



DESENVOLVIMENTO RURAL INTERDISCIPLINAR

OS EFEITOS DO PAA E PNAE NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE COOPERATIVAS E PROPRIEDADES DA AGRICULTURA FAMILIAR NO LITORAL NORTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

The effects of PAA and PNAE on the Organizational Practices of Cooperatives and Properties of Family Agriculture in the Northern Coast of the State of Rio Grande do Sul

Tatiana Fátima Stürmer da Rosa¹
Marlise Amália Reihner Dal Forno²

RESUMO

Este artigo traz percepções de trabalhadores da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Chapecó em relação à agricultura familiar, ao cooperativismo de crédito e ao Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Em termos metodológicos, este estudo se caracteriza como qualitativo. Partiu-se de uma revisão de literatura e da realização de uma pesquisa de campo para a coleta de dados. Procedeu-se a 16 entrevistas com trabalhadores da Cresol Chapecó, e a análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo. Os principais resultados podem ser sintetizados em: (i) reconhecimento por parte dos trabalhadores da Cresol Chapecó de que o agricultor familiar é o protagonista da cooperativa; (ii) entendimento sobre diferenciação dos serviços prestados pela Cresol Chapecó em relação às demais instituições dos sistemas bancários; (iii) valorização dos princípios institucionais da cooperativa que visam ao desenvolvimento dos agricultores familiares associados; (iv) e percepção de que o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), quando investido adequadamente, é capaz de melhorar as condições de trabalho e renda do segmento rural familiar. Os trabalhadores entrevistados reconhecem a importância social e econômica do segmento rural familiar e, nesse sentido, valorizam o PRONAF para o fortalecimento da agricultura familiar e o serviço prestado pela Cresol Chapecó em relação a outros modelos cooperativos e a outras instituições bancárias.

Palavras-chave: Agricultura Familiar. PRONAF. Cresol Chapecó. Percepções.

¹ Administradora no Campus Litoral Norte da UFRGS. Endereço Eletrônico: tatiana.sturmer@gmail.com

² Docente no Campus Litoral Norte da UFRGS. Endereço Eletrônico: marlise.forno@ufrgs.br

ABSTRACT

This article brings perceptions of workers from cooperative Cresol Chapecó about family farming, credit cooperative and PRONAF. In methodological terms, this study is characterized qualitatively. It was started from a literature review and the achievement of a survey was conducted for data collection. A total of 16 interviews were carried out with Cresol Chapecó workers. The analysis of the data was performed through analysis of contents. The main results can be summarized in: (i) recognition of Cresol Chapecó workers that the family farmer is the protagonist of the cooperative; (ii) understanding of the differentiation of services provided by Cresol Chapecó in relation to the other institutions of the banking system; (iii) valuation of the cooperative's institutional principles that aim the development of associated family farmers; (iv) perception that the Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), when adequately invested, is capable of improving the working conditions and income of the rural family segment. The workers interviewed recognize the social and economic importance of the rural family segment. In this sense they value PRONAF for the strengthening of family farming and the service provided by Cresol Chapecó in relation to other models cooperative models and other banking institutions.

Keywords: Family Farming; PRONAF; Cresol Chapeco, Perceptions.

1. INTRODUÇÃO

A partir do ano 2000, o enfoque principal das políticas para a agricultura familiar ficou direcionado à construção de mercados, segurança alimentar e sustentabilidade ambiental, a partir do que se originou o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e se aprimorou o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

A primeira política citada foi instituída pela Lei Federal n. 10.696/2003, que regulamenta as aquisições de alimento da agricultura familiar na modalidade compra institucional, permitindo, assim, que órgãos da administração direta ou indireta da União, estados, Distrito Federal e municípios com seus próprios recursos e por dispensa de licitação adquiram alimentos para atender às demandas

regulares.

Já o PNAE é o mais antigo programa de alimentação do governo federal e foi implantado em 1955. Ele atende os alunos de toda a educação básica (educação infantil, ensino fundamental, ensino médio e educação de jovens e adultos) matriculados em escolas públicas, filantrópicas e em entidades comunitárias (conveniadas com o poder público) por meio da transferência de recursos financeiros de caráter suplementar. Ambos os programas (PAA e PNAE) determinam que, no mínimo, 30% dos recursos destinados a compras institucionais para a alimentação sejam investidos na aquisição de produtos da agricultura familiar.

Muitas instituições educacionais públicas, a exemplo do Instituto Federal de

Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), estão desenvolvendo experiências de sucesso com essa alternativa de aquisição, já que o valor determinado pela Lei n. 11.947/2009 é capaz de impulsionar o desenvolvimento rural regional e agroecológico e contribuir para uma alimentação saudável na comunidade escolar, a qual passa a consumir mais alimentos *in natura*, minimamente processados e também orgânicos. Segundo informações da página eletrônica do IFRS, as compras ocorrem a partir de chamadas públicas realizadas pelos campi da instituição, e o critério é a localização dos produtores: a prioridade é para os habitantes do próprio local, vindo, em seguida, os da região e território rural, de forma a fomentar a atividade dos agricultores familiares e facilitar a logística e a adaptação dos produtos às condições estruturais da instituição.

A partir de experiências como essa, pretendeu-se, com este trabalho, por meio da análise das experiências dos agricultores que participam do PAA e do PNAE na referida região, identificar, sob a ótica da cultura organizacional, se a adesão aos programas produziu mudanças nas práticas organizacionais, tanto nas propriedades quanto nas cooperativas.

A escolha do tema teve como ponto de

partida a observação da importância das políticas públicas para a agricultura familiar como uma ferramenta de equidade social, já que a sua implementação privilegia a inclusão dos produtores da agricultura familiar no fornecimento de alimentos para os órgãos públicos, especialmente instituições escolares. Por outro lado, também contribui para a formação de hábitos saudáveis e estimula o associativismo, já que esses programas fortalecem circuitos locais e regionais e também redes de comercialização, bem como a valorização da biodiversidade e a produção orgânica e agroecológica de alimentos.

A região do Litoral Norte foi escolhida porque nela existem organizações da agricultura familiar que produzem para atender à comercialização por meio do PAA e em feiras agroecológicas, relacionando-se, assim, diretamente com as proposições deste trabalho. Dados a respeito da agroecologia e da produção orgânica atualmente existente no Litoral Norte aparecem na publicação “Rio Grande Agroecológico: Plano Estadual de Agroecologia e de Produção Orgânica – PLEAPO 2016-2019” (SDR, 2016), na qual é informada a existência do Organismo Participativo de Avaliação da Conformidade (OPAC)

Litoral Norte, do qual participam 20 famílias nos municípios de Itati, Terra de Areia, Três Forquilhas, Maquiné, Osório, Torres e Dom Pedro de Alcântara. Portanto, pode-se considerar um dos locais em que há maior riqueza de informações para abordar o tema proposto.

Para atingirmos esse objetivo, outros também tiveram que ser contemplados, quais sejam: a) descrever as relações dos produtores da agricultura familiar com as suas cooperativas, enfatizando sua participação na implementação do PAA e do PNAE; b) descrever as relações dos produtores da agricultura familiar com os órgãos de consultoria técnica e extensão rural da região do Litoral Norte. Como primeira hipótese, infere-se que, para melhor atender à implementação do PAA e do PNAE, os produtores rurais da agricultura familiar necessitam modernizar os seus processos produtivos e, conseqüentemente, precisam de maior apoio dos órgãos de assistência técnica e extensão rural para atingir tal objetivo. Como segunda hipótese, conclui-se que a participação dos produtores do Litoral Norte nos programas reforça a necessidade de organizações em rede, visando atender às exigências impostas pelos contratos com os órgãos públicos.

A formulação das hipóteses citadas encontra respaldo em Canavesi et al. (2017), segundo os quais as opções tecnológicas são enraizadas na sociedade e corroboram para a superação, ou não, de estágios de exclusão social. Os autores consideram que mudanças nos processos que levam à criação, à invenção e à transformação de tecnologias são construções sociais, balizadas por fatores que vão desde motivações e características individuais até condicionamentos político-institucionais. O Estado, ao operar políticas públicas de extensão rural ou inovação, pode estimular processos que respeitem a diversidade da agricultura familiar, aproximando-se, assim, da realidade cognitiva tanto da agricultura familiar quanto da extensão rural, gerando possibilidades de reconhecimento de dinâmicas em redes coletivas, locais e contextualizadas.

Visando atender à necessidade de manutenção e desenvolvimento da agricultura familiar como modelo econômico, produtivo e social, faz-se necessário entender a dinâmica utilizada pelos pequenos produtores para atender aos desafios impostos pelo capitalismo, assim como as respectivas políticas públicas de apoio.

O desafio que se põe em relação ao

PAA se traduz na participação de produtores da agricultura familiar para que, com seus produtos, atendam a um potencial do mercado institucional (alimentação escolar, hospitais, presídios, distribuição de cestas básicas), criando, assim, canais de comercialização e geração de renda que possibilitem dinamizar a economia dos municípios e regiões e

também atender às necessidades alimentares de uma parcela expressiva da população, respeitando a diversidade regional dos cardápios alimentares. Toda essa dinâmica é materializada por meio da participação em processos de aquisições públicas.

2. CULTURA E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com Pires e Macedo (2006), as organizações estão inseridas em um ambiente e interagem com ele, recebendo influências dele e, ao mesmo tempo, influenciando-o. As pessoas que atuam nas organizações são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante, e seus valores constituem-se como componentes para a formação da cultura organizacional.

Para que o entendimento a respeito de cultura organizacional ocorra de modo efetivo no presente trabalho, abordou-se o conceito de cultura, de um modo geral, desenvolvido por autores da área da Antropologia. Dentre eles, pode-se citar Geertz (2008), que conseguiu definir cultura como: 1) o modo de vida global de um povo; 2) o legado social que um indivíduo adquire do seu grupo; 3) uma

forma de pensar, sentir e acreditar; 4) uma abstração do comportamento; 5) uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente; 6) um celeiro de aprendizagem em comum; 7) um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes; 8) um comportamento aprendido; 9) um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento; 10) um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens; 11) um precipitado da história.

Para Canclini (1999), cultura é um conjunto de processos pelos quais se representa e se institui imaginariamente o social, concebe-se e trabalha-se as relações com os outros, ou seja, as diferenças, e

ordena-se sua dispersão e sua incomensurabilidade mediante uma delimitação que flutua entre a ordem, que faz possível o funcionamento da sociedade, e os atores, que a tornam possível.

O conceito de cultura é muito abrangente, mas, basicamente, trata da forma de agir de determinado grupo para que esse funcione relativamente em harmonia. A cultura organizacional refere-se à cultura vigente de um grupo que compartilha da mesma organização social, com fins mais voltados à produção de algo, seja produtos, serviços, conhecimento, dentre outros.

Para Schein (1992), a cultura organizacional é compreendida como um

padrão de pressuposições básicas compartilhadas, aprendidas por um grupo, na medida em que resolveram seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram suficientemente bem para serem consideradas como válidas e, portanto, ensinadas aos novos membros como modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Srour (1998) refere cultura como todo universo simbólico, no qual as culturas organizacionais são recortadas por quatro esferas analíticas ou campos de saber: a ideologia, a ciência, a arte, e a técnica. Cada esfera, por sua vez, recobre certos bens simbólicos.

Quadro 1: O universo simbólico

SABERES, BENS E SIMBÓLICOS	
Ideológicos	Evidências doutrinárias não demonstráveis, retóricas.
Científicos	Evidências explicativas, demonstráveis, <i>know-why</i> .
Artísticos	Expressões estéticas.
Técnicos	Procedimentos, regras operatórias, <i>know-how</i> .

Fonte: Srour, 1998, p. 173.

O tema da cultura organizacional surgiu dentro do campo da Teoria das Organizações, na década de 1980, no contexto norte-americano. O conceito

antropológico de cultura no ambiente organizacional foi introduzido por Pettigrew (1990), que demonstrou que conceitos como valores, mitos e rituais

devem ser aplicados aos estudos organizacionais. A década de 1980 foi marcada por um grande número de publicações sobre “cultura”, que passou a invadir, a partir dessa época, o domínio dos campos da Antropologia e da Sociologia. Assim, os administradores começaram a utilizar conceitos antropológicos na tentativa de interpretar e compreender as organizações (FREITAS, 1991).

Para Schein (1985), a cultura é aprendida, basicamente, por meio de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso). O primeiro mecanismo diz respeito à ansiedade, derivada da incerteza que um indivíduo tem ao encontrar um grupo novo, a respeito de sua capacidade de sobreviver e de ser produtivo ou de identificar se os membros trabalharão bem uns com os outros. A incerteza social e cognitiva é traumática, levando os membros do grupo a procurar maneiras de perceber, pensar e sentir, de forma a tornar suas vidas mais previsíveis. No segundo mecanismo, conhecido como reforço positivo, as pessoas repetem o que funciona e abandonam o que não funciona. Se o fundador de uma empresa nova acredita que o sucesso está em fornecer aos clientes um bom serviço ou na maneira

como ele trata seus empregados, e se a empresa realmente apresenta bons resultados, o grupo tenderá a repetir o que eles consideram como a causa do sucesso, o que será gradualmente compartilhado por todos – cria-se, assim, uma parte da cultura (SCHEIN, 1985).

Whittington (2006) mostra que os teóricos estão interessados em saber como o “campo social” (BOURDIEU, 1990) ou os “sistemas sociais” (GIDDENS, 1984) definem as práticas – entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos – que guiam e capacitam a atividade humana. Para Reckwitz (2003), o termo “práticas sociais” não localiza o “social” na mente nem no discurso, tampouco na interação. O “social” está nas práticas.

Bourdieu (1980), em seu modelo teórico sobre práticas sociais, afirma não reduzir as ações dos indivíduos a atos puramente racionais ou puramente mecânicos, aceitando, concomitantemente, a ideia de ações voluntárias dos indivíduos e das pressões objetivas que limitam essas ações. Um conceito chave desse modelo é o *habitus*, que o autor define como as realidades objetivas incorporadas na vida cotidiana – senso prático. São experiências passadas e incorporadas nas instituições. As noções de *habitus* e de senso prático

dão, também, sentido às ações dos indivíduos, não porque elas determinam mecanicamente suas ações nem porque visem fins conscientemente, mas porque elas explicam suas ações em função de disposições adquiridas e que podem ser utilizadas em dado campo de ação.

Tanto para Bourdieu (1980) quanto para Giddens (1987), as pressões são, ao mesmo tempo, coercitivas e capacitadoras: elas tanto pressionam quanto permitem a ação. Assim sendo, “o momento de produção da ação é também um momento de reprodução” (GIDDENS, 1987:76): as práticas sociais dos atores (a ação) reproduzem as pressões estruturais, porém, fazem-no transformando-as. Dessa forma, os sistemas sociais são, ao mesmo tempo, reproduzidos e transformados pelas atividades dos “agentes competentes” que fazem parte do sistema.

É evidente, a partir de diversos estudos realizados principalmente por Hofstede (1994) e D'Iribarne (1993), que se faz necessário o conhecimento da cultura nacional e da cultura própria de cada organização para compreender a dinâmica da realidade institucional, tendo em vista que os traços da primeira influenciam de algum modo os da segunda. Para Hofstede (1994): “Todo ser humano é de fato o socializado de determinado

meio¹, não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere” (HOFSTEDE, 1994, p. 180).

O autor D'Iribarne busca identificar a lógica cultural das organizações em função de suas práticas. Souza et al. (2010) definem práticas sociais como atividades reais da organização, desde as cotidianas até as mais inovadoras, que representam as manifestações culturais da organização.

¹ Em seu período inicial, referia-se a Geografia não ao ambiente, mas ao meio (milieu). Para Bertrand (1968), o conceito de meio se define em relação a alguma coisa, portanto, está impregnado de um sentido ecológico. Aliata e Silvestri (1994), em capítulo referente a passagem do conceito de paisagem ao de ambiente, indica que a ideia de ambiente ou meio apresenta raízes científicas. [...] Resta, no entanto, observar que na atualidade geógrafos compartilham de conceitos diferentes. A ótica ambiental, na perspectiva naturalista e naturalizante, ainda se auxilia de conceitos que não dimensionam a tensão sob as quais se originam os impactos, mas essa não tem sido a regra. Por conseguinte, podemos afirmar que a Geografia tem pensado o ambiente diferentemente da Ecologia; nele, o homem se inclui não como ser naturalizado mas como um ser social produto e produtor de várias tensões ambientais (SUERTEGARAY, 2001).

3. POLÍTICAS PÚBLICAS PARA A AGRICULTURA FAMILIAR: PAA e PNAE

De acordo com Grisa et al. (2015), as políticas públicas para a agricultura familiar, tendo como ênfase a construção de mercados para a segurança alimentar e a sustentabilidade ambiental, iniciam-se nos anos 2000, e, dentre suas principais ações, podemos citar o aprimoramento do PNAE e a instituição do PAA.

O PNAE existe desde 1955, mas passa a ter essa denominação somente a partir de 1979, envolvendo programas de suplementação alimentar dirigidos aos trabalhadores, ao grupo materno-infantil e aos escolares, privilegiando as regiões mais pobres. É considerada a política pública mais antiga do País na área de segurança alimentar e nutricional e um dos programas mais abrangentes e duradouros na área de alimentação escolar do mundo.

Em 2009, o PNAE passou por uma mudança, com a instituição da Lei Federal n. 11.947, segundo a qual ficou estabelecido que, no mínimo, 30% dos recursos financeiros repassados pelo FNDE devem ser usados para custear a alimentação escolar. Esses recursos são repassados às secretarias municipais ou estaduais de educação e devem ser destinados à aquisição de alimentos oriundos da “agricultura familiar ou dos

empreendimentos familiares rurais”

Assim, de acordo com as novas diretrizes definidas em 2009, o encontro entre a alimentação escolar e a agricultura familiar pode promover uma importante transformação na realidade social brasileira ao permitir que alimentos diversificados, sazonais, com vínculo regional e até mesmo orgânicos, produzidos por agricultores familiares, possam ser consumidos diariamente pelos alunos da rede pública de educação de todo o Brasil, compreendendo um cardápio variado que respeite a cultura regional e os hábitos alimentares saudáveis.

O PNAE concilia a necessidade de garantir a segurança alimentar e nutricional às crianças e adolescentes em idade escolar com a criação de um novo canal de comercialização para a agricultura familiar, em nível local, gerando trabalho e renda no campo e ajudando a dinamizar a economia local.

O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), instituído pela Lei n. 10.696/2003, tem como principal objetivo garantir a comercialização dos produtos da agricultura familiar por meio do estabelecimento de preços mínimos a serem praticados com a garantia de

compra, ao mesmo tempo que articula essa produção com os mercados institucionais ou para formação de estoques, atendendo aos princípios da segurança alimentar.

Para melhor situar o PAA no cenário das políticas públicas, parte-se da necessidade de explicitar o funcionamento do Programa Fome Zero. De acordo com Balem (2015), o referido programa possui três níveis de ação: as políticas estruturais, as políticas específicas e as políticas locais. Mesmo levando em consideração que as ações de fortalecimento da agricultura familiar estejam presentes nos três níveis, é no âmbito das políticas estruturais que se encontra a principal ação do Fome Zero para a agricultura familiar: o PAA.

Da mesma forma que o Fome Zero, o PAA foi sendo desenvolvido e aprimorado no decorrer dos anos, envolvendo sociedade civil e governo. Levando em consideração sua trajetória e os atores envolvidos na sua concepção, o PAA é novo em alguns aspectos em comparação a outras políticas públicas para a agricultura familiar, ao focar um tema que, até então, era tratado com pouco interesse por atores da rede de políticas para a agricultura familiar, e em especial pelos movimentos sociais, que é a comercialização dos alimentos oriundos da agricultura familiar, articulando tal questão

com outras políticas, como a oferta de merenda escolar, os estoques de alimentos e a assistência alimentar.

Conforme Schneider (2012), a institucionalização do PAA é recente, tendo iniciado suas operações em 2003. Essa condição impede de tratar o PAA como um programa consolidado, uma vez que alterações e ajustes estão sendo realizados a cada ano. A construção do PAA não foi consensual nem uma decisão repentina do governo que o implantou. O estabelecimento do tema do programa é resultado de uma sucessão de fases, representando o amadurecimento das discussões ocorridas no interior de um grupo constituído fora das esferas governamentais.

O estabelecido na lei que institui o programa parece ser resultado de muitas lutas dos pequenos produtores rurais no decorrer das décadas, o que pode estar vinculado ao discurso de Grisa (2015, p. 43 e 44):

Protesto, proposição e cogestão fazem parte das formas de ação coletiva dos movimentos sociais e sindicais da agricultura familiar na contemporaneidade, ainda que com diferentes atores, estratégias e “formatações” de outrora. Os movimentos sociais e sindicais da agricultura continuam acionando estratégias de protesto e de reivindicação, se instrumentalizam cada vez mais para propor formatos institucionais e políticos para as

políticas públicas, seja visando aproximá-las e adaptá-las às distintas realidades sociais, seja para o empoderamento das próprias organizações sociais.

Conforme Grisa et al. (2015), o processo de transição democrática parece ter avançado, e os atores da sociedade civil passaram a ocupar mais espaço, o que lhes confere mais legitimidade e reconhecimento. Porém, criam-se novos desafios referentes à relação mais institucionalizada com o Estado (cogestão das políticas públicas) e à governança, gestão e administração de suas organizações, que precisam ser aprofundadas por estudos e pesquisas.

De acordo com Triches (2011), os processos de aquisição pública para o PAE, até 2009, estavam associados exclusivamente à Lei n. 8.666/1993, que institui normas para licitações e contratos da Administração Pública. Herrmann (1998) salienta que a norma legal citada objetivou disciplinar os procedimentos licitatórios e o controle dos atos do agente público. Na tentativa de tornar o processo licitatório menos burocrático e mais flexível e na intenção de realizar compras estratégicas governamentais de alguns fornecedores desfavorecidos, como os pequenos agricultores, a visão do Estado sobre aquisições públicas passa a avaliar

não somente o menor preço e a concorrência, mas também a considerar outros valores, como o social, o ambiental e a saúde. Tendo em vista essas intenções, institui-se o PAA, em 2003, por meio da Lei n. 10.696.

A partir de 2009, o PAA passa a ser o primeiro mecanismo de promoção de desenvolvimento local a partir de compras governamentais, além de ser um marco nas políticas públicas relativas à segurança alimentar, o que colocou em destaque o potencial do programa de alimentação escolar como concretizador de políticas de segurança alimentar, vinculando consumo e produção. Além disso, O PAA permitiu visualizar o processo de reaproximação entre produtores e consumidores como benéfico à sociedade como um todo, culminando na Lei n. 11.947/2009 e na Resolução n. 38/2009.

Ao abordar políticas públicas para a agricultura familiar, não se pode deixar de mencionar o importante papel da assistência técnica e da extensão rural. Segundo Peixoto (2008), a extensão rural difere conceitualmente da assistência técnica pelo fato de que a última não possui obrigatoriamente um caráter educativo, mas busca resolver problemas pontuais, sem capacitar o produtor rural. Por desempenhar um caráter educativo, o

serviço de extensão rural é realizado pelas instituições públicas de assistência técnica e extensão rural (ATER), organizações não

governamentais e cooperativas, mas que também prestam assistência técnica.

4. ABORDAGENS SOBRE O COOPERATIVISMO

Packel (1939) define organização cooperativa como uma associação que fornece um serviço econômico, sem a presença da figura do empresário e a do lucro sobre o capital, e que pertence e é controlada em uma base substancialmente igualitária por aqueles para quem a associação presta serviço.

Outra definição para a organização cooperativa foi estabelecida pelo Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), em 1987, que se propôs a redefinir os princípios cooperativistas, eliminando o que considerava práticas organizacionais mais do que princípios propriamente ditos (REYNOLDS, 2014).

Para Dunn (1988), a figura do usuário é a razão de ser das organizações cooperativas, e sua comunhão com a figura do proprietário e do controlador constitui a identidade singular que a distingue das demais formas organizacionais existentes.

A cooperativa, no entanto, difere da forma tradicional de corporação em um ponto essencial: a propriedade. Segundo Hansmann (1988, 2009), a propriedade da

empresa abrange o direito ao controle e o direito de se apropriar dos lucros gerados por sua atividade econômica, e é nesses dois aspectos que a cooperativa se distingue das demais formas organizacionais. Em uma empresa de capital, o direito ao controle e aos resultados gerados são proporcionais ao volume de capital despendido por cada sócio naquela organização. Em uma cooperativa, o volume de capital não exerce influência sobre o direito ao controle, nem mesmo na forma de distribuição dos resultados; o direito ao controle, na organização cooperativa, é definido pelo princípio democrático de um membro: um voto. O direito aos resultados é proporcional ao movimento econômico que cada membro tem com a cooperativa. A cooperativa consiste em uma forma organizacional com dois objetivos primordiais: um sociológico e outro econômico. Draheim aponta que:

[...] um indivíduo pode desejar se juntar, ou criar uma cooperativa, como um grupo social, devido a

fatores como: aspirações por vida social e “segurança emocional”; o desejo de se tornar um sujeito ativo em vez de um objeto passivo; o desejo de ser parte de um todo social mais forte e maior; a busca de importância social; o amor por outras pessoas, a disponibilidade para ajudar, simpatia, aspirações humanitárias, motivos religiosos, etc. (VALENTINOV, 2005, p. 7).

Para Levi e Davis (2008), a razão de ser da cooperativa consiste na interação entre os dois componentes que delimitam a dualidade de sua natureza. Primeiro, por ser uma associação, a cooperativa deve perseguir o interesse comum por melhorias no bem-estar dos seus membros. Segundo, como um empreendimento econômico, a cooperativa procura fazer o necessário a fim de garantir que o primeiro componente seja alcançado.

Segundo Phillips (1994), quando produtores rurais decidem se unir e formar uma cooperativa agropecuária, eles concordam que essa nova operação ocorrerá de forma integrada às suas atividades individuais como fazendeiros, de tal maneira que aquela existe por causa destas.

A Organização das Cooperativas

Brasileiras (OCB) define o cooperativismo como “movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social” (2014). Os princípios cooperativos são: (a) adesão voluntária e livre; (b) gestão democrática; (c) participação econômica dos membros – membros contribuem para o capital e o controlam; (d) autonomia e independência; (e) educação, formação e informação – incentivo aos membros em prol da cooperativa; (f) intercooperação e; (g) interesse pela comunidade – buscam seu desenvolvimento.

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) descreve cooperativa como “associação autônoma de pessoal que se unem voluntariamente para satisfazer as aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais” (2014), sendo seu objetivo agir em conjunto para a prosperidade de suas comunidades e trazer respostas à pobreza. Os membros são considerados os proprietários da cooperativa, com direitos e voto iguais, sendo diretamente envolvidos nas operações da entidade.

5. ATRAJETÓRIA DA COOPVIVA NA REGIÃO DO LITORAL NORTE

A Cooperativa de Consumo e Comercialização dos Pequenos Produtores Rurais do Litoral Norte (COOPVIVA), sediada em Osório, município que faz parte da região do Litoral Norte Gaúcho, de acordo com seu estatuto, tem como objetivo a defesa socioeconômica de seus membros, bem como a divulgação e a aplicação dos princípios cooperativistas e ecologistas, visando a defesa e o bem-estar dos seus associados, congregando agricultores familiares, outros profissionais de atividades rurais de produção e afins de sua área de ação.

A COOPVIVA visa a comercialização, a produção, a industrialização e o beneficiamento de gêneros alimentícios, vestuário, artesanato, artigos e bens de uso doméstico em geral e insumos à produção desses produtos, tendo em vista a melhoria de qualidade e preço dos mesmos ou facilidades no seu abastecimento aos associados. Mediante convênios com entidades especializadas públicas ou privadas, almeja o aprimoramento técnico profissional de seus associados e seus empregados, promovendo ampla defesa de seus interesses econômicos.

A Cooperativa é composta por 55

associados provenientes dos municípios de Osório, Maquiné, Caraá, Rolante, Santo Antônio da Patrulha e Terra de Areia. Os produtos comercializados são banana, laranja, aipim, batata-doce, feijão, mel, morango, suco de uva e hortaliças; o fornecimento de alimentação é realizado para 130 escolas, entre municipais e estaduais, distribuídas em 9 municípios (Osório, Tramandaí, Capão da Canoa, Balneário Pinhal, Palmares do Sul, Mostardas, Capivari do Sul, Xangri-lá, Imbé). A Prefeitura de Porto Alegre também já foi atendida, com o fornecimento de alimentos para a CONAB (Companhia Nacional de Abastecimento), para o Banco de Alimentos, com o intuito de atender às necessidades dos moradores da Ilha das Flores.

Os valores da COOPVIVA são ética, determinação e união. Sua missão é produzir e comercializar produtos da agricultura familiar, valorizando o agricultor e viabilizando sua permanência na propriedade rural. A Cooperativa tem como visão de futuro ser referência local de produção e comercialização dos produtos da agricultura familiar, respeitando a qualidade e segurança alimentar dos consumidores.

Em fevereiro de 2010, essa Cooperativa realizaria sua primeira venda institucional, fornecendo alimentos para a alimentação escolar da Prefeitura do Município de Carará, atendendo ao programa PNAE. Com essa primeira venda, surgiram os primeiros problemas, como falta de local apropriado para recebimento e seleção de produtos, falta de um veículo para entregas, ausência de pessoal para realizar as tarefas e para organizar a produção, dentre outros. Com base em ações pensadas e discutidas coletivamente no grupo, aos poucos, as soluções foram encontradas. O problema da logística foi resolvido com o uso de veículos dos próprios cooperados, o primeiro local utilizado foi a garagem de um dos cooperados e o trabalho de seleção e divisão dos produtos foi realizado a partir de escala entre o grupo.

Em pouco tempo, outras prefeituras foram acessadas e o espaço da garagem já era insuficiente, pois, em pouco mais de um ano, a Cooperativa já atendia 70 escolas, chegando a 17.000 alunos, operando em 10 municípios da região, atendendo ao Programa Nacional de Alimentação Escolar das redes de ensino municipal e estadual e participando do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) com as Prefeituras de Porto Alegre

e de São Leopoldo. A solução foi alugar um local adequado e providenciar a documentação desse local.

Com o tempo, surgiram novos contratos, novos cooperados, e os que não conseguiram se identificar com a forma cooperativa de trabalho e uso compartilhado do patrimônio saíram espontaneamente; no entanto, a Cooperativa sempre manteve uma verdadeira equipe de trabalho unida, comprometida e entrosada.

Com dois projetos aprovados pelo FEAPER (Fundo Estadual de Apoio ao Desenvolvimento dos Pequenos Estabelecimentos Rurais), vinculado à Secretaria Estadual de Desenvolvimento Rural, Pesca e Cooperativismo do Estado do Rio Grande do Sul, em 2014, a COOPVIVA passou a contar com alguns avanços significativos, como a aquisição de um caminhão, um veículo utilitário, entre outros equipamentos, além de recursos para construção de sua sede própria, que se encontra em fase de conclusão.

A persistência e o comprometimento do grupo proporcionaram reconhecimento e participação em diversos fóruns de discussão nas áreas do cooperativismo e, mais recentemente, na construção do

Território Rural do Litoral Norte do MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário), atualmente Secretaria Especial de Agricultura Familiar e Desenvolvimento Agrário.

Em conjunto com a EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) e as diversas secretarias municipais e estaduais, foi desenvolvido um trabalho contínuo, junto aos cooperados, de conscientização da importância das ações coletivas que atuam de maneira responsável diante da natureza e da sociedade para que todos os envolvidos pudessem expandir esse conhecimento para além dos limites da cooperativa, cuidando do futuro das próximas gerações.

A cooperativa está em fase de desenvolvimento de alguns projetos para o ano de 2018, dentre os quais pode-se citar: PAA com o município de Xangri-lá; PAA com o município de Alvorada; entregas no Presídio de Osório; inauguração da filial Agroindústria SABORES COOPVIVA e

participação na Feira do Produtor de Osório com produtos vegetais e legumes minimamente processados.

O grupo social constituído por agricultores familiares também é diretamente assessorado pelos extensionistas dos escritórios da EMATER alocados nos municípios vizinhos. Para além do município-sede, a Cooperativa abrange os municípios de Maquiné, Caraá, Rolante, Santo Antônio da Patrulha e Terra de Areia. A aproximação com a COOMAFITT (Cooperativa Mista de Agricultores Familiares de Itati, Terra de Areia e Três Forquilhas), que partiu do interesse em viabilizar aspectos logísticos, como a entrega compartilhada de alguns produtos, acabou resultando em uma maior afinidade entre essas organizações. As consequências positivas dessas experiências coletivas incentivaram ambas as cooperativas a se inter-relacionarem com novos atores sociais.

6. ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

No percurso trilhado para a realização desta pesquisa, estabeleceu-se como materialidade principal os programas de fomento à agricultura familiar PAA e

PNAE. Assim, a análise voltou-se para tais políticas públicas, que estimulam a produção agrícola brasileira por parte dos pequenos produtores rurais e que têm

como um de seus preceitos promover a participação desse segmento no desenvolvimento rural.

Além da análise das políticas públicas citadas e da revisão de literatura sobre cultura organizacional, foi realizada a coleta de informações por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores rurais da agricultura familiar da região do Litoral Norte, em um dos municípios compreendidos pelo Conselho Regional de Desenvolvimento do Litoral (COREDE Litoral)¹, especificamente o município de Osório, vinculados a cooperativas fornecedoras de produtos para PAA e PNAE.

Foi realizada uma abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, partindo-se do pressuposto de que seria o mais adequado para proporcionar a percepção das práticas organizativas das propriedades rurais. Segundo Yin (2005), o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica, que permite o estudo de um

fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Gil (2009) ressalta que o conceito de caso ampliou-se, a ponto de poder ser entendido como uma família ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo, uma organização, um conjunto de relações, um papel social, um processo social, uma comunidade, uma nação ou mesmo toda uma cultura.

Bruyne, Herman e Schoutheete (1977) afirmam que o estudo de caso justifica sua importância por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado.

Assim, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange casos únicos e casos múltiplos – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas

¹ Os Conselhos Regionais de Desenvolvimento (Coredes), instituídos por lei estadual em 1994, são uma regionalização do território gaúcho que tem por objetivo a promoção do desenvolvimento regional harmônico e sustentável.

uma estratégia de pesquisa abrangente (YIN, 2005).

Foram escolhidos, de maneira intencional, dois casos para este estudo: uma propriedade rural da agricultura familiar que produz produtos orgânicos, situada no Morro Borússia, de propriedade do senhor Euclides, e uma cooperativa que fornece produtos orgânicos e não orgânicos para o PAA e o PNAE na região de Osório e na região metropolitana de Porto Alegre, a Cooperativa de Consumo e Produção dos Pequenos Produtores do Litoral Norte (COOPVIVA) – neste estudo, representada por uma de suas cooperadas e membro da diretoria, a senhora Sandra. A intencionalidade da escolha dos casos se justificou pelas razões que seguem: o senhor Euclides é o mais antigo e um dos três produtores rurais da agricultura familiar da COOPVIVA que produzem orgânicos. A COOPVIVA é a maior cooperativa do município de Osório que fornece para o PAA e para o PNAE.

As entrevistas, gravadas com a prévia autorização dos entrevistados, foram realizadas em dias e locais diferentes: com

o senhor Euclides, no dia 23/04/2018, em sua propriedade; com a senhora Sandra, no dia 30/04/2018, nas dependências do escritório municipal da EMATER/RS–ASCAR de Osório.

Para a obtenção de dados secundários, foi realizado um levantamento documental em arquivos, em normativas e em documentos relativos às cooperativas às quais os agricultores entrevistados pertencem e relacionam-se direta ou indiretamente, com o objetivo de levantar informações referentes à sua produção agrícola, à aquisição de insumos e aos projetos de venda, com vistas a mensurar a evolução de sua performance no decorrer dos anos.

Como método de tratamento dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, definida por Bardin (2004, p. 27) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), passa por descrição analítica do conteúdo das mensagens escritas ou orais, mas pode ir além disso, tentando captar os significados não ditos ou escritos diretamente.

7. A CONSTRUÇÃO DA CULTURA E DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA COOPVIVA

A partir do marco teórico e do estudo do funcionamento dos programas

PAA e PNAE, foram elaboradas entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas em momentos distintos com dois produtores rurais da agricultura familiar pertencentes à COOPVIVA e com propriedades situadas no município de Osório.

A primeira entrevista foi realizada com o senhor Euclides em sua propriedade, no Morro da Borússia, onde foi possível constatar que a produção de alimentos orgânicos é empolgante para ele, que é um adepto a esse modo de produção e um dos três produtores exclusivamente orgânicos da COOPVIVA, de um total de 55 cooperativados. O entrevistado relatou que sua inspiração veio da experiência negativa que teve em sua propriedade ao utilizar agrotóxicos na produção de morangos. Uma criança de sua estima, que residia na propriedade, consumiu a fruta e passou mal; a partir daí, ele prometeu para si mesmo que nunca mais utilizaria “essas porcarias” para produzir alimentos.

O senhor Euclides afirmou que, se pudesse, forneceria gratuitamente às escolas seus produtos, mas, como diz ele: “a gente precisa viver né?”. Em sua propriedade, todo o cultivo está sendo vendido, principalmente para as feiras em Porto Alegre. O entrevistado relatou o recente funcionamento da Feira da

Assembleia Legislativa e afirmou que pouco sobra para atender ao PAA e ao PNAE por meio da COOPVIVA.

A filha do senhor Euclides, Simone, que estava presente no momento da entrevista, relatou o interesse recente pelo cultivo e comercialização de PANCS (Plantas Alimentícias Não Convencionais), as quais têm tido uma excelente aceitação e são muito bem vendidas pelos produtores. Ela afirmou que a recente e expressiva comercialização dessas plantas e dos produtos orgânicos são resultado de uma nova consciência dos consumidores, que cada vez estão mais preocupados com a procedência dos alimentos que estão consumindo. O interesse pelo cultivo e comercialização de PANCS veio pelo conhecimento adquirido por meio da mídia e de um vizinho que os incentivou e que é muito engajado com a causa da alimentação saudável.

O senhor Euclides nasceu e cresceu na propriedade onde atualmente reside e trabalha. O trabalhador observou que, com o passar dos anos, a terra foi ficando menos fértil, pois, segundo ele, só nos meses de inverno a plantação não “vingava”. Hoje em dia, a terra não produz como antes, em qualquer estação, sendo necessária a ajuda da EMATER para o conhecimento e aplicação de formas

alternativas para produzir mais.

Em um segundo momento, na EMATER da cidade de Osório, foi realizada entrevista com a senhora Sandra, que, além de ser produtora rural da agricultura familiar, também faz parte da diretoria da COOPVIVA. Foi possível diagnosticar, a partir das entrevistas realizadas, que a Cooperativa, com a participação no PAA e no PNAE, desenvolveu ações junto aos seus cooperados que desencadearam melhorias nas suas práticas e capacidade organizativas, qualidade de vida, melhor entrosamento do grupo e, por consequência, melhorias na gestão da cooperativa. Essas ações podem ser descritas em cinco grandes grupos: aprimoramento do espírito coletivo, estímulo ao empreendedorismo, capacitação dos cooperados, empoderamento das mulheres e intercooperação.

Referindo-se ao aprimoramento do espírito coletivo, pode-se relatar inúmeras práticas desenvolvidas a partir da organização do grupo em cooperativa. Em relação a questões financeiras, a cooperativa tem sobras, e não lucros, e o agricultor que entregar o maior volume de produtos em função das vendas da cooperativa, principalmente ao mercado

institucional, tem um rendimento maior e também uma participação maior nas sobras para a cooperativa. No entanto, o dinheiro (sobras) é destinado, além de para as necessidades de manutenção da entidade, para a ajuda em caso de necessidade de algum cooperado, principalmente em relação a dívidas adquiridas e não saldadas via PRONAF. A Cooperativa deposita direto na conta do cooperado e, geralmente, essas dívidas têm valores altos. Tudo é decidido em assembleia e, havendo maioria favorável de votos, procede-se à ajuda financeira. Os cooperados participam da cooperativa por interesses econômicos e financeiros, mas a maioria se mantém na COOPVIVA por esse espírito de coletividade e de ajuda mútua.

Os agricultores de mais idade costumam encontrar dificuldades em realizar atividades que dependam de questões documentais e administrativas, a exemplo de abertura de contas em banco, solicitação de empréstimos e encaminhamento de aposentadoria. Nesse sentido, a gestão da Cooperativa orienta os agricultores demandantes sobre como proceder; geralmente, reúnem-se em três ou quatro associados para realizar o encaminhamento, pois, organizando-se assim, sentem-se mais seguros para proceder com essas demandas. A senhora

Sandra, em sua entrevista, relatou que já se percebem mudanças nesses comportamentos. Os associados referidos, ao agirem em grupos, sentem-se mais seguros junto aos estabelecimentos que necessitam frequentar, inclusive, “mais importantes”.

A aquisição de patrimônio e equipamentos para a realização de suas atividades rotineiras também foi outra importante iniciativa. Foram adquiridos, via FEAPER, caminhões, trilhadeira, câmara fria, freezer e computador para serem utilizados na colheita, no cultivo e no armazenamento da produção, para utilização coletiva dos cooperativados. A solidariedade dos sócios que possuíam caminhões próprios em reorganizar suas rotinas para emprestá-los para a realização das entregas das compras institucionais foi um grande marco no desenvolvimento do espírito coletivo, pois proporcionou a aprendizagem em termos de compartilhar patrimônio.

Outra iniciativa admirável foi a aquisição de tratores com recursos próprios e com recursos do PRONAF entre cooperados por proximidade (vizinhos). Esses cooperados se organizam de acordo com a proximidade das propriedades, pois, além dos cuidados de logística exigidos quando se possui esse veículo (não é

permitido transitar na faixa da estrada e o trator deve ser transportado de uma propriedade a outra por caminhão), o fato de se adquirir um trator e deixá-lo parado torna-se uma despesa, e não um investimento, de modo que não vale a pena adquiri-lo individualmente, e sim coletivamente, para uso comum. Essa visão foi desencadeada em função das reuniões e assembleias realizadas pela cooperativa, ou seja, em função da interação entre o grupo. A partir dessas experiências, os cooperativados conseguiram entender e começar a aprender a dividir patrimônio, a compartilhar patrimônio, e isso é algo difícil: os carros, o prédio, os caminhões são patrimônios deles, mas também são patrimônios de todos.

Além de ações realizadas internamente, a COOPVIVA apoia e realiza ações com a comunidade, como promoção de bingos beneficentes para aquisição de itens necessários ao atendimento das necessidades da comunidade, como cadeiras de rodas, patrocínios de viagens de estudo aos estudantes da região, dentre outras, utilizando as dependências da cooperativa e demonstrando, assim, que ali se estimula o surgimento do espírito de coletividade.

O estímulo ao empreendedorismo também constitui uma das importantes

ações promovidas pela cooperativa, principalmente em tempos em que as políticas públicas (PAA e PNAE) que foram o ponto de partida para a fundação da entidade não estão sendo tão estimuladas pelo governo – ao contrário, estão sendo alvo de robustos cortes de investimento. Dentre as principais iniciativas, pode-se citar o incentivo ao cultivo de novos produtos e a comercialização em feiras, restaurantes, frigoríficos, sacolões, etc.

Do incentivo para o cultivo de novos produtos, destaca-se o interesse pelos temperos, pois, de acordo com a entrevistada, existem agricultores que vivem só da comercialização de temperos, de modo que esse poderia ser um bom nicho de mercado para os cooperados, tendo em vista que a indústria de processamentos de carnes no município de Osório (Frigorífico da Borussia) adquire tempero para seus embutidos dos produtores da agricultura familiar. Outro exemplo citado na entrevista foi uma cooperada que comercializava somente hortigranjeiros e ampliou a produção incluindo o cultivo de feijão. Como esse produto demanda muita dedicação, após a colheita não encontrava tempo para limpar as sementes. Foi quando a cooperativa sugeriu utilizar o apoio de outras

cooperadas na realização desse serviço. Foi realizado um encontro na propriedade para esse fim e o resultado foram 580kg de feijões limpos, pesados e embalados, possibilitando assim a geração de renda não só para quem produziu, mas também para as que, através desse apoio a produtora, possibilitaram a comercialização do produto.

Quanto ao empoderamento das mulheres, pode-se diagnosticar que a participação das associadas na cooperativa ajudou as mesmas a se fortalecerem. Mediante o dinheiro ganho com o seu trabalho, as associadas conseguiram adquirir eletrodomésticos, como máquina de lavar roupa, fogões, o que impactou na melhoria da qualidade de vida da família. Como estratégia para a sua inserção nas reuniões da COOPVIVA, as mulheres participavam no intuito de preparar quitutes para serem servidos nas reuniões e assembleias, que costumam ocorrer entre o final da tarde e o início da noite, quando os agricultores costumam sair da roça e dirigir-se para a cooperativa, sem lanche ou janta.

Foi criado um grupo de mulheres para cuidar da alimentação nas reuniões e, aos poucos, elas foram tendo uma participação cada vez mais ativa nas decisões dos sócios. Por meio dessas

ações, ocorreu uma mudança na consciência dos homens e, hoje em dia, muitos cadastros para a participação nos programas são realizados em nome da mulher, que participa ativamente na produção, nas negociações, nas decisões, em quase tudo. No início da cooperativa, além da entrevistada, eram apenas homens que participavam como sócios; atualmente, a presidente e a vice-presidente da COOPVIVA são mulheres e, dos seis conselheiros fiscais, quatro são mulheres. Houve também uma mudança na divisão das tarefas nas propriedades e também na cooperativa. As mulheres estão responsabilizando-se mais pela parte da gestão e da administração, mas também estão envolvendo-se bastante com a parte operacional, trabalham dentro da roça, operam os tratores, as trilhadeiras, além de outros equipamentos – e é importante destacar que praticamente todas as cooperadas tiraram carteira de motorista a partir do estímulo proporcionado pela integração do grupo na cooperativa.

“Elas dirigem suas caminhonetes, levam os produtos na cooperativa, levam e buscam cargas e caixas de produtos, lavram, dirigem caminhões e tratores e as atividades não estão mais divididas por gênero. Quando fazem as reuniões, uma conta para a outra o que fazem, o que

estimula as outras cooperadas a aprender e realizar novas atividades dentro de suas propriedades”, relata, empolgada, a senhora Sandra. Houve casos em que as mulheres começaram a prestar serviços às propriedades vizinhas, aumentando, assim, a renda da família. Além disso, os homens sócios da cooperativa não apresentam qualquer resistência a essas mudanças.

Em relação à capacitação dos agricultores, destaca-se a aprendizagem gerada a partir das diferenças nas logísticas do PAA e do PNAE às quais os agricultores tiveram de se adaptar. De acordo com a entrevistada, o PAA é mais fácil de ser atendido, pois as entregas são realizadas em um ponto único, ao contrário do PNAE, cujas entregas devem ser feitas em cada escola abrangida pelo contrato. O atendimento a esse último programa encarece e torna a logística mais trabalhosa, pois também os cooperados têm de se adaptar aos problemas de infraestrutura de cada escola em cada município atendido. Alguns exemplos, como a cozinha não estar alocada em local adequado ao descarregamento dos produtos, desencadearam situações difíceis e arriscadas, como: atravessar com caixa de produtos no meio das crianças brincando no pátio, por dentro do saguão da escola e por dentro da secretaria para

levar os produtos até a cozinha; a cozinha ser construída no segundo piso, dificultando o carregamento de peso pelas escadas; e o estacionamento não estar em local adequado para que o caminhão proceda ao descarregamento e à entrega dos produtos. Todas essas situações levaram os cooperados a conhecer e se adaptar à realidade de cada escola para que os contratos institucionais fossem cumpridos.

Esse processo desencadeou, na prática, a necessidade de realizar o planejamento de rota para as entregas serem feitas nos horários em que as escolas estivessem abertas e a calcular o tempo de descarregamento e entrega em cada uma, já que a COOPVIVA chegou a atender 46 escolas entre Osório e Capão da Canoa. Todas essas dificuldades na logística levaram a cooperativa a selecionar cooperados com perfil adequado para lidar com essas situações e a relacionar-se com as escolas.

Outra prática interessante é a solução de problemas em conjunto. Quando existem problemas nas lavouras, os cooperados organizam-se para visitar as propriedades uns dos outros, para aprender como resolvem os seus problemas de produção. Essa prática levou à descoberta de produtos que os cooperados plantavam,

mas que não chegavam ao conhecimento da cooperativa. Aos poucos, esses produtos foram sendo incluídos no rol de ofertas das compras institucionais.

Quanto à periodicidade de entrega, estabelecida nos contratos, muitos aprenderam a organizar a produção, considerando que as entregas são feitas em quantias certas a cada período de tempo e devem acompanhar a sazonalidade. De acordo com a entrevistada, os cooperados que já entregavam em outros estabelecimentos, como sacolões, por exemplo, conseguiram avançar melhor na organização da produção e ensinaram, com base em sua experiência, aos outros cooperados que não tinham essa experiência anterior. A maior parte da solução dos problemas está em casa, como diz a entrevistada, e tudo anda muito mais rápido se for realizado entre os cooperados, a partir de suas realidades, conhecimentos e experiências.

Uma aprendizagem importante para os cooperados foi a classificação de produtos de acordo com os padrões de mercado. Um exemplo citado foi a organização de bananas em caixas, que devem ser organizadas com a quantia de 20 kg por caixa. Os cooperados visitaram a propriedade de um sócio que tinha conhecimento da técnica e ele ensinou aos

produtores de banana como fazê-lo. O mesmo ocorreu com as alfaces: os cooperados produtores desse item criaram um padrão, entre o grupo, de como o produto deveria ser preparado para a comercialização.

Houve o caso do cultivo de couve-flor em uma das propriedades dos cooperados, onde a hortaliça não estava vingando e o cooperado não sabia o motivo. Isso foi discutido em uma das reuniões da cooperativa e o cooperado que tinha experiência no cultivo dessa hortaliça foi até a propriedade e detectou que a variedade não era adequada ao plantio naquela época, gerando, assim, um conhecimento compartilhado entre todos da COOPVIVA.

No início do PAA, alguns cooperados incluíam, nas entregas, produtos fora dos padrões de mercado, o que gerou reclamações por parte dos órgãos compradores. Os produtos acabaram sendo devolvidos e, a partir daí, valores como ética foram sendo trabalhados com mais intensidade nas práticas de comercialização. Por se tratar de uma cooperativa, o nome de todos os sócios está em jogo. Essa consciência coletiva acabou desencadeando práticas de maior cuidado nas questões relacionadas à qualidade dos produtos.

Atualmente, práticas de compras coletivas para atender às necessidades de produção e comercialização estão sendo desenvolvidas na cooperativa, como o planejamento que está sendo feito para a compra de insumos (adubos). A cooperativa compra direto do fornecedor, mas não tem como armazenar, então organiza-se a entrega para ser feita em cada propriedade, de acordo com as necessidades de produção de cada sócio. A compra de embalagens para verduras também é realizada coletivamente direto de fornecedores, barateando, assim, os custos dos produtores.

A certificação de orgânicos é outra importante prática e aprendizagem desenvolvida pela COOPVIVA. De acordo com as informações adquiridas nas entrevistas, é complicado conseguir a certificação orgânica, pois os agricultores devem participar de quatro ou cinco reuniões, ao mesmo tempo que não têm como deixar a propriedade (deixam de produzir nesse tempo que estão fora). A participação, nessas reuniões, é exigência da OPAC (Organismos Participativos de Avaliação de Conformidade Orgânica), órgão certificador de produtos orgânicos, como condição para ter a certificação.

Existem agricultores certificados há muito tempo e agricultores em transição

para a produção orgânica que não estavam acompanhando as reuniões por falta de tempo e porque elas ocorriam no município de São Francisco de Paula, gerando, assim, problemas de deslocamento, como alto custo e longa distância. Atualmente, a capacitação é organizada por regiões, de acordo com a proximidade do produtor interessado. A certificação é solidária, um visita a propriedade de outro cooperado que garante que o produto é orgânico. De acordo com a entrevistada, a propriedade que produz orgânicos tem um perfil que inclui características como a preservação da mata, presença de arroios, área de proteção ambiental, e o fato de ser afastada de outras. Muitas propriedades de Osório têm o perfil para produzir apenas orgânicos; todas essas poderiam fazer a transição e obter a certificação, na percepção da entrevistada.

Quanto à intercooperação, a COOPVIVA organizou, com a COOMAFITT (Cooperativa Mista de Agricultura Familiar de Itati, Três Forquilhas e Terra de Areia), a construção de estratégias na distribuição de alimentos para o mercado institucional – Litoral Norte do Rio Grande do Sul. Participam dessa construção os colaboradores da COOMAFITT; os colaboradores da

COOPVIVA e os extensionistas da ASCAR EMATER/RS – equipes dos escritórios municipais de Itati, Maquiné, Osório, Terra de Areia e Três Forquilhas.

Com base nos princípios cooperativistas – adesão voluntária e livre, controle democrático pelos associados, participação econômica dos associados, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e compromisso com a comunidade –, os cooperados das duas cooperativas aqui mencionadas, junto aos extensionistas, buscaram conhecer as estratégias que a COOMAFITT e a COOPVIVA utilizam na solução dos problemas logísticos envolvidos no fornecimento de alimentos para os mercados institucionais com base em ferramentas como aplicação de questionários, reuniões, jantar de confraternização e participação das assembleias por parte dos seus cooperados.

Como resultados, as duas cooperativas pretendem melhorar a estrutura (veículos, equipamentos, instalações) e a produção (renda, diversificação da produção, segurança alimentar e nutricional e qualidade da alimentação), o que teria como impactos: atendimento de novos mercados, institucionais e privados; expansão da infraestrutura; diminuição dos gastos e

aumento da receita; maior participação na família dos associados; fechamento de novas parcerias com outras cooperativas; aumento da arrecadação nos municípios-sede; dentre outros.

Como potencialidades diagnosticadas nesse projeto, entre COOPVIVA e COOMAFITT, identificou-

se a intercooperação, a exemplo da criação de CDs (Centros de Distribuição), da criação de unidades de armazenamento subdivididas em produtos “convencionais” e produtos orgânicos, além do aumento da frota de veículos (a ideia é utilizar-se da frota disponível das duas organizações para maximizar suas demandas de entrega).

8. CONCLUSÃO

Com a apresentação de marco teórico sobre o tema cultura e práticas organizacionais, políticas públicas de fomento à agricultura familiar, cooperativismo, além do diagnóstico de alguns aspectos da realidade dos produtores rurais da COOPVIVA, este artigo buscou mostrar alguns resultados da implementação do PAA e do PNAE nas práticas organizacionais nas cooperativas e nas propriedades rurais de seus associados na região do Litoral Norte do Estado do Rio Grande do Sul.

Nesse contexto de emergência de uma nova realidade, o papel do Estado e das políticas públicas que focalizam os agricultores familiares teve um papel decisivo na COOPVIVA, pois foi por meio da implementação dessas políticas que se fez possível consolidar ações cooperativas, quais sejam: estímulo ao espírito de

coletividade, estímulo ao empreendedorismo, capacitação dos cooperados, empoderamento das mulheres e intercooperação, que desencadearam inúmeras novas práticas organizacionais no cotidiano do grupo de cooperados.

Todo esse processo culminou no surgimento de valores identificáveis no decorrer da realização deste trabalho, como a solidariedade e a ética. Foi possível identificar que a melhoria da qualidade de vida dos produtores está intimamente associada à melhoria do desempenho organizacional da cooperativa e das propriedades, como o surgimento de diversas novas práticas na aquisição de patrimônio para uso compartilhado, o incentivo ao cultivo de novos produtos, a comercialização dos produtos em novas frentes que não os mercados institucionais devido à falta de investimento por parte do

governo nas políticas para a agricultura familiar.

O apoio, na gestão, por parte das mulheres na COOPVIVA, a aprendizagem de novos ofícios entre as mulheres cooperativadas a partir de relatos de experiências de umas para as outras, o planejamento da logística, a solução de problemas de produção, o cultivo em conjunto, o aprimoramento da organização dos grupos para iniciativas como a certificação de orgânicos em conjunto com outras instituições, a construção de estratégias de logística para atender ao mercado institucional e o fortalecimento dos centros de distribuição divididos em produtos “convencionais” e “orgânicos” foram novas e importantes práticas que surgiram no decorrer de quase dez anos desde a fundação da Cooperativa.

Quanto aos objetivos específicos, foi possível descrever as relações dos produtores da agricultura familiar com as suas cooperativas, diagnosticar que, com a implementação do PAA e do PNAE, foram desenvolvidas várias ações entre essas cooperativas e seus cooperados que culminaram no aprimoramento do espírito coletivo, no empoderamento das mulheres, na capacitação dos agricultores, na consciência holística, além do aprimoramento de suas práticas, como a

certificação de orgânicos e a organização em grupos de diferentes níveis de aprendizagem (referindo-se à prática anterior).

Foi possível, também, descrever as relações dos produtores da agricultura familiar com os órgãos de consultoria técnica e extensão rural da região do Litoral Norte quando da menção dos cooperados no assessoramento à melhoria do seu modo de cultivar, bem como, e especialmente, no apoio da construção de estratégias na distribuição de alimentos para o mercado institucional.

As duas hipóteses foram confirmadas. A primeira inferiu que, para melhor atender à implementação do PAA e do PNAE, os produtores rurais da agricultura familiar modernizaram os seus processos produtivos. Como exemplos dessa modernização, podemos citar a aquisição de veículos e equipamentos para atender à logística dos contratos e para o uso coletivo nas propriedades dos cooperados.

A segunda hipótese inferiu a necessidade de organizações em rede com o objetivo de atender às exigências impostas pelos contratos com os órgãos públicos. Essa hipótese foi diagnosticada quando houve menção à intercooperação na logística entre COOPVIVA e

COOMAFITT, envolvendo, também, a participação dos órgãos de assistência e extensão rural na tentativa de solucionar os problemas envolvidos no fornecimento de alimentos para os mercados institucionais. Essa intercooperação desencadeou a construção de espaços de trabalho interinstitucionais, o compartilhamento de conhecimentos e tecnologias e o desenvolvimento de estudos de processos apropriados para a melhoria da gestão de suas logísticas.

Acerca do objetivo geral, foi possível diagnosticar que a criação da COOPVIVA contribuiu para atender ao desenvolvimento da agricultura familiar no Litoral Norte e melhor entender a dinâmica utilizada pelos seus cooperados, possibilitando, assim, o avanço organizacional no atendimento do mercado institucional, incluindo o fornecimento a supermercados e feiras, superando estágios de caráter produtivo, organizativo e técnico, levando a uma melhor gestão do conhecimento dos seus fluxos e processos.

Sob a ótica da cultura organizacional, foi possível observar que as práticas da COOPVIVA e dos seus cooperados estão de acordo com um dos princípios cooperativistas básicos: o de compartilhar. Em seus eventos sociais, como reuniões, assembleias, jantares, os

cooperados compartilham de suas crenças e de seus valores, identificam, compartilham e organizam seus conhecimentos e suas tecnologias, intercambiam com seus pares e com outras organizações a sua cultura, compartilham até mesmo dos processos decisórios e das estratégias de gestão com outras cooperativas, além de estimular o espírito coletivo na comunidade da qual faz parte.

Práticas como ensinar aos novos membros a maneira adequada de pensar, de perceber e de se sentir em relação aos problemas, tomando-se como exemplo a mudança de comportamento dos cooperados, principalmente em relação às questões financeiras e comerciais relatadas pelos entrevistados dos casos estudados neste trabalho, faz-nos concluir que os cooperados criaram a cultura, mas também foram criados por ela.

Práticas sociais, entendimentos compartilhados, regras culturais, linguagens e procedimentos que guiam e capacitam a atividade humana, experiências passadas incorporadas às instituições caracterizam os sistemas sociais que são, ao mesmo tempo, reproduzidos e transformados pelas atividades dos agentes competentes que fazem parte do sistema, dos padrões compartilhados, dos modelos mentais de

grupos de pessoas que proporcionam impressões do ambiente e de como ele deve estruturar-se, provindo de bagagens culturais e experiências.

Acredita-se que os estudos sobre o desenvolvimento rural no Brasil podem inferir sobre sua amplitude ou sua generalidade, produzindo pesquisas

capazes de mostrar em que medida essas dimensões afetam as relações com o espaço, com o meio e com o ambiente, se contribuem, ou não, para a melhoria das condições de vida da população rural, fazendo, enfim, com que o desenvolvimento seja, efetivamente, um processo de mudança social.

9. REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Notas de Orientação. Disponível em: <https://www.b.org.br/aci>. Acesso em nov/2014.

BALEM, T. A. O programa de alimentação escolar brasileiro e a narrativa alternativa dos alimentos: convergências e desafios. 2015. 263f. Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BOURDIEU, P. La jeunesse n'est qu'un mot. In: **Questions de sociologie**. Paris: Minuit, 1980.

BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. RJ: Bertrand Brasil S.A, 1989.

BOURDIEU, P. **O Senso Prático**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

BRASIL. Lei n. 11.326, de 24 de julho de 2006. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília-DF, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/

LEIS/11326.htm. Acesso em: 26 de jul. de 2017.

BRASIL. Lei n. 11.947, de 16 de junho de 2009. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar e do Programa Dinheiro Direto na Escola aos alunos da educação básica; altera as Leis nos 10.880, de 9 de junho de 2004, 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, 11.507, de 20 de julho de 2007; revoga dispositivos da Medida Provisória no 2.178-36, de 24 de agosto de 2001, e a Lei no 8.913, de 12 de julho de 1994; e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília-DF, 2009. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/11947.htm. Acesso em: 26 de Jul. de 2017.

BRASIL. Lei n. 10.696, de 02 de julho de 2003. Dispõe sobre a repactuação e o alongamento de dívidas oriundas de operações de crédito rural, e dá outras providências. Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília-DF, 2003. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/10696.htm. Acesso em: 26 de jul. de 2017.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da**

- pesquisa em ciências sociais:** os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CANCLINI, N. **La globalizacion imaginada.** México: Paidós – Buenos Aires – Barcelona, 2005.
- DENZAU, A.; NORTH, D. C. **Shared mental models:** ideologies and institutions. v.47, fasc. I. KYKLOS, 1994.
- DEPONTI, C. As "agruras" da gestão da propriedade rural pela agricultura familiar. **Redes**, Santa Cruz do Sul, p. 9-24, set. 2014. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/redes/article/view/5150/3555>>. Acesso em: 18 set. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.17058/redes.v19i2.014.5150>.
- DEZALAY, Y.; GARTH, B. A dolarização do conhecimento técnico profissional e do Estado: processos transnacionais e questões de legitimação na transformação do Estado, 1960-2000. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** v. 15, n. 43. São Paulo, jun. 2000.
- D IRIBARNE, P. La logique d'honneur. **Gestion des entreprises et traditions nationales.** France: Editions du Seuil, 1989.
- D IRIBARNE, P. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. v. 3, no 2. Civitas. **Revista de Ciências Sociais.** jul.-dez., 2003.
- D IRIBARNE, P. Una Gestión Moderna Arraigada em La Cultura Mexicana: Las Enseñanzas de una Sucess Story. **Gestión y Política Pública.** Primer semestre, a./v. XI, no 1. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F., 2002.
- D IRIBARNE, P. Administración y culturas políticas. **Gestión y Política Pública.** Primer semestre, a./v. X, no 1. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. D.F., 2001.
- DUNN, R. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. **Journal of Cooperatives**, v. 3, p. 83-93, 1988
- DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). v. 3. **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. SP: Atlas, 1996.
- DUPUIS, J. Entre as culturas latinas, anglo-saxã e nórdica: os quebequenses em economia, negócios e administração. In: CHANLAT, J.F.; FACHIN, R; FISCHER, T. (Org.). **Análise das organizações perspectivas latinas.** RS: UFRGS, 2007.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional:** formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** RJ: LTC S.A., 1989.
- GEERTZ, C. **O saber local.** Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2009.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas.** Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- GIDDENS, A. **Novas Regras do Método Sociológico.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GIDDENS, A. **The nation-state and violence.** Berkeley: California Press, 1987.
- GIDDENS, A. **A terceira via:** reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social democracia. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 1999.
- GIDDENS, A. **The constitution of society:** outline of the theory of structuration. Cambridge, England: Polity Press, 1984.
- GIDDENS, A. **As consequências da modernidade.** SP: UNESP, 1991.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa**

social. 5a ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. Três gerações de políticas públicas para a agricultura familiar e formas de interação entre sociedade e Estado no Brasil. In.: GRISA, C.; SCHNEIDER, S. (Orgs.). **Políticas públicas de desenvolvimento rural no Brasil**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2015. pp. 19-50.

HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. Harvard University Press, 2009.

HANSMANN, H. Ownership of the firms. **Journal of Law, Economics, and Organization**. v. 4, n. 2, p. 267-304, Autumn, 1988. Disponível em: <https://web2.uconn.edu/ciom/ownership.pdf> Acesso em: 01 jul. 2016.

HERRMANN, I. **Licitações públicas no Brasil**: explorando o conceito de ineficiência por desenho. In: Anais III SemeAd, São Paulo: USP, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London, UK: McGraw-Hill, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G. et al. **Measuring organizational cultures**: a qualitative and quantitative study across twenty cases. v. 35, no 2. *Administrative Science Quarterly*, jun., 1990.

LEITE, M. P. **Trabalho e sociedade em transformação**. Sociologias, n. 4. Porto Alegre, dez. 2000.

LEVI, Y.; DAVIS, P. **Cooperatives as the**

“enfants terribles” of economics: some implications for the social economy. *The journal of Social-economics*, v. 37, p. 2178-2188,

2008

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA/CONDRAF). **Seminário Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável: Relatório síntese dos painéis e debates – Perspectivas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável**, Brasília: 2005.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Ed-Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. p. 09-30.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em nov/2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (OCERGS). **Expressão do Cooperativismo Gaúcho 2013** Disponível em: Acesso em nov/2014.

PACKEL, I. **What is a cooperative?** 14 *Temp. L.Q.* 60 1939-1940. Heinonline, 1939.

PEIXOTO, M. **Extensão rural no Brasil: uma abordagem histórica da legislação**. Brasília: Senado Federal, 2008.

PHILLIPS, R. Economic nature of cooperative association. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 9, p. 67-79, 1994. Disponível em: <<http://purl.umn.edu/46405>>. Acesso em: 29 jun. 2015.

REYNOLDS, J. **Comparing cooperative principles of the U.S.** Department of Agriculture and the International Cooperative Alliance. **RBS Research Report 231**, USDA Rural Development, Rural Business-Cooperative Service, 2014.

- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 1984.
- SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**, vol. 30, n. 3 (119), p. 511-531, jul./set., 2010.
- SROUR, R. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUERTEGARAY, D. Espaço geográfico uno e múltiplo. In: **Scripta Nova - Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales**, No 93, Madrid: Universidade de Barcelona, 2001.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.
- VALENTINOV, L. The organizational nature of agricultural cooperatives: a perspective from the farm problem theory. **Journal of Rural Cooperation**, v. 33, n.2, p. 139-151, 2005.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. **Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management**. Denver, 2002.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. v. 27, no 5. **Organization Studies**, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.