



APLICAÇÃO DE CONCEITOS DE ADMINISTRAÇÃO EM UM PROGRAMA DE ATER PARA COOPERATIVAS DE AGRICULTORES FAMILIARES

APPLICATION OF CONCEPTS OF ADMINISTRATION IN AN ATER PROGRAM FOR COOPERATIVES OF FAMILY FARMERS

Marcos Roberto Pires Gregolin^{*}
Graciela Caroline Gregolin^{**}
Luís Fernando Tividini de Oliveira^{***}
Valdecir José Zonin^{****}
Wilson João Zonin^{*****}

Resumo

Este artigo aborda as principais demandas e resultados da execução do "MAIS GESTÃO", projeto do Ministério do Desenvolvimento Agrário, executado entre 2012 a 2016, que atendeu 471 cooperativas de agricultores familiares. Este estudo se propõe a fazer paralelos entre o planejamento de ações nas seis áreas de gestão do programa e os referenciais teóricos da escola da administração. Para tanto, empreendeu-se pesquisa bibliográfica, análise de documentos institucionais, bem como entrevistas e observação participante. Observou-se que as áreas de gestão organizacional, comercialização e marketing e finanças e custos foram as mais demandadas pelas cooperativas analisadas. Conclui-se que a administração por dimensão ou área de gestão se adéqua as necessidades das cooperativas, especialmente por facilitar a condução com foco empresarial. No caso do "Mais Gestão" foi possível priorizar e classificar ações de acordo com o grau de importância de sua execução bem como na distribuição de responsabilidades entre os integrantes do quadro social.

Palavras-chave: Política Pública; Cooperativismo; Gestão.

Abstract

This paper is about the main demands and the results of MAIS GESTÃO programme, of Agrarian Development Ministry, accomplished among 2012 to 2016 that benefited 471 family farmer cooperatives. The methodology is organize on six management areas and this study do a comparison of them with administration theories approaches. For this, institutional documents of the official Programme was utilized and other information were collected by interviews and participant observations. This study found that the most demands areas by cooperatives were, in this sequence: organizational management, commercial management and marketing, and last, financial and cost management. Finally, it is concluded that an administration by area of management presents more proper for realities of the family farmer cooperatives, especially for give a guidance with a business focus, prioritizing and classifying action of more or less attention, as well in a distribution of the responsibilities among the social team members.

Keywords: Public Policy; Cooperativism; Management.

^{*} Bacharel em Comunicação Social, Tecnólogo em Gestão de Cooperativas, Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável, Doutorando em Extensão Rural pela UFSM. E-mail: marcosgregolin@yahoo.com.br.

^{**} Graduada em Nutrição pela FADEP, Mestra em Desenvolvimento Rural Sustentável pela UNIOESTE, Professora do Curso de Nutrição da FADEP e da UFFS - Campus Realeza. E-mail: gracigregolin@hotmail.com.

^{***} Tecnólogo em Cooperativismo, Acadêmico de Administração IESB, Mestre em Extensão pela UFSM. Analista de Transferência de Tecnologia da Agência Nacional de Extensão Rural – ANATER. E-mail: tividini71@gmail.com.

^{****} Engenheiro Agrônomo pela UFSM, Mestre em Engenharia de Produção pela UNISINOS, Doutor em Agronegócios pela UFRGS, Professor Adjunto A do Curso de Agronomia da UFFS Campus de Chapecó. valdecirzonin@terra.com.br.

^{*****} Engenheiro Agrônomo, Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento, Professor adjunto do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável - PPGDRS - UNIOESTE - Marechal Cândido Rondon. E-mail: wzonin@yahoo.com.br.



1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho utiliza-se o termo “MAIS GESTÃO”, tendo por base a expressão instituída pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA), para designar um conjunto de ações de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), direcionadas ao fortalecimento do cooperativismo da agricultura familiar. Essa metodologia baseia-se na oferta de serviços, ferramentas e consultorias para intervenção sistêmica e melhorias nas áreas de organização, gestão e comercialização.

Conforme MDA (2016), o Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural “MAIS GESTÃO” se firmou como a primeira iniciativa governamental desenvolvida para pessoas jurídicas da agricultura familiar. No período de 2012 a 2016 foram atendidos 471 empreendimentos cooperativos, por meio de quatro chamadas públicas¹, envolvendo 18 unidades federativas do país, com uma equipe de mais de 170 profissionais. Ao todo já foram investidos mais de R\$ 57,7 milhões em serviços de ATER destinados às cooperativas da agricultura familiar. Para concorrer e receber os atendimentos, as cooperativas deveriam estar habilitadas com a Declaração de Aptidão ao PRONAF – DAP Pessoa Jurídica. À época essa política alcançou cerca de 50% das cooperativas detentoras de DAP Jurídica no país.

Os atendimentos executados via MAIS GESTÃO tinham como objetivo ampliar as condições socioeconômicas dos empreendimentos, especialmente através de medidas como: i) Ampliação do conhecimento e acesso às políticas e fontes de financiamento disponibilizadas pelas várias áreas de governo; ii) Qualificação da oferta de produtos das cooperativas para os mercados institucionais, prioritariamente PNAE e PAA; iii) Melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nos empreendimentos; iv) Incremento no desempenho e performance da gestão dos empreendimentos; v) Apoio a formação de redes entre os empreendimentos; vi) Promoção de iniciativa de capacitação e inovação de processos produtivos, organizativos, comerciais, entre outros.

Ainda de acordo com MDA (2015), as cooperativas representam uma oportunidade para os agricultores familiares, por oferecerem uma série de vantagens competitivas. Dentre elas destaca-se: Negociação coletiva e formação de escala; Formalização das atividades e melhoria nas relações comerciais; Agregação de valor aos seus produtos; Qualificação nas áreas de registros obrigatórios, marcas, embalagens e uniformização de produção; Partilha ou redução de custos operacionais; Otimização/racionalização do uso de investimentos/bens;

¹ Chamada pública é instrumento legal para seleção e contratação de entidade ou empresa de prestação de serviços de ATER, de acordo com o estabelecido pela Lei nº 12.188, de 11 de janeiro de 2010 (Lei de ATER), que institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER).



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

Representatividade e governança, controle administrativo, redução da superveniência aos intermediários, entre outras.

Por outro lado, a constituição de uma cooperativa também implica em investimentos humanos, financeiros e de tempo que torna o processo complexo e de dedicação permanente. Se for considerada a realidade da maioria dos agricultores familiares brasileiros, a organização de uma cooperativa exigirá um esforço adicional de tempo e conhecimento, obrigado ao agricultor/sócio maior esforço para equalizar as necessidades das suas atividades produtivas na unidade familiar e na organização social em que faz parte (OLIVEIRA, 2015).

Essa situação de dupla jornada demanda dos componentes da direção dos empreendimentos além da disponibilidade e dedicação ao trabalho, certa gama de conhecimentos específicos, sem os quais a gestão do empreendimento coletivo torna-se difícil se não impossível de se realizar em padrões adequados. Nesse contexto que se justifica a existência do “MAIS GESTÃO”, que tem como premissa apoiar os agricultores familiares na condução e superação dos desafios de comercialização, gestão e organização dos seus empreendimentos.

A prestação de serviços de ATER “MAIS GESTÃO” baseou-se na metodologia de realização de diagnósticos, elaboração de plano de ação plurianual, oferta e aplicação de técnicas gerenciais - visando qualificação de processos administrativos internos - e momentos de avaliação e recondução dos trabalhos. Todas as etapas executadas foram pactuadas e validadas com anuência das representações das cooperativas atendidas.

As áreas de gestão abordadas durante a execução da “MAIS GESTÃO” foram:

- Gestão Organizacional;
- Gestão de Pessoas;
- Gestão de Finanças e Custos;
- Comercialização e Marketing;
- Gestão Industrial; e
- Gestão Ambiental;

Tendo por base o exposto, o presente trabalho tem por objetivo discutir as áreas de gestão preconizadas pelo programa “MAIS GESTÃO” bem como apontar as principais demandas e ações desenvolvidas no âmbito do projeto. Para tanto buscou-se respaldo em referências como ABNT (2001), Assaf Neto (2007), Balcão (1965), Batalha (1995), Batalha e Sthakberg (1994), Bialoskorski Neto (2006), Chiavenato (1999 e 2003), Churchill Júnior e Peter (2000), Crúzio (2003), Desroche (2006), Dias (2002), Dotti, Valejo e Russo (2012), Dowbor (2013), Gregolin, Patzlaff e Patzlaff (2011), Heinzmann et al (2008), Jabbour (2012), Kotler (1991 e 2000), Maximiano (2000), McCarthy e Perreault Junior (1997), Milkovich e Boudreau (2000), Patzlaff e Patzlaff (2009), Pereira e Curi (2012), Safanelli et al (2011), Santos e



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

Marion (1996), Singer (2002), Siqueira et al (2013), Souza et al (2011), Strobino, Teixeira e Nakatami (2009), Toledo, Batalha e Amaral (2000), Vargas e Junquillo (2013), Vasconcelos (1981) e Zylbersztajn (2013) além de pesquisa exploratória em documentos institucionais e públicos do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD e em outros documentos produzidos e sistematizados durante a execução dos atendimentos de ATER. Também se lançou mão de entrevistas com representantes de cooperativas beneficiadas as quais se complementaram por meio da observação direta empreendida pelos. Para garantir a confidencialidade e sigilo dos beneficiários, não serão expostos dados individuais das cooperativas acompanhadas, apenas resultados, sistematizações e generalizações coletivas.

2. DESENVOLVIMENTO

Para Dias (2002), a utilização do termo gestão cada vez mais se propaga, e seu uso é associado a diversos delimitadores, tais como gestão ambiental, de produção, de riscos, recursos humanos e outros. De acordo com o entendimento desse autor, a sua utilização acaba por ofuscar outro termo, clássico e tido por muitos como superior, a saber, o vocábulo “administrar”.

Para se discorrer sobre o termo “administrar”, referencia-se Chiavenato (2003), o qual afirma que, enquanto nos Estados Unidos, sob a batuta de Taylor e seus seguidores, emergia a "Administração Científica", na França e, posteriormente, pela Europa, propagava-se no mesmo período a "Teoria Clássica da Administração". Conforme Chiavenato (2003, p. 79), "se a administração científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente”.

Quadro 01 – Comparativo das funções organizacionais de Fayol e as denominações da atualidade

Teoria Clássica da Administração	Exemplo de Nomenclaturas contemporâneas
Funções Técnicas	Gestão de Produção
Funções Comerciais	Gestão de Vendas e Marketing
Funções Financeiras	Gestão de Custos
Funções de Segurança	Gestão de Pessoas, Segurança no Trabalho e Manutenção de Equipamentos.
Funções Contábeis	Gestão Contábil
Funções Administrativas	Administração Geral

Fonte: Chiavenato (2003), organizado pelos autores.

De acordo com a teoria de Fayol, toda organização é composta por seis "departamentos", denominados de funções, a saber: *Funções Técnicas; Comerciais; Financeiras; Funções de Segurança; Contábeis e Administrativas*. Segundo a Teoria Clássica da Administração, as cinco primeiras funções estão subordinadas à última,



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

à qual compete "formular o programa de ação geral da empresa, de construir o seu corpo social, de coordenar os esforços e de harmonizar os atos" (CHIAVENATO, 2003, p. 80).

É inegável o fato de que as funções postuladas por Fayol, em meados de 1916, podem, na atualidade, receber outros atributos e nomenclaturas diferenciadas. Nesse sentido, propõe-se o Quadro 01, o qual apresenta, não de maneira irrefutável, um exemplo de comparativo entre esses momentos.

Um significativo incremento que a interpretação da Teoria Clássica da Administração oferece é a preocupação com a Gestão de Pessoas. Cabe referenciar que, no presente, ganha força a valorização do papel das pessoas nas organizações. Um reflexo disso é a dedicação, em meio acadêmico, ao promover estudos direcionados ao tema, bem como em grande parcela das empresas, as quais passam a valorizar as pessoas e considerá-las um dos capitais primordiais para o seu bom andamento. De acordo com Heinzmann et al (2008), a Gestão de Recursos Humanos pode potencializar a *performance* de uma organização ou também dificultar o seu bom desempenho.

Ainda, conforme a teorização da Fayol, a sexta função em uma organização, a de administrar, é composta pelos seguintes atributos: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar e, de acordo com Chiavenato (2003, p. 82), tais atribuições "nas empresas convencionais ficam alocadas em níveis hierárquicos mais elevados".

Por fim, é preciso ressaltar a não pertinência de uma separação entre os termos Administração e Gestão, e sim o entendimento de que são processos semelhantes, dotados de intersecção e dependência mútua.

Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar pessoas para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização. Gestão é lançar mão de todas as funções (técnica, contábil, financeira, comercial, segurança e administração) e conhecimentos (psicologia, antropologia, estatística, mercadologia, ambiental, etc.) necessários para através de pessoas atingir objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz. (DIAS, 2002, p.11).

Sendo assim, os verbos "administrar" e "gerir", para efeito deste trabalho, foram tratados não como sinônimo, mas como conceitos complementares. Desse modo, compete à administração exercer o papel de aglutinadora das diversas facetas da gestão, as quais não acontecem de maneira estática e isolada do mundo, e sim, são resultados da interação dos gestores em um cenário, dinâmico, mutável, que não se constitui como um sistema formalizado, mas mediado por informalidades, negociações e especulações.

Desse modo, a ideia de gestão passa a contemplar dilemas socioculturais que os gestores lidam no cotidiano complexo e dinâmico das organizações, no qual eles interagem com outros sujeitos que com eles constroem práticas



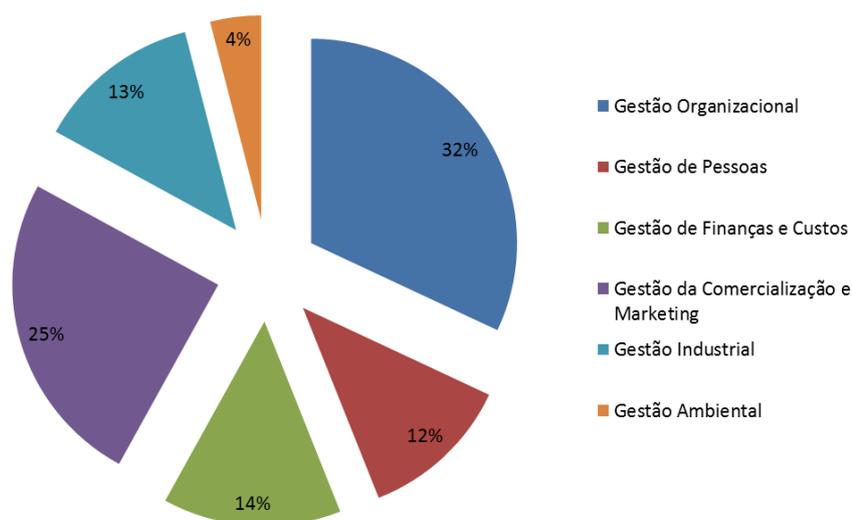
Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

provisórias, improvisadas, ou muitas vezes até contraditórias que resultam na gestão. (VARGAS; JUNQUILHO, 2013, p. 183).

Tendo por base a ferramenta de diagnóstico do programa "MAIS GESTÃO", o presente estudo aborda conceitos de gestão, os correlacionando com a concepção e a prática de gestão aplicada durante a execução do programa, bem como produz algumas considerações a partir de resultados empíricos divulgados ou produzidos pelo MDA.

De acordo com Oliveira (2015) os números do "MAIS GESTÃO" revelam mais de 270 tipos de serviços ou atividades demandadas pelas cooperativas em seus planos de ação. Esta demanda demonstra a situação e necessidades destes empreendimentos no que diz respeito às seis áreas tidas como base no programa.

Gráfico 1 – Percentuais de serviços ou atividades demandadas pelas cooperativas de acordo com as áreas de gestão do programa.



Fonte: Oliveira, 2015

Tendo por base as informações constantes no gráfico 01, nota-se uma concentração de tipos de serviços ou ações demandadas pelas cooperativas, as quais se materializaram nos planos de ação e dão indícios de que o maior foco de atuação no programa foi na área de "Gestão Organizacional", posteriormente "Gestão da Comercialização e Marketing" ficando a área de "gestão ambiental" como de menor indicação pelas cooperativas aos técnicos atuantes na ação em questão.

Daqui por diante faz-se um empenho em abordar e correlacionar as áreas de gestão tendo por base autores e conceitos advindos da administração empresarial, estando voltado o interesse para a realidade das cooperativas e os resultados constatados em dados, relatórios e avaliação do programa "MAIS GESTÃO".



2.1. GESTÃO ORGANIZACIONAL

Entende-se o planejamento como um dos pontos fortes da Gestão Organizacional, o qual se apresenta como a primeira função administrativa, "determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los" (CHIAVENATO, 2003, p. 94; 167; 180; 183). Por isso, a importância da Missão, da Visão e dos Valores para a organização, uma vez que dão subsídios aos gestores, a fim de que possam saber para onde caminhar, que rumo tomar, quais decisões são melhores para que se logre êxito, não apenas em aspectos financeiros, mas também no respeito à cultura organizacional e à visão de mundo.

Outro alicerce dessa área do diagnóstico é a Estrutura Organizacional, que, de acordo com Jabbour (2012), deve atuar em sincronia com o planejamento estratégico. Compreende-se por estrutura organizacional uma ferramenta pela qual a autoridade e as funções são distribuídas dentro de uma organização em todos os departamentos e níveis hierárquicos. Para Maximiano (2000), uma das maiores dificuldades da administração é definir a estrutura organizacional. A falta de estrutura organizacional definida acarreta às organizações dificuldade em estabelecer responsabilidades e autoridade.

Responsabilidades são as obrigações, funções, papéis, deveres ou tarefas das pessoas ou grupos de trabalho. Autoridade é o poder de decisão investido numa pessoa ou grupo, que possibilita mobilizar o comportamento alheio para a realização das tarefas. (MAXIMIANO, 2000, p. 266).

Uma ferramenta disponível para as organizações demonstrarem a sua estrutura organizacional é o organograma. De acordo com Vasconcelos (1981), quando o nível de autoridade e responsabilidades não é definido de forma adequada, os conflitos aumentam, e a organização se fragiliza. Nesse sentido, a construção de um organograma e a sua posterior assimilação constitui uma ferramenta importante para a manutenção do clima, estratégia e desempenho organizacional. Vale evidenciar que a existência de um organograma em si não salva a organização de problemas, contudo, o processo de sua construção, a assimilação das funções e a sua operacionalização constitui o grande diferencial, pois, como o próprio nome da ferramenta já demonstra, organograma é uma representação gráfica da estrutura da organização (BALCÃO, 1965).

Outra ferramenta indispensável e condicionante do sucesso da estrutura organizacional é a comunicação. Segundo Maximiano (2000), é por meio dela que as unidades de trabalho se relacionam, que as informações necessárias ao bom andamento da organização circulam e as ações são coordenadas. Ademais, de acordo com Desroche (2006), o segredo do êxito na gestão de organizações



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

cooperativas está em estabelecer um eficiente processo de comunicação entre os sócios, administradores, gerentes e empregados.

Tão importante quanto a comunicação interna em uma organização são os processos de educação e capacitação. Por mais que tais processos sejam comumente tratados quando se aborda a gestão de recursos humanos, no que se refere ao cooperativismo e às empresas autogeridas, tal discussão é oportuna nos meandros da gestão organizacional. À medida que, nas empresas convencionais, a participação dos funcionários e acionistas nas decisões, frequentemente, acontece de acordo com o interesse do gestor maior, nas cooperativas a participação constante é uma premissa condicional do empreendimento. Para Safanelli *et al* (2011), a participação é exigência do próprio modelo cooperativista, em que o cooperado é, além de fornecedor, dono e cliente da cooperativa. Segundo o autor, além de garantir a participação, faz-se necessário que ela seja consciente e responsável, e, para que isso aconteça, a maneira mais eficiente é a promoção de um processo continuado de educação e capacitação.

Por fim, além da comunicação e da capacitação, ressalta-se aqui a importância da motivação pessoal em participar dos processos democráticos de decisão em uma cooperativa. Diversos teóricos postularam suposições e realizaram estudos para entender os processos motivacionais do ser humano, sobretudo em ambiente de trabalho. Para as teorias cognitivas, o homem guia as suas atitudes de acordo com sua visão de mundo; já para Maslow, o ser humano se motiva em atender às suas necessidades, na medida em que elas são importantes, tendo por base uma hierarquia previamente concebida, assim como para Tolman o conhecimento dos benefícios de uma ação podem exercer um grande papel motivacional na sua realização. Contudo, para Gooch e McDowell, a motivação é intimamente ligada ao desejo de cada um, e o que pode acontecer é, por alguma ação, esse desejo ser despertado. “Sendo assim, a razão pela qual uma pessoa segue ou não uma direção dada por alguém é a intensidade do desejo que ela possui” (GREGOLIN; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011, p. 68).

Pela própria natureza do empreendimento, percebe-se que as cooperativas são ambientes de participação e, conseqüentemente, conflitos ou disputas de interesses particulares. Dessa forma, a gestão organizacional adquire fundamental importância, pois ajuda a determinar comportamentos ou atitudes aceitáveis coletivamente, que devem ser conhecidas na formalidade (estatutos, regimentos, outros) e na prática dos *Stakeholders*².

A partir da listagem das principais atividades nessa área, se observa no contexto do cooperativismo da agricultura familiar, que atividades de qualificação nos processos de gestão organizacional estão relacionadas a ajustes ou

² Conforme Edward Freeman o termo Stakeholders representa os elementos essenciais ao planejamento estratégico de negócios. O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação de partes interessadas e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas. Entre os principais Stakeholders estão clientes, fornecedores, gestores, empregados e sociedade.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

formulações de condições que permitam desenvolvimento econômico do empreendimento, aliadas aos processos de promoção social para o associado. Em sua maioria, as atividades contempladas nessa área estão voltadas para promoção de convívio coletivo, pactuação e validação de medidas administrativas de médio e longo prazo, definição de responsabilidades diretivas, bem como aspectos de governança institucional e de manutenção do credenciamento do empreendimento dentro dos aspectos preconizados pela Lei nº. 11.326/2006 (Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais).

Conforme se observa no gráfico 01, nesta área foi onde se incidiu a maior parte das demandas apresentadas nos planos de ação das cooperativas atendidas, representando 32% do conjunto de atividades demandada aos técnicos.

Neste conjunto destaca-se:

- Debate e formulação de planejamento estratégico;
- Elaboração ou atualização de organograma da cooperativa;
- Revisão ou formulação de missão, visão e valores do empreendimento;
- Capacitação para conselhos (fiscal e administrativo);
- Elaboração de normas, regimento interno e revisão de estatuto; e
- Atividades de formação cooperativista para associados.

Salienta-se que ações dessa envergadura tendem a potencializar características importantes das cooperativas, as quais são essenciais para o desempenho de suas atividades e o mantimento do caráter democrático e participativo, a exemplo das formações para associados, conselhos fiscais e administrativos. Destaca-se também que investimentos na área de gestão organizacional contribuem para afirmar as diferenças fundamentais entre cooperativas e outros tipos de organização econômica.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS

A segunda área utilizada no diagnóstico analisado é a Gestão de Pessoas. De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), as pessoas têm brilho e criatividade, "planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização" (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000, p. 19).

Outra abordagem fortemente presente no âmbito da gestão de recursos humanos é a valorização dos colaboradores, os quais são tratados como parceiros das instituições. A lógica dessa perspectiva é de que o produto final resulta da união de esforços entre todos os envolvidos, desde o acionista que investe capital, o fornecedor que disponibiliza matéria-prima e o funcionário que operacionaliza a produção (CHIAVENATO, 1999).

Presume-se que, para haver sinergia no âmago das equipes, é imprescindível o mínimo de conhecimento das funções que cada um desempenha. Nesse sentido,



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

os treinamentos e o desenvolvimento das pessoas cumprem um papel fundamental para que cada colaborador exerça a sua função de maneira satisfatória.

Em uma visão rápida e simplória, é possível que não se perceba a diferença entre treinar e promover o desenvolvimento das pessoas, contudo tal observação pode ser determinante não só para o quadro funcional das empresas, mas, no caso das cooperativas, também para o quadro social.

Para Milkovich e Boudreau (2000), o treinamento é uma ação pontual, rápida, que cumpre um papel momentâneo na formação técnica dos colaboradores, ao passo que o desenvolvimento de pessoas é um processo planejado para execução em longo prazo, que aperfeiçoa não só as capacidades técnicas, mas também motiva os colaboradores. Sendo assim, tem-se que o treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas, contudo outras ações dos gestores são também fundamentais, como o plano de carreiras, ações motivacionais, benefícios, participação nas decisões e outras experiências.

Os apontamentos realizados nos planos de aprimoramento das cooperativas atendidas, através da análise das atividades e metas específicas, revelam que o contexto da gestão de pessoal neste público está relacionada às demandas de amparo, normatização e segurança jurídica nas relações trabalhistas, incluindo a forma associada e diretiva que, via de regra, não está condicionada a contratos ou regulamentos claros de dedicação de horas e remuneração. Em muitas situações os dirigentes não têm horários ou agendas fixas para tratar exclusivamente da gestão do empreendimento e desta forma também não criam expectativas econômicas no desempenho dessa função. Uma prática observada é a existência de incentivos das próprias cooperativas para que jovens (geralmente filhos de associados) se envolvam como voluntários, estagiários ou representantes da família associada em trabalhos coletivos necessários à administração do empreendimento. O que pode representar uma via dupla para a cooperativa: positivamente promove formas alternativas e acessíveis de prestação de serviços e a inserção da juventude nos rumos do empreendimento e negativamente, por outro lado, pode haver ampliação dos riscos de questionamentos judiciais de direitos e vínculos trabalhistas.

De acordo com Oliveira (2015) apenas 18% dos empreendimentos atendidos declararam possuir funcionários permanentes registrados. A condição de reduzida capacidade financeira da maioria dos empreendimentos atendidos pelo MAIS GESTÃO foi apontada também como uma das condições limitadoras para contratos permanentes, especialmente por significar custos fixos, com salários e encargos de pessoal.

Neste contexto tem-se que a maior força de trabalho para a gestão observada no conjunto das cooperativas beneficiárias é de contratos temporários, específicos e eventualmente cedidos por organismos governamentais ou de extensão, ou provém do envolvimento direto e gratuito dos próprios dirigentes e associados.

Afirma-se que os tipos diferentes de ações nessa área de gestão compõem 12% do total demandado, destacando-se entre elas:



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

- Preparação dos associados e direção para rotinas administrativas;
- Realização de cursos específicos para qualidade de atendimento, relacionamento com clientes e fornecedores;
- Elaboração de planos de cargos e salários;
- Treinamento e estágios para jovens agricultores, principalmente filhos de associados;
- Estudos e prospecção de oferta de consultorias e assessorias em geral; e
- Regularização de relação de trabalho entre sócios e cooperativa.

Ao se analisar as especificidades das cooperativas, as quais na grande maioria não possuem funcionários, pode-se avaliar que a área não tenha considerável importância, contudo, mesmo não estando com um grande percentual de tipos de ações demandadas, nota-se que há sim preocupação por parte dos gestores dos empreendimentos em se qualificar ou implementar rotinas administrativas, regularizar as relações de trabalho bem como preparar os jovens da base cooperada para desempenhar funções na gestão do negócio. A inexistência de força de trabalho contratada permanentemente pode determinar a não realização de medidas para ampliar comprometimento ao trabalho desempenhado – impactando nos resultados gerais de produtividade e motivação de colaboradores e equipe.

2.3. GESTÃO DE FINANÇAS E CUSTOS

Segundo Assaf Neto (2007), a administração financeira é um campo, teórico e prático, que tem por objetivo proporcionar uma eficiente captação e alocação de recursos, ou seja, ocupa-se com a busca e a sua melhor aplicação com vistas a tornar a organização mais eficiente. De acordo com a concepção do autor, essa área dentro da organização ocupa-se com o planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos.

Doutrinária e legalmente as cooperativas são organizações que não visam lucros ou dividendos, entretanto, suas operações devem ser sustentáveis do ponto de vista econômico e devem ser desenvolvidas objetivando remunerar adequadamente os serviços ou produtos realizados pelos seus sócios.

Bialoskorski Neto (2006) discute três questões primárias sobre a economia das cooperativas, considerando-as fundamentais para a sobrevivência da organização. A primeira se relaciona basicamente com a gestão da cooperativa em um ambiente econômico competitivo; a segunda se refere à autogestão, tendo por vistas o alcance dos objetivos sociais; e a terceira está atrelada ao acesso aos financiamentos e a capitalização do empreendimento.

Um dos apontamentos deste autor faz alusão direta à atuação do conselho fiscal, bem como a ampliação da responsabilidade de tal conselho, além de que a boa atuação desse órgão contribui densamente para a autogestão do empreendimento. Acrescenta-se que a partir da Constituição Federal de 1988 os



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

Conselhos Fiscais das cooperativas ficaram mais soberanos e empoderados acerca das questões relacionadas a gestão interna, inclusive questões financeiras.

O acesso aos financiamentos constitui uma grande oportunidade para as cooperativas, principalmente para aquelas que almejam promover beneficiamento ou transformação das matérias-primas, uma vez que os produtores individuais não possuem recursos para fazê-lo, porém toda e qualquer operação de financiamento necessita um planejamento prévio e de um estudo de viabilidade econômica para a atividade que se pretende instalar.

As cooperativas da agricultura familiar, sobretudo as ligadas à economia solidária, têm a função social muito presente no seu dia a dia. Para Bialoskorski Neto (2006, p. 191), "não é reconhecido o crescimento econômico dessas organizações em direção ao mercado, sob a alegação de que esse crescimento poderia levar à concentração de renda e à lógica capitalista".

Todavia, há de se considerar outro aspecto, e ele deve estar presente no cotidiano da gestão financeira, da administração e do controle dos custos. Esse desafio, para as cooperativas da economia solidária, está em não focar apenas a sua atuação na solidariedade e na representação política, mas também focar na atenção ao mercado e à gestão eficiente, considerando que a estrutura da organização – por mais que seja enxuta e econômica – gera custos, os quais precisam ser supridos pelas sobras decorrentes do exercício. Em outras palavras, as cooperativas de economia solidária precisam compreender que promover ação social e solidariedade não significa necessariamente deixar de lado posturas profissionais e atuação consciente no gerenciamento do empreendimento. As atividades agrícolas, sejam elas de produção, beneficiamento ou transformação, serão mais promissoras a partir do momento em que a profissionalização ultrapasse os limites da produção e cheguem até a gerência (SANTOS; MARION, 1996).

Os diagnósticos realizados com as cooperativas descrevem **três fatos** interessantes sobre finanças e custos. Primeiro, que muitos custos não são contabilizados por serem recursos de fácil acesso a cooperativa ou disponibilizados de maneira gratuita, tais como espaço para colocação sede administrativa ou agroindustrial que normalmente é cedido por órgão público, entidade pública ou empréstimo de associados; mão-de-obra voluntária ou de pagamento conforme fluxo de caixa; produção e capital de giro autofinanciável - quando o associado espera a concretização do negócio para posteriormente receber sua parte -, entre outras despesas e custos. É provável que se estes custos fossem mensurados o ponto de equilíbrio para negócio dessas cooperativas tornar-se-ia impraticável sob o ponto de vista concorrencial.

Segundo fato é que boa parte das cooperativas estão participando das políticas públicas do PNAE e PAA, que são formadoras de preço e permitem uma reserva de mercado, ademais partir destes aspectos as cooperativas promovem ajustes de seus custos e investimentos até o limite da rentabilidade mínima do negócio.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

Por último, as cooperativas atendidas em programas públicos de ATER possuem alguns receios sobre abrir e manter dados formais de finanças e custos, por entenderem que poderão ser tributadas se exporem a realidade formal e informal de suas contas.

Durante a execução do MAIS GESTÃO percebeu-se que esta área é muito sensível e pouco apurada dentro das organizações da agricultura familiar. A fragilidade ou ausência de dados constitui um impeditivo ou no mínimo um limitante para a confecção de análises mais assertivas sobre o desempenho financeiro e econômico dos empreendimentos.

Conforme análise realizada nos planos de melhorias, as cooperativas, em sua maioria, dispõem de reduzidos recursos técnicos, ferramentas e pessoal capacitado para essa área de finanças e custos, situação esta, que se pode relacionar tanto com a gestão organizacional, quanto com a gestão de pessoas.

As atividades prospectadas pelo conjunto de cooperativas nesta área de gestão equivalem a 14% do total dos tipos diferentes de ações pactuadas nos planos de ação, e dentre elas destacam-se:

- Implementação de rotinas administrativas e financeiras, com controles e apontamentos periódicos;
- Formação de preços de produtos elaborados, cálculos de custos e necessidades de investimentos;
- Estudo de ponto de equilíbrio das operações em fluxo de caixa;
- Aquisição e implementação de software de finanças e custos; e
- Adequação ou orientação de registros contábeis;

Segundo Oliveira (2015) nesta área, por mais que o percentual de tipos de ações não seja o mais elevado, documentos de avaliação do programa registram alguns casos em que a adequação de documentos e práticas contábeis resultou em significativa economia no faturamento anual do empreendimento. Em vários casos foi constatado que esta ineficiência era produto da inadequada apresentação de documentos fiscais e tributários, fato este que resultava em cooperativas estarem registrando e recolhendo tributos de forma equivocada.

Portanto, a decisão de constituir uma cooperativa, seja ela de grande porte e competitiva ou pequena e vinculada à economia solidária, deve estar subsidiada pela ciência de que a gestão das Finanças e Custos é primordial e pode constituir diferencial para o sucesso ou o fracasso do empreendimento e por consequência, do grupo de cooperados.

2.4. GESTÃO DA COMERCIALIZAÇÃO E MARKETING

Outra área de grande importância para a administração das empresas, sejam elas urbanas ou rurais, capitalistas ou solidárias, é o *Marketing*. Como afirma Maximiano (2000), o principal papel do *Marketing* é administrar as relações da instituição com o mercado. Ademais,



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

o marketing é mais do que uma função empresarial específica. Seus efeitos sobre a sociedade são profundos e tem atraído muitos elogios e críticas. O marketing é um instrumento capaz de exercer importante influência em questões sociais, culturais e internacionais. (KOTLER, 1991, p. 1043).

Ainda de acordo com Maximiano (2000), as principais funções do marketing são analisar e escolher mercados, identificar as necessidades desses mercados, analisar quais os produtos representam oportunidade para a empresa, estudar a concorrência, administrar as vendas e gerenciar publicidade e propaganda. No que se refere ao *Marketing* de Produtos, pode-se afirmar que a comercialização é o resultado de um bom planejamento e de uma boa aplicação das ferramentas do *Marketing Mix*.

Pode-se considerar que algumas das decisões mais importantes para uma empresa encontram-se relacionadas com o *Mix de Marketing*, o qual é muito conhecido no mundo acadêmico e profissional como os 4P's. Ou seja, Produto, Preço, Ponto de Venda e Promoção dão origem a essa expressão muito utilizada e que representa o cerne dos trabalhos de *Marketing*.

Não é sem razão que o primeiro item do composto de *Marketing* é o produto, mas, devido ao fato de que esse é o centro de todo o processo, é para ele que será definido um preço, providenciado o melhor ponto de venda, é dele que será falado na promoção e, se não for despertado o interesse para ele, todas as ações terão sido desnecessárias. Patzlaff e Patzlaff (2009) afirmam que o produto "é aquilo que a empresa produz ou desenvolve, e posteriormente oferece ao cliente".

Sobre o preço, afirma-se que ele é definido tendo por base alguns fatores, sobretudo a sua oferta e procura, entretanto, não há de se desprezar a concorrência, o interesse dos clientes, a mão de obra e os recursos empregados, bem como a capacidade de produzir lucro (Maximiano, 2000).

Nesse aspecto, levando em consideração que "o planejamento do preço deve ser coordenado com o planejamento financeiro" (Maximiano, 2000, p. 242), esforços devem ser empreendidos para que a comercialização tenha um estreito relacionamento com as áreas de controle e gestão de custos, visto que um preço mal definido, para mais, pode inviabilizar a permanência de um produto no mercado, ou, para menos, pode inviabilizar a sua produção. Para Churchill Júnior e Peter (2000), o preço determina se a compra será feita, o tamanho dessa compra e se será lucrativa para quem produziu os produtos.

Seguindo a descrição dos 4P's, o ponto de venda, ou praça, significa o acesso do cliente ao bem que ele deseja ou não adquirir. Um bom ponto de venda pode sim despertar o desejo no consumidor, fazendo com que ele adquira o produto sem, de fato, ter uma predisposição para isso. Ademais, o planejamento da praça está diretamente relacionado a decisões logísticas de transporte, armazenamento, público-alvo e consequentes custos (MAXIMIANO, 2000) relacionados a essas estruturas. Nesse sentido, um minucioso estudo de ponto de venda e de distribuição é necessário e condicionante para a viabilidade da comercialização dos produtos,



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

pois afeta significativamente a determinação do preço final e de ações de propaganda.

Para compreender a posição da propaganda dentro do composto de *marketing*, pode-se fazer o uso de três definições. Para Kotler (2000) e McCarthy e Perreault Junior (1997), propaganda é a apresentação remunerada de ideias, bens ou serviços, ou seja, propaganda envolve um financiador, o qual possui interesses em veicular o seu produto. Já para Churchill Júnior e Peter (2000), uma característica relevante da propaganda é o conteúdo persuasivo. De acordo com Patzlaff e Patzlaff (2009), a propaganda é a última tarefa do *mix* de *marketing* e ela surge para comunicar a existência de um produto, suas qualidades, o seu preço e o local onde ele se encontra.

No universo das Cooperativas, em algumas, o marketing aparece como uma ferramenta bem empregada; já em outras não se consolida de maneira tão eficiente. Para as cooperativas de grande porte, denota-se que a conquista de amplo mercado no ambiente interno e fatias significativas no mercado externo é resultado de uma eficiente aplicação do composto de Marketing. Contudo, ressalta-se que essa eficiência mercadológica não deve ser preconizada por estas cooperativas se tiver como sustentáculo a degradação do meio ambiente, a exploração das pessoas, a heterogestão, em suma, sem primar pelos princípios básicos da doutrina cooperativista. Nessa ótica, o grande desafio para as cooperativas está em

[...] dirigir, gerenciar e executar o composto de marketing e ao mesmo tempo promover o desenvolvimento social, político e econômico dos associados, empregados, familiares e membros da comunidade local. Significa, ademais, prezar a honestidade (veracidade, integridade e confiabilidade) nas relações produtivas, comerciais ou de serviços dentro e fora da cooperativa, bem como a equidade (justiça e imparcialidade) nas transações financeiras com associados, empregados, fornecedores, consumidores, agentes financeiros, membros da comunidade local e o público em geral. E, por fim, honrar os regulamentos estatutários, as leis que regulamentam o cooperativismo e as demais leis civis e relativas às organizações. (CRÚZIO, 2003, p.17).

Sobre a comercialização dos produtos da agricultura familiar, conclui-se que os agricultores sempre foram subordinados aos compradores, sendo esse condicionamento um grande gargalo para o desenvolvimento sustentável do segmento (SIQUEIRA et al, 2013). Agrava esse quadro o fato de que, nas principais cadeias produtivas, o domínio é exercido por um grupo muito restrito de empresas ou organizações, as quais dominam o mercado, não possibilitando um mercado justo, ou, como preconiza Dowbor (2013), uma democracia econômica.

Como já abordado anteriormente, o mercado institucional consiste em uma grande oportunidade de comercialização para os agricultores familiares, levando-se em conta a eliminação do atravessador e a maior aplicabilidade das premissas solidárias na comercialização. Nesse sentido, as cooperativas são primordiais no apoio ao acesso a esses e outros mercados aos agricultores familiares, constituindo



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

verdadeiras ferramentas para a liberdade das pessoas, principalmente no que se refere à comercialização, a qual não precisa necessariamente ser colossal, pois “um desenvolvimento alternativo é centrado nas pessoas e no seu ambiente, mais do que na produção e nos lucros” (DOWBOR, 2013, p. 52).

De acordo com Oliveira (2015) esta área de gestão é sinalizada pelas cooperativas como importante, e esta centralidade é atribuída tendo por base o percentual de tipos de ações demandadas nos planos. Do total de 25% (o segundo maior percentual) destacam-se as seguintes ações demandadas aos técnicos:

- Desenvolvimento de registro de produto e marcas comerciais;
- Organização ou estruturação de setor específico de comercialização;
- Formulação de parcerias comerciais com outras cooperativas, estimulando a constituição de redes de comercialização;
- Elaboração de projetos de solicitação ou utilização de equipamentos e infraestruturas públicas para comercialização entre cooperativas;
- Ações de promoção e marketing dos produtos da agricultura familiar em âmbito regional;
- Ampliação da participação em mercados institucionais;
- Conformidades legais e fiscais para comercialização;
- Ações de agregação de valor aos produtos e serviços da agricultura familiar;
- Elaboração de materiais e mídias de divulgação; e
- Promoção de rotinas de marketing interno.

Outrossim, salienta-se que no tocante a comercialização e marketing, as cooperativas atendidas se caracterizam como dependentes do mercado institucional em grande parcela e que em muitos dos casos, as ações propostas tiveram por objetivo a inserção ou a qualificação da atuação em mercados diversificados.

2.5. GESTÃO INDUSTRIAL

O diagnóstico do programa de ATER “Mais Gestão” preconiza a análise da área industrial dos empreendimentos, porém, ao se vasculhar a literatura de administração, os conceitos mais praticados são “administração da produção e operações” e “administração de materiais”.

Tendo por base o entendimento de Souza et al (2011), a função das áreas de administração da produção e operações é gerir os recursos, humanos e materiais, para, da maneira mais rentável à organização, produzir bens ou serviços aos clientes. Por conseguinte, esse conceito corrobora os itens apresentados no diagnóstico aplicado nas cooperativas, pois abordava minúcias localizadas em diferentes estágios do processo de Agroindustrialização dos produtos.

Para tais autores, o *layout*, ou seja, o arranjo físico da unidade industrial, cumpre um papel muito importante, pois “visa à redução do espaço para o estoque, matéria-prima e produtos acabados, a fim de que não haja retrabalho permitindo



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

assim um fluxo contínuo e mais organizado do processo. Objetivando o aumento da produção, porém com área reduzida” (SOUZA et al, 2011, p. 38).

Como asseveram Toledo, Batalha e Amaral (2000), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser organizada em três macros segmentos, os quais não são estanques e absolutamente definidos, podendo variar de acordo com a linha de atuação. São eles: i) produção de matéria-prima; ii) industrialização; e iii) comercialização. Para os autores, um dos aspectos que deve ser respeitado e alvo da gestão agroindustrial é o controle de qualidade, uma vez que esse aspecto não mais se constitui como um diferencial e sim uma condição de existência ou de aceitação do público consumidor. De acordo com Batalha (1995), a engenharia de produção agroindustrial surge para se preocupar com as especificidades de cada um dos macros segmentos, tendo por base a óptica do *agrobusiness commodity system*.

Para Zylbersztajn (2013), por mais que, empiricamente, produção agrícola seja desassociada dos conceitos de indústria ou produção industrial, a literatura científica do agronegócio apresenta argumentos contrários. Essa teoria que se

[...] baseia no conceito de sistemas agroindustriais mostra justamente o contrário, a atividade agrícola gera impactos não desprezíveis nos setores a ela conectados, como máquinas agrícolas, insumos de sanidade vegetal, equipamentos industriais, serviços. (ZYLBERSZTAJN, 2013, p. 204).

Diante disso, pode-se afirmar que, em uma concepção mais “acertada”, o processo industrial agrícola compreende o cultivo de produtos *in natura*, a produção de beneficiados, de minimamente processados e de processados. A partir de então, conclui-se que “agroindustrialização” é todo e qualquer processo cultivador de produtos agrícolas, voltados para a comercialização.

Por fim, cabe ressaltar que o processo de gestão industrial, ou de gestão agroindustrial pode existir com base em duas modalidades de fluxo, o “empurrado” ou o “puxado”, sendo também possível uma combinação de ambas. Na primeira, a produção se dedica a ofertar para o mercado o resultado do processo, sem ter certeza da real demanda; na segunda, o processo de produção é acelerado ou freado de acordo com os pedidos e com a demanda do mercado. Tanto as duas modalidades quanto a combinação delas são repletas de oportunidades e desafios, porém, cabe ressaltar que “um bom sistema de gestão da produção ajuda a pilotar e a controlar uma organização, mas não resolve todos os problemas de ineficiência produtiva” (BATALHA; STHAKBERG, 1994, p. 57).

Nota-se que parte das cooperativas não possui processos industriais centralizados, ficando as poucas iniciativas de beneficiamento a cargo dos seus cooperados. Nos casos onde as cooperativas protagonizavam processos de agroindustrialização constatou-se demandas de ação principalmente desta envergadura:



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

- Planejamento de ações de ATER para qualificação da produção e matéria-prima;
- Qualificação de layout e de processos agroindustriais;
- Elaboração ou revisão de manuais de boas práticas de fabricação;
- Qualificação de processos logísticos.

Constatou-se que no conjunto de cooperativas que, dedicadas a comercialização dos produtos beneficiados nas unidades produtivas de seus cooperados, houve também demandas nesta área de gestão e em sua grande maioria consistia em formalizar ou legalizar as agroindústrias familiares bem como aprimorar o processo de agroindustrialização nestas “unidades descentralizadas”.

2.6. GESTÃO AMBIENTAL

Para a sexta e última área do diagnóstico, intitulada de Gestão Ambiental, é pertinente organizar a discussão em dois fragmentos, o primeiro, chamado de Política Ambiental, o qual reflete a consciência e preocupação dos diretores e cooperados com a temática do meio ambiente e, posteriormente, a Regularização Ambiental, em que se materializam as ações em favor do tema.

Em relação ao item “política ambiental”, confere-se o fato de que a consciência ambiental surgiu de maneira diferenciada ao longo do tempo, porém diz-se que o marco inicial se encontra na segunda metade século XX. O despertar da consciência ambiental volta os olhares da sociedade para os impactos do mau uso dos recursos naturais (PEREIRA; CURTI, 2012), não obstante esse despertar ainda não tenha calhado em alguns setores da sociedade – considerando que muitos atores, mormente os envolvidos na agricultura, afirmam não degradar o meio ambiente e não produzir resíduo. Tema contraditório entre diversos autores.

Nesse sentido, nota-se a aplicação prática da diferenciação conceitual de *percepção* e *consciência* ambiental. A primeira enquadra a natureza como um recurso a serviço do homem, não escasso e disponível à dominação da exploração. A segunda, também conhecida como o novo paradigma ecológico, assume a fragilidade do meio ambiente e o caráter não renovável de muitos dos seus recursos (STROBINO; TEIXEIRA; NAKATAMI, 2009).

Sobre a regularização ambiental, afirma-se que ela apresenta diversos regulamentos, contudo, atualmente, a Lei 12.651/2012 (mais conhecida como o “Novo Código Florestal”) é o que há de mais recente para as atividades agrícolas.

De acordo com o Comitê Brasileiro de Gestão Ambiental (CB-38), da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), os requisitos legais para a operação de uma organização são definidos pelo Sistema Nacional de Meio Ambiente em parceria e consonância com órgãos federais e estaduais relacionados à área. Para o CB-38, as condições legais que

[...] influenciem a operação e/ou levam a controles/monitoramento de aspectos e impactos ambientais são considerados aplicáveis aos aspectos



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

ambientais das atividades, produtos e serviços da organização. São também considerados aplicáveis os requisitos legais que definem ações administrativas, tais como obtenção/publicação de licenças, outorgas, cadastros e autorizações. (ABNT, 2001, p. 04).

Por fim, para Dotti, Valejo e Russo (2012), a maneira de minimizar os problemas com licenciamento ambiental e promover a regularização ambiental das propriedades é a conscientização dos produtores. No estudo por eles realizado, ficou evidente que a maior parte dos produtores rurais não sabia o que significava uma reserva legal, assim como desconheciam a importância da qualidade da água para a produção ambientalmente correta na piscicultura.

Observa-se que durante o MAIS GESTÃO a área de gestão ambiental esteve mais relacionada ao atendimento de normas e regulamentos do que propriamente a elaboração de medidas ou projetos de incentivos para ações de promoção ambiental.

A área gestão ambiental foi a que teve o menor percentual de demandas apresentadas pelas cooperativas, em torno de 4% do total das ações incorporadas aos planos de melhoramento das cooperativas eram relativas ao tema. Entre as atividades de ATER apresentadas nesta área destaca-se a elaboração do “Cadastro Ambiental Rural (CAR)” e orientação técnica aos cooperados sobre o tema. Essa atividade representou a maioria das demandas nessa área justamente porque o período de execução do MAIS GESTÃO coincidiu com os prazos para regularidade das propriedades rurais no aspecto ambiental, conforme a Lei nº. 12.615/2012.

Tendo a ATER pública como uma das premissas o desenvolvimento sustentável, especialmente pactuado durante a formulação do Plano Nacional de Desenvolvimento Rural Solidário e Sustentável/PNDRSS é possível que a metodologia do MAIS GESTÃO não tenha estimulado ou provocado o desenvolvimento de ações nesta área como fez nas demais.

3. CONCLUSÃO

A partir da análise dos documentos finais do MAIS GESTÃO, desenvolvido entre os anos 2012 a 2016, é possível asseverar que essa metodologia provocou mudanças significativas no conhecimento e concepção acerca de processos de gestão para os empreendimentos acompanhados. Entretanto, a avaliação da evolução nos processos gerenciais nas cooperativas depende diretamente do aproveitamento e intensidade de utilização das técnicas e ferramentas disponibilizadas pelos extensionistas para resolução de problemas administrativos. Uma das críticas mais assertivas para a metodologia MAIS GESTÃO é a inexistência de indicadores comuns na área de gestão para todas as áreas atendidas, limitando a mensurações quantitativas, porém principalmente de caráter descritivo, sem possibilitar aferir o grau de eficácia da ação de ATER.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

O ATER MAIS GESTÃO protagonizou a execução de uma política inédita e inovadora para esses empreendimentos, contudo esta vanguarda impede de se avaliar resultados comparativamente com outras políticas ou atuações públicas anteriores.

Conclui-se que houve satisfação por parte das cooperativas ao atendimento, satisfação esta externalizada (e formalizada ao MDA) por meio de opinião dos beneficiários e constatada por fiscais e avaliadores do programa. Tanto os *feedbacks* dos gestores das cooperativas quanto os relatórios dos gestores sinalizaram melhorias a partir das intervenções dos extensionistas, contribuindo para solução de problemas técnicos e gerenciais e ampliando as condições de competitividade e sustentabilidade social e econômica dos empreendimentos. Dentre as áreas que tiveram mais ações figura em primeiro lugar Gestão Organizacional, seguida pela Gestão de Comercialização e Marketing e a área onde se constatou maiores depoimentos de mudanças concretas foi na Gestão de Finanças e Custos.

A perspectiva de atuação ou organização administrativa por dimensão ou área de gestão, de acordo com a metodologia MAIS GESTÃO, parece ser adequada para a gestão nas cooperativas da agricultura familiar, especialmente por facilitar a condução no foco empresarial, priorizando, modulando e classificando ações de maior ou menor atenção, bem como na distribuição de responsabilidades com maior número de integrantes do quadro social. Contudo, neste sentido, o grande desafio para estas cooperativas é mobilizar pessoal, seja ele contratado ou do quadro social para desempenhar as funções e os encaminhamentos originados pelo programa, impactando positivamente nos resultados econômicos e sociais destes empreendimentos.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Interpretação NBR ISO 14001 (1996) JULHO 2001**, Rio de Janeiro, 2001.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira. Organograma: representação gráfica da estrutura. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, vol. 5, n. 17, p. 108-125, out./dez., 1965.
- BATALHA, Mário Otávio. Gestão do sistema agroindustrial: a formação de recursos humanos para o agribusiness brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 2, n. 3, p. 321-330, dez., 1995.
- BATALHA, Mário Otávio; STHALBERG, Penido. A gestão da produção em firmas agroindustriais. **Produção**, São Paulo, v. 4, n. spe, p. 51-57, 1994.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas.** Belo Horizonte: Mandamentos. 2006.

BRASIL. Lei nº. 11.326/2006 - **Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.** Casa civil Subchefia para Assuntos Jurídicos: 2006.

BRASIL. Lei nº. 12.118/2010 - **Institui a Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural para a Agricultura Familiar e Reforma Agrária - PNATER e o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural na Agricultura Familiar e na Reforma Agrária – PRONATER.** Casa civil Subchefia para Assuntos Jurídicos: 2010.

BRASIL. Lei nº. 12.651/2012 - **Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa.** Casa civil Subchefia para Assuntos Jurídicos: 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Últimos dias de inscrição para Ater Mais Gestão.** 2016. Disponível em: <
[http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/últimos-dias-de-inscrição-para-ater-mais-gestão](http://www.mda.gov.br/sitemda/noticias/ultimos-dias-de-inscricao-para-ater-mais-gestao)> Acesso em: 02 jul. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRUZIO, Helnon de Oliveira. **Marketing social e ético nas Cooperativas.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DESROCHE, Henri. **Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética.** In: THIOLENT, Michel. (Org.). Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche. São Carlos: EdUFSCAR, 2006, p.131-154.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de Gestão e Administração: Uma Revisão Crítica.** *Revista Eletrônica de Administração*, FACEF, v. 1, n. 1, jul./dez., 2002.

DOTTI, Alinny.; VALEJO, Paulo André Poliano; RUSSO, Márcia Regina. **Licenciamento ambiental na piscicultura com enfoque na pequena propriedade: uma ferramenta de gestão ambiental.** *Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais*, Aquidabã, v.3, n.1, p.6-16, 2012.

DOWBOR, Ladislau. **Democracia Econômica: Alternativas de Gestão Social.** 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

GREGOLIN, Marcos Roberto Pires; PATZLAFF, Airton Carlos; PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, p. 59-71, 2011.

HEINZMANN, Lígia Maria; RECHZIEGEL, Waldir; BACH, Tatiana Marceda. A importância das práticas de administração de recursos humanos para a sustentabilidade: uma análise das empresas onde foram realizados estágios supervisionados em administração período de 2005 a 2007 da Unioeste/Campus Marechal C. Rondon - PR. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Marechal Cândido Rondon, v. 8, n. 15, p. 125-139, 2008.

JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Sousa; STEFANELLI, Nelson Oliveira; TEIXEIRA, Adriano Alves. Gestão ambiental e estrutura organizacional: estudo de múltiplos casos. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 359-372, jul./set., 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle**. Tradução de Meyer Stilman e Danilo A. Nogueira. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5ª Edição. Revisada e Ampliada. São Paulo: Atlas, 2000. 546 p.

MCCARTHY, Edmund Jerome; PERREAULT JUNIOR, William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed., 4. tir. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Luís Fernando Tividini de. **Documento contendo análise e recomendações a partir de 04 estudos de analíticos sobre desenvolvimento gerencial das cooperativas atendidas pelo MAIS GESTÃO, considerando aspectos da gestão, comercialização e organização social**. Programa PNUD SAF 09/2011, 2015.

PATZLAFF, Priscila Maria Gregolin; PATZLAFF, Airton Carlos. A influência das estratégias do mix de marketing na conquista do mercado-alvo. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, Cascavel, v. 9, p. 1-26, 2009.

PEREIRA, Suellen Silva, CURI, Rosires Catão. Meio ambiente, impacto ambiental e desenvolvimento sustentável: conceituações teóricas sobre o despertar da consciência ambiental. **Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, Campina Grande, v. 2, n. 4, p. 35-57, set./dez., 2012.

SAFANELLI, Arcângelo dos Santos et al. A educação cooperativa: valorização do ser humano. In: **Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 11. Congresso Internacional IGLU, 2**. 2011, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: UFSC, 2011. Disponível em:



Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/32873/8.21.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

SANTOS, Gilberto José dos; MARION, José Carlos. **Administração de custos na agropecuária**. São Paulo: Atlas, 1996.

SINGER, Paul. **Introdução a Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação PercecuAbramo, 2002.

SIQUEIRA, Halloysio Miguel de et al. Comercialização solidária da produção familiar de alimentos em Alegre-ES. **Revista Extensão Rural**, Santa Maria, v. 21, n. 3, set./dez., 2013.

SOUZA, Auriza Carvalho et al. Análise de layout do sistema produtivo de panificações: o caso de um empreendimento em Sítio do Quinto, Bahia. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v. 2, n. 2, p. 37-48, 2011.

STROBINO, Márcia Regina de Campos; TEIXEIRA, Rivanda Meira; NAKATANO, Marcia Shizue Massukado. Responsabilidade socioambiental e aquisição da consciência ambiental: um estudo de caso de uma pequena empresa do setor da construção civil. **Revista Alcance**, Biguaçu, v. 16, n. 03, p. 375-391, set./dez., 2009.

TOLEDO, José Carlos de; BATALHA, Mário Otávio; AMARAL, Daniel Capaldo. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 2, p. 90-101, jun., 2000.

VARGAS, Roberta Alvarenga de Almeida; JUNQUILHO, Gelson Silva. Funções administrativas ou práticas? As Artes do Fazer gestão na escola mirante. **RCA**, v.15, n.35, p. 180-195, abr. 2013.

VASCONCELLOS, Eduardo; KRUGLIANSKAS, Isak; SBRAGIA, Roberto. Organograma linear: um instrumento para o delineamento da estrutura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 4, out./dez., 1981.

ZYLBERSTAJN, Decio. Administração de sistemas de base agrícola: análise de fatores críticos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 2, jun., 2013.

Recebido em 30/11/2018
Aprovado em 15/01/2019