

**Programa Mais Gestão: coerência entre diagnósticos e planos de ação nas cooperativas de agricultura familiar da região Sudeste**

**Mais Gestão program: coherence between diagnostics and action plans in family farming cooperative in Southeastern Brazil**

**Thiago Heleno Mariano**

E-mail: thiago.mariano@ufv.br

Bacharel em Cooperativismo e mestrando em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (UFV)

**Marcelo José Braga**

E-mail: mjbraga@ufv.br

Pós-Doutor pela University Of California At Davis, UCD, Estados Unidos. Professor Titular e Diretor do Instituto de Políticas Públicas e Desenvolvimento Sustentável (IPPDS) da Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Recebido em: 15/04/2018  
Aprovado em: 31/05/2018

Revista do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural (UFV)

ISSN 2359-5116 | V. 7 | N.1 | JAN.-JUN.2018

## RESUMO

O objetivo do presente trabalho é analisar os problemas associados a gestão das cooperativas de agricultura familiar da região Sudeste, por meio da avaliação dos Planos de Aprimoramento (PA) realizados no âmbito do Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural Mais Gestão. Foram investigados os planos de 74 cooperativas, localizadas no estado de São Paulo (44), Minas Gerais (24) e Espírito Santo (6). A avaliação das ações propostas nos PA foi realizada por meio da Análise de Similitude. Observou-se que os principais gargalos destas cooperativas dizem respeito à falta de adoção de mecanismos de gestão organizacional e financeira e as ações propostas nos PA foram norteadas principalmente para o posicionamento das cooperativas no mercado, aprimoramento da gestão organizacional e administrativa-financeira, nesta ordem de importância.

**Palavras-chave:** Cooperativas de agricultura familiar; gestão de cooperativas; problemas de gestão.

## ABSTRACT

The objective of this paper aims is to analyze management problems of family farming cooperatives of Brazilian southeast region, through the evaluation of the Enhancement Plans (EP) made within the “Ater Mais Gestão” public policy program. EP of 74 cooperatives, located at the states of São Paulo (44), Minas Gerais (24) and Espírito Santo (6), were investigated. . The evaluation of the actions proposed on the EP was performed through the method of Similitude Analysis. It was observed that the main problems of these cooperatives are related to the adoption of financial and organizational management mechanisms and the EP actions were guided mainly by the cooperatives positioning in the market, improvement of the organizational and administrative-financial management, in this order of importance

**Keywords:** Family farming cooperatives, management of cooperatives, management problems.

## Introdução

As cooperativas de agricultura familiar são organizações caracterizadas por conter em seu quadro social, majoritariamente, cooperados que se enquadrem na categoria de agricultores familiares. Uma parcela significativa destas cooperativas apresentam gargalos que são relativos à especificidade de sua gestão, comercialização e organização da produção.

Tendo em vista a necessidade de aprimorar os sistemas de gestão das cooperativas de agricultura familiar, no ano de 2012, o Governo Federal, por meio do extinto Ministério do Desenvolvimento Agrário, instituiu o Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural Mais Gestão.

De acordo com a Secretaria Especial Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, o propósito do programa é promover o fortalecimento da gestão das cooperativas atendidas, com o objetivo de capacitá-las para o acesso a mercados institucionais, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), bem como fomentar a produção de orgânicos.

Com este desígnio, nos anos de 2014 e 2015 foram contratadas empresas de consultoria e assistência técnica e extensão rural para elaborarem Planos de Aprimoramento para as cooperativas da região Sudeste do Brasil. Estes planos de aprimoramento eram constituídos de diagnósticos dos problemas de gestão e ações para mitigá-los com o objetivo de aprimorar a gestão destas cooperativas.

De acordo com diagnóstico do Programa ATER Mais Gestão (2016), as cooperativas de agricultura familiar apresentam gargalos organizacionais e de gestão devido, principalmente, a seu tamanho reduzido, no que tange o faturamento, e a baixa idade.

Neste sentido, é imprescindível que sejam identificados os principais gargalos presentes na gestão destas cooperativas e implantar ações que sejam eficazes no sentido de solucioná-los. Portanto, o presente trabalho trata da análise das informações presentes nos planos de aprimoramentos, de modo a identificar os principais problemas de gestão destas organizações, bem como analisar as ações propostas, com o desígnio de verificar se existe coerência entre os problemas identificados e os planos de ações.

Com este objetivo, foi realizada uma Análise de Similitude, que para Marchand & Ratinaud (2012, *apud*, Camargo e Justo, 2013), compreende um método que possibilita

avaliar a relação e a conexão entre as palavras. Desta forma, por meio desta análise é possível verificar o foco estabelecido nas ações propostas para as cooperativas.

O trabalho está organizado em quatro seções, além desta introdução. A seção que segue consiste de uma revisão bibliográfica que trata da apresentação dos principais aspectos relativos às cooperativas de agricultura familiar e à gestão destas organizações. A terceira seção diz respeito aos procedimentos metodológicos utilizados. A quarta seção representa a análise dos planos de aprimoramento do Programa ATER Mais Gestão. E, por fim, são apresentadas as considerações finais deste trabalho.

## **Revisão de Literatura**

### **a. Agricultura familiar**

Tendo em vista a dinâmica do mercado agroalimentar contemporâneo, que, para Cechin (2014) tem apresentado padrões de consumo cada vez mais exigentes, é fundamental que os agricultores familiares atuem no sentido de promover a qualidade e o posicionamento de seus produtos no mercado. Vale destacar que a agricultura familiar é compreendida como uma unidade de produção em que o trabalho é majoritariamente realizado por integrantes da família (ABRAMOVAY, 1992).

Wanderley (2014) salienta que agricultores familiares representam produtores agrícolas que possuem vínculo familiar ou pertencem ao mesmo grupo social, que se organizam em torno do patrimônio familiar e constituem uma forma de trabalhar e um modo de vida que são alicerçados por laços familiares e de vizinhança. Costa *et al* (2015) afirmam que a legislação brasileira classifica como agricultura familiar as unidades produtivas que não ultrapassem quatro módulos fiscais<sup>1</sup>, utilizem majoritariamente mão de obra familiar, que a maior parte da renda seja oriunda das atividades econômicas desenvolvida na propriedade e que seja autogerida.

Para Batalha *et al* (2005) é importante a compreensão de que a viabilidade na agricultura familiar depende de uma gama de aspectos e agentes que constituem um sistema de mercados e canais de comercialização. Os autores afirmam ainda que, para a atuação neste sistema, os agricultores familiares devem ter disponíveis ferramentas de apoio à tomada de decisão que precisam ser adequadas à sua especificidade de gestão.

---

<sup>1</sup> Os módulos fiscais representam uma forma de medir o tamanho da propriedade. O tamanho do módulo fiscal varia de acordo com a região em que está localizada a propriedade.

## **b. Cooperativas de agricultura familiar: características e desafios da gestão**

Para melhor se posicionarem no mercado, é comum que agricultores familiares se organizem sob a forma de cooperativas para acessarem mercados e se apresentarem de forma competitiva. É importante evidenciar que, de acordo com a portaria nº 17/10 do Ministério do Desenvolvimento Agrário, consistem em empreendimentos de agricultura familiar as cooperativas ou associações que detêm a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP Jurídica). Esta declaração é emitida para aqueles empreendimentos que possuem o mínimo 70% de seus associados com DAP Física e que ao menos 55% da produção seja proveniente de associados com DAP Física (COSTA *et al*, 2015).

Neste sentido, salienta-se que as organizações cooperativas possuem um modelo de gestão específico. Para Antonialli (2000), este modelo tem recebido críticas por apresentar vários gargalos que comprometem sua competitividade, principalmente devido a ineficácia administrativa que tem sido observada, o que oferece risco a essas organizações.

No que diz respeito aos gargalos e problemas de gestão das organizações cooperativas, Oliveira (2001) define os principais, como:

- a) Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados;
- b) Falta de intercooperação;
- c) Não apresentação de adequados modelos de gestão;
- d) Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência.

Ademais, as cooperativas enfrentam problemas de governança que são relativos às características de sua estrutura organizacional e de patrimônio, gestão e fatores inerentes ao seu quadro social. (PIVOTO, 2013; CECHIN, 2014; FERREIRA, 2014).

É válido salientar ainda que, devido natureza peculiar, as cooperativas enfrentam entraves e possuem necessidades de estabelecer estratégias que sejam norteadas para o acesso a mercados e à competitividade (MARIANO & ALBINO, 2017).

De acordo com o diagnóstico do Programa ATER Mais Gestão (2016), a maior parcela das cooperativas de agricultura familiar não possui práticas de gestão e de planejamento estratégico formalizadas. O diagnóstico retrata ainda que apenas 10% destas organizações realizam planejamento estratégico. Desta forma, a falta de formalismo estratégico se apresenta como um gargalo significativo na realidade das cooperativas de agricultura familiar.

Ainda segundo o relatório do Programa ATER Mais Gestão (2016) é fundamental garantir que as cooperativas possuam uma estrutura organizacional que as proporcione condições de alcançar seus objetivos estratégicos, que devem priorizar a promoção de renda e bem-estar para o cooperado. Ademais, o relatório identificou que há pouca ênfase em aspectos relativos à gestão organizacional como, por exemplo, o planejamento estratégico e seus desdobramentos, que são práticas incipientes em grande parte das cooperativas de agricultura familiar atendidas pelo programa.

No que tange especialmente às cooperativas de agricultura familiar, Costa *et al* (2015) realizaram um estudo em cooperativas de agricultura familiar mineiras que teve como objetivo avaliar os desafios que estas organizações enfrentam para acessar mercados institucionais. Vale salientar que de acordo com o documento “Aquisição de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar” (2016) produzido pela Fundação Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), grupos formais como cooperativas e associações detêm prioridades em relação aos produtores individuais na aquisição dos produtos.

Costa *et al* (2015) identificaram as demandas técnicas das cooperativas e as agruparam em quatro eixos: assistência técnica, adequação sanitária, gestão e logística.

Do ponto de vista da gestão, os autores verificaram que os problemas de gestão foram evidenciados por todas as cooperativas estudadas e perpassam a área contábil, financeira, comercial, produtiva e organizacional. Das cooperativas investigadas pelos autores, 58% delas não realizam planejamento estratégico e no que diz respeito à área financeira, observou-se que apenas 47% separam custos fixos e variáveis e consideram os custos de produção e a margem de lucro na composição de seus preço de venda. Além disso, foi identificado que 21% das cooperativas não efetuam nenhum tipo de controle de custos. Desta forma, com base nas informações apresentadas por Costa *et al* (2015), é

possível concluir que os principais problemas de gestão das cooperativas de agricultura familiar estudadas são relativos à gestão organizacional e administração financeira.

Mariano e Albino (2017), por meio de uma revisão bibliográfica, propuseram um modelo de gestão que visa auxiliar a gestão organizacional das cooperativas agropecuárias, principalmente no que diz respeito ao estabelecimento de objetivos estratégicos e ações que tenham o desígnio de mitigar seus problemas de gestão, bem como aprimorar o seu desempenho. De acordo com os autores, os objetivos e ações que visem aprimorar o desempenho e solucionar problemas de gestão nas organizações cooperativas agropecuárias, devem ser estabelecidos com base em três perspectivas: Econômico-Financeiro, Social e Gerencial.

Desta forma, para os autores (Mariano & Albino, 2017) devem ser considerados os seguintes aspectos no estabelecimento dos objetivos e ações:

I. Dimensão Gerencial:

- a. **Implantação de boas práticas de governança corporativa:** A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) define a governança corporativa, em cooperativas, como um conjunto de práticas que detém o propósito de assegurar o alcance dos objetivos sociais e promover a sustentabilidade em sua gestão.
- b. **Aprimorar os processos internos:** para os autores, por meio do aprimoramento de seus processos internos, a cooperativa se torna apta a potencializar suas vantagens competitivas, logo, aprimora sua gestão interna e o posicionamento no mercado.
- c. **Realizar ações de intercooperação:** Os autores salientam que a intercooperação é essencial para cooperativa agropecuária, considerando que por meio desta prática é possível aumentar o poder de barganha da cooperativa no mercado, obter melhores condições de créditos e financiamentos e obterem melhores condições de atenderem às demandas de seus cooperados.

II. Dimensão Social:

- d. **Organização do Quadro Social:** para os autores constituição de núcleos de cooperados contribui com o fluxo de informações, o que possibilita maior engajamento e contato com a realidade da cooperativa.

- e. **Criação de Mecanismos de Relacionamento com Cooperados:** os mecanismos de relacionamento com cooperados dizem respeito à promoção da transparência, o que possui o propósito de contribuir com o engajamento e visualização de valor do quadro social para com a cooperativa.
- f. **Estabilizar a relação contratual com os cooperados:** para os autores, é necessário que sejam estabelecidos contratos estáveis entre cooperado e cooperativa de modo que não acarrete em problemas de fidelização.
- g. **Promoção da Educação Cooperativista:** os autores salientam que no processo de educação cooperativista é essencial que sejam trabalhados temas relativos à doutrina cooperativista e aspectos inerentes à gestão, de modo que o cooperado identifique sua importância e papel de dono, além de promover o conhecimento acerca do modelo de gestão de sua cooperativa.

## II. Dimensão Econômico-financeira:

- h. **Indicadores econômicos e financeiros:** a respeito dos indicadores econômicos e financeiros da organização cooperativa agropecuária, devem ser considerados os indicadores: Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral, Giro do Ativo Total, Giro do Ativo Operacional, Margem Líquida, Margem Operacional, Capital de Terceiros/Ativo Total e o Grau de Endividamento (CARVALHO & BIALOSKORSKI NETO, 2008 *apud* MARIANO & ALBINO, 2017). Além disso, os autores recomendam o uso do EBITDA da avaliação, uma vez que apresenta a capacidade operacional de a cooperativa obter ganhos financeiros, ou seja, sobras disponíveis para a distribuição e investimentos.

Como é possível verificar, o processo de definição de objetivos e planos de ações devem ser orientados, principalmente, para solucionar os problemas de gestão organizacional das cooperativas, uma vez que representam os principais gargalos deste empreendimento.

## Procedimentos Metodológicos

O presente trabalho consiste em uma análise de dados secundários. Para Mattar (1996), os dados secundários representam aqueles que já foram coletados e tabulados, que podem ser consultados, dentre outras fontes, em publicações e informações de governos e outras instituições.

Neste sentido, este trabalho trata da análise das informações presentes nos planos de aprimoramento elaborados para as cooperativas de agricultura familiar da região Sudeste do Brasil, no âmbito do Programa ATER Mais Gestão. Ao todo, foram analisados os planos de aprimoramento de 74 cooperativas localizadas no estado de São Paulo (44), Minas Gerais (24) e Espírito Santo (6).

As informações foram compiladas em uma planilha eletrônica de modo que possibilitou a identificação dos principais aspectos deficientes da gestão das cooperativas, bem como a sistematização das ações propostas para as cooperativas para que fossem realizadas as análises das palavras-chave.

A análise das palavras-chave foi realizada por meio da Análise de Similitude. De acordo com Marchand & Ratinaud (2012, *apud* Camargo e Justo, 2013), esta análise possibilita identificar a conexão entre as palavras. Esta conexão é identificada por meio do agrupamento das palavras em torno de um significado comum.

Vale destacar que a Análise de Similitude é realizada com base na análise de agrupamento<sup>2</sup>, que representa um método oriundo da análise estatística multivariada Marchand & Ratinaud (2012, *apud* Camargo e Justo, 2013). Neste método, as variáveis – no caso, quantas vezes cada palavra é utilizada - são analisadas de maneira conjunta, de modo que seja possível agrupar os indivíduos (palavras) por similaridade.

A identificação das palavras-chave análise de similitude foram realizadas por intermédio do *software* IRAMUTEQ, que consiste em um *software* de livre acesso que é embasado pelo ambiente estatístico do *software* R. O *software* possibilita variados tipos de análise textual, desde análises simples até análises estatísticas multivariadas, como é o caso da análise de similitude (CAMARGO & JUSTO, 2013 *apud* Marchand & Ratinaud, 2012).

## Resultados e Discussões

---

<sup>2</sup> Outras informações relativas à análise de agrupamento podem ser verificadas em: HAIR, Joseph F. et al. Análise multivariada de dados. Tradução Adonai Schlup Sant'Anna. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p.

### a. Diagnóstico da gestão das cooperativas

As informações analisadas no presente trabalho dizem respeito aos aspectos deficientes na gestão das cooperativas de agricultura familiar que foram identificados nos Planos de Aprimoramento, bem como as ações propostas para as cooperativas.

No que tange os problemas, a identificação foi realizada na fase de diagnóstico da gestão das cooperativas para a elaboração dos planos de aprimoramentos, na qual foi utilizada como instrumento de análise a Matriz de Identificação Estratégica (MIE). Nesta metodologia, a gestão das cooperativas foi avaliada com base nas perspectivas Gestão Organizacional (GO), Gestão de Pessoas (GP), Gestão Industrial (GI), Gestão Ambiental (GA), Finanças e Custos (FC), Comercialização e Marketing (CM). Os aspectos analisados podem ser observados no quadro a seguir:

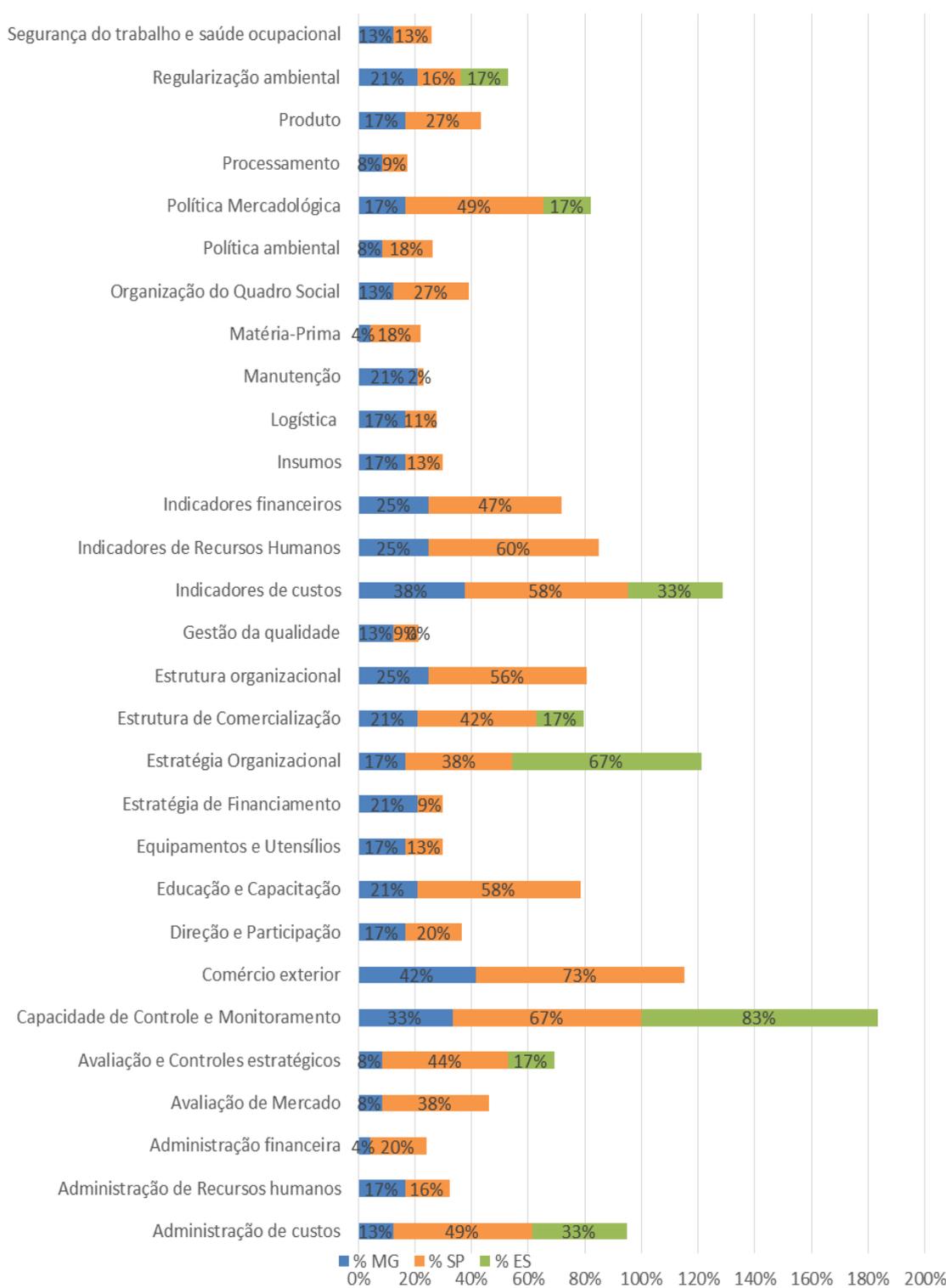
#### Quadro 1 - Aspectos analisados na Matriz de Identificação Estratégica dos Planos de Aprimoramento

Perspectiva	Aspectos Analisados
Gestão Organizacional (GO)	Estratégia Organizacional; Estrutura Organizacional; Avaliação e Controles Estratégicos; Direção e Participação; Organização do Quadro Social.
Gestão de Pessoas (GP)	Administração de Recursos Humanos; Educação e Capacitação; Indicadores de Recursos Humanos.
Finanças e Custos (FC)	Administração financeira; Estratégia de Financiamento; Indicadores Financeiros; Administração e Custos; Indicadores de Custos.
Gestão Ambiental (GA)	Regularização Ambiental; Política Ambiental
Gestão Industrial (GI)	Produto, Equipamentos e Utilidades; Manutenção; Matéria-prima; Insumos; Logística; Processamento; Gestão da Qualidade; Segurança do Trabalho e Saúde Ocupacional
Comercialização e Marketing (CM)	Estrutura de Comercialização; Acesso a Mercados diferenciados e Institucionais. Comércio Exterior; Avaliação de Mercado; Política Mercadológica; Capacidade de Controle e Monitoramento.

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Planos de Aprimoramento.

Cada um destes aspectos foram projetados na MIE e classificados como “Muito bom”, “Bom”, “Ruim”. Os aspectos relativos aos problemas na gestão das cooperativas, foram interpretados como aqueles que estavam presentes na classificação “Ruim”.

Por meio da distribuição dos aspectos analisados, foi possível visualizar quais aspectos possuem relação com problemas de gestão das cooperativas. O gráfico a seguir apresenta a distribuição dos aspectos que foram classificados como “Ruim”, por estado e o percentual de cooperativas em que foram identificados:



**Figura 1 - Relação de aspectos classificados como "Ruim"**

Fonte: elaborado pelos autores

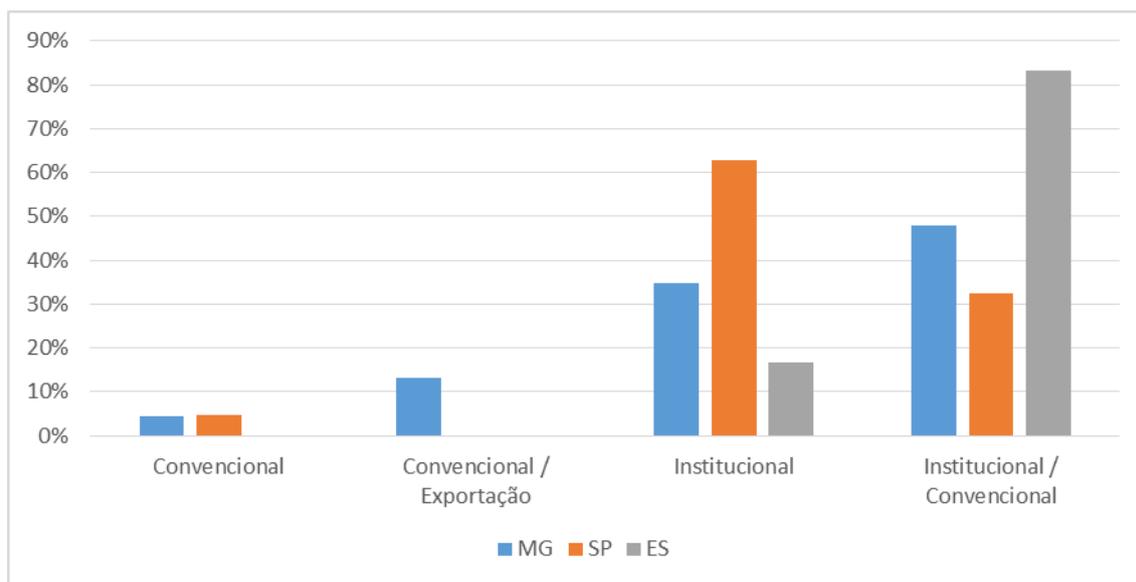
Como é possível observar no gráfico, os principais problemas nas cooperativas mineiras possuem relação com o Comércio Exterior, Indicadores de Custos e Capacidade

de Controle e Monitoramento, em que, respectivamente, 43%. 38% e 33% das cooperativas apresentam estes problemas.

No estado do São Paulo, observa-se que os principais problemas estão relacionados com o Comércio Exterior, Capacidade de Controle e Monitoramento e Indicadores de Recursos Humanos, em que, respectivamente, 73%, 67% e 60% das cooperativas apresentam estes problemas. No entanto, mesmo que estes três aspectos sejam mais recorrentes nas cooperativas paulistas, outros aspectos classificados como “Ruim” afetam mais de 50% das cooperativas, tais como: Estrutura organizacional, Educação e Capacitação e Indicadores de Custos.

No que diz respeito às cooperativas capixabas, os principais problemas são relativos à Capacidade de Controle e Monitoramento, que afeta 83% das cooperativas, Estratégia Organizacional 67% e Administração de Custos e Indicadores de Custos com 33%.

Como é possível observar, a maior parte das cooperativas mineiras e paulistas tiveram o Comércio Exterior avaliado como “Ruim”. Isto ocorre principalmente devido ao foco destas cooperativas ser a atuação no mercado institucional, e utilizarem a exportação como canal de vendas. A Figura 2 a seguir, apresenta a relação de canais utilizados pelas cooperativas analisadas:



**Figura 2 - Canais acessados pelas cooperativas**

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Planos de Aprimoramento.

Por meio do gráfico, verifica-se que o foco das cooperativas estudadas é a atuação no mercado institucional ou, ainda, na atuação concomitante entre institucional e convencional. Além do que, também, é possível concluir que a participação destas

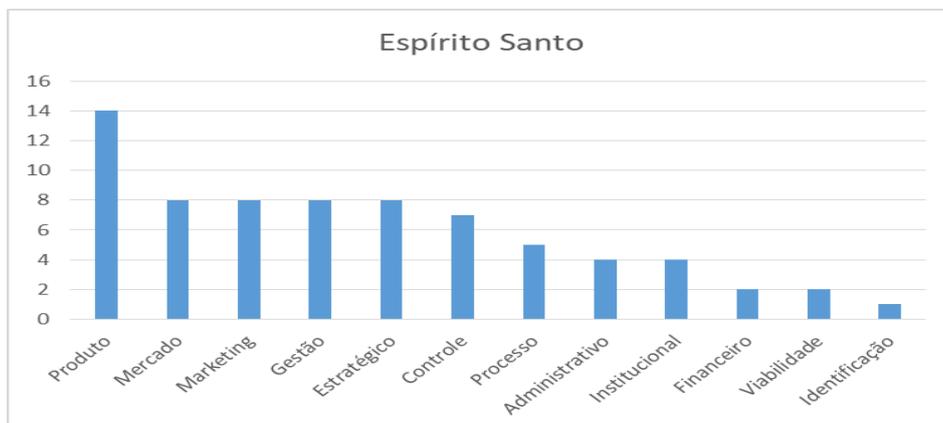
cooperativas no comércio exterior e no mercado convencional ainda é bastante incipiente. Neste sentido, observa-se que as cooperativas analisadas, em grande parte, não estão focadas na exportação dos produtos, logo, conclui-se que o advento das compras institucionais fez com que estas cooperativas não priorizassem o comércio exterior. Portanto, este aspecto não representa uma deficiência que deva ser priorizada por estas cooperativas neste momento.

Desta forma, é possível concluir que os demais gargalos identificados, que dizem respeito à gestão organizacional e financeira das cooperativas, refletem na inserção destas organizações em mercados mais competitivos. Logo, os problemas demonstram a deficiência que as cooperativas de agricultura familiar possuem na adoção de mecanismos de gestão organizacional e financeira.

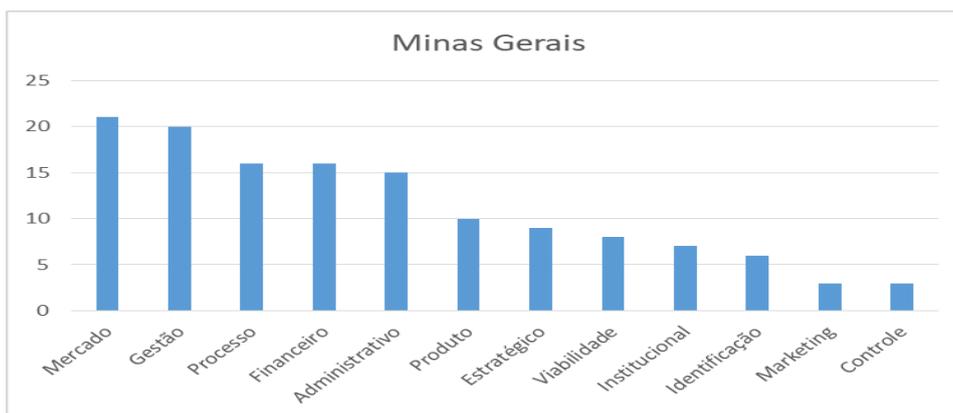
Os problemas identificados vão ao encontro com aqueles salientados por Costa *et al* (2015), Oliveira (2001) e Antonialli (2000), em que os principais problemas de gestão das cooperativas são referentes à gestão organizacional e financeira.

Com o propósito de mitigar os gargalos identificados, os planos de aprimoramento do Programa ATER Mais Gestão contemplou a elaboração de planos de ação para estas cooperativas.

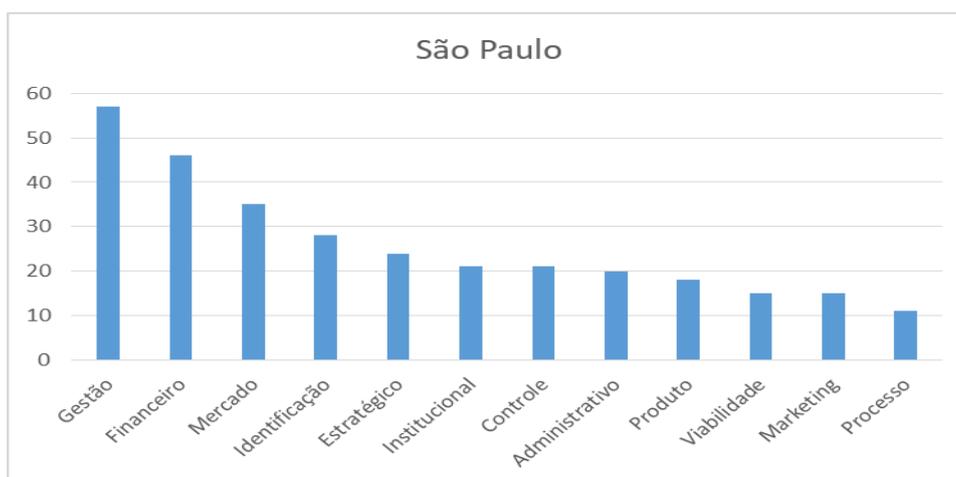
Por meio da análise das palavras-chave utilizadas nas ações propostas para estas cooperativas, foi possível identificar as palavras mais recorrentes, afim de visualizar o enfoque das ações na gestão da cooperativa. As figuras 3, 4 e 5 apresentam as principais palavras utilizadas nas ações propostas para as cooperativas de cada um dos estados, bem como a quantidade de vezes que foram utilizadas.



**Figura 3 - Palavras-chave dos planos de ação das cooperativas do Espírito Santo**  
Fonte: elaborado pelos autores, com base nos Planos de Aprimoramento.



**Figura 4 - Palavras-chave dos planos de ação das cooperativas de Minas Gerais**  
Fonte: elaborado pelos autores, com base nos Planos de Aprimoramento.

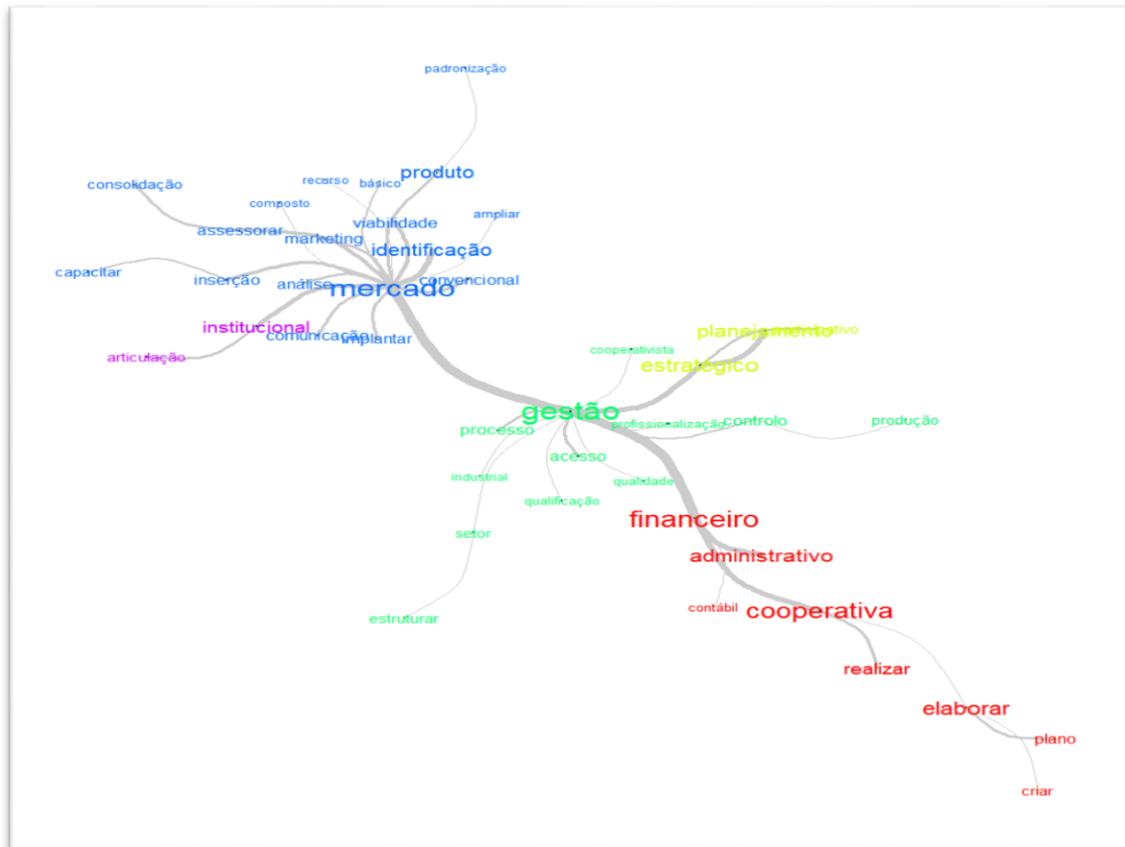


**Figura 5 - Palavras-chave dos planos de ação de São Paulo**  
Fonte: elaborado pelos autores, com base nos Planos de Aprimoramento.

Observa-se no gráfico, que as ações propostas para as cooperativas do Espírito Santo tiveram o enfoque, principalmente, no Produto e na sua inserção no Mercado. No que diz respeito às cooperativas mineiras, verifica-se o foco em ações relativas ao Mercado, Estratégia e aspectos relativos área administrativa e financeira. A respeito das ações propostas para as cooperativas paulistas, observa-se o enfoque na Gestão da cooperativa e aspectos relativos a mercados, finanças e gestão estratégica.

**b. Análise de conteúdo das ações propostas nos Planos de Aprimoramento**

Com o propósito de avaliar a coerência entre as lacunas identificadas no diagnóstico da gestão das cooperativas e as ações propostas nos Planos de Aprimoramento, foi realizada a análise de similitude. A Figura 6 a seguir, apresenta o agrupamento realizado pelo *software* IRaMuTeQ, em que as palavras foram agrupadas por meio da Análise de Similitude.



**Figura 6 - Mapa: Análise de Similitude**

Fonte: elaborado pelos autores com base nos Planos de Aprimoramento.

É possível observar que as palavras foram agrupadas com base em três principais eixos: Mercado, Gestão e Financeiro/Administrativo. O agrupamento evidencia que a maioria das palavras possui relação com o eixo Mercado. Este resultado significa que, ações são norteadas principalmente para o posicionamento das cooperativas ao mercado, aprimoramento da gestão organizacional e administrativa-financeira, nesta ordem de importância. Neste caso, é possível concluir que o foco das ações diz respeito ao acesso e ao posicionamento no mercado.

Este enfoque das ações é, de certa forma, incongruente com a grande parte dos problemas identificados na fase de diagnóstico, uma vez que foi possível verificar, que os principais gargalos são relativos ao mecanismo de gestão organizacional e financeira.

Desta forma, observa-se que as ações propostas foram focadas em atividades fim, e não na mitigação dos problemas identificados, que correspondem as lacunas importantes que devem ser preenchidas para que as cooperativas possam se posicionar no mercado.

Neste sentido, é importante destacar que os aspectos evidenciados por Mariano e Albino (2017) são fundamentais para que a cooperativa estabeleça objetivos e ações relativas ao aprimoramento de sua gestão organizacional, financeira e social, de modo que possibilite o estabelecimento de uma gestão eficaz e eficiente para se posicionar de forma competitiva e acessar mercados convencionais e institucionais.

### **Considerações Finais**

Tendo em vista que as cooperativas agropecuárias de agricultura familiar detém problemas de gestão específicos que são fruto de sua natureza econômica, social e política, é fundamental que estes gargalos sejam verificados de modo que possibilite a instituição de ações corretivas.

Iniciativas como o Programa ATER Mais Gestão são fundamentais para o fortalecimento deste segmento de cooperativas, uma vez que possibilitam a implementação de boas práticas de gestão, bem como favorecimento do aprendizado organizacional.

Foi possível observar que o foco das ações propostas nos Planos de Aprimoramento são, de certa forma, incongruentes com os principais gargalos identificados. Verificou-se que a falta de adoção de mecanismos de gestão organizacional e administrativa-financeira representam os principais problemas das cooperativas atendidas. Todavia, o enfoque das ações propostas dizem respeito ao acesso e a inserção da cooperativa no mercado. Vale salientar que foram propostas ações relativas à gestão organizacional e administrativa-financeira, porém, não consistem no foco das ações.

De acordo com a definição da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário, o objetivo do Programa ATER Mais Gestão é fortalecer as cooperativas para o acesso a mercados institucionais. Desta forma, verifica-se que as

ações atendem aos propósitos do programa, embora não estejam condizentes com os problemas de gestão identificados.

No entanto, mesmo que o objetivo do programa seja promover a inserção das cooperativas no mercado, é de fundamental importância que os problemas identificados na fase de diagnósticos sejam priorizados, por considerar que a eficácia do programa somente poderá ser visualizada se problemas de gestão identificados forem solucionados.

Por meio dos resultados deste trabalho, é possível concluir que para que haja eficácia na implementação e sejam observados resultados positivos de políticas públicas, é essencial que os problemas sejam tratados com ações adequadas coerentes com os diagnósticos e com a realidade verificada.

Este trabalho teve como principal limitação a utilização de dados secundários, o que impossibilitou a realização de um diagnóstico mais assertivo e aprofundado a respeito da gestão das cooperativas de agricultura familiar. Neste sentido, evidencia-se a necessidade de realizar trabalhos que visem investigar os principais problemas presentes nas cooperativas de agricultura familiar, de modo que possibilite a proposição de modelos de gestão que sejam adequados às especificidades deste tipo de empreendimento.

#### **Referências bibliográficas**

ABRAMOVAY, R. *Paradigmas do Capitalismo Agrário em questão*. São Paulo: Hucitec/Unicamp, 1992.

ANTONIALLI, L. M. *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, SP, Brasil. 2000.

BATALHA, M. O.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. de. *Tecnologia de gestão e agricultura familiar*. In: BATALHA, M. O e SOUZA FILHO, H. M. de (org). *Gestão Integrada da Agricultura Familiar*. São Carlos. EdUFSCar, 2005.

BRASIL, M. D. A. *Portaria nº 17*. Estabelece que a Declaração de Aptidão ao Pronaf - DAP - é o instrumento que identifica os agricultores familiares e/ou suas formas associativas organizadas em pessoas jurídicas, aptos a realizarem operações de crédito rural ao amparo do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - Pronaf, em atendimento ao estabelecido no Manual de Crédito Rural - MCR, do Banco Central do Brasil. 2010

BRASIL. *Diagnóstico das cooperativas atendidas pelo Programa ATER Mais Gestão: análise exploratória*. Distrito Federal, Brasil. 2016.

CAMARGO, B. V; JUSTO, A. N. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*. v.21, n.2, p. 513-518, 2013.

CARVALHO, F. L., & BIALOSKORSKI NETO, S. Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo de caso em cooperativas paulistas. *Organizações Rurais & Agroindústrias*, v. 10, n. 3, p. 420 – 437. 2008.

CECHIN, A. Cooperativas brasileiras nos mercados agroalimentares contemporâneos. In: BUAINAN, A. M; ELISEU, E.; SILVEIRA, S J. M.; & NAVARRO, Z. *O mundo rural no Brasil do século 21: A formação de um novo padrão agrário e agrícola*. p 479 – 507. Brasília: EMBRAPA. 2014.

COSTA, B. A. L.; AMORIM JUNIOR, P. C. G.; SILVA, M. G. da. As Cooperativas de Agricultura Familiar e o Mercado de Compras Governamentais em Minas Gerais. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v. 53, n. 1, p. 109-126, Mar. 2015.

FERREIRA, G. M. V. *Governança e sua relação com a fidelidade em cooperativas*. Tese de doutorado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, Brasil. 2014.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO. *Aquisição de produtos da agricultura familiar para a alimentação escolar*. 2ª edição - versão atualizada com a Resolução CD/FNDE nº 04/2015. 2016

MARIANO, T. H; ALBINO, P.M.B. *Contribuição para aprimorar o desempenho de organizações cooperativas agropecuárias: proposta de um método gerencial*. Anais do Convibra Business Conference. 2017. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/32/2017\\_32\\_14309.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2017/32/2017_32_14309.pdf).

OLIVEIRA, D. P. R. *Manual de gestão de cooperativas: uma abordagem prática*. São Paulo: Atlas. 2001.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, *Manual de boas práticas de governança cooperativa*. Brasília. 20--?.

PIVOTO, D. *Governança cooperativa: Uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. 2013.

SECRETARIA ESPECIAL DE AGRICULTURA FAMILIAR E DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. *Mais Gestão*. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-maisgestao/sobre-o-programa>>. Acesso em 06/06/2018.

WANDERLEY, M. N. . O campesinato brasileiro: uma história de resistência. *Rev. Econ. Sociol. Rural*, Brasília, v. 52, supl. 1, p. 25-44, 2014.