar ou orientar, digamos assim, os produtores nesse sentido. Sem inibir o produtor, afinal de contas, porque ele produz aquilo que interessa a ele e ele vai colocar em outro mercado. Mas é fundamental que o produtor seja orientado no sentido de fornecer produto de boa qualidade e com regularidade para a cooperativa”.
(Produtor cooperado 1)

Dessa forma, é preciso que a Cooperativa trace um planejamento estratégico e busque estabelecer uma direção. O Planejamento estratégico é de extrema importância numa cooperativa. Como a propriedade é compartilhada, os objetivos comuns precisam ser trabalhados em conjunto.

4.3.2. Componentes estruturais

A estrutura organizacional deve ser delineada como instrumento administrativo para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos no plano estratégico. Assim, a estrutura organizacional é montada para que permita que o conjunto de cooperados possa apresentar seus problemas e necessidades para definir ou redefinir os objetivos e metas da cooperativa (SCHULZE, 1987; OLIVEIRA, 2003).

Oliveira aponta que há diversos fatores que influenciam diretamente na estrutura organizacional da cooperativa. No caso da COOPERORG, esses fatores (Figura 17) influenciam diretamente na estrutura organizacional da cooperativa.

Figura 17 – Fatores de Influência da estrutura organizacional da Cooperativa



FONTE: Adaptado de Oliveira (2006)

Os objetivos, estratégias e políticas tem influência muito forte na estruturação organizacional, uma vez que quando esses itens administrativos estão definidos, torna-se mais fácil organizar, pois sabe-se o que esperar de cada executivo e profissional que compõe a cooperativa.

“A maneira mais simples de efetuar essa interligação é por meio de uma rede escalar de objetivos, em que os objetivos gerais da cooperativa são decompostos e alocados nas unidades organizacionais da estrutura hierárquica da cooperativa” (OLIVEIRA, 2006).

Na interação dos negócios da Cooperativa, dos mercados de atuação e do nível de concorrência, pode-se chegar à conclusão que o delineamento da estrutura organizacional faz com que haja sustentação a uma situação de equilíbrio entre os negócios da cooperativa (com os produtos e serviços oferecidos aos cooperados e ao mercado), os segmentos de mercado a que estiver atendendo (com suas expectativas e necessidades atendidas) e o nível de concorrência (com as vantagens competitivas da cooperativa, em relação as de seus concorrentes, serem reais, sustentadas e duradouras) (OLIVEIRA, 2006).

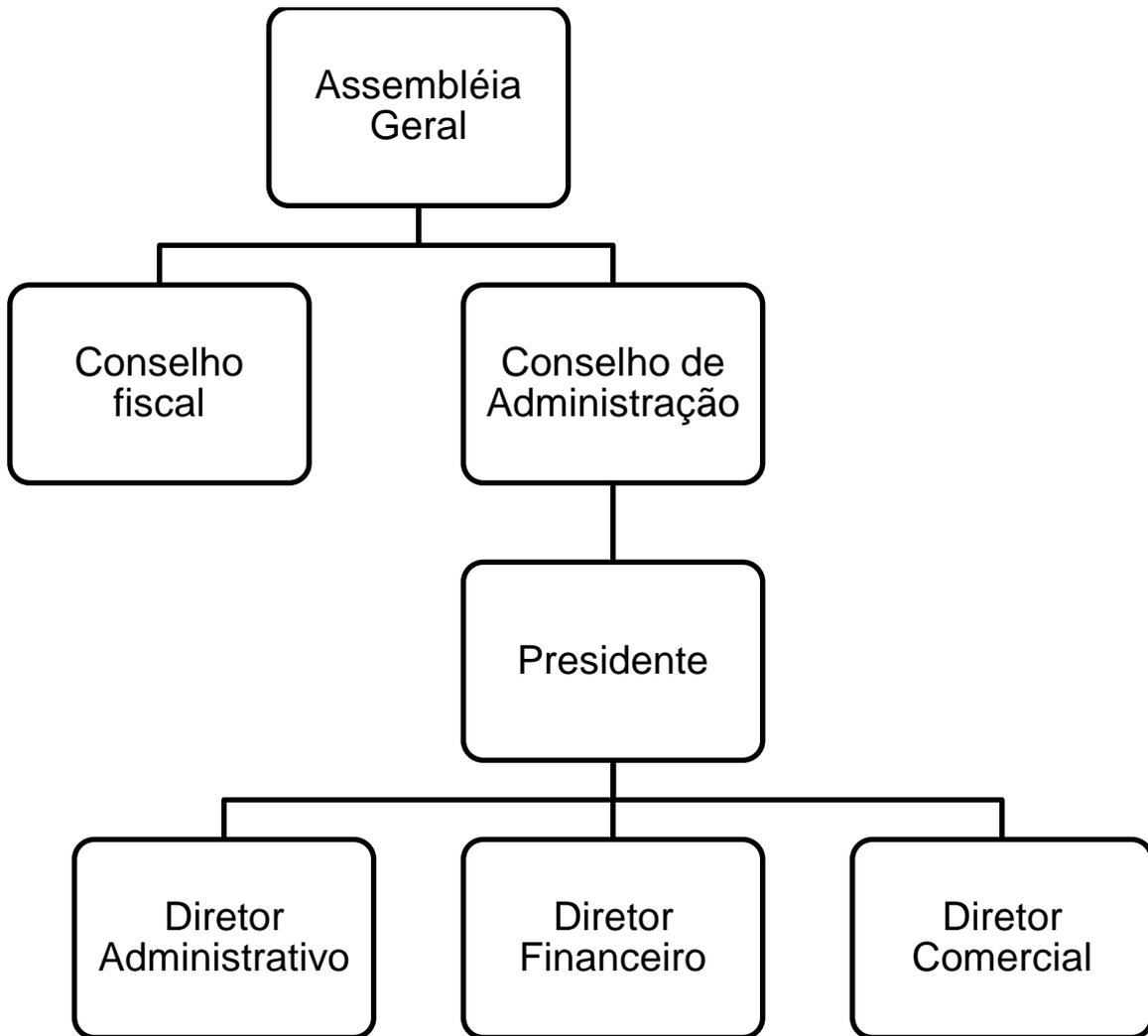
Os fatores externos, que não são controlados pela cooperativa, podem ser observados no relacionamento entre a cooperativa e o seu ambiente.

Quanto à intensidade e velocidade da evolução tecnológica e o nível de tecnologia que é aplicada na COOPERORG, foi marcante a mudança do Caixa Único da época da associação para a informatização com a ajuda de cooperados que tomaram a frente da nova tecnologia aplicada.

Para o incremento do conhecimento, capacitação e estilo de atuação profissional dos executivos e profissionais, a COOPERORG deve trabalhar com pessoas e por meio delas atingir seus objetivos. Logo, uma estrutura organizacional onde haja eficiência e eficácia, já que leva em consideração o comportamento e conhecimento, além da capacitação de cada pessoa em sua determinada função.

Por outro lado, cabe destacar que a COOPERORG é estruturada por uma departamentalização funcional, onde as atividades são agrupadas de acordo com as funções na Cooperativa (Figura 16).

Figura 18 – Departamentalização da COOPERORG.



Fonte: Elaborado pela autora

Como a COOPERORG está em uma situação de padrão de desempenho adequado, este tipo de departamentalização funcional é bastante racional e interessante para a cooperativa, pois ele traz as seguintes vantagens:

- A especialização do trabalho, uma vez que esse aspecto é vantajoso, pois há estabilidade, de modo que haja definições claras e precisas das tarefas relacionadas a cooperativa;
- Maior segurança, com base na execução das tarefas e no relacionamento entre os funcionários, pois cada um deles tem maior facilidade de saber sobre sua área de atuação;
- Maior concentração e uso de recursos especializados, por exemplo, a área administrativa terá todos os especialistas;

- É indicada para circunstâncias estáveis e onde não há muitas mudanças que exijam um desempenho continuado de tarefas rotineiras.

Assim, pode-se dizer que, se a Cooperorg ampliar seu nível de atividade, será necessário que ela precise mudar o modelo de Departamentalização para um que se adeque às novas necessidades.

4.3.3. Componentes diretivos

Quando se trata de componentes diretivos, Oliveira (2006) aponta que a liderança é o principal aspecto de importância para uma Cooperativa, pois sem uma liderança a Cooperativa pode não atingir os objetivos que ela almeja. E esse é um grande problema enfrentado pela COOPERORG.

“A gente tem um problema aqui de lideranças. Então, por exemplo, vai fazer uma eleição aqui você tem que pegar no laço as pessoas. É difícil formar um conselho de administração, um presidente, um diretor... pessoas capazes” (Presidente da COOPERORG)

O grupo (cooperados e profissionais da cooperativa) existe para ver suas necessidades atendidas e o líder necessita atender essas necessidades. A ausência de um líder inviabiliza a solução dos problemas da cooperativa, já que os próprios membros da cooperativa não conseguem identificá-los (OLIVEIRA, 2006). Assim, o líder é visto como uma fonte de levantamento e explicitação das necessidades e objetivos da Cooperativa. Na Cooperorg foi possível observar que somente o atual presidente é visto como líder, a figura do Presidente é enaltecida na condição de uma pessoa carismática e esforçada em prol da melhoria de todos, fazendo com que não haja novos candidatos há pelo menos três mandatos.

Oliveira (2006) aponta que a liderança possui seis fatores de influência que podem ser observados claramente pelo líder da COOPERORG.

Figura 19 – Fatores de Influência da liderança



FONTE: adaptado de Oliveira (2006)

Quando se trata de supervisão, o autor diz que “é a catalisação e a orientação das pessoas, direta ou indiretamente subordinadas, em direção às metas e aos objetivos estabelecidos pela cooperativa em seus processos de planejamentos”

O que pode ser observado na COOPERORG é que o líder possui uma postura ativa e interativa que são características que possibilitam a direção estratégica da Cooperativa.

A supervisão é um estímulo e orientação para as pessoas da cooperativa para que atinja as metas e os objetivos estabelecidos pela cooperativa em seus processos de planejamento (OLIVEIRA, 2006). Assim, a Direção da COOPERORG está presente todas as quintas e sábados no Mercado Orgânico. Se fazem presentes e realizam reuniões quando necessário.

Oliveira (2006) também disserta sobre a motivação que é a concretização dos resultados obtidos, sendo um importante insumo para a melhoria da produtividade e da qualidade da cooperativa. Assim, a COOPERORG entra com o papel de fazer a criação e solidificação de instrumentos administrativos que facilitem o processo de

desenvolvimento da cooperativa, bem como a maior participação dos cooperados. Hoje a Cooperorg conta com um Packing House para o que é vendido por atacado, facilitando o trabalho do produtor e gerando um lucro maior para a cooperativa.

“Agora com o Packing House no atacado a gente está pegando o produto com produtor a granel. Então a gente já tira o ônus do produtor de embalar e aquele ônus passa para nós e a gente já tem uma margem maior de lucro” (Presidente da COOPERORG).

Quanto ao treinamento, conceituado por Oliveira (2006) como “processo educacional aplicado, de maneira sistemática e organizada, sobre a qualificação e a capacitação dos cooperados, funcionários e executivos de uma cooperativa”, verificou-se que não houve nenhum curso específico com participação dos cooperados.

“Nosso estatuto obriga a pessoa a, pelo menos, a fazer um curso sobre cooperativismo. Quero usar essa norma do estatuto e botar todo mundo para fazer o curso sobre o cooperativismo (...) as pessoas que realmente possam entender um pouco de cooperativismo, entender a parte contábil da cooperativa que é difícil, nem todo contador sabe. A lei que rege a cooperativa é uma lei um pouco complicada é bem específica. (...) todo ano o SESCOOP faz muito curso, mas eu quero trazer esse ano o curso para dentro da cooperativa aqui” (Presidente da COOPERORG).

A comunicação é o quarto fator de influência da liderança nas cooperativas. Para Oliveira (2006), a comunicação é um processo interativo e de entendimento, assimilação e operacionalização. As oportunidades de interação entre os membros da Direção e cooperados podem contribuir para o espírito de colaboração e para a realização conjunta de objetivos comuns.

Na COOPERORG, as assembleias acontecem em pequeno número, conforme relata o presidente.

“A gente faz as reuniões. Aí o gerente financeiro, o gerente geral, apresenta os dados da cooperativa e a gente faz as estratégias em reuniões, porque as assembleias são poucas. A gente coloca Assembleia no começo de março pra prestação de conta e quando precisa definir algum assunto, alguma mudança mais importante para cooperativa, aí a gente convoca uma assembleia. Caso não, a

diretoria se reúne toda quinta-feira e cada área faz a sua exposição dos seus problemas do setor” (Presidente da COOPERORG).

O quinto fator de influência da liderança nas cooperativas é a Administração participativa. Esta por sua vez, é de elevada importância para a qualidade da liderança e para o modelo de gestão das cooperativas. O sexto fator é o Comprometimento que é o de maior impacto na cooperativa. No caso da Cooperorg foi possível aferir na última assembleia geral a baixa participação dos cooperados. Sobre isso, opina o seu presidente:

“...é falta até do conhecimento do cooperativismo” (Presidente da COOPERORG)

Como também emite opinião um outro cooperado:

“A cooperativa, como o próprio nome indica, é um trabalho coletivo e isso não tem acontecido. Essas pessoas não foram preparadas, para ingressar na cooperativa e aqui desenvolver um trabalho. E você viu que, quando a cooperativa convoca uma assembleia, comparece menos de 50% das pessoas. Haviam 31 ou 35 quando deveria haver no mínimo 50, já que o quadro é de 80” (Produtor cooperado 1)

Por meio de alguns cooperados, é possível observar que solicitam, e até exigem, uma ampla participação no processo decisório e nos resultados da cooperativa, mas o grau de comprometimento é baixo. Assim, é possível observar que muitas vezes os cooperados não querem ter responsabilidades e observam a Cooperativa muito mais apenas como um alternativa de venda.

“A pessoa encara aqui como mais um ponto de venda, e na verdade a cooperativa é do cooperado. Nós somos sócios. Você adquire uma quota parte quando você entra para cooperativa” (Presidente da COOPERORG).

Desta forma, a liderança da Cooperativa deveria ser sustentada pelo capital intelectual baseado em um conjunto de valores e de princípios que possam firmar a relação entre cooperados, funcionários e diretoria.

4.3.4. Componentes tecnológicos

O primeiro item a ser levado em consideração é o produto ou serviço oferecido, que no caso da COOPEORG é a venda no varejo e atacado de produtos orgânicos. A venda no varejo é realizada diretamente no Mercado orgânico e para o atacado foi construída uma Packing house atrás do prédio do mercado.

“Qual era o nosso atacado? Era restaurantezinho, pessoal fazia grupo de vendas, de feira... E nós continuamos ainda com restaurante, boutiques... (...) e fortalecer o nosso delivery, o relacionamento como cooperativa que a gente está tentando fortalecer o pequeno produtor, e a venda no site por grupo” (Presidente da COOPERORG).

A outra parte desse processo também vem de fora da cooperativa, pois deve corresponder às necessidades e expectativas dos clientes, considerando tanto os clientes atuais quanto os clientes potenciais, o que pode significar uma situação problemática para a cooperativa (OLIVEIRA, 2006). A COOPERORG, aliás já tem isso bem traçado, como o presidente disse:

“A gente pretende abrir outras lojas do mercado orgânico porque os concorrentes estão chegando (...). tem os mercados de bairros que nós estamos querendo abrir (...). Então a gente vai trabalhar nesse nível: quanto mais próximo do cliente melhor. Tenho valor agregado melhor e fica também mais cômodo para o cliente” (Presidente da COOPERORG).

4.3.5. Componentes comportamentais

Nessa parte são considerados 5 itens por Oliveira (2006) descritos abaixo:

O primeiro é a capacitação, que é a capacidade de identificar, adquirir e aplicar conhecimentos – conceituais, metodológicos e técnicos – em processos e atividades da área de atuação na cooperativa. Na COOPERORG, foi possível analisar que, apesar de não terem realizado nenhum tipo de curso de gestão ou sobre o próprio cooperativismo, a capacitação da diretoria tem destaque.

“Entre em janeiro de 2012, que foi quando começou a funcionar efetivamente como cooperativa (...) eu entrei para cooperativa e logo me tornei diretor (...) e depois eu fui eleito a primeira vez e estou no terceiro mandato. Cada mandato são (...) 3 anos (contagem). Foi em 2013 que eu fui eleito. (...) Eu li muito sobre cooperativa, mas eu nunca tive oportunidade (de fazer curso) (...) Eu sou do Conselheiro da SESCOOP, que é o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, e a gente fala isso aí que um dos problemas que tem a pessoa não conhecer o que é o cooperativismo”.
(Presidente da COOPERORG)

O segundo é o desempenho, o qual é avaliado a partir da função do funcionário dentro da cooperativa em relação aos resultados obtidos. No caso da diretoria, é visível que pelo atual cenário da cooperativa o seu desempenho é bom. Assim, muitas melhorias foram implantadas e o grau de satisfação observado entre os cooperados na última assembleia é satisfatório, mas não é o ideal.

“Tem que melhorar. Tem que ampliar mercado. E muito!” (Produtor cooperado 2)

O terceiro é o potencial como um grupo de conhecimentos em que um funcionário da cooperativa pode relacionar ou não a sua função dentro da cooperativa. Como foi dito anteriormente, o atual presidente da COOPERORG é conselheiro da SESCOOP, logo, ele traz uma carga de conhecimento sobre o cooperativismo muito grande para dentro da cooperativa, mas não é suficiente, pois há a necessidade de um aprofundamento maior da relação entre diretoria-cooperados.

“Agora o que que é preciso (...) profissionalizar a administração da cooperativa. Os nossos diretores, e eu me incluo, não é? Carecem de uma formação, de uma capacitação pra dirigir cooperativa. (...) Então, o futuro da cooperativa depende: profissionalização; capacitação dos administradores” (Produtor cooperado 1)

“É difícil formar um conselho de administração, um presidente, um diretor, pessoas capazes, né? Porque botar nome a gente põe nome, mas as pessoas que realmente possam entender um pouco de cooperativismo, entender a parte contábil da cooperativa, que é difícil, nem todo contador sabe. A lei que rege a cooperativa é uma lei um pouco complicada. É bem específica. Então as pessoas, algumas pessoas, não se interessam em vir pra reunião, não se interessa em aprofundar um

pouco mais corporativismo... Então na hora que a gente vai eleger uma outra diretoria... por isso que eu estou aqui há 3 anos.” (Presidente da COOPERORG)

O Quarto é o comportamento como um conjunto de atitudes que um determinado indivíduo possui em decorrência de diversas variáveis do ambiente que está inserido. E o Quinto é o comprometimento em relação à função que o indivíduo exerce para alcançar os objetivos da cooperativa, o que, pelo que foi visto, são características marcantes da atual diretoria, mas não é observada com muita força entre outros cooperados quando se trata de participação das decisões da cooperativa.

“numa cooperativa você é solidário no prejuízo e no lucro” (Presidente da COOPERORG)

“A cooperativa, como o próprio nome indica, é um trabalho coletivo e isso não tem acontecido. Essas pessoas não foram preparadas, para ingressar na cooperativa e aqui desenvolver um trabalho.” (Produtor cooperado 1)

4.3.6. Componentes de mudanças

Para Oliveira (2006), a administração de resistências é fundamental para identificar o conjunto de valores e expectativas dos funcionários da cooperativa. Assim, é esperado que diminua algum tipo de dificuldade no processo de evolução da cooperativa por meio de orientações e capacitações para a validação dos resultados esperados. No caso da COOPERORG, este é um componente que ainda precisa de muita análise e trabalho.

“Esses cooperados que entraram aqui recentemente Eles não foram de forma nenhuma, não é... Previamente preparados. Eles não sabem o que é uma cooperativa. Nem sabem porque que estão aqui. Eles acham que a Cooperativa é apenas para... para vender. Ele produz, coloca aqui o seu produto não quer nem saber como é que as coisas vão acontecer, qual é a responsabilidade dele, qual a responsabilidade da cooperativa. Enfim, não é assim. A cooperativa, como o próprio nome indica, é um trabalho coletivo e isso não tem acontecido. Essas pessoas não foram preparadas para ingressar na cooperativa e aqui desenvolver um trabalho” (Produtor cooperado 1).

Quando questionado sobre capacitação, o Presidente da Cooperorg afirmou que, para o ano de 2019, o planejamento é a capacitação dos cooperados.

4.3.7. Componentes de avaliação

Os indicadores de desempenho são fundamentais para esse componente, pois assim é realizada a análise da evolução das atividades da cooperativa. Esses indicadores podem ser analisados através do planejamento estratégico, porque apesar da COOPERORG não possuir um planejamento bem traçado, os diretores afirmaram que analisam o desempenho da cooperativa nas reuniões semanais. Quando questionado sobre os problemas mais críticos da Cooperativa, o presidente afirmou que é o capital de giro.

“Por exemplo, nós temos uma margem. Nós pegamos o preço do Produtor, tem que botar esse preço aqui, então daqui a cooperativa tem que sobreviver. Então nós temos 15 funcionários, a gente paga o aluguel aqui desse prédio aqui. Tem todas as despesas da cooperativa. Então a dificuldade é você fazer que aqui seja um preço justo para o produtor, mas que esse preço eu consigo colocar no mercado. Então a cooperativa (...) aqui a margem dela era praticamente zero, ou seja, os meus custos aqui é só botava os meus custos. Por exemplo, eu tenho 30% de custo para comercializar capital de produção, 30% do que sobrou (...) eu pago todas as contas da cooperativa que era o que a gente estava fazendo. (...) então só tenho 30% de sobra, eu pago as minhas contas. Só que isso aí nos fez ficar sem capital de giro, ou seja, preciso trocar uma máquina, nós construímos (...) lá atrás uma Packing House. A gente fez uma pequena alça lá tudo com dinheiro que a gente tinha de sobra, de anos e anos de 35.000 (reais) que a gente tinha. Então a gente pegou esse dinheiro pra investir na cooperativa. Aí nós ficamos descapitalizados... (...) final de ano que a gente tem que pagar 13º? Aí a gente tem que apertar muito laço para não fechar no vermelho. Então o desafio da cooperativa você tem um preço justo para vender, e você pagar um preço justo para o cooperado e ainda sobrar um tanto para cooperativa. Tem que sobrar pelo menos de 10 a 15% para cooperativa formar um caixa. (...) então para conseguir um dinheiro a gente travou todos os gastos, minimizamos todos os gastos. A gente levantou os gastos essenciais, pegamos os preços, ajustamos a nível de mercado e botamos um preço justo para o produtor. Porque o que que a gente

comprava o produtor já trazia o produto embalado. Agora com o Packing House no atacado a gente está pegando o produto com o produtor a granel. Então a gente já tira o ônus do produtor de embalar, e aquele ônus passa para nós e a gente já tem uma margem maior de lucro” (Presidente da COOPERORG).

4.3.8. Adesão aos princípios cooperativos

Baseado nos resultados obtidos na análise da gestão da COOPERORG, o Quadro 2 aborda os princípios cooperativistas e aponta como está a adesão dos cooperados a esses princípios, considerados essenciais ao adequado funcionamento da cooperativa.

Quadro 2 – Princípios cooperativistas x Adesão dos cooperados aos princípios cooperativistas

Princípios Cooperativistas	Adesão dos cooperados aos princípios cooperativistas
Valores de ajuda mútua	Apesar de estar presente, alguns cooperados ainda tem consigo um pensamento que alí é uma competição entre eles, mas a cooperativa está alí pra ajudar a todos.
Responsabilidade	Muitas vezes os cooperados não querem ter grandes responsabilidades e percebem a Cooperativa como apenas mais um ponto de venda. Ele apenas produz, coloca o seu produto na cooperativa e não tem interesse em tomar conhecimento de como as coisas vão acontecer.
Solidariedade	A solidariedade não é uma característica forte da cooperativa, já que alguns cooperados não tem a consciência das necessidades dos outros e o desejo de contribuir e colaborar para a sua satisfação.

Democracia	Na cooperativa, as decisões sempre representam a vontade da maioria, por mais que a maioria não seja tão participativa nas decisões
Participação	O grau de participação dos cooperados é muito baixo, como não foi realizado nenhum tipo de capacitação dos cooperados, eles não são capazes de ver que a Cooperativa é de todos.

Elaborado pela autora

4.4. Análise de SWOT

A análise de SWOT é considerada um método estratégico que de forma abrangente colabora para a melhoria do desempenho organizacional de uma Cooperativa, pois possibilita que a organização conheça sua real situação, podendo fazer uma relação de suas forças internas e fraquezas, comparando-as com as oportunidades e ameaças presentes do ambiente interno e externo.

Logo, no quadro 2, está especificada uma avaliação da situação interna e externa da COOPERORG.

Quadro 2 - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças encontradas na COOPERORG - Análise SWOT (FOFA)

Ambiente Interno	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do mercado; • Canal de comercialização bem estabelecidos e compatíveis com os produtos; • Uso de embalagens ecológicas e padronizadas; • Localização estratégica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromisso dos cooperados com a cooperativa; • Falta de investimento em marketing; • Aquisição de produtos de fornecedores externos; • Ausência de liderança; • Baixo volume de oferta de produtos;

<ul style="list-style-type: none"> • Gestão estruturada; • Profissionalização da equipe; • Diversificação de produtos; • Rastreabilidade do produto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperados insistem nos ganhos rápidos; • Baixo capital de giro; • Ausência de capacitação e treinamento.
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Amplos canais de comercialização; • Consciência Sustentável e mudança de hábitos do consumidor; • Diversificação dos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com os grandes comerciantes; • Processo de certificação; • Indisponibilidade de alguns tipos de produtos; • Percepção do consumidor da imagem da cooperativa; • Seca prolongada/sazonalidade.

Entendendo que a análise de SWOT representa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; que os pontos fortes e fracos são internos e oportunidades e ameaças são externas (FERNANDES et al. 2017), este método de análise foi utilizado para determinar formas de alavancar ou melhorar os pontos fortes e as oportunidades, minimizando ou eliminando as ameaças, e a identificação das fraquezas para ir em busca de estratégias para transformá-las em forças.

4.4.1. Ambiente Interno

Quando se trata do ambiente interno, foram detectados oito pontos fortes da COOPERORG, descritos abaixo.

- **Conhecimento do mercado:** Para a Cooperativa, conhecer o perfil dos consumidores é muito importante. Para isso está sendo realizado o desenvolvimento de pesquisas junto aos consumidores de modo a atender as necessidades em função dos resultados apresentados.

- **Canal de comercialização bem estabelecidos e compatíveis com os produtos:** Além da comercialização ser realizada dentro da CEASA-DF no Mercado

Orgânico pelo varejo e atacado todos os dias da semana, das 6h ao meio dia, é realizada também no Templo Budista aos sábados, no Posto Colorado aos sábados e domingos e também através do site da COOPERORG.

- **Uso de embalagens ecológicas e padronizadas:** no ponto de venda no varejo, e no *packing house* de atacado, a Cooperativa passou a dar preferência ao uso de embalagens feitas de material biodegradável, visando ser uma cooperativa que utiliza fontes sustentáveis de embalagens, como por exemplo, o plástico feito de bagaço de cana de açúcar.

- **Localização estratégica:** A sede da COOPERORG é localizada na CEASA-DF, um grande centro de distribuição de produtos hortigranjeiros que atrai uma parcela considerável de consumidores ao local.

- **Gestão estruturada:** A COOPERORG conta com uma diretoria capacitada, capaz de estruturar a gestão da cooperativa da melhor forma possível.

- **Profissionalização da equipe:** buscando se firmar no mercado de varejo e atacado, para a cooperativa estabelecer um quadro administrativo adequado, a COOPERORG contratou profissionais capacitados para atuarem junto à Direção Administrativa para que este importante setor não ficasse sob a responsabilidade de cooperados e/ou familiares.

- **Diversificação de produtos:** a cooperativa possui um rol de produtos comercializados muito diversificado, contando com itens de perfumaria, frutas, temperos e especiarias, grãos, farinhas, cereais, laticínios, hortaliças, ovos, congelados e industrializados. Com isso, para que a cooperativa atenda a demanda dos consumidores, ela conta com quatro parceiros e fornecedores para diversificar o catálogo de produtos comercializados.

- **Rastreabilidade do produto:** todos os produtos provenientes dos cooperados são separados por lotes e identificados, para a garantia da rastreabilidade, como mostra a Figura 20.

Figura 20 – Mercado Orgânico - Abóbora orgânica / Haras Muladeira



Fonte: Autora (2018)

Quando se trata dos pontos fracos, foram observados seis. São eles:

- **Compromisso dos cooperados com a cooperativa:** na Assembleia Geral da COOPERORG realizada em 2018, foi possível observar que menos da metade dos cooperados estavam presentes e que isso é um comportamento frequente. Como não foi oferecida nenhuma formação educacional ou capacitação sobre os princípios cooperativistas para os produtores, muitos deles entraram na cooperativa encarando-a apenas como mais um ponto de venda e algumas vezes, acaba tratando a cooperativa como um concorrente a partir do momento em que este produtor passa a vender fora da cooperativa por um preço menor. Assim, a falta de formação, informação e educação sobre o cooperativismo é um desafio para a cooperativa.

• **Falta de investimento em marketing:** pelo alto custo de publicidades e propagandas, a cooperativa não pode fazer este tipo de investimento. Logo, atrair mais consumidores através deste meio não é viável. Em consequência, parte considerável dos habitantes da região não conhecem o Mercado Orgânico ou não o reconhece como uma Cooperativa.

• **Aquisição de produtos de fornecedores externos:** visando atender a demanda dos consumidores, a cooperativa busca comercializar, através de fornecedores externos, o que não é produzido pelos cooperados. Apesar de diversificar o catálogo da cooperativa, esta não é uma prática ideal, pois como trata-se de um ato não-cooperado, se faz necessário pagar impostos e taxas em cima desses produtos.

• **Liderança:** os cooperados não têm interesse em se comprometer com a cooperativa além de ser apenas produtor. Logo, quando o mandato da atual direção chegar ao fim, não haverá pessoas qualificadas para tomarem seus lugares.

• **Volume de oferta de produtos:** a cooperativa não exerce uma forte influência sobre o planejamento de produção, conseqüentemente não existe canais de informação bem estabelecidos entre a cooperativa e os produtores, logo há a deficiência ou sobra de produtos no mercado, gerando prejuízo financeiro para a cooperativa. Conseqüentemente, a demanda por frutas e produtos de origem animal, por exemplo, acaba não sendo atendida.

• **Cooperados insistem nos ganhos rápidos:** tendo em vista que o produtor cooperado anseia por um retorno econômico rápido, grande parte desses produtores não demonstram interesse em investir na produção de produtos orgânicos em falta no mercado, como é o caso de frutas e produtos de origem animal. Logo, a cooperativa se vê na necessidade de buscar por esses produtos através de outros fornecedores.

• **Capital de giro:** é o problema crítico da cooperativa. A COOPERORG está sem dinheiro em caixa. Assim, se houver alguma emergência ela não tem onde se respaldar. Além disso, o capital de giro é fundamental para novos investimentos na cooperativa.

4.4.2. Ambiente Externo

Ao analisar as oportunidades da cooperativa, três itens foram destacados, sendo eles:

- **Amplios canais de comercialização:** a cooperativa busca se firmar como uma grande fornecedora das redes de comércio varejista mais populares do DF e entorno, além de seus pontos de vendas já citados.
- **Consciência sustentável e mudança de hábitos do consumidor:** trazendo produtos com princípios agroecológicos que se adequem aos novos hábitos do consumidor, além de virem em embalagens biodegradáveis.
- **Diversificação dos produtos:** o catálogo de produtos da COOPERORG inclui itens de perfumaria, frutas, temperos, especiarias, grãos, farinhas, cereais, laticínios, hortaliças, ovos, congelados e industrializados.

Na gestão da COOPERORG cinco ameaças foram identificadas, sendo elas:

- **Concorrência com os grandes comerciantes:** Malunga, Korin e grandes redes de supermercados trabalham com o segmento de orgânicos e são concorrentes importantes do Mercado Orgânico.
- **Processo de certificação:** o processo para se tornar um produtor é muito rigoroso e, aliado ao grande número de exigências para os produtores de orgânicos, resulta em um processo difícil de certificação, principalmente para alguns produtos. Em alguns alguns casos, apesar desses produtos terem sido processados em condições seguras, eles não podem ser comercializados como orgânicos.
- **Indisponibilidade de alguns tipos de insumos:** no caso da produção animal orgânica, a falta ou baixa oferta de insumos acarreta em pouca produção desta linha de produtos e, por isso, acabam sendo insuficientes para atender a demanda de mercado.
- **Seca prolongada/sazonalidade:** a região centro-oeste sofre com a seca prolongada, o que afeta diretamente os produtores.
- **Percepção do consumidor da imagem da cooperativa:** como os consumidores não têm consciência da função social e do papel das cooperativas, eles

acabam não priorizando a compra dos produtos que são comercializados por cooperativas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa evidencia um grau reduzido de informação por parte dos cooperados sobre conceitos básicos do cooperativismo, bem como sinaliza desconhecimento de seu papel perante a cooperativa. Assim, os cooperados, em sua maioria, percebem a cooperativa como uma empresa comercial, e participam pouco das decisões tomadas em assembleias.

As dificuldades apresentadas pelos gestores no seu dia a dia de trabalho foram inúmeras. Entretanto, é um empreendimento coletivo que está crescendo. Como organização autogestionária, enfrenta problemas na sua gestão. São eles: conflitos de interesses, dificuldade na mobilização da cooperação e em manter um capital de giro, dentre outros.

O cooperativismo tem mais um desafio de resgatar a cultura cooperativista que não foi observada em grande parte dos membros da cooperativa. Assim, a baixa integração pode favorecer aos interesses particulares. Desta forma, os cooperados acabam fragilizando a participação e o comprometimento com a cooperativa.

Cabe ressaltar que, para a gestão cooperativista, a forma de administração deve ser conjunta entre os cooperados. Para auxiliar no processo de gestão eficaz, é importante que haja interesses comuns entre cooperados e a diretoria da COOPERORG.

Uma importante contribuição desta pesquisa foi a constatação da necessidade de um planejamento estratégico elaborado de forma conjunta, diretoria e cooperados, que seja internalizado por todos.

Contudo, o presente estudo apresenta limitação quanto a extrapolação desses resultados para outros contextos.

Como sugestão para estudos futuros recomenda-se a realização de análises comparativas dos modelos de gestão entre associações e cooperativas no centro-oeste e nas demais regiões do Brasil.

A COOPERORG, por meio de uma gestão integrada e comprometida, poderá potencializar o desenvolvimento do segmento de orgânicos no Distrito Federal.

6. REFERÊNCIAS

ABRANTES, José. Associativismo e cooperativismo: como a união de pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

ARAÚJO, Jacqueline Camolese. Comercialização de orgânicos. Revista Brasileira de Agroecologia, v. 2, n. 1, 2007.

ARAÚJO, Marcelino Gomes; SCHWAMBORN, Silvia Helena Lima. A educação ambiental em análise swot. AMBIENTE & EDUCAÇÃO-Revista de Educação Ambiental, v. 18, n. 2, p. 183-208, 2013.

BARBOSA, Renata do Nascimento; FERREIRA, Leonardo Rodrigues. ANÁLISE DAS INFLUÊNCIAS DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAL DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO QUE DÁ APOIO A PROPRIETÁRIOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE SERRA TALHADA/PE. Revista Lumen-ISSN: 2447-8717, v. 2, n. 4, 2018.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. **Lisboa: Edições**, v. 70, 1977.

Brasil. Ministério do Trabalho e Emprego. **Manual de cooperativas** / apresentação [de] Ruth Beatriz V. Vilela. – Brasília: MTE, SIT, 2001.

_____. DECRETO Nº 6.323, DE 27 DE DEZEMBRO DE 2007. Regulamenta a Lei no 10.831, de 23 de dezembro de 2003, que dispõe sobre a agricultura orgânica, e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**, 2007.

BUAINAIN, Antônio Márcio; BATALHA, Mário Otávio. (Ed.). **Cadeia produtiva de produtos orgânicos**. Bib. Orton IICA/CATIE, 2007.

CAMPANHOLA, Clayton; VALARINI, Pedro José. A agricultura orgânica e seu potencial para o pequeno agricultor. **Cadernos de Ciência & Tecnologia**, v. 18, n. 3, p. 69-101, 2001. Disponível em: <<http://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8851>> Acesso em: 26 out. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Elsevier. reimpr. 2003.

CODEPLAN - COMPANHIA DE PLANEJAMENTO DO DISTRITO FEDERAL. O Mercado de Produtos Orgânicos - Mecanismos de Controle. Brasília-DF. julho de 2015.

COOPERORG, 2018. Disponível em: < <http://mercadorganicodf.com.br/>>

CRÚZIO, H. O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. FGV Editora, 1956. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=nya-igncpGAC&oi=fnd&pg=PA7&dq=cooperativa&ots=4HuZCCZQ2v&sig=6DTXTeNEiyH0VFdOFwNJZZvAC0Q>> Acesso em: 30 set. 2017

FERNANDES, Rafaela Dias; RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti; ALVES, Allan Carlos. EMPREENHIMENTO DE ECONOMIA SOLIDÁRIA E ANÁLISE SWOT: PERSPECTIVAS E DESAFIOS. **Qualitas Revista Eletrônica**, [S.l.], v. 18, n. 2, p. 172-202, oct. 2017. ISSN 1677-4280. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/3722>>. Acesso em: 11 feb. 2019. doi:<http://dx.doi.org/10.18391/req.v18i2.3722>.

FAVACHO, Ana Sabrina Silva. Gestão de cooperativas: fatores que influenciam no resultado – uma análise de duas cooperativas de flores da Região Metropolitana de Belém, estado do Pará. 2012. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)–Universidade da Amazônia.

GIESTA, Lílian Coporlândia; GIESTA, Nágila Caporlândia. A educação ambiental através da produção orgânica em empresas cooperativas. **REMEA – Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 14, 2012.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. **São Paulo**, v. 5, n. 61, p. 16-17, 2002.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GORDA NETO, Remi. GRANDES PRODUTORES E COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAS: O CASO NA COMIGO. **Revista Científica Eletrônica de Agronomia**. ano v, número, 09, junho de 2006.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

HALYOAKE, G. J. Os 28 tecelões de Rochdale (história dos probos pioneiros de Rochdale). Tradução de Archimedes Taborda. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1933. Edição fac-símile editada por Porto Alegre: UNIMED/RS, 1998. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me003029.pdf>> Acesso em: 21.06.2017

KHATOUNIAN, Carlos Armênio. **A reconstrução ecológica da agricultura**. Agroecológica, 2001.

LAGO, Adriano; LENGLER, Letícia; CORONEL, Daniel Arruda; SILVA, Tânia Nunes. Agricultura familiar de produtos orgânicos: um olhar sob a ótica do marketing. **Revista de Extensão Rural**, v. 13, p. 96-119, 2006. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Lago_Adriano/publication/237481813_AGRICULTURA_FAMILIAR_DE_PRODUTOS_ORGNICOS_UM_OLHAR_SOB_A_TICA_D_O_MARKETING/links/53ff2abd0cf23bb019bef7be.pdf>

LENOURD, Julia; WILLER, Helga (Eds.). **The World of Organic Agriculture: Statistics and Emerging Trends 2015**. Current Statistics on Organic Agriculture

Worldwild: Organic Area, Producers, Markets and Selected Areas. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) and IFOAM – Organic International, 2015.

MACHADO, Elisabete Christina Mendes. AS RELAÇÕES ENTRE O MODELO DE GESTÃO E O DESENVOLVIMENTO SOCIOECONÔMICO DE UMA COOPERATIVA DE MEL: UM ESTUDO DE CASO NA COOPAPI EM APODI - RN. **EmpíricaBR - Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 2 - 41, dez. 2010. ISSN 2447-178X. Disponível em: <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/EmpiricaBR/article/view/496/375>>. Acesso em: 30 jul. 2018. doi:<https://doi.org/10.15628/empiricabr.2010.496>.

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

MAPA, Cooperativismo no Brasil. Brasil, 2017. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>> Acesso em: 01/03/2018

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Cooperativismo. Brasília. p. 48. 2012. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/arquivos-publicacoes-cooperativismo/cooperativismo-2013-ed-2012.pdf>> Acesso em: 21 nov. 2017.

MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Instrução normativa n. 007, de 17 de maio de 1999. Estabelece as normas de produção, envase, distribuição, identificação e de certificação de qualidade para produtos orgânicos de origem animal e vegetal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, 19 de maio 1999.

MARTINS, Matheus Guimarães. Cooperativismo, Agroindústria da Agricultura Familiar e Mercado: um estudo de caso da COOPERCUC/BA. 2016. 147 f., il. Dissertação (Mestrado em Agronegócios)-Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

OCB – Organização de Cooperativas Brasileiras. História do Cooperativismo. Brasil, 2018. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-cooperativismo>>. Acesso em: 01/03/2018

_____. OCB. História do Cooperativismo. Brasil, 2018. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/historia-do-sistema-ocb>> Acesso em: 01/03/2018

_____. OCB. Ao Alcance de todos. Saber Cooperar–A Revista do Cooperativismo. Ano IV, nº 11, jul./ago. 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas uma abordagem prática. 7. São Paulo Atlas 2003 1 recurso online ISBN 9788597000726.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Manual de gestão das cooperativas uma abordagem prática. 7. São Paulo Atlas 2015 1 recurso online ISBN 9788597000726.

OLIVEIRA, Fabíola Cristina Ribeiro de; HOFFMANN, Rodolfo. Consumo de alimentos orgânicos e de produtos light ou diet no Brasil: fatores condicionantes e elasticidades-renda.. *Segurança Alimentar e Nutricional*, Campinas, SP, v. 22, n. 1, p. 541-557, nov. 2015. ISSN 2316-297X. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/san/article/view/8641571>>. Acesso em: 30 set. 2018. doi:<https://doi.org/10.20396/san.v22i1.8641571>.

PADUA-GOMES, Juliana Benites; GOMES, Eder Pereira; PADOVAN, Milton Parron. Desafios da comercialização de produtos orgânicos oriundos da agricultura familiar no estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 1, 2016.

PRESTES, Ruhan Valadares. Desafios e vantagens no cooperativismo: estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal. 2015. 55 f., il. Monografia (Bacharelado em Gestão do Agronegócio)—Universidade de Brasília, Planaltina-DF, 2015.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. _____ **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.**

RÊGO, Eduardo Ernesto; MOREIRA, Emilia. COOPERATIVISMO: uma breve discussão teórico-conceitual perpassando pelo socialismo utópico, marxista e anarquista. **OKARA: Geografia em debate**, v. 7, n. 1, p. 63-80, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/okara/article/viewFile/16111/9186>> Acesso em: 26 mai. 2017.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. **Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos**. *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, v. 4, n. 3, 2011

SANTOS, Ariovaldo dos; GOUVEIA, Fernando Henrique Câmara; VIEIRA, Patrícia dos Santos. *Contabilidade das sociedades cooperativas: aspectos gerais e prestação de contas*. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, Daniel Silva do Carmo et al. Desempenho de agricultores familiares na comercialização de produtos orgânicos e agroecológicos no estado do Pará. *Acta Biológica Catarinense*, v. 4, n. 2, 2017.

SILVA, Emanuel Sampaio et al. Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Rede de Universidades das Américas para Estudos Cooperativos e Associativos - UNIRCOOP**, 2003.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Resenha. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 55, n. 1, p. 179-182, Jan. 2017. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032017000100179&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 27 Nov. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1234-56781806-94790550110>.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa, MG: UFV, p. 55-75, 2002.

ANEXO A – Roteiro de entrevista para a direção

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA – FAV PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PROPAGA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA - DIREÇÃO

1. Nome.
2. Ingresso na associação.
3. Como foi sua trajetória profissional até a direção da cooperativa?
4. A Cooperativa possui algum planejamento estratégico?
5. Como é a atual estrutura organizacional da cooperativa?
6. Desenvolveu atividades de gestão antes de atuar na diretoria da cooperativa?
Caso responda sim, enumere quais.
7. Os cooperados já participaram de algum curso, preparatório ou capacitação antes ou depois de entrar para a cooperativa?
8. Quanto à participação, quais são as principais dificuldades para conseguir que um maior número de cooperados participem das atividades e decisões da cooperativa?
9. Na sua opinião, hoje, qual é o problema mais crítico da cooperativa em relação à participação dos cooperados na produção?
10. Quais os pontos fracos da cooperativa em relação a essa participação dos associados?
11. Como a cooperativa busca atender as necessidades dos clientes, dos cooperados e dos funcionários da cooperativa?
12. Quais os pontos fortes da cooperativa na sua visão para manter os que estão e conquistar novos associados?
13. Em associações, há heterogeneidade no quadro de associados relacionada às diferenças de pensamentos quanto às decisões. O sr. Considera que haja essa heterogeneidade e, desse modo, diferentes grupos de interesses? Como trabalha com esses diferentes grupos de associados?
14. A Cooperativa avalia o grau de sucesso das atividades ou processos realizados? Se sim, como é realizado?

ANEXO B – Roteiro de entrevista para os cooperados

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UnB FACULDADE DE AGRONOMIA E MEDICINA VETERINÁRIA – FAV PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS – PROPAGA

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Quem foi o responsável para a fundação da cooperativa?
2. O que motivou a fundação da cooperativa?
3. Como foi o processo para a formação da cooperativa?
4. Quais foram os desafios e dificuldades enfrentadas?
5. Como a Cooperativa lida com as dificuldades?
6. Como é realizado o processo para que um agricultor possa se tornar um cooperado?
7. Houve produtores que deixaram de ser associados? Qual seria a razão dessa “desfiliação”?
8. No que a Cooperativa poderia melhorar pra aumentar sua visibilidade?
9. Quais produtos que são comercializados pela cooperativa?
10. Como os produtos são comercializados: de forma in natura, semi-processado, processados, industrializados?
11. No caso do processamento e industrialização, como é feito? Quais as vantagens para o agricultor familiar?
12. Quais os canais de comercialização que são acessados pela cooperativa?
13. Quais são os arranjos comerciais adotados pela cooperativa a fim de atender a demanda dos associados?
14. Quais são as ações desenvolvidas junto aos agricultores familiares para melhorar sua condição de acesso aos mercados (cursos, palestras, reuniões, orientações)?
15. Você acha que a cooperativa proporcionou melhoria na renda e condições de vida dos produtores?
16. A Cooperativa influencia a tomada de decisão do que será produzido pelos agricultores para ser comercializado?