



# **Gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário: uma alternativa de fortalecimento para os agricultores familiares**

**Olímpia Maria de Carvalho Ignácio<sup>1</sup>  
Eliane Moreira de Sá Souza<sup>2</sup>**

## **Resumo**

Este estudo teve como objetivo investigar, sob a ótica da administração, a gestão estratégica aplicada ao cooperativismo solidário como alternativa de fortalecimento organizacional. A intenção da pesquisa foi investigar as controvérsias a respeito da aplicação de ferramentas de gestão estratégica nos empreendimentos dessa natureza, mantendo suas características essenciais de cooperação, solidariedade e auto-gestão. Buscou-se identificar um modelo gestor capaz de ganhar competitividade, mantendo características de solidariedade e cooperação em empreendimentos solidários. Utilizou-se o método de estudo de caso com análise de uma pequena organização - a Cooperativa de Agricultores Familiares de Itapuranga, onde se investigou a prática dos princípios e valores dos Empreendimentos de Economia Solidária, bem como o modelo de gestão e estrutura organizacional adotados. Analisou-se a aplicabilidade de instrumentos de gestão estratégica nas pequenas cooperativas e elaborou-se mapa estratégico para contemplar a coerência entre a formulação das estratégias, sua implantação e o

---

*Recebimento: 19/6/2008 • Aceite: 30/7/2008*

<sup>1</sup> Professora da área de administração de empresas, mestre em Agronegócio pela UFG – Goiás, Brasil. End: Av. T-15 nº 800, apto. 101, Setor Bueno, CEP 74230-010, Goiânia (GO), Brasil. E-mail [olimpiacarvalho@hotmail.com](mailto:olimpiacarvalho@hotmail.com).

<sup>2</sup> Professora doutora adjunta e coordenadora do curso de Administração da UFG – Goiás - Brasil. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1996) e doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2000). E-mail [eliane.mss@hotmail.com](mailto:eliane.mss@hotmail.com).

desenvolvimento da cooperativa, tanto no alcance dos objetivos propostos como no crescimento profissional dos cooperados. Concluiu-se que instrumentos que possibilitam a adoção da gestão estratégica em empreendimentos solidários contribuem de maneira significativa para a uma boa análise da organização e do ambiente ajudando no desenvolvimento de cooperados e organização, sem necessariamente descaracterizar o empreendimento como solidário.

**Palavras-Chaves:** Gestão Estratégica. Solidariedade. Agronegócio. Cooperativismo de Agricultura Familiar.

## **Strategic Management applied to the cooperative solidarity: an alternative to the strengthening of family farmers**

### **Abstract**

This study it had as objective to investigate, under the optics of the administration, the applied strategical management in the enterprises of this nature, being kept its essential characteristics of cooperation, solidarity and self management. One searched to identify a gestion model capable to gain competitiveness, keeping characteristic of solidarity and cooperation in solidary enterprises. The method of study of case with analysis of a small organization was used - the Cooperative of Familiar Agriculturists of Itapuranga, where if it investigated practical of the principles and the values of the Enterprises of Solidary Economy, as well as the model of adopted management and organizacional structure. It was analyzed applicability of instruments of strategical management in the small cooperatives and was elaborated strategical map to contemplate the coherence enters the formularization of the strategies, as much in the reach of the objectives considered as in the professional growth of the cooperated ones. It was concluded that instruments that make possible the adoption of the strategical management in solidary enterprises contribute in significant way for the one good analysis of the surrounding organization and helping it in the development of cooperated and organization, without necessarily depriving of characteristics the enterprise as solidary.

**Keywords:** Local productive arrangement, embroidery industries in the Ibitinga-SP, institutional environment.

## Introdução

As transformações tecnológicas, econômicas e sociais têm propiciado o desenvolvimento de novos tipos de organizações, formadas por pessoas que, através da solidariedade e da liberdade, buscam superar as dificuldades que se apresentam nesse novo cenário. Grupos de produtores e trabalhadores que se vêem em situação de exclusão têm buscado, através da cooperação e da associação, alternativas para terem acesso à informação, às novas tecnologias para aumentarem a eficiência e eficácia na produção e comercialização de seus produtos e serviços. Para Sachs (2003), trata-se de um novo segmento da economia, formado por cooperativas, empresas autogeridas por trabalhadores, atividades de organizações não-governamentais sem fins lucrativos, que não são regidas pelos mesmos princípios da economia capitalista.

É a chamada economia solidária, formada por empreendimentos com perspectivas solidárias, que atuam em diversos setores, como a produção, comercialização de bens e serviços, saúde, educação, transporte, proteção ao meio ambiente, entre outros, e têm como objetivo comum o bem-estar social. Essas organizações assumem formas jurídicas e estruturais diferenciadas, em resposta aos anseios e à dinâmica de cada grupo social em que são formados (Andion, 2005).

As organizações que atuam nessa perspectiva solidária reivindicam uma gestão emancipadora, numa abordagem mais crítica da organização, de seus métodos e de suas práticas. Isto, segundo Barros (2006), é uma abordagem oposta à razão instrumental, pois é baseada em valores éticos e na realização pessoal e social dos indivíduos, conforme preconiza a teoria substantiva desenvolvida por Ramos (1989) e influenciada pelos estudos das organizações, de Habermas (1989).

Neste enfoque, as organizações de perspectiva solidária são levadas a um impasse: de um lado há a necessidade do seu fortalecimento para sobreviverem e se destacarem dentro deste ambiente altamente competitivo em que o mercado se apresenta; de outro, está a dificuldade de desenvolver uma gestão competente sem a racionalidade instrumental da ciência da administração.

Nesta ótica, esta pesquisa apresenta a seguinte pergunta: como conjugar o caráter solidário com o caráter competitivo na gestão das Cooperativas Agrícolas que atuam como empreendimentos da economia solidária?

Acredita-se que organizações, para se manterem em atividade, precisam necessariamente apresentar uma vantagem competitiva em

relação às demais que atuam no mesmo ramo de atividades, pois, segundo Barros (2006), a vantagem no mercado somente pode ser sustentada quando a organização se diferencia positivamente dos concorrentes. O objetivo desse trabalho, então, é identificar e caracterizar um modelo de gestão capaz de facilitar a busca de competitividade ao mesmo tempo em que mantenha as características de solidariedade e cooperação nos empreendimentos solidários.

Foi realizado um estudo de caso com análise de uma organização cooperativa que atua dentro das perspectivas solidárias, observando seus procedimentos, sua forma de gestão, sua relação com os cooperados e organismos de apoio. Visando conhecer seu modelo administrativo e possibilitar uma proposta de instrumentos para viabilizar uma gestão estratégica para a organização.

## **Metodologia**

A abordagem escolhida neste estudo foi a de pesquisa qualitativa e como método, o estudo de caso interpretativo, que visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Essa abordagem envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, além de análise de algumas situações para estimular a compreensão (Gil, 1991).

Os procedimentos para a coleta de dados utilizados foram a pesquisa documental, analisando os documentos da organização escolhida, como estatuto, projetos em andamento, planos, atas de assembléia e outros que foram disponibilizados; observação não participante aberta e a interrogação direta através de entrevistas semi-estruturadas individuais ou entrevista em grupo com os administradores e funcionários da cooperativa, dos cooperados e pessoas indiretamente envolvidas, mas que participam ativamente da vida organizacional.

Para analisar a Cooperativa internamente, foram levantados os dados referentes aos procedimentos organizacionais das áreas financeira, comercial e social, bem como levantamento de seus investimentos e de produção e desenvolvimento técnico e social durante os últimos três anos.

Para análise organizacional externa, ou seja, a cooperativa na relação com seus cooperados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com seus cooperados, utilizando uma amostra de 26% dos seus membros, ou seja, 10 (dez) dos 38 (trinta e oito) cooperados, considerada significativa haja vista a sua representatividade em

relação ao tamanho da população objeto da pesquisa. Também foram realizadas entrevistas abertas, com pessoas envolvidas direta e indiretamente na vida da cooperativa.

Na análise organizacional foram utilizados os instrumentos de gestão: Matriz BCG, para analisar o equilíbrio seu portfólio de produtos e do equilíbrio de seu portfólio com o fluxo de caixa, conforme recomenda Henderson (2007); Matriz Produto/Mercado GE, que propicia uma análise estratégica de produtos relacionados aos mercados existentes e/ou necessidade de explorar novos mercados; Análise SWOT, para proceder a uma análise do ambiente interno e externo da cooperativa, levantando as ameaças e oportunidades que o mercado agrícola apresenta aos agricultores familiares, os aspectos ou pontos fortes e fracos que a cooperativa possui para estar inserida neste mercado; e análise da sua estrutura organizacional atual, utilizando a visão sistêmica proposta por Holland e Agostinho (2003).

Para atingir os objetivos desta pesquisa buscou-se construir um modelo de gestão e avaliação de desempenho que funcione, ao mesmo tempo, como um sistema de indicadores e como a base do sistema gerencial da cooperativa, impulsionando sua performance futura, através do *Balanced Scorecard*, que avalia a organização sob cinco perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, além da social, acrescentada como nova perspectiva ao BSC tradicional, formulado por Kaplan e Norton (1997; 2001).

Por último, mostra-se a viabilidade do modelo proposto considerando sua aplicabilidade numa cooperativa agrícola de pequeno porte.

## **O cooperativismo e a economia solidária**

Esta pesquisa propõe identificar um modelo de gestão para as experiências coletivas de organização econômica, nas quais as pessoas se associam para produzir e reproduzir meios de vida segundo relações de reciprocidade e igualdade. Elas se apresentam nas mais diversas formas, todas se caracterizando por buscar a socialização da riqueza e a gestão democrática da atividade econômica, sendo identificadas através de termos como economia solidária, economia social, entre outros. Aqui adotamos o termo economia solidária, na visão de SACHS (2003), que é formada pelas cooperativas, associações, empresas autogeridas por trabalhadores e todas as atividades não-governamentais sem fins lucrativos regidas por princípios de cooperação e solidariedade.

A Recomendação 127 – 06/1996 da Organização Internacional do Trabalho define cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (OCB, 2006).

Verifica-se que a principal estratégia cooperativista é ser instrumento de mudança social capaz de assegurar a harmonização das dimensões econômica, social e cultural do processo de desenvolvimento, independentemente das condições estruturais concretas às quais se sobrepõem à ação cooperativa nas sociedades periféricas.

Por meio do cooperativismo pode-se fazer emergir democraticamente processos de desenvolvimento local, que ao se integrar nos respectivos territórios, possibilitam a construção de um novo padrão de desenvolvimento, mais humano e solidário. Exemplo disto é o fortalecimento de produtores e agricultores familiares que passa pela organização de cooperativas de comercialização, de crédito, de habitação e de outros ramos ou tipos de cooperativas.

O tema “Cooperativismo Agrícola”, como um dos ramos do Cooperativismo, poderia ser estudado sob diversas abordagens. Em virtude da complexidade e da extensão do assunto aqui tratado, esta pesquisa se limita a estudar a gestão das cooperativas agrícolas que atuam dentro da perspectiva da Economia Solidária.

Segundo Ferreira (2005), para atender esses desafios de aliar crescimento econômico com distribuição de renda e geração de oportunidade de trabalho, segmentos da sociedade e governo têm envidado esforços no sentido de fortalecer as organizações da agricultura familiar de economia solidária. Tais esforços se fundamentam na crença de que isto contribuirá decisivamente na promoção do desenvolvimento local sustentável, na produção e comercialização de alimentos, na redução da pobreza e para a inclusão socioeconômica de milhões de brasileiros que buscam melhores condições de vida. Para isto o Governo Federal deliberou pela criação da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar de Economia Solidária – UNICAFES e elegeu a respectiva Coordenação Provisória, com membros das cinco regiões do país. Assim surgiu uma nova organização para congregar todas as experiências deste campo, distribuídas pelo Brasil, respeitando sua autonomia e suas peculiaridades, mas que podem estar articuladas em uma União

Nacional, lutando conjuntamente pelo seu fortalecimento e consolidação.

Classificando um empreendimento como solidário, segundo Gaiger (2004), toma-se como parâmetro a presença de oito princípios fundamentais: autogestão, democracia, participação, igualitarismo, cooperação, auto-sustentação, desenvolvimento humano e responsabilidade social. O autor afirma que estes princípios não encerram o que se espera do solidarismo econômico, mas que são suficientes para identificar um Empreendimento Econômico Solidário (EES), pois a força desses reside na sua capacidade de conciliar relação de trabalho com os imperativos de eficiência, constituindo-se na viga-mestra dos EES.

Resgatando as características comuns na organização solidária em diferentes países, Andion (2005) faz uma caracterização para facilitar a compreensão das diferentes formas de organizações que atuam na esfera social: geralmente, nascem de um projeto social, definido a partir de uma problemática específica, originada de demandas sociais; atuam como vetores para realização de projetos sociais, em que funcionam como espaços enraizados na esfera pública, com membros provenientes de diversas camadas sociais; o que faz dessas organizações, alternativas ricas em contribuições, não apenas pelos serviços ou produtos gerados, mas nas melhorias geradas à sociedade ou ao grupo restrito a que se destinam.

A bibliografia disponível sobre gestão de empreendimentos da economia solidária é escassa e, ainda, não apresenta mecanismos ou ações gerenciais que respondem satisfatoriamente à problemática apresentada por essas organizações. Há esforços, no sentido de se adaptar modelos teóricos às necessidades gerenciais desses empreendimentos, mas, são propostas que estão em debate e sofrem inúmeras críticas, principalmente, dos autores da Ciência da Sociologia.

Baseado nesses fatores acredita-se que é importante identificar dentro das teorias da organização, alguns modelos teóricos que podem ser adaptados à economia de caráter solidário, analisando-os e verificando a possibilidade de sua utilização.

Dessa maneira, o repensar de algumas ferramentas da administração pode fazer surgir propostas de gerenciamento adequadas a esses tipos de empreendimentos.

Na presente discussão proposta resgata-se aspectos da Teoria de Sistemas dentro de uma visão da complexidade e de delimitação dos sistemas sociais e da aprendizagem nas organizações, e a Gestão



Estratégica, por acreditar que é o espaço teórico adequado para situar o modelo de organização objeto de estudo deste trabalho.

Entretanto, Ramos (1989) sugere, para estas organizações, uma abordagem substantiva da teoria organizacional, onde haja uma preocupação sistemática para eliminar os meios de compulsão desnecessários que agem sobre as atividades humanas nas organizações econômicas e nos sistemas sociais em geral. Essa abordagem estaria interessada em reduzir ou eliminar os descontentamentos dos membros das organizações econômicas, aumentando sua satisfação pessoal. Para isso seria necessário iniciar por uma formulação de uma tipologia de interesses humanos e dos correspondentes sistemas sociais, considerando-os como tópicos no desenho organizacional. O autor oferece um conjunto de possíveis diretrizes, necessárias reformulação da teoria da organização:

- O homem tem diferentes tipos de necessidades, cuja satisfação requer múltiplos cenários sociais.
- O sistema de mercado só atende a limitadas necessidades humanas... O comportamento administrativo, portanto, é conduta humana condicionada por imperativos econômicos.
- Diferentes categorias de tempo e espaço vital correspondem a tipos diferentes de cenários organizacionais...
- Diferentes sistemas cognitivos pertencem a diferentes cenários organizacionais...
- Diferentes cenários sociais requerem enclaves distintos, no contexto geral da tessitura da sociedade, havendo, contudo, vínculos que os tornam inter-relacionados. Tais vínculos constituem ponto central do interesse de uma abordagem substantiva do planejamento de sistemas sociais (Ramos, 1989, p. 136).

Das afirmações de Ramos e Andion, pode-se perceber que sistemas sociais diferentes requerem abordagens administrativas diferentes. Entretanto, observando o desenvolvimento das teorias que formulam as novas concepções de organização, percebe-se a apresentação de alternativas que ampliam o seu campo de estudo e aplicação, contemplando tipos de organizações que atuam nas mais diversas áreas, como as sociais, missionárias, entre outras.

Carrion (2003) acredita que a filosofia autogestionária e solidária, ainda que importante para assegurar a convivência democrática no mundo do trabalho, não substitui as ferramentas de gestão fundamentais à sustentabilidade econômica e social de qualquer

empreendimento, independentemente da lógica que o sustente. No que é possível questionar, se bastaria, então, fazer uma transposição ou adaptação dos instrumentos normalmente constituídos a partir do referencial das empresas tradicionais. Essa transposição da lógica da gestão empresarial parece estar presente em Azevedo (2003) e Ricciardi e Lemos (2003), para os quais as empresas autogestionárias, como qualquer outra empresa, precisam estar atentas aos cenários externos, aos concorrentes, sempre buscando manter a fidelidade dos clientes e a conquista de novos clientes através de produtos diferenciados, com qualidade e preços competitivos.

Abre-se, portanto, o debate sobre as possibilidades dos empreendimentos autogestionários utilizarem a gestão estratégica como ferramenta de competitividade, sem, no entanto, reproduzir o modelo hierárquico capitalista existente.

## **A gestão estratégica**

Vive-se numa época em que as empresas são cada vez mais produtivas e eficazes, em que se dão grandes passos para aumentar a qualidade dos produtos e serviços; uma época em que há imensas oportunidades e grandes desafios para as organizações; a mudança é a única certeza e saber lidar com ela é uma grande virtude que deve ser desenvolvida. Nesse cenário, o planejamento estratégico se mostra como um método capaz de garantir a perpetuação das organizações. É preciso considerar que as organizações devem ser flexíveis, se adaptando às mudanças de ambientes externos (Ansoff, 1993).

A gestão estratégica envolve a criação de uma visão clara em toda a organização – desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional - de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à realização dos objetivos pretendidos. Percebe-se com clareza, na descrição desse modelo gestão, a necessidade de ser completada com o conceito de monitoramento de desempenho, criando sistemas de comunicação que dêem retornos adequados para a revisão das realizações organizacionais em comparação aos objetivos traçados.

Para acompanhar as estratégias da organização é necessário desenvolver mecanismos, nos quais os gestores têm todos os indicadores necessários importantes para o bom desempenho da organização, usando uma cesta de medidas que os ajudem a não perder o foco nos resultados de longo prazo.

Para isto, busca-se através dos estudos do Marketing, definido por Kotler (1998) como a atividade humana ou o processo social,

orientado para a satisfação do desejo ou satisfação do indivíduo e organizações, através do processo de troca, a sistematização de estratégias que melhor atendam essa relação entre quem vende e quem compra um produto ou serviço, ou seja, o mercado.

Trabalhar com uma visão mais ampla do seu ambiente de atuação e definir estratégias, através de uma criteriosa análise da tecnologia, do mercado e dos produtos que irá produzir, podem ajudar na otimização do resultado da aplicação de seus recursos.

Para Nantes e Scarpelli (2001), o importante para os empreendedores rurais é escolher estratégias que sejam de acordo com o porte do seu estabelecimento, pois um dos fatores determinantes para a inserção numa cadeia produtiva é a escala de produção, sendo que a comercialização desses produtos será, na maioria das vezes, em função desta variável.

Esses autores consideram as estratégias de diferenciação, agregação de valor e o associativismo mais indicadas para empreendimentos rurais de pequeno porte. Na adoção de qualquer uma das estratégias, deve-se levar em consideração os recursos disponíveis no estabelecimento, a vocação do produtor e as condições do mercado. Sabe-se que a utilização de uma dessas estratégias não exclui outra, podendo mesmo ser complementares.

Para Farina (2006), as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e pela capacitação dos recursos internos das firmas. Nisto, os pequenos produtores levam desvantagens, pois a grande maioria tem informações limitadas, desconhecem as tendências de mercado e as mudanças de hábitos dos consumidores, muitas vezes olham apenas para sua atividade de forma deslocada do resto do mercado. Sob essa perspectiva, a estratégia do associativismo pode ser uma proposição adequada, uma vez que lhe garantiria troca de informações, abertura de canais de comunicação e parcerias que lhe proporcionem o fortalecimento nas relações de troca. Fatores importantes para sua sobrevivência no mercado atual (Nantes & Scarpelli, 2001).

A partir do que foi exposto, sugere-se uma proposta de modelo da gestão estratégica e do *Balanced Scorecard* (BSC) como sistema gerenciador de implementação, controle e avaliação das estratégias escolhidas, em uma pequena cooperativa de agricultores familiares.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* (BSC) se constitui um eficiente sistema de gestão da estratégia, pois apresenta num único relatório todos os indicadores importantes para o desempenho da

organização. O BSC tem como objetivo esclarecer e traduzir a visão e a estratégia, e comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas, tendo como base a utilização de indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro da organização. Os gestores devem definir uma mensagem clara do que se quer ao desenhar o mapa estratégico da organização, utilizando de linguagem que todos entendam o que se espera deles. Este mapa será utilizado para avaliar e motivar as pessoas na busca do desempenho esperado (COSTA, 2006).

## Resultados e discussões

A empresa em estudo é uma cooperativa agrícola, ou seja, uma associação autônoma de agricultores familiares do município de Itapuranga (GO), que se uniram, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns ao grupo, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Desta união surgiu a Cooperativa de Agricultura Familiar de Itapuranga – COOPERAFI, regida pelas disposições legais, pelos princípios doutrinários do cooperativismo, pelas diretrizes da autogestão e por seu estatuto.

A COOPERAFI é considerada como Empreendimento de Economia Solidária por vários organismos sociais e políticos, o que a chancelou como beneficiária de alguns projetos econômicos e sociais financiados por Órgãos ou Instituições Públicas. É uma cooperativa de agricultores familiares que está associada à UNICAFES.

Na prática, pode-se afirmar que a COOPERAFI apresenta um caráter solidário em virtude de enquadrar-se na maioria dos princípios e características de empreendimento de economia solidária, conforme descritos pelos autores estudados nesta pesquisa.

A COOPERAFI tem como principais atividades econômicas: a comercialização de leite, prestação de serviços de assistência técnica, loja de insumos e comercialização com o Governo. Desenvolve, também, desde 2006, o projeto Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano.

Atualmente seus agricultores são estimulados a diversificar a produção, como: melhoria do rebanho, criação de aves, hortaliças, frutas, farinha, doces, rapadura entre outros.

A cooperativa, para atendimento de seus membros, conta com uma sede onde funciona: uma loja de insumos, elaboração de projetos, realização das reuniões, comercialização de hortifrutos com o Governo e depósito do material utilizado na feira.

O quadro de associados é composto por trinta e oito cooperados: seis mulheres e trinta e dois homens, que têm a agricultura como atividade principal. Percebendo um rendimento mensal em torno de dois salários mínimos, provenientes dessa atividade.

As formas de participação dos membros da Cooperativa na tomada de decisões do empreendimento se dão através das reuniões: onde decidem sobre o destino das sobras ao final de cada exercício, votam e são votados nas eleições, opinam nas decisões sobre investimento e administração do negócio.

A cooperativa, através de sua diretoria, participa do Fórum de Economia Solidária e de grupos de Discussão Territorial e Políticas Públicas, associou-se à UNICAFES, como forma de ampliar a articulação e relações com entidades e poder público.

A COOPERAFI está estruturada de forma piramidal, onde no topo está a Assembléia Geral Ordinária e o Conselho Fiscal; Diretoria Executiva e na base as áreas operacionais: comercialização, assistência técnica e vendas de insumos. Conta, ainda, com trabalho voluntário de várias pessoas oriundas das Instituições de apoio. Atualmente a cooperativa recebe apoio para assessoria, capacitação técnica e financiamento do: governo federal, movimento sindical, CNPq, Petrobrás e UFG.

Observando a produção dos associados da COOPERAFI, percebe-se que os produtores não fazem análise para identificar mercados e avaliar possibilidades de negócios antecipadamente. Assim, não há estratégias definidas para trabalhar as vendas dos produtos que estão em estágio de declínio. E, para Kotler (1998), quando um produto está em período de declínio é preciso definir com clareza as estratégias que serão utilizadas, seja para mantê-lo ou para eliminá-lo de sua carteira de produtos. A COOPERAFI, não realizou nenhuma análise de seu portfólio, portanto, não pode identificar qual a melhor estratégia a aplicar nesta situação, ou seja, se vai eliminar os produtos declinantes ou se compensa mantê-los em sua carteira. Se decidir pela última opção, a empresa precisa escolher uma estratégia, que pode ser de exploração ou de concentração.

As decisões sobre o quê, quanto e como produzir, que hoje obedecem a reação à demanda, poderiam ser mais proativas, identificando mercados em evolução e fazendo suas negociações de forma antecipada. A análise através da matriz produto-mercado poderia ajudar a identificar oportunidades e definir melhor as estratégias de produção e comercialização.

A cooperativa criou alguns canais para melhorar a distribuição da variedade de produtos que seus membros produzem, mas ainda, não consegue atingir os anseios de todos os seus cooperados. Em alguns momentos há excedente de oferta e em outros excessos de demanda. Se os canais de comercialização forem mais bem gerenciados, pode-se buscar um equilíbrio entre oferta e demanda e gerar melhores retornos para os produtores. Uma análise dos produtos e de mercado correspondentes, através da matriz produto-mercado pode auxiliar nesse diagnóstico.

É um empreendimento que apresenta possibilidades concretas de expansão, tanto no número de cooperados, quanto da produção cooperativada. Para isso, é possível aproveitar melhor as demandas, direcionando as atividades produtivas de seus associados, bem como identificando novos nichos de mercado.

Percebe-se que a organização cooperativa está gerando vantagem competitiva para os produtores: primeiro, a comercialização do leite, que passou a contar com novos equipamentos para armazenagem do produto, otimizando seus fatores de produção; segundo, o estabelecimento de alianças estratégicas com distribuidores de outras regiões. Essa aliança se estende a alguns agricultores não-cooperados como alternativa para aumentar a quantidade coletada de leite, o que possibilita uma melhor negociação em virtude do volume. Posteriormente, a integração vertical com a agroindústria e a diferenciação com os produtos orgânicos.

Independente de grau de instrução e conhecimento das teorias administrativas, dos agricultores familiares participantes da COOPERAFI, o que se percebe é que este grupo de tem atuado dentro de uma concepção que, segundo Nantes e Scarpelli (2001), utilizam as melhores estratégias para os pequenos empreendimentos rurais: a diferenciação, a agregação de valor e o associativismo.

Relacionando a organização e os resultados de uma eventual aplicação de instrumentos de gestão estratégica, percebe-se que:

- numa análise mais detalhada da matriz produto-mercado, permite que a empresa identifique quais os mercados irão trabalhar seus produtos, visualizando antecipadamente, alguns mercados emergentes ou latentes, bem como aqueles que encontram-se em decadência. Para a COOPERAFI, isto traria uma visão mais clara de onde e como pretende negociar a produção de seus membros, inclusive identificando as dificuldades ou oportunidades que o ambiente oferece.

- na aplicação da matriz BCG é possível acompanhar o ciclo de vida dos produtos, permitindo aos produtores uma preparação para a

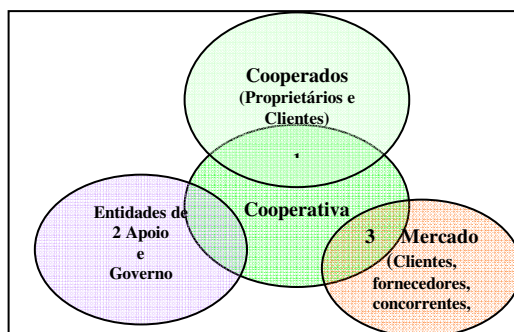
eventual decadência ou necessidade de extinção de um produto do seu portfólio e antecipação na introdução de novos, a tempo de gerar resultados quando os outros estiverem em declínio. Tal atitude pode gerar um equilíbrio na receita dos produtores e evitar períodos de vale ou declínio em sua produção.

- ao se fazer uma análise SWOT, identifica-se pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças presentes em um ambiente de negócio. Essa leitura prévia do seu ambiente interno e externo permite aos produtores desenvolver ações para explorar oportunidades ou minimizar os riscos das ameaças a que estão sujeitos as suas atividades produtivas. Envidar esforços para superarem seus pontos fracos, trabalhar melhor seus pontos fortes, permitindo que cooperativa e produtores tenham condições de se prepararem melhor para atuarem competitivamente no mercado onde estão inseridos.

- o BSC como instrumento de gestão, pode contribuir para que a cooperativa defina suas estratégias de acordo com sua missão e visão. Através dos mapas estratégicos poderá definir objetivos de curto prazo atrelados às principais estratégias e objetivos estratégicos e, através dos indicadores de desempenho acompanhá-los, verificando se a prática não está afastando a Cooperativa da missão ou dos princípios organizativos.

Para analisar com mais critério as dificuldades da Cooperativa, faz-se necessário que ela defina claramente o seu ambiente de atuação, estabelecendo objetivos e ações para alcançá-los de forma clara, definindo onde e como quer atuar, o que Sachs (2003) chamou de combinação da lógica solidária com a lógica empresarial, em que se delimita com quem se vai ser solidário e com quem se vai competir. É possível representar este espaço de atuação dividindo-o em áreas, conforme ilustração abaixo:

**Figura 1:** Ambiente de atuação da COOPERAFI



A área 1 é o espaço onde a cooperativa tem compromisso de solidariedade e de resgate. Para cumpri-lo devem desenvolver práticas fundadas, sobretudo em relações sociais de solidariedade e cooperação que consigam alterar relações culturais e colocar os seres humanos como protagonistas e beneficiários da economia.

Na área 2 são representadas as relações que mantêm com os organismos que podem apoiá-la em suas ações, com as quais deve manter relações de parcerias, buscando proximidade e troca de informação constante, como também desenvolver habilidades para analisar ou elaborar contratos e projetos que viabilizam essas parcerias.

Na área 3 é onde vai atuar na chamada lógica empresarial, estabelecendo relações de troca com o mercado. Neste espaço a Cooperativa não vai encontrar apoio, mas competição, clientes querendo obter vantagens competitivas para adquirir seus serviços/produtos, fornecedores vendendo em condições normais de mercado, concorrentes disputando espaço no mesmo segmento. Neste contexto é que a gestão profissionalizada torna-se mais importante para o seu desenvolvimento. Para se relacionar nesta área, a COOPERAFI necessita se organizar adequadamente, planejando ações que a sustentem de forma competitiva, utilizando estratégias e técnicas administrativas que permitam competir em igualdade de condições no meio econômico em que está inserida.

Essa distinção entre seu lado competitivo e o solidário é que possibilitaria abordar a racionalidade instrumental, ao mesmo tempo em que atua de forma emancipadora, divulgando e respeitando valores éticos que auxiliem o indivíduo a realizar-se e integrar-se na sociedade.

Na COOPERAFI percebe-se que a divisão entre a área solidária e a competitiva é feito ainda, de forma embrionária, sem o planejamento adequado, no qual se define claramente quais são as estratégias a ser utilizadas no gerenciamento das ações que viabilizariam essa lógica empresarial num ambiente solidário e cooperativo.

Para superar essa deficiência sugere-se a prática da Gestão Estratégica na COOPERAFI, utilizando-se o BSC como sistema gerenciador.

A incorporação do BSC ao processo gerencial da COOPERAFI possibilitaria a verificação da coerência entre a formulação das estratégias, sua implantação e o desenvolvimento da cooperativa, tanto



no alcance dos objetivos propostos como no crescimento profissional dos cooperados.

As estratégias que podem levar a COOPERAFI a ganhar vantagem competitiva foram apresentadas através do BSC, expressas em objetivos estratégicos distribuídos em cinco perspectivas de gestão: social, de aprendizado e crescimento, de clientes, financeiras e processos internos.

O propósito organizacional é composto pela missão, visão, princípios, valores, objetivos, e abrangência do negócio da Cooperativa, conforme apresentados a seguir. Estes itens foram propostos nesta pesquisa, com base em análise dos dados levantados nos documentos disponibilizados e/ou nas entrevistas realizadas, em virtude de esses elementos não estarem claramente definidos pela organização, com exceção do objetivo social, retirado na íntegra do Estatuto Social da empresa.

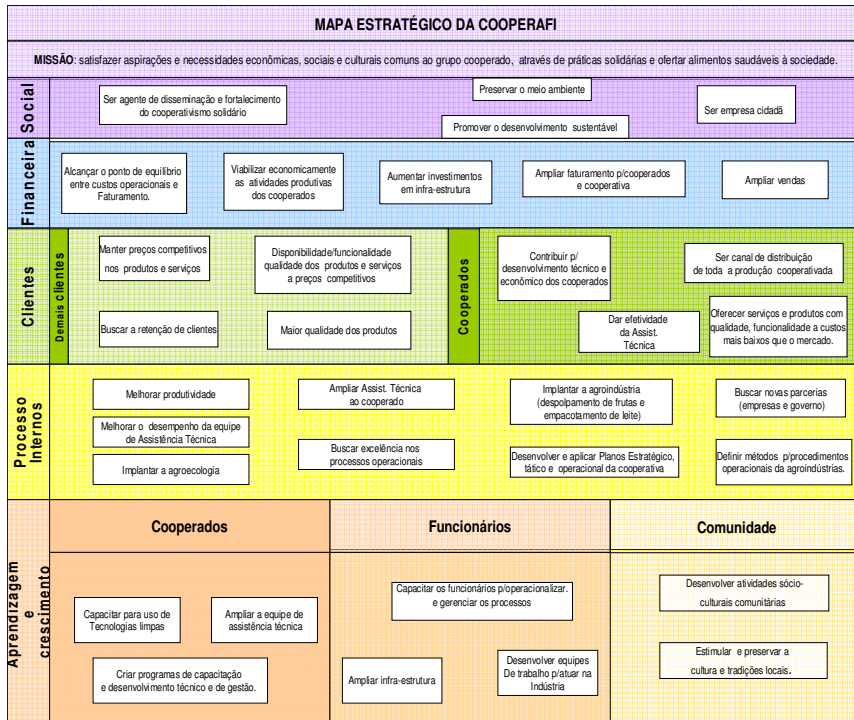
Acredita-se que é fundamental que a avaliação e o controle dos resultados esperados pela empresa sejam realizados e apresentados na sua dinâmica de funcionamento, entrelaçada com a realidade de mercado e do ambiente que está inserida a organização. Deve ser considerado, principalmente, o propósito da avaliação, as características diferenciadas de cada empresa, escolhendo o sistema de medição que melhor se adapte aos seus objetivos e estratégias.

O desenvolvimento dos processos e a definição dos indicadores de desempenho para uma cooperativa devem estar em consonância com os objetivos. No caso da COOPERAFI é possível mensurar alguns aspectos como o desenvolvimento profissional dos cooperados, a satisfação dos demais clientes e das necessidades dos associados, retorno financeiro das atividades propostas e relação com a comunidade, entre outros.

Para atingir o objetivo proposto na pesquisa, o BSC deve ser realizado numa modelagem em cinco etapas: arquitetura do programa de medição, inter-relacionamento de objetivos estratégicos, escolha e elaboração dos indicadores e elaboração do plano de implementação.

A missão, visão e os objetivos traçados pela Cooperativa são articulados às ações e índices de acompanhamento do Mapa Estratégico conforme figura a seguir:

**Figura 2: Mapa Estratégico da COOPERAFI**



Fonte: elaboração do autor.

Embora a cooperativa já traga em sua essência os objetivos sociais, acredita-se que uma perspectiva social no topo do Mapa Estratégico lhe trará mais clareza da sua estratégia de ser uma organização cidadã, comprometida com a preservação do meio ambiente e com a divulgação e fortalecimento do cooperativismo solidário. Ficando os objetivos financeiros da organização subordinados às realizações sociais.

Na perspectiva de clientes, alguns objetivos são destinados a atender seu público interno, ou seja, aos cooperados, tais como: oferecer produtos e serviços a custos mais baixos que o mercado; contribuir com o desenvolvimento técnico; e ser canal de distribuição de toda a produção. Razão pela qual é interessante destacar essa subdivisão no mapa estratégico, dando ênfase ao grupo com quem vai ser solidário – os cooperados.

A perspectiva aprendizagem e crescimento apresenta-se subdividida em três: cooperados, funcionários e comunidade, pois

esses segmentos têm expectativas diferenciadas da cooperativa, com isso precisa-se definir objetivos específicos para cada um deles, se quiser da conta de seus compromissos estratégicos.

Algumas ações estratégicas se mostram, particularmente, importante para a cooperativa alcançar seus objetivos, é o caso da ampliação da infra-estrutura com equipamentos voltados à agroindústria, que permitirá o desenvolvimento de várias outras ações como: a implantar a agroindústria, buscar a excelência dos processos organizacionais, desenvolverem equipes treinadas para atuarem na indústria e melhorar o desempenho da equipe técnica.

Outra ação importante é a capacitação adequada de funcionários e cooperados, pois dará sustentabilidade a várias outras. Esta ação permitirá o aprimoramento e conhecimento de atividades desenvolvidas por cooperados e funcionários. Desenvolvendo habilidades operacionais e gerenciais desses agentes, estarão capacitando-os para otimizar os recursos trabalhados, imprimir qualidade em seus produtos e serviços, servir melhor aos seus clientes, o que levaria à viabilização economicamente suas atividades produtivas de maneira sustentável.

No topo da hierarquia dos objetivos podem estar os objetivos sociais, onde a Cooperativa define como vai atuar para contribuir efetivamente com o desenvolvimento social da comunidade.

Para dar sustentação às suas ações, a COOPERAFI precisará alcançar o equilíbrio financeiro entre seus custos e receitas. Como organização cooperativa, a COOPERAFI tem dois aspectos distintos a observar na perspectiva dos clientes: de um lado deve satisfazer as necessidades de seus cooperados e, do outro, a necessidade de seus demais clientes, fazendo uma distinção entre os primeiros, com quem deve ser solidária e cooperativa, e o segundo grupo de clientes, com os quais deve estabelecer parcerias, mas dentro de uma lógica competitiva do mercado em que atua.

Os processos internos da COOPERAFI devem ser aperfeiçoados constantemente, visando sustentar a realização das atividades necessárias ao alcance dos objetivos traçados nas outras perspectivas da organização.

A lógica na qual o cooperado tem distinção nos planos e nas ações da cooperativa deve continuar, também, dentro da perspectiva de aprendizagem e crescimento, pois a Cooperativa tem como objetivo desenvolvê-los e capacitá-los para o bom desempenho de suas atividades produtivas e como cidadãos. É também objetivo da

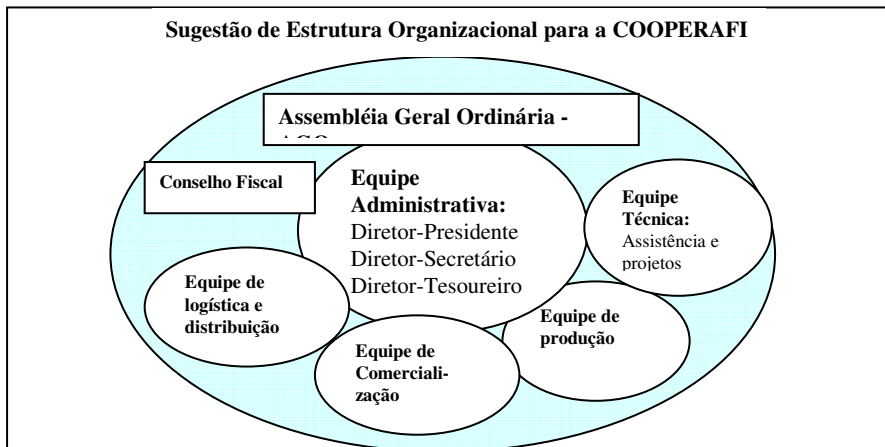
cooperativa ampliar essas ações até a comunidade onde está inserida, para cumprir seus objetivos definidos na perspectiva social.

A estrutura da COOPERAFI está definida de forma hierárquica, com linha e *staff*. Segundo Agostinho (2003), para definir uma estrutura deve-se observar na operacionalização dos sistemas o fator humano envolvido e o ambiente, para que se estabeleça uma maneira adequada da organização utilizar-se de seus recursos para atingir seus objetivos. Se a cooperativa pretende ter como ponto forte a flexibilidade e ênfase no desenvolvimento das competências humanas, então sua estrutura deve aproximar-se dos modelos orgânicos e de sistema aberto.

Para que a Cooperativa se transforme num espaço de aprendizado, onde seus integrantes desenvolvam a capacidade de compartilhar conhecimento e imagem de futuro que se quer criar pode-se optar por trabalhos em equipes (Senge, 1990). Para isso se faz necessário desenvolver essas equipes de trabalho para atuarem de maneira colaborativa e interdependente com as demais áreas existentes, criando mecanismos de comunicação e interação (*feedbacks*) eficientes, em que seus membros interajam harmonicamente, com dependência, mas cada um preservando a sua individualidade.

O modelo a ser aplicado nesse caso deverá ser mais dinâmico e menos hierarquizado. Assim, provavelmente a organização atenderia melhor aos objetivos dos cooperados e da cooperativa, de forma compartilhada, tendo como sustentação a inovação, a criatividade e diferencial competitivo. Para isso, pode-se recorrer às propriedades dos sistemas complexos adaptativos descritos por Holland (apud AGOSTINHO, 2003), no qual este tem interação com o seu meio, se adapta e age de forma autônoma, efetuando mudanças com coerência, de acordo com os objetivos traçados pelo grupo.

Acredita-se que, o mais recomendável para a COOPERAFI, é uma estrutura formada por equipes de trabalho autogeridas. Buscando cooperados para atuarem nessas equipes, mesmo em tempo parcial, para que não descuide de sua atividade principal de agricultor, estimulando a rotatividade desses membros entre as áreas, visando melhorar o conhecimento, tanto da organização como de todo os seus processos operacionais, inclusive na relação da cooperativa com o mercado. Adotando, com estas ações, a autogestão de maneira efetiva, conforme figura abaixo.

**Figura 3:** Proposta de estrutura organizacional para a COOPERAFI

Fonte: elaboração do autor.

As pessoas envolvidas teriam chances de aprender e desenvolver suas capacidades de realização.

Desta forma, pode se concretizar a lógica emancipadora do indivíduo dentro da Ciência da Administração, proposta por Ramos (1989), onde o trabalhador é sujeito de sua própria história e não perde sua identidade ao se inserir nas organizações. Basta que para isto a organização se estruture de maneira dinâmica e flexível, respeitando os indivíduos que a compõem e contribuindo para que alcancem seus objetivos individuais através dos objetivos grupais, desenvolvendo o homem e organização de forma simultânea.

### **Considerações Finais**

Os resultados permitiram identificar uma relação positiva entre a aplicação da gestão estratégica e os objetivos a serem alcançados, tanto econômicos, quanto sociais. A solidariedade, conforme foi definida por Mance (2006), como a organização do trabalho em grupo para concretização e vivência de novas relações econômicas e sociais, a fim de fornecer meios de sobrevivência e melhoria de qualidade de vida a todos os envolvidos, não seria eliminada ou afastada da prática de uma empresa, pela aplicação das ferramentas mencionadas neste trabalho.

Na identificação dos instrumentos que possibilitam a adoção da gestão estratégica em empreendimentos solidários, pode-se verificar

que a matriz BCG, a matriz Produto-Mercado, a Análise SWOT e o BSC contribuem de maneira significativa para a uma boa análise da organização e do ambiente que está inserida.

Considerando estes aspectos, a aplicação do BSC em cooperativas que atuam dentro de uma perspectiva solidária, mostrou-se pertinente, visto que esta ferramenta serve para articular melhor a estratégia adotada pela organização, comunicando-a e alinhando-a com as iniciativas individuais dos cooperados e interligando-as com as organizacionais, fazendo com que todos os esforços se voltem para uma meta comum, ao mesmo tempo em que constitui-se num sistema de controle, comunicação, informação e principalmente de aprendizagem. Pois, permite que todos conheçam e interajam com as estratégias e com as ações programadas para alcançá-las.

Acredita-se, como Batalha e Silva (2001), não restar dúvidas de que um modelo formal de análise estratégica facilita e aumenta a efetividade desse processo de reflexão e que, organizações com uma boa visão estratégica possuem maiores chances de sobrevivência e sucesso. Pois, quando a Cooperativa cria mecanismos para ajudar os produtores a fazer uma leitura do mercado que estão inseridos, estão criando, também, possibilidades destes se prepararem melhor para sua atividade produtiva e da sua manutenção e fortalecimento dentro desta. Ao analisar o modelo de gestão e da estrutura da COOPERAFI pode-se constatar que, apesar da gestão apresentar traços democráticos, na sua estrutura utiliza-se uma visão clássica da administração, onde a autoridade e a responsabilidade emanam do topo da pirâmide organizacional e seus diretores dão conta de todas as ações para alcançarem os objetivos. A falta de planejamento e controle dessas ações são, também, fatores que dificultam o alcance dos objetivos organizacionais, diminuindo, com isto, a competitividade da cooperativa.

Conclui-se, portanto, o que determinará o êxito dessas organizações será quanto maior as ligações de confiança, compromisso e cooperação mútua, maiores serão as suas possibilidades de sucesso. A gestão de uma cooperativa, como a apresentada aqui neste estudo, será mais solidária ou menos solidária não pela aplicação de instrumentos administrativos, mas em virtude do comportamento de quem vai utilizá-los, pois tudo depende da opção que fizerem diante das diversas situações onde terão que decidir entre o mercado e o cooperado.

Acredita-se, portanto, que a limitação da aplicação deste modelo em pequenas cooperativas, estaria na falta de preparo gerencial dos membros da organização.

### **Agradecimentos**

Á todos os cooperados, diretores e funcionários da COOPERAFI pela receptividade com que me abriram as portas da cooperativa e de suas casas, apresentando-me o seu cotidiano que é parte de suas vidas. Ao professor Joel Marin, pela contribuição valiosa no desenvolvimento desta pesquisa, mostrando-me a possibilidade de junção de áreas tão distintas como a Sociologia, a Administração e a Economia.

E finalmente, à CNPq pelo apoio financeiro, que me permitiu estar mais tempo próximo ao objeto de estudo desta pesquisa.

### **Referências bibliográficas**

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e Organizações**: em busca da gestão autônoma. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDION, C. **A gestão no campo da economia solidária**: particularidades e desafios. **RAC**, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005.

ANSOFF, H. I. **Implantando Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo, 1993.

AZEVEDO, P. F. de. **Comercialização de Produtos Agroindustriais**. In BATALHA, Mário Otávio (Coord). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROS, M. Um estudo comparado sobre Gestão Emancipadora em Organizações Comunitárias: a comparação Bahia (Brasil) e Québec (Canadá). **EnANPAD** 2001. Universidade Salvador – UNIFACS Disponível em: [http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod\\_edicao\\_subsecao=50&cod\\_evento](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=50&cod_evento). Acesso: em 10 de dezembro 2006.

BATALHA, M. O. e SILVA, A. I. da. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial: GEPAl: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CARRION, R. da S. M. e GARAY, Â. B. S.. **Organizações privadas sem fins lucrativos: as empresas do GIFE/RS. Análise**, Porto Alegre, v.11, n.1, p.203-220, 2000. Disponível em:

[http://volpi.ea.ufrgs.br/teses\\_e\\_dissertacoes/td/002948.pdf](http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/002948.pdf) Acesso em: 26/05/2007.

COOPERAFI. **Estatuto Social**. Itapuranga (GO): 19 de dezembro de 2003.

COOPERAFI. **Projeto de Fruticultura Sustentável no Cerrado Goiano**. Itapuranga (GO): 17 de janeiro de 2007.

COSTA, A. P. P. da. **Balanced Scorecard – conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**, 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FARINA, E. M.M.Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual**. Disponível em: endereço [www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1932007113446](http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1932007113446). Acesso em: 12 de dezembro 2006.

FERREIRA, J. P. C. **Estatuto Social da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária - UNICAFES**. Luziânia (GO): 19/20 e 21 de junho de 2005. Disponível em: [www.unicafes.org.br/conteudo.php?idn=44&tp=not](http://www.unicafes.org.br/conteudo.php?idn=44&tp=not). Acesso em: 05 de julho de 2007.

GAIGER, L. I (Org.). **Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil**. Porto Alegre: UFRGS, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HABERMAS, J. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HENDERSON, B. **Matriz BCG..** Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz\\_BCG](http://pt.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG). Acesso em: 27 de maio de 2007

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Mapas Estratégicos-Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso C. Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Condutores da performance: uma guia prática para o uso do “balanced scorecard”**. Tradução Maria Cristina da Costa Muller. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.



\_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Boston: **Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance**, Harvard Business School Press, 1998.

\_\_\_\_\_. **Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LOPES, J. R.; BADIN, L.; CRAIDY, M. H. et al. Sobre a Cultura do Trabalho Autogestionária. 1º. **Fórum Social Mundial**. Porto Alegre: 23 a 25 de janeiro, 2001.

MANCINI, E. Políticas Públicas para o Desenvolvimento Econômico-Solidário do Brasil. **I Conferência Nacional de Economia Solidária**. disponível em: [http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/conf\\_textoeuclidesmance.pdf](http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/conf_textoeuclidesmance.pdf). Acesso em 16/04/2007.

NANTES, J. F. D.; SCARPELLI, M. Gestão da produção rural no agronegócio. In BATALHA, Mário Otávio (Coord). **Gestão Agroindustrial**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OCB (a). **História do cooperativismo em Goiás**. Disponível em: <<http://www.ocbgo.org.br>>. Acesso em: 17 de janeiro de 2007.

OCB (b) - Organização das Cooperativas Brasileiras. **Legislação Cooperativista**. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=139>. Acesso em: 05 de dezembro de 2006.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**. Trad. De Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RICIARDI, L. e LEMOS, R. J. **Cooperativa, a empresa do século XXI: como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos**. São Paulo: LTR, 2000.

ROESCH, Sylvania Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em administração: guia para estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte no Brasil**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

---

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** 9 ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SINGER, P. **Economia Solidária: um modo de Produção e distribuição.** SINGER, P.;

UNICAFES. **Ata de Constituição da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária.** Luziânia: 22 junho de 2005. Disponível em <http://www.unicafes.org.br/links/ata.htm>. Acesso em: 15 de julho de 2007.

UNICAFES: **Documento Base do I Congresso de Agricultura Familiar.** Luziânia (GO): Junho, 2005. Disponível em: [www.fetrafsul.org.br/downloads/fetrafsul/Resolucoes-parcial.doc](http://www.fetrafsul.org.br/downloads/fetrafsul/Resolucoes-parcial.doc). Acesso: em 05 de julho de 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Trad. Daniel Grassi. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 205 p.