



# Acesso a mercados e gestão de cooperativas da agricultura familiar no Brasil

## Market access and management of family farming cooperatives in Brazil

Camila Marques Viana da SILVA [1](#); Glauco SCHULTZ [2](#)

Recibido: 11/05/2017 • Aprobado: 12/06/2017

### Conteúdo

[1. Introdução](#)

[2. A doutrina cooperativista](#)

[3. As cooperativas da agricultura familiar](#)

[4. Impacto da gestão das cooperativas da agricultura familiar no acesso aos mercados](#)

[5. Considerações Finais](#)

[Referências Bibliográficas](#)

#### RESUMO:

Buscou-se analisar como a gestão das cooperativas da agricultura familiar influencia seu acesso aos mercados. Com base em revisão bibliográfica sobre cooperativismo e em dados primários e secundários, concluiu-se que, para que estas possam desempenhar melhor o papel de promotoras do desenvolvimento rural, as cooperativas da agricultura familiar precisam superar desafios relativos aos paradoxos próprios do cooperativismo em sua relação com o capitalismo, às dificuldades estruturais do meio rural brasileiro e ao entendimento de como a gestão interfere na sua viabilidade econômica.

**Palavras Chave:** cooperativas, agricultura familiar, gestão, mercados

#### ABSTRACT:

The aim was to analyze how the management of family farming cooperatives influences their access to markets. Based on a literature review on cooperativism and on primary and secondary data, it was concluded that, in order for them to better play the role of rural development promoters, family agriculture cooperatives must overcome challenges related to the paradoxes of cooperativism in their relationship with capitalism, the structural difficulties of the Brazilian countryside and the understanding of how management interferes with its economic viability.

**Keywords:** cooperatives, family farming, management, markets

## 1. Introdução

A atividade agropecuária no Brasil testemunhou ao longo dos últimos 50 anos uma acelerada integração econômica, quando o processo de modernização fortaleceu as bases da economia mercantil, levando à fragilização de muitos agricultores familiares que não conseguiram inserir-

se no mercado sobre as novas bases estabelecidas ou justamente por estarem incluídos de forma dependente de grandes agroindústrias, de atravessadores ou do mercado de insumos.

A despeito destas e de outras dificuldades estruturais, como o acesso a terra, água e educação, por exemplo, a agricultura familiar brasileira tem importante participação na produção agropecuária nacional, respondendo por 38% do Valor Bruto da Produção, conforme apontado pelo Censo Agropecuário de 2006, além de desempenhar importante papel na dinamização econômica dos territórios rurais. Corrobora, assim, a tese de que o fato do processo de modernização conduzir a uma padronização de como as relações mercantis devem ser estabelecidas, a partir do conceito de livre mercado, não significa necessariamente a condenação dos pequenos empreendimentos à extinção, como prega a teoria econômica dominante (Long, 2007).

Visando fazer frente à dependência dos mercados, os agricultores recorrem a várias estratégias de produção, processos e práticas que configuram, segundo Gazolla (2008), novidades produtivas. A organização em cooperativas não é propriamente uma novidade, mas configura-se como importante dispositivo coletivo na mediação da relação entre agricultores e mercados, não se limitando ao ato de comprar e vender mercadorias, mas que também possibilita acesso a financiamentos, tecnologias, conhecimento e assistência técnica, por exemplo.

Com relação ao processo de comercialização, onde se encontram os principais gargalos para os agricultores, as cooperativas contribuem para que estes possam oferecer o que o mercado demanda em termos de volume, diversidade, qualidade e regularidade na oferta.

Recentemente, acriação de políticas públicas de apoio à comercialização foi responsável por estimular a criação de cooperativas, associações, consórcios, redes e outros arranjos organizativos da ação coletiva que refletem a diversidade encontrada no campo da agricultura familiar. Tais empreendimentos apesar de terem ganhado novo impulso a partir do estímulo das políticas, trazem consigo os desafios inerentes ao processo de mercantilização da agricultura familiar, sobretudo no campo da gestão, o que dificulta seu próprio acesso aos programas governamentais, pois estes, ainda que pretendam ser específicos para a realidade dos agricultores familiares, tendem a seguir a lógica dominante do mercado.

Busca-se, diante do exposto, analisar como as dificuldades na gestão das cooperativas da agricultura familiar influênciam seu acesso ao mercado. Além da importância que estas organizações econômicas representam para a geração de renda para os agricultores familiares, este trabalho se justifica diante da contribuição ao tema da gestão, sobretudo no que se refere às práticas adotadas por seus empreendimentos coletivos.

Metodologicamente, o artigo baseia-se em uma revisão de literatura sobre os temas abordados do cooperativismo, gestão de cooperativas e políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, e em dados primários e secundários sobre as cooperativas familiares de produção e seu acesso aos mercados<sup>3</sup>.

Além desta introdução, o artigo divide-se em três seções. Em um primeiro momento, é feita uma breve apresentação do cooperativismo a partir de fundamentos da sua doutrina. Em seguida, apresentam-se dados e características referentes às cooperativas da agricultura familiar, com um tópico específico sobre os aspectos da gestão desses empreendimentos. Na terceira seção, discutem-se como as dificuldades na gestão das cooperativas afetam seu acesso aos mercados. Por fim, são tecidas algumas considerações finais.

---

## **2. A doutrina cooperativista**

A cooperação como prática social, econômica ou produtiva tem origens tão antigas quanto variadas, existindo desde os primórdios da humanidade. Podem-se encontrar descrições sobre trabalhos coletivos visando alcançar o que os indivíduos não podem sozinhos em diferentes culturas e antigas civilizações. A consolidação do empreendimento cooperativo, como organizações similares ao que conhecemos, no entanto, se dá no ambiente capitalista do século XIX, a partir da experiência dos tecelões de Rochdale, Inglaterra, que fundaram uma

cooperativa de consumo denominada *Rochdale Society of Equitable Pioners*, como expressão de um movimento operário em reação às condições de exploração então existentes (Amodeo, 2001; Bialoskorski Neto, 2000; Rios, 1987).

O cooperativismo surge, portanto, num contexto de afirmação extremada do predomínio do interesse privado sobre o coletivo e o comunitário, com todas as consequências em termos de concentração de poder e de renda, como é próprio do capitalismo industrial nascente (Schneider, 1999). Após a experiência de Rochdale, o movimento cooperativista que depois se difundiu para o mundo, fundamentado no tripé propriedade, gestão e repartição cooperativa e orientado pelos seguintes princípios básicos: adesão livre e voluntária; gestão democrática (1 membro/1voto); participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação e; interesse pela comunidade (International Co-operative Alliance – ICA, 2017).

De acordo com a legislação brasileira, uma cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem objetivo de lucro (Lei n. 5.764/1971). A Constituição Federal (1988), por sua vez, caracteriza o cooperativismo como direito social, promove a autonomia e estabelece tratamento legal diferenciado às sociedades cooperativas. A base doutrinária e legal, portanto, fornece às empresas cooperativas características específicas quanto às suas finalidades, estrutura de propriedade e modo de funcionamento.

A razão fundamental para constituição de uma cooperativa é limitar o impacto de fatores externos nos negócios pessoais de cada cooperado, atuando como um veículo para a ação coletiva (Schubert, 2012), ou como meio para promover escala e favorecer a compra e venda de produtos. Possui, portanto, um comportamento não maximizador de lucros que existe para servir aos interesses dos cooperados. Quanto à estrutura de propriedade, vale ressaltar que o cooperado é ao mesmo tempo proprietário e usuário, e contribui não apenas com capital mas também com patrocínio para o bem-estar da cooperativa. De acordo com Amodeo (2001), “a contribuição dos sócios na forma de fator de produção capital não é a chave para entender a lógica dessas empresas; é o seu trabalho e/ou fidelidade à cooperativa o que conta”. O funcionamento das cooperativas, por seu turno, além de ser orientado por princípios democráticos e solidários, é condicionado por forte regulação interna e externa, desde o desenho organizacional até limitações de ordem legal.

Embora tenham surgido como um instrumento de resistência aos preceitos da economia de mercado capitalista, as cooperativas precisam se ajustar a estes mesmos preceitos para sobreviverem. Tal situação se agrava na medida em que aumenta a pressão do ambiente concorrencial, como é o caso de organizações que atuam com produtos comerciais convencionais, como o leite e o frango, por exemplo. Em cadeias de produtos com alto grau de competitividade, as vantagens em termos de estrutura de custos das agroindústrias privadas ou grandes propriedades, inviabilizam economicamente as organizações cooperativas. Nesse sentido, muitos estudos apontam que a doutrina cooperativista favorece o surgimento de inúmeros problemas nessas organizações referente à suas relações com os mercados, sugerindo-se, inclusive, a adoção de estratégias e formatos organizacionais que se aproximam mais das empresas privadas.

Dentre tais problemas, Bialoskorski Neto (1998), destaca a dificuldade de se realizar a separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas, além da complexidade em delimitar e regulamentar os direitos de propriedade considerados inseguros por serem irreversíveis e não comercializáveis. Para ele, o direito difuso sobre o capital físico e residual tende a levar ao fraco comprometimento com as estruturas físicas e organizativas internas por parte dos sócios, o que possibilitaria o surgimento de ações oportunistas, seja pelo favorecimento de grupos menores, dentro da cooperativa, seja pelo desvio das vendas, da matéria-prima, dos que se sentem prejudicados (Bialoskorski Neto, 1998). Aponta-se, ainda, a pouca diversificação de investimentos dada a alta aversão aos riscos e problemas de controle devido a falta de clareza

na divisão entre propriedade e controle.

Para Zylbersztajn (1994), o princípio um homem - um voto, apesar de representar a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, influencia no desempenho da empresa por induzir maiores custos de transação, já que o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não-cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. Ou seja, cooperados intensamente envolvidos, e que correm os riscos associados ao desempenho da cooperativa, podem ter o mesmo poder de influência em seu processo de tomada de decisões que outro cooperado apenas eventual participante dos negócios.

De modo geral, acredita-se que os aspectos estruturais dessas organizações como a subcapitalização, a visão de curto prazo, os direitos de propriedade difusos, prejudicam as cooperativas a lidarem com a intensa concorrência a que estão submetidas (Maietta & Sena 2008). Muitos estudos apontam que, para que sobrevivam no mercado, as cooperativas devem buscar formas organizacionais que aumentem sua eficiência (Katz & Boland, 2002), mesclando princípios cooperativistas com estratégias empresariais que induzam a uma maior eficiência econômica.

Amodeo (2001), entretanto, alerta que as estratégias de crescimento de uma empresa não cooperativa poderiam ter efeito negativo se usados por cooperativas pois estas são ao mesmo tempo empresas econômicas, sociais e políticas e, como tais, difíceis de abranger usando conceitos exclusivos daquelas. Para Chaddad e Illopoulos (2013), a adoção de modelos mais gerenciais ou empresariais demanda das cooperativas capacidade em implementar mecanismos de monitoramento altamente eficientes, além de mecanismos micro-governança de modo a garantir que os interesses dos membros sejam efetivamente levados em consideração.

Sette, Sette e Souza (2005) sustentam que o desafio fundamental na gestão da cooperativa é encontrar o equilíbrio entre interesses econômicos (orientados pelo crescimento mútuo do patrimônio do associado e da cooperativa), aspirações sociais (voltadas ao leque de serviços prestados pela cooperativa aos associados e beneficiários) e desejos políticos (ligados tanto às disputas internas dos associados pelo poder como também à competitividade da cooperativa).

Em resumo, conclui-se que o cooperativismo representa importante instrumento na viabilização do acesso ao mercado. Para os agricultores familiares, a cooperativa é muitas vezes o único mecanismo através do qual conseguem escoar sua produção, não se tratando apenas de um meio para ganho de escala, agregação de valor ou aumento do poder de barganha por melhores condições de preço. De modo mais amplo, tratam-se de organizações que atuam como fator distribuidor de renda, gerador de empregos e arrecadação, promovendo a dinamização econômica dos municípios e territórios rurais.

---

### **3. As cooperativas da agricultura familiar**

No Brasil, existem cerca de 7 mil cooperativas vinculadas à Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, sendo aproximadamente 1.500 mil do ramo agropecuário (cooperativas de produção). Já associadas à União Nacional das Organizações Cooperativistas Solidárias – Unicopas, são 2.000 cooperativas, representando cerca de 550 mil agricultores familiares<sup>4</sup>.

Para fins de acesso às políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, o governo brasileiro através da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário – SEAD, reconhece os agricultores familiares e suas organizações coletivas por meio da Declaração de Aptidão ao Pronaf – DAP, sendo que para estas últimas, é emitida uma DAP Jurídica<sup>5</sup>. De acordo com banco de dados da Secretaria, atualmente existem 5.216 mil DAPs jurídicas que, em sua maioria, assumem o formato de associações (69%), seguido das cooperativas (26%)<sup>6</sup>. Também são emitidas DAPs para outros arranjos organizacionais como agroindústrias familiares, microempresas individuais, condomínios, colônias de pescadores, clubes de mães, dentre outros, desde que tenham CNPJ e cumpram os requisitos estabelecidos pela SEAD.

A presente análise adota como recorte as cooperativas com DAP Jurídica, ou seja, que são

reconhecidas pela SEAD como sendo empreendimentos da agricultura familiar e, portanto, aptas a acessarem as políticas públicas específicas para este setor, independente de estarem filiadas a qualquer das entidades citadas.

Atualmente, existem aproximadamente 1.406 mil cooperativas com DAP Jurídica (sendo 41 Centrais), com cerca de 613 mil agricultores associados (432 mil com DAP física)<sup>7</sup>. As associações, ainda que estejam em maior número (aproximadamente 3.590)<sup>8</sup>, possuem menos da metade de associados (230 mil, sendo 185 mil portadores de DAP física). Esse dado reforça a capacidade das cooperativas em absorver um número maior de agricultores, ainda que não tenham a mesma capilaridade das associações.

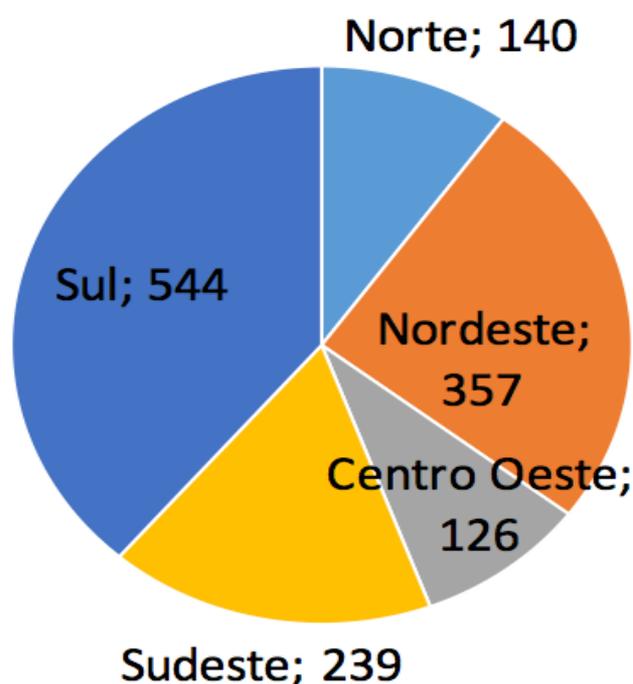
Levando em conta apenas a sede dessas cooperativas, observa-se que estão presentes em pouco mais de 1.000 municípios, sendo esse número bem maior se for considerada toda a área de abrangência que, em muitos casos, extrapola o limite dos municípios sede.

Com relação à distribuição regional, destaca-se o Sul, onde estão quase quarenta por cento das cooperativas, sobretudo o Rio Grande do Sul que conta com quase o dobro de DAPs jurídicas dos demais estados da região. De acordo com o Sistema Ocergs Sescop/RS, no estado, 50% de tudo que se produz no campo é proveniente produtores ligados ao cooperativismo ou de ações associativistas, sendo que 86% destes, são agricultores familiares (Sistema Ocergs Sescop/RS, 2014).

Até pouco tempo, no entanto, a proporção das cooperativas da região sul era de mais de 50% sobre o total. Ou seja, o crescimento observado nos últimos anos se deu principalmente nas demais regiões, principalmente na região nordeste que atualmente conta com 25% das DAPs jurídicas.

No sudeste, destaca-se um grande número de cooperativas no estado de São Paulo e a manutenção de um pequeno no Rio de Janeiro que não ultrapassa as duas dezenas. Já o Centro Oeste e o Norte, com 9% e 10%, respectivamente, apesar do número menor comparado às outras regiões, também tiveram um aumento considerável nos últimos anos, com exceção dos estados do Amapá, Tocantins e Roraima, todos com aproximadamente 10 cooperativas com DAP Jurídica.

**Gráfico 1.** Distribuição das cooperativas com DAP Jurídica, por região.



Fonte: Sead, 2017.

Na tabela abaixo, é apresentada<sup>3</sup> a distribuição das cooperativas com DAP Jurídica, sem considerar as centrais, a partir do seu número de associados. Como pode ser verificado a tabela abaixo, tratam-se de cooperativas pequenas e medianas, sendo que pouco mais da metade tem um quadro social com menos de 100 agricultores.

**Tabela 1**  
N. de associados das Cooperativas com DAP Jurídica

N. de associados total (com e sem DAP física)	Freq.	%
< 100	705	52
100 - 500	494	36
> 500	166	12
Total	1365	100

Fonte: Sead, 2017.

Analisando os dados regionalmente, nota-se que na região Norte, seguida do Centro Oeste, estão concentradas as cooperativas menores e na região sul, as maiores (tabela 2). A partir de uma análise rápida desses dados, é possível observar que o tamanho das organizações aumenta conforme o tema do cooperativismo é mais ou menos trabalhado. Isso não significa, no entanto, que as cooperativas grandes são necessariamente mais desenvolvidas que as menores. Algumas cooperativas consideradas bem estruturadas e com alto faturamento, por exemplo, optam por limitar o número de sócio

**Tabela 2**  
Tamanho das coop. com DAP Jurídica, por Nº de associados e região

Região	Freq.	Até 50 ass.	Até 100 ass.	> 500 ass.
Norte	139	40	65	2
Nordeste	344	28	55	8
Centro-Oeste	123	37	61	6
Sudeste	236	29	58	5
Sul	523	18	40	21

Fonte: Sead, 2017.

Ainda com relação ao tamanho dessas cooperativas, a análise por meio do faturamento mostra que há uma grande variação entre elas. Entre as DAPs Jurídicas, há empreendimentos que declaram não ter tido nenhum rendimento até aqueles que ultrapassam a casa dos 50 milhões de reais.

Parte importante das cooperativas atuam como instrumento de agregação de valor, por meio da agroindustrialização da produção, mas a maioria exerce apenas o papel de intermediação na comercialização da produção dos cooperados. Algumas um pouco mais estruturadas prestam serviços aos associados, por meio de supermercados, fornecimento de insumos, prestação de serviços de assistência técnica, entre outros.

De modo geral, a produção das cooperativas reflete a diversidade do que produz os agricultores

familiares cooperados, sendo que uma menor parte se especializa em uma cadeia de produtos mais específica, como é o caso do leite, mel, café e grãos. Apesar da comercialização de produtos *in natura* ser o carro-chefe para um conjunto importante de cooperativas, estas, juntamente com as associações, são responsáveis por maior parte do que é processado/beneficiado no âmbito da agricultura familiar<sup>9</sup>.

No caso das frutas, legumes e verduras - FLV, por exemplo, mesmo com pouca inserção nos canais tradicionais de distribuição como os supermercados, em função de sua concentração e seletividade, as cooperativas da agricultura familiar se destacam na comercialização desses produtos para os mercados de compras governamentais, por exemplo. Segundo dados do Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação – FNDE, em 2014, as aquisições da agricultura familiar responderam por 43% das frutas (e derivados) e 44% das hortaliças (e derivados) consumidas na alimentação escolar.

A despeito das características comuns aos demais ramos, em função da base doutrinária e legal comum, as cooperativas da agricultura familiar apresentam uma variedade de formas organizativas que vão além da tradicional divisão singulares e centrais, sendo comum a organização em redes informais de intercooperação como é o caso das redes e das chamadas cooperativas descentralizadas.

Em algumas cadeias, como frango, suínos e biodiesel, nas quais é comum a organização das empresas agroindustriais através de contratos de integração vertical, algumas cooperativas da agricultura familiar também se estruturam conforme esse modelo em que a relação com o cooperado se dá através de vínculos contratuais.

As centrais de cooperativas, por sua vez, embora não sejam muitas, representam um movimento crescente e congregam um grande número de agricultores familiares, tornando-se cada vez mais estratégicas para processo de comercialização. São também importantes para a estabilização de preços dos produtos agrícolas em nível regional.

Considerando a persistência das dificuldades encontradas pelos agricultores familiares no acesso aos mercados, conclui-se que, muitas vezes, a organização em uma cooperativa, como dispositivo coletivo, não é suficiente, sendo necessário ampliar a atuação por meio de redes de relacionamento com outros empreendimentos em âmbito territorial. Além de facilitar a comercialização, atuam como espaços de formação, troca de informação e construção de sociabilidades. As experiências, formais e informais, podem ser encontradas em todas as regiões, com diferentes formatos e focos de atuação.

Podem ser citadas como exemplos de redes com atuação interestadual e foco na promoção da produção orgânica e extrativista, respectivamente, a Rede Ecovida (PR, SC e RS), cujo objetivo é promover a agroecologia a partir do processo de certificação participativa e a Rede de Comercialização Solidária de Agricultores Familiares e Extrativistas do Cerrado (GO, MG, BA e DF), direcionada à comercialização de grupos informais de um conjunto de comunidades tradicionais. Há também redes focadas na promoção de um produto como a Rede Abelha, presente em sete dos nove estados da região nordeste, com foco na formação de agricultores familiares e técnicos para a produção de produtos apícolas (mel, própolis, pólen, geléia real, veneno e cera) com base em tecnologias apropriadas à realidade da agricultura familiar nordestina. Das experiências de aproximação entre produção e consumo, podem ser citadas as Redes Moinho, na Bahia, e a Rede Xique-Xique de Comercialização Solidária, sendo que esta última, ainda atua fortemente na questão do empoderamento das mulheres rurais.

As cooperativas descentralizadas, por sua vez, são formadas por agroindústrias individuais, mais presentes nos estados de Santa Catarina e Paraná. De acordo com (MIOR *et al.*, 2014), tratam-se de formas de organização que abrigam diversos empreendimentos (formais) e um leque de atividades da agricultura familiar, sendo constituída por uma sede (que pode ser virtual) e por unidades de produção e/ou filiais da cooperativa de produção agroindustrial, localizadas nas propriedades ou nas comunidades rurais dos associados. A formalização dos empreendimentos é realizada por meio de um contrato de comodato, “cessão e uso”, com a

cooperativa, sendo que as unidades de produção são repassadas à cooperativa por meio desse contrato de comodato. As cooperativas descentralizadas possuem, portanto, a vantagem e ser mais flexível, em termos produtivos e financeiro.

Com relação à inserção das cooperativas da agricultura familiar nos mercados, é preciso considerar que, da mesma forma que os agricultores diversificam a produção na busca por autonomia, também lançam mão de um conjunto de estratégias de comercialização como o acesso direto a vários canais, a intermediação por meio de atravessadores e, mais recentemente, a venda para os chamados mercados institucionais de compras governamentais.

A combinação entre várias formas de comercialização direta é a estratégia mais adotada pelas cooperativas da agricultura familiar para escoamento da produção que pode se dá por meio de vendas em feiras livres, no varejo local ou regional, através do fornecimento de matérias primas para indústrias e, em casos mais pontuais, via exportação. Conforme dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços – MDIC, menos de 50 empreendimentos com DAP Jurídica exportaram em 2015, por exemplo.

A intermediação via atravessador, por sua vez, é a solução não apenas para a maioria dos agricultores individualmente, mas também para algumas cooperativas, ainda que estas, em regra, busquem acessar os mercados de maneira mais autônoma. Apesar dos empreendimentos tentarem a todo custo evitar comercializar através da figura dos atravessadores, estes, em certas situações, detêm o controle do processo de escoamento, seja por características do produto ou da região. É o caso da comercialização de produtos extrativistas de comunidades ribeirinhas na região Norte do país, que mesmo organizadas em associações ou cooperativas, dependem de intermediários, principalmente pelas dificuldades de escoar a produção por meio fluvial.

Com relação às compras governamentais, ainda que seja um mercado que existe há muito tempo, ganhou notoriedade com a criação do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA, em 2003, em suas diversas modalidades e, posteriormente, com a legislação que obriga os estados e municípios que recebem recursos do Governo Federal para a alimentação escolar a destinarem um percentual mínimo de 30% para aquisições de gêneros alimentícios da agricultura familiar, sendo que ambos os programas possibilitam a compra com dispensa do processo licitatório.

O PAA, programa do governo federal que consiste na aquisição direta de produtos da agricultura familiar, além de reposicionar o debate sobre a construção de circuitos curtos de comercialização, a partir da valorização de produtos locais, e de estimular a criação de muitas cooperativas e associações da, como já mencionado, foi responsável pela melhoria da capacidade produtiva e da gestão dessas organizações, muitas das quais, através do programa, tiveram as primeiras experiências de comercializar maiores volumes com regularidade. Entre 2011 e 2015, cerca de 830 cooperativas acessaram o PAA, de um universo de 3.600 empreendimentos fornecedores, conforme dados do PAA-Data.

O Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, por seu turno, se destaca pelo volume de recursos destinados para aquisições da agricultura familiar que é cerca de 1,2 bilhão de reais, considerando o mínimo obrigatório; por sua capilaridade já que está presente em todos os estados e municípios; pela regularidade e diversidade da demanda, pois precisa atender parte das necessidades nutricionais de cerca de 42 milhões de estudantes durante 200 dias letivos e; por fim, por ser considerado um mercado relativamente confiável, pois o processo de compra e venda é lastreado por contratos públicos. Em 2015, segundo dados do FNDE, foram adquiridos R\$ 810 milhões da agricultura familiar, incluindo as cooperativas, associações e compra de agricultores individuais ou organizados em grupos informais.

Baseando-se numa junção entre os modelos de operacionalização dos programas supracitados, mais recentemente, foi criada como modalidade do PAA, a Compra Institucional, que autoriza todos os órgãos e entidades públicas (federais, estaduais, distritais e municipais) a comprarem, com seus próprios recursos financeiros, alimentos produzidos pela agricultura familiar, também

com dispensa de licitação, sendo que no caso dos órgãos federais com oferta regular de alimentos, há também obrigatoriedade de adquirir no mínimo 30% de produtos de agricultores familiares e suas organizações. O PAA Compra Institucional representa, portanto, potencialmente um mercado maior quanto o da alimentação escolar, ainda a ser explorado pelas cooperativas.

Os empreendimentos cooperativos da agricultura familiar, em seus distintos formatos organizacionais, no entanto, embora tenham crescido em número e se insiram nos mercados através de diversas estratégias, como foi exposto até aqui, apresentam muitas fragilidades do ponto de vista gerencial, identificadas pela baixa qualificação em ferramentas de gestão e a inexistência de investimentos em modernização de seus processos para a agregação de valor aos produtos, gerando ineficiência e instabilidade no processo de expansão do acesso aos mercados, seja em ambientes altamente competitivos ou não, como no caso das compras governamentais. Para além das já mencionadas questões estruturais que dificultam a inserção da agricultura familiar nos mercados, a seguir são apresentados aspectos da gestão das cooperativas da agricultura familiar que contribuem para este processo.

### **3.1 Aspectos da gestão**

Como se pode depreender do que foi apresentado anteriormente, as organizações da agricultura familiar diferenciam-se desde o tamanho, estrutura, atividades desenvolvidas, disponibilidade de recursos, capacidade produtiva e de geração de renda, dentre outros aspectos. Algumas questões, no entanto, são comuns à maioria delas, especialmente no que se refere à deficiências no processo de gestão que afetam não apenas o acesso aos mercados, mas seu desempenho econômico de modo mais amplo.

Este trabalho está focado principalmente nas áreas administrativo-financeira e comercial e utiliza como principal fonte de dados, as informações coletadas e produzidas pelo Projeto Mais Gestão que, atendeu entre os anos de 2013 e 2015, 448 cooperativas em 19 estados<sup>10</sup>. Apesar dos critérios de seleção para participar do programa gerar alguns vieses na amostra, considerando a diversidade dessas organizações, a abrangência em termos de localização e que esse número representa atualmente 32% do total de cooperativas com DAP jurídica, trata-se de um relevante conjunto de informações sobre a gestão de cooperativas na agricultura familiar.

Segundo os estatutos e fluxogramas oficiais, as cooperativas da agricultura familiar são, em sua maioria, organizadas, formalmente, conforme estruturas de governança tradicionais. Na prática, porém, a estruturação não corresponde ao que está previsto em estatuto e/ou regimento. Em grande parte das cooperativas analisadas, os estatutos sociais são genéricos com descrições vagas dos objetivos e da atribuição de funções entre as áreas da organização. Além disso e da falta de regimentos internos, a existência de procedimentos e manuais de instruções operacionais formalizados foi encontrada em apenas 20% dos empreendimentos, sendo, em metade destas, de forma parcial.

Nas cooperativas maiores, com número elevado de associados, sendo estes em geral com baixo nível escolaridade, é normal que ocorram problemas de assimetria de informação e monitoramento/controle da gestão por parte do quadro social. Aliado a isso, a dispersão dos agricultores nos territórios rurais, em geral de difícil acesso, torna alto o custo de comunicação e de tomada de decisão, prejudicando o processo de autogestão. Sendo assim, na medida em que crescem e progridem em número de participantes e área de abrangência, com vistas a alcançar escala produtiva, o que se nota é um aumento desses custos, normalmente, não sendo acompanhados de melhoria gerencial, uma vez que é comum a estas organizações priorizarem, quando podem, investimentos em ativos fixos, como benfeitorias, equipamentos e estrutura física.

Uma das maiores dificuldades no caso das cooperativas menores, por sua vez, diz respeito à falta de colaboradores em tempo integral, sobrecarregando a diretoria, geralmente não

remunerada, e os poucos funcionários, quando existem. Além disso, geralmente, tratam-se de empreendimentos sem infraestrutura própria, sem escala produtiva e limitada inserção nos canais de comercialização.

A deficiência na área de recursos humanos, apesar do impacto que causa nas pequenas cooperativas, atinge quase todos os empreendimentos, que contam com poucos funcionários fixos contratados. Dentre as formas de vínculo dos colaboradores, é comum encontrar voluntários, funcionários cedidos por ONGs e prefeituras, técnicos contratados por meio de convênios com órgãos governamentais e colaboradores eventuais.

A falta de funcionários afeta principalmente a atribuição adequada de funções. Com poucas pessoas disponíveis no cotidiano das cooperativas, os colaboradores não conseguem focar no que deveria ser suas atribuições principais, sendo todo uma espécie de "faz tudo". A função de gerente ou administrador geralmente é exercida pelo presidente da cooperativa e tanto este, quanto os demais funcionários, não costumam ter formação técnica na área de atuação. Além disso, a não remuneração de dirigentes dificulta a participação destes no cotidiano na cooperativa já que precisam se dedicar às suas propriedades para garantir alguma fonte de renda.

Sobre a relação com quadro social, poucas cooperativas dispõem de mecanismos de comunicação com os cooperados que estabeleçam uma rotina de troca de informação. Assim, os associados participam pouco do dia a dia das cooperativas e estas não dispõem de informações e dados sistematizados sobre seu quadro social como controle da participação econômica ou produtiva por associados, por exemplo.

Outro aspecto importante a ser considerando refere-se ao grau de fidelização dos associados com a cooperativa. Diante das dificuldades que as cooperativas têm de escoar toda a produção dos cooperados e por nem sempre conseguirem pagar preços competitivos, muitos associados efetuam a venda de sua produção fora da cooperativa sempre que os benefícios nesta forem inferiores. É comum, por exemplo, haver uma grande discrepância entre o número total de sócios e o número daqueles que são ativos, ou seja, que participa efetivamente da cooperativa. Contribui para isso, o fato de metade das cooperativas afirmarem não possuir política de diferenciação de preços da matéria-prima de cooperados frente aos não cooperados.

No tocante a práticas relacionadas ao planejamento, foi observado que menos de 30% das cooperativas faz planejamento estratégico e o implanta, e aproximadamente, metade delas não faz nenhum tipo de monitoramento ou avaliação dos resultados. Sobre o monitoramento da gestão da cooperativa de um modo geral, cumpre ressaltar que 38% das cooperativas não possuem conselho fiscal atuante.

Essa situação é menos grave nas cooperativas menores, pois as informações circulam com maior facilidade, possibilitando aos membros conhecimento sobre a situação da organização. Já nas médias e grandes, a assimetria de informação causada pela falta de atuação do conselho fiscal e a não prestação de contas periódica, por parte dos gestores, aos associados, dificulta que a gestão seja de fato democrática.

Cerca de um terço das cooperativas analisadas utiliza alguma ferramenta gerencial, que, em muitos casos, referem-se a programas específicos de contabilidade, controle de vendas, gestão de estoques, não proporcionando integração de dados e informações entre as áreas administrativa, financeira e contábil, de modo a subsidiar planejamento, monitoramento e avaliação e a tomada de decisão. É importante ressaltar que, além da falta de capacidade de muitos empreendimentos de utilizarem sistemas integrados de gestão, os gestores alegam a inadequação os programas disponíveis no mercado, considerando a realidade e especificidades das cooperativas da agricultura familiar.

Em grande parte dos empreendimentos, o controle de receitas e despesas é feito de modo empírico, e até mesmo na parte contábil, que geralmente conta com a colaboração de profissionais da área, encontram-se muitas deficiências, como pagamentos indevidos de impostos, por exemplo. Segundo os gestores das cooperativas, é difícil encontrar profissionais e

escritórios com conhecimento sobre contabilidade cooperativista.

Convém observar que o controle das receitas é dificultado pois há um alto grau de incerteza no processo comercialização da produção, principalmente devido à falta de compradores fixos. Mesmo no caso das cooperativas que vendem programas governamentais, como alimentação escolar por exemplo, com contratos de compra e venda firmados, estes costumam não ser cumpridos integralmente. Por se tratarem de contratos públicos, nos quais há unilateralidade da administração e devido a falta de assessoria jurídica, as cooperativas também encontram dificuldades de prospectar quanto será efetivamente fornecido.

Outro aspecto presente nas cooperativas do Mais Gestão, foi a alta despesa com aquisição de matérias primas dos cooperados. Visando manter a fidelidade dos sócios e considerando que a venda através da cooperativa é, muitas vezes, sua única fonte de renda, muitas organizações tendem a estabelecer uma política de preços para as matérias primas que desconsidera parte dos custos para transformá-las ou comercializá-las.

Essas questões afetam sua capacidade produtiva e potencial de expansão dada a constante demanda não suprida por capital de giro que é a parcela do capital necessária para a cooperativa executar seu ciclo operacional. Destaca-se, ainda, que 45% dessas cooperativas, não fazem o cálculo de quanto seria sua necessidade de capital de giro. Considerando, portanto, que para ter operacionalidade e liquidez, a menor custo possível, as cooperativas necessitam desse capital e que este, por sua vez, depende das vendas, na maioria das vezes, incertas, além da falta de dimensionamento da própria demanda por tal reserva de recursos, tem-se organizações operando sempre no limite da sua capacidade.

Na área de finanças e custos, grande parcela cooperativas atendidas pelo Mais Gestão afirmaram não possuir rotina de administração financeira ou estratégias de controle de custos, não havendo sequer um setor responsável por tais questões. Aproximadamente 40% desses empreendimentos não estimam custos de produção, não separam custos fixos de variáveis, não calculam ponto de equilíbrio e depreciação anual, para citar alguns exemplos de práticas básicas de gestão financeira.

Ainda que, dadas as características inerentes aos produtos agrícolas, seja comum que os agricultores, bem como suas organizações, sejam considerados tomadores de preço, a não estimativa de custos faz com que o processo de precificação tenha como base unicamente os preços vigentes nos mercados locais/regionais, prejudicando a viabilidade econômica de muitas cooperativas.

Quanto às estratégias de marketing, 44% dos empreendimentos afirmaram não possuir marca, mais de 60% dos que possuem, não tem registro, e 56% não usam rótulo nos produtos. Um fator importante a ser considerado diz respeito ao fato de muitas cooperativas comercializarem a produção *in natura* e, portanto, não valorizarem tais questões. No caso dos produtos agroindustrializados, falta assessoria para a elaboração de fichas técnicas, principalmente quando se tratam de produtos da sociobiodiversidade, geralmente pouco estudados. Por fim, ressalta-se que mecanismos de comunicação junto aos consumidores também são pouco utilizados.

---

## **4. Impacto da gestão das cooperativas da agricultura familiar no acesso aos mercados.**

Grosso modo, o que os dados e informações obtidas através dos diagnósticos do Programa Mais Gestão mostram é que, além dos problemas estruturais enfrentados pelos agricultores familiares, suas organizações econômicas se defrontam com inúmeros outros desafios, sobretudo no campo da gestão. A não adoção de determinadas práticas ou mesmo as falhas encontradas nos processos administrativos, contábeis e financeiros, tem impacto direto na comercialização da produção e até no acesso a políticas ligadas indiretamente ou diretamente a este processo, como é o caso do crédito e dos programas de compras governamentais.

Um exemplo evidente disso é o baixo acesso das cooperativas às linhas do Pronaf voltadas para pessoas jurídicas como o Pronaf Agroindústria e Cotas-Partes. Entre os empreendimentos atendidos pelo Programa Mais Gestão, mais de 80% não acessam o Pronaf. A tabela 3 mostra que se trata de uma realidade que pode ser extrapolada para o conjunto das cooperativas da agricultura familiar.

**Tabela 3**  
Quantidade e Valor dos Contratos de Pronaf Agroindústria  
acessados por cooperativas, de 2013 a 2016.

Finalidade	Safr a 2013/14		Safr a 2014/15		Safr a 2015/16	
	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor	Qtd.	Valor
Custeio	184	469.675.944,27	234	609.182.952,00	195	548.595.146,26
Investimento	11	276.350.240,37	86	260.588.190,57	62	266.499.823,35
Total	195	746.026.184,64	320	869.771.142,57	257	815.094.969,61

Fonte: Matriz de Dados do Crédito Rural, 2017.

Para fins de comparação, vale ressaltar que, na safra 2015/ 2016, por exemplo, foram executados, no âmbito do Pronaf, R\$ 25,5 bilhões de reais através de 1,9 milhões de contratos. Além do baixo acesso, conforme relato das instituições financeiras que operam o programa, os projetos de Pronaf Agroindústria são geralmente focados em questões relacionadas ao processo produtivo, pouco investindo em itens voltados para melhoria da gestão e nos serviços de apoio à comercialização como formação de estoques, implantação de unidades de suporte gerencial, capital de giro, marketing, dentre um outras atividades dessa natureza permitidas pela linha.

O Pronaf Cotas-Partes, exclusivo para cooperativas e com finalidades mais abrangentes que as linhas para agroindústria, foi criada em 2007, mas até a safra passada não tinha nenhuma operação registrada. A partir de demandas das cooperativas, em dezembro de 2015, foi feita uma alteração normativa visando facilitar a operacionalização da linha e a partir disso, na safra atual (2016/2017), algumas operações foram realizadas, ainda assim, em uma quantidade muito pequena. Em nove meses de safra, foram registrados apenas 5 contratos.

Sobre as dificuldades de acesso ao Pronaf, as cooperativas argumentam que uma os principais entraves é a falta de garantias reais exigidas pelos bancos. Isso porque as estruturas físicas e até mesmo os equipamentos, na maioria dos casos, não são de propriedade das cooperativas, sendo geralmente cedidos pelo poder público, ou órgãos financiadores, em contrato de comodato. Além disso, é comum reclamações por parte dos dirigentes que falta interesse dos bancos em financiar as cooperativas da agricultura familiar por levarem em consideração o histórico de calotes dados no passado que compromete até os dias atuais a credibilidade dessas organizações em muitas regiões.

Para as instituições financeiras que operacionalizam o Programa, no entanto, além da falta de garantias reais que afeta maior parte das cooperativas e o alto custo operacional em utilizar garantias individuais dos cooperados, muitas vezes já comprometidas com seus contratos individuais, o desinteresse alegado pelos dirigentes, na verdade, deve-se à falta de confiança na viabilidade econômica desses empreendimentos.

Dentre os principais argumentos utilizados pelos agentes dos bancos, está a baixa capacidade de gestão das cooperativas que se reflete na qualidade dos projetos, dos balanços e demais documentos e registros apresentados e, por fim, na análise da capacidade de pagamento do financiamento. Mesmo as cooperativas de crédito que também operam o Pronaf, e que tem

muitas cooperativas de produção da agricultura familiar em sua base de associadas, adotam esse discurso que é respaldado pelos dados e informações apresentadas no tópico anterior sobre gestão financeira e contábil das cooperativas atendidas pelo programa Mais Gestão.

Diante de tal situação, percebe-se que as linhas de crédito do Pronaf voltadas para cooperativas, por permitirem o financiamento de um conjunto de finalidades, a baixas taxas de juros, seriam capazes de solucionar alguns dos problemas enfrentados por essas organizações, como a baixa capitalização e apoio a vários serviços voltados para a comercialização.

Considerando que a comercialização agrícola, de modo geral, necessita de grandes volumes de capital de curto prazo, adiantamentos de recursos, que poderiam ser obtidos via crédito, facilitaria a tomada de decisão e promoveria um acesso mais autônomo aos mercados.

A forma como cada aspecto da gestão afeta o acesso das cooperativas da agricultura aos canais de comercialização considerados "convencionais", tanto no varejo como atacado, varia consideravelmente conforme o tipo de produto e grau de coordenação da cadeia produtiva. De um modo geral, porém, os maiores entraves referem-se à escala e regularidade da produção; ao atendimento às normas e padrões exigidos pelos mercados que, em regra, não dialogam com o caráter artesanal da produção familiar; e à capacidade de oferecer vantagens competitivas frente a outros fornecedores.

Além disso, cumpre observar que as deficiências nas áreas de marketing e promoção comercial limitam a entrada das cooperativas em vários segmentos de mercado, inclusive nichos em que os produtos da agricultura familiar têm bastante apelo, mas que exigem padrões específicos não apenas de qualidade, mas de rotulagem, embalagem, além de certificações específicas, como é o caso do *fair trade*, o mercado de orgânicos e de produtos da sociobiodiversidade, por exemplo.

Com relação às compras governamentais, não obstante os avanços obtidos, a partir da legislação mais favorável à agricultura familiar e do tamanho, variedade e capilaridade da demanda, as cooperativas, mesmo ocupando cada vez mais esses espaços de comercialização, ainda não exploram todo o potencial gerado pelo mercado institucional de alimentos, principalmente através do PNAE e a modalidade Compra Institucional, já que o PAA, em suas demais modalidades, além de contar com recursos limitados, tem passado por restrições orçamentárias consideráveis nos últimos anos.

Tanto para cooperativas menores e mais fragilizadas, como para aquelas um pouco mais estruturadas e com alguma inserção anterior no mercado, fornecer para o PAA ao longo dos 13 anos de programa, representou uma oportunidade de aprendizagem para os agricultores familiares e suas organizações quanto aos aspectos mais práticos ligados à comercialização da produção, como planejamento da oferta, logística de fornecimento, organização e manutenção da documentação em dia, dentre outros; e também estimulou a expansão de muitas cooperativas e associações que cresceram em número de associados e até em estrutura de produção, mas que pouco investiram na melhoria da gestão com relação a aspectos administrativos-financeiros mais voltados para a viabilidade econômica do negócio.

Além disso, muitas organizações criadas ou estruturadas devido ao programa, ficaram dependentes do PAA como mercado garantido e, atualmente, com a drástica redução dos recursos, encontram-se em uma situação extremamente delicada, comprometendo sua sobrevivência nos próximos anos.

No que concerne ao fornecimento para PNAE que, comumente, é mais rigoroso e exigente que o PAA, dada a própria natureza e finalidade de cada um dos programas, é possível verificar com mais clareza como as dificuldades na gestão, aliadas a um conjunto de entraves do processo de produção e comercialização, limitam a participação das cooperativas principalmente nas grandes cidades, onde está concentrada maior parte da demanda.

Nesse sentido, podem ser citados alguns exemplos de questões específicas do campo da gestão interna das cooperativas como os problemas de fidelização e falta de assistência técnica aos cooperados que impacta na capacidade de oferta; deficiências na área de recursos humanos,

tanto no que tange ao número de colaboradores quanto à capacitação adequada destes para o exercício de suas funções; falta de assessoria jurídica, já que se trata de um processo de compra e venda lastreado por contrato público; dificuldades na obtenção de capital de giro que também impacta na fidelização dos cooperados, muitos dos quais não podem esperar os prazos de pagamento das prefeituras, e também na capacidade de atender as especificidades logísticas dos grandes centros; e problemas de planejamento e gestão de estoques que afetam a regularidade do fornecimento.

Entre as principais justificativas dadas pelas entidades executoras do PNAE para o não cumprimento do dispositivo legal que os obriga a adquirirem um valor mínimo da agricultura familiar, está a “inviabilidade de fornecimento regular e constante”, a “impossibilidade de emissão de documento fiscal correspondente” e “condições higiênico-sanitárias inadequadas”<sup>11</sup>. Embora se saiba que, em muitos casos, tais justificativas são utilizadas, sem nenhuma fundamentação prática, por parte de gestores desinteressados em comprar da agricultura familiar; de fato, pelo que vimos até aqui, os empreendimentos enfrentam desafios concernentes aos aspectos mencionados.

Vale destacar, por fim, que a diversificação de canais de comercialização acessados como estratégia de reduzir a dependência de determinados mercados, em muitos casos, contribui para as dificuldades na adoção de práticas de gestão adequadas, pois pulveriza a ação das organizações que, ao atuarem em diferentes frentes e com limitada capacidade de recursos humanos, não conseguem planejar e desenvolver estratégias comerciais de longo prazo.

---

## 5. Considerações Finais

De acordo com Martins (2014), a compreensão da agricultura familiar considerando a peculiaridade de sua inserção na divisão social do trabalho, não exclui a inserção no mercado, mas ao contrário, diz respeito à forma equilibrada dessa inserção, se organizando como uma economia de excedentes já que o que se destina ao mercado é produzido na lógica e no imaginário da recusa e do temor aos efeitos corrosivos e socialmente desorganizadores de sua dependência absoluta em relação àquele.

Embora se saiba, portanto, que a relação dos agricultores familiares com os mercados é permeada por questões de ordem simbólica que se referem, de maneira mais ampla, às suas estratégias de reprodução social, não é possível desconsiderar a dimensão econômica manifestada na produção e comercialização de seus bens e serviços. Desse modo, a organização em empreendimentos cooperativos, ao mesmo tempo em que representa a resistência dos agricultores que, por meio da ação coletiva, buscam acessar os mercados de forma mais autônoma, traz consigo uma série de outros desafios para além da gestão de suas unidades de produção familiar.

Tal como empresas, as cooperativas da agricultura familiar, para conseguirem cumprir o papel de garantir melhores condições de acesso aos mercados para os agricultores familiares precisam, em alguma medida, se adequar às regras de funcionamento do processo de comercialização, promovendo a articulação com todos os segmentos da cadeia produtiva.

Os dados coletados pelo Projeto Mais Gestão mostram que essas cooperativas, além dos desafios no processo produtivo primário e agroindustrial, relacionados à escala, atendimento aos padrões convencionais de qualidade, acesso a insumos e novas tecnologias e dos problemas estruturais enfrentados pela agricultura familiar de modo geral como acesso aos bens de capital, dificuldades logísticas e falta de formação, capacitação e assistência técnica, por se orientarem mais para seu ambiente interno do que para os mercados, inclusive por questões ideológicas, e por não priorizarem a gestão, são pouco flexíveis e possuem limitada capacidade estratégica.

No tocante às políticas públicas relacionadas ao processo de inserção no mercado, como crédito e os programas de apoio à comercialização via compras governamentais, é preciso considerar que os problemas de acesso não se devem exclusivamente às falhas na gestão das

cooperativas, mas também nos desenhos e modelos operacionais dos próprios programas que, ao seguirem a lógica dominante da economia de mercado, frequentemente não se adequa à realidade da agricultura familiar, considerando sua diversidade regional e de público, além da multiplicidade de funções.

Finalmente, reitera-se o reconhecimento do papel estratégico das cooperativas para o fortalecimento e consolidação da agricultura familiar como agente fundamental para o desenvolvimento do país em bases sustentáveis. Para tanto, é preciso que essas organizações superem o conjunto de desafios supracitados, relativos aos paradoxos próprios do cooperativismo em sua relação com o capitalismo, às dificuldades estruturais do meio rural brasileiro e, mais especificamente, ao entendimento de como o processo de gestão interfere na sua viabilidade econômica, conforme delimitado no objetivo desse artigo.

---

## Referências Bibliográficas

- Amodeo, N. B. P. (2001). Be more cooperative to become more competitive. *Journal of rural cooperation*, 29(2).
- Bialoskorski Neto, S. (1998, November). Governança e perspectivas do cooperativismo. In *I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, PENSA/FUNDACE/FEARP-USP* (Vol. 5, No. 1, pp. 17-35).
- Bialoskorski Neto, S. (2000). Cooperativas: As tendências e a nova geração de cooperativas. *O agronegócio brasileiro no final do século XX: estrutura produtiva, arquitetura organizacional e tendências. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 1.*
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília. Recuperado em 30 março de 2017, de [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)
- International Co-operative Alliance (2017). *What is a Co-operative?* Recuperado em 30 de março de 2017, de <http://ica.coop/en/what-co-operative>.
- Gazolla, M. P. (2008). G. A agroindústria familiar no Rio Grande do Sul: Limites e potencialidades a sua reprodução social. *Editora da URI: Frederico Westphalen-RS, 197p.*
- Katz, J. P., & Boland, M. A. (2002). One for all and all for one? A new generation of co-operatives emerges. *Long Range Planning*, 35(1), 73-89.
- Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (1971). Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, 1971. Recuperado em 30 de março de 2017, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm)
- Long, N. (2007). *Sociología del desarrollo*. CIESAS.
- Maietta, O. W., & Sena, V. (2008). Is competition bad news for cooperatives? Some empirical evidence for Italian producers' cooperatives. *Journal of Productivity Analysis*, 29(3), 221-233.
- Martins, J. (2014). A modernidade do passado no meio rural. *BUAINAN, AM et al. O mundo rural no Brasil do século, 21.*
- Neto, A. A., & Silva, C. A. T. (1997). *Administração do capital de giro*. Atlas.
- Noletto, R. A. (2016). *A produção brasileira de alimentos e as dificuldades enfrentadas para sua regularização sanitária*. Recuperado em 15 de novembro de 2016, de <http://www.ispn.org.br/a-producao-brasileira-de-alimentos-e-as-dificuldades-enfrentadas-para-sua-regularizacao-sanitaria/>
- Rios, G. S. L. (1987). *O que é o cooperativismo*. Ed. brasiliense.
- Sette, A., Sette, R. S., & Souza, M. (2005). A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados. In *CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E*

Schneider, J. O. (1999). *Democracia, participação e autonomia cooperativa*. Editora Unisinos.

Schubert, M. N. (2012) *Análise dos custos de transação nas cooperativas de produção de leite no oeste de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Zylbersztajn, D. (1994). Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração*, 29(3), 23-32.

- 
1. Doutoranda em Desenvolvimento Rural na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Analista Técnica de Políticas Sociais na Secretaria Especial da Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário/Presidência da República. Contato: [camis.mvs@gmail.com](mailto:camis.mvs@gmail.com)
  2. Professor adjunto da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS (Faculdade de Ciências Econômicas). Atua como docente permanente nos Programas de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e em Agronegócios da UFRGS (cursos de mestrado e doutorado). Contato: [glauco.schultz@ufrgs.br](mailto:glauco.schultz@ufrgs.br)
  3. Os dados primários foram obtidos a partir da participação da autora em eventos com cooperativas e de conversas informais com dirigentes, possibilitadas devido à atuação profissional da autora na Sead/Casa Civil nas áreas de Cooperativismo, Comercialização e Crédito. As principais fontes de dados secundários foram: base de dados da DAP jurídica; relatórios do Programa Mais Gestão; Matriz de Dados do Crédito Rural (<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/c/MICRRURAL/>); PAA-Data ([http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/paa/visi\\_paa\\_geral/pg\\_principal.php?url=abertura](http://aplicacoes.mds.gov.br/sagi/paa/visi_paa_geral/pg_principal.php?url=abertura)) e relatórios de execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE.
  4. Há, no país, uma disputa política pela a quebra da unicidade de representação política das cooperativas brasileiras (SILVA; SILVA, 2015). De acordo com a Lei Geral das Cooperativas – Lei no 5.764/1971, ainda vigente, as cooperativas são representadas nacionalmente por meio da OCB. Muitas cooperativas da agricultura familiar, porém, não se sentindo representadas pela OCB, resolveram fundar suas próprias organizações de representação. Em 1992, foi criada a Confederação das Cooperativas da Reforma Agrária (Concrab) vinculada ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST). No campo da economia solidária, foi fundada, em 2000, a Central de Cooperativas e Empreendimentos Solidários – Unisol, e, em 2005, a União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária (Unicafes). Visando fortalecer o cooperativismo solidário, em 2014, estas três entidades se unificaram e criaram a Unicopas como importante esforço político para avançar no marco regulatório e no desenvolvimento de políticas públicas adequadas para o cooperativismo no país (UNICOPAS – Cooperativismo em pauta, 2015).
  5. A emissão de DAP para as formas associativas dos agricultores familiares e para o Empreendimento Familiar Rural, de que trata a Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, na forma de pessoa jurídica, deverá observar os seguintes parâmetros de identificação: I - Empreendimento Familiar Rural ou a pessoa jurídica, constituída com a finalidade de beneficiamento, processamento e comercialização de produtos agropecuários, ou ainda para prestação de serviços de turismo rural, desde que formado exclusivamente por um ou mais agricultores detentores de DAP Ativa de Unidade Familiar de Produção Rural; II - Cooperativas (singulares ou centrais), aquelas que comprovem que, no mínimo, 60% (sessenta por cento) de seus associados são agricultores familiares com DAP Ativa de Unidade Familiar de Produção Rural; e III - Associações da Agricultura Familiar, aquelas que comprovem, no mínimo, que 60% (sessenta por cento) de seus participantes são agricultores familiares com DAP Ativa de Unidade Familiar de Produção Rural (Portaria SAF/MDA de 26 de maio de 2016).
  6. Informação atualizada em 27 de janeiro de 2016.
  7. Cumpre observar que o número de organizações com DAP Jurídica sofre variações constantes em função do prazo de validade e da mudança no número de associados que pode alterar o percentual mínimo de agricultores com DAP Física..
  8. O grande número de associações, principalmente nas regiões norte e nordeste, pode ser explicado por uma série de razões, como questões inerentes ao desenvolvimento do cooperativismo nessas regiões (marcado pelo controle de grandes proprietários na região nordeste, por exemplo, ou o histórico de calotes de grandes cooperativas criadas com apoio e controle estatal), além do incentivo direto do Estado para a criação de associações no caso dos assentamentos da reforma agrária e de outras comunidades rurais para viabilizar o repasse de recursos a fundo perdido. Contribui para isso também, o fato de em muitas unidades da federação, as associações poderem comercializar formalmente, apesar de legislação federal contrária.
  9. Baseado em análise das DAPs físicas associadas à DAP Jurídica e nos produtos fornecidos para o PNAE e PAA pelas cooperativas.
  10. O Programa foi criado em 2013, pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (Atual Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário – Sead) com o objetivo de prestar de serviços de Ater voltados para a melhoria da gestão e apoio ao acesso a mercados para organizações econômicas da agricultura familiar. Os dados e informações gerados pelo Programa estão contidos no conjunto de seus instrumentos: pré-diagnóstico, diagnóstico, estudos de demanda/levantamento de oportunidade de mercado, matriz de identificação estratégica, planos de aprimoramento e de ação, e relatórios de visita técnica e de avaliação; além dos produtos gerados pela Rede Mais Gestão de Universidades.
  11. Conforme informações apresentadas pelas entidades executoras do PNAE na prestação de contas para o Fundo Nacional para o Desenvolvimento da Educação – FNDE, responsável pelo programa.
-

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]