



CREDITO BANCÁRIO NA VERTICALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO DE COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS: O CASO DA COOPERGRANDE

Sueuma Peroba¹

RESUMO: O presente artigo objetivou discutir uma proposta de intervenção do gestor público na redução dos Custos de Transação em entidades sociais sem fins lucrativos. Assim, foi apresentado um projeto de pesquisa-ação exploratório sobre a cooperativa de laticínio COOPERGRANDE, visando a discussão sobre a redução dos Custos de transação por meio da verticalização da produção da matéria prima, o leite, entre os cooperados da Cooperativa. Para esta verticalização, considerou-se como essencial o crédito para os cooperados investirem na produção e para os gestores da cooperativa formarem capital de giro para a manutenção da fidelidade dos fornecedores. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi à exploratória com abordagem qualitativa. Foi realizada entrevistas na cooperativa a fim de verificar as dificuldades enfrentadas pelos cooperados e cooperativa na aquisição da matéria prima para produção no assentamento. Nos resultados conclui-se que o acesso ao crédito pelo público analisado, tanto pela Cooperativa como pelos cooperados é uma das grandes dificuldades enfrentada por eles o que dificulta a implementação da produção. Foi verificado, ainda, o aumento da importância dado ao capital de giro pelos gestores da cooperativa. Conclui-se que o objetivo da pesquisa-ação foi parcialmente alcançado, visto a retomada das relações de confiança entre cooperados, moradores dos arredores da COOPERGRANDE, e os gestores desta, o que futuramente poderá incorrer na diminuição dos custos de transações enfrentados pela COOPERGRANDE. Entretanto, há muito que avançar, para que as políticas públicas direcionadas para esse grupo o atenda adequadamente.

Palavras-chaves: Custos de transações, PRONAF, Agricultura familiar, Finanças de proximidade.

INTRODUÇÃO

O presente artigo descreve a ação do gestor público em entidades sociais, por meio de uma pesquisa-ação. Para tanto foi escolhida a Cooperativa Agropecuária Várzea-Grandense - COOPERGRANDE, que trabalha com produtos de laticínios, sendo estes o beneficiamento do leite, produção de queijo e iogurte. A COOPERGRANDE está situada no Município de Várzea Grande-MT na BR-364, no Projeto de Assentamento Nossa

¹ Graduanda do curso Tecnólogo em Gestão Pública pelo IFMT/MT, campus Várzea Grande/2019. Trabalho de Conclusão do Curso de Tecnólogo em Gestão Pública sob a Orientação da Prof.^a Dra. Elizabete Maria da Silva.



Senhora Aparecida I (antiga fazenda Sadia III). A proposta da pesquisa-ação, a ser descrita neste artigo, foi uma ação para diminuir os custos de transação na Cooperativa, tendo como ponto principal a importância do crédito bancário para esse quesito.

Em um diagnóstico inicial, foi detectado que a cooperativa possuía capacidade para processar cerca de 5.000 litros/dias do produto, entretanto, devido à escassez dessa matéria prima, só beneficiava, quando iniciou a pesquisa, 1000 litros/dias. Os mil litros de leite processados eram adquiridos de cerca de 150 km da sede da cooperativa, gerando altos custos, não apenas de transporte, mas também na dificuldade de cumprimento dos contratos de cota mínima da produção por parte dos produtores de leite para com a cooperativa e dessa com os mercados institucionais, principais compradores dos produtos beneficiados. Assim, a pesquisadora e equipe, em conjunto com os cooperados, concluiu que, para resolver esse problema, o ideal seria a produção de leite, para o processamento, ser verticalizada dentro do assentamento, e/ou de comunidades circunvizinhas, ou seja, que o fornecimento da matéria prima fosse realizada pelos produtores assentados no assentamento sede da cooperativa e/ou produtores moradores dos arredores.

Outro problema observado foi à falta de capital de giro para fazer repasse do valor do leite entregue na cooperativa aos cooperados, visto que algumas vezes havia atraso no recebimento dos produtos comercializados pela cooperativa, principalmente pelos mecanismos institucionais. Este atraso prejudicava a produção dos cooperados, que necessitavam realizar pagamentos dos insumos necessários à produção, tais como energia, água, transporte, ração, vacinas. Assim, detectou-se que a falta de capital de giro, na cooperativa, provocava dificuldade de cumprimento dos contratos por parte dos produtores, quando não havia o cumprimento do contrato por partes dos compradores desta.

O desafio apresentado para a verticalização da produção dentro do assentamento sede da cooperativa e a formação do capital de giro pela mesma era a ausência de recursos financeiros, portanto, a intervenção proposta foi a facilitação de informações referentes a linhas de crédito possíveis de serem acessadas por produtores e Cooperativas.

O presente trabalho se justifica pela importância de contribuir com a redução dos custos de transações da cooperativa COOPERGRANDE, utilizando como proposta o desenvolvimento de uma ação que levasse os assentados, do assentamento sede da cooperativa, a trabalharem em conjunto na verticalização de produção, processo que pode

ser gerado pela confiança no recebimento do valor da matéria- prima pelos cooperados e por recursos suficientes para adaptação da propriedade para desenvolvimento da atividade de pecuária leiteira.

REFERENCIAL TEORICO

Custos de Transações

Os custos de transações são os custos transacionais relacionados à elaboração e monitoramento dos contratos. Esses custos são os principais determinantes na escolha da organização das empresas. Existem outros tipos de custo associados ao funcionamento dos mercados, são eles os custos indiretos, material direto e mão de obra direta. Esses custos são bem mais valorizados pelas empresas, no entanto o custo de transações vem assumindo uma crescente importância nos modelos de organização, planejamento e construção da sistêmica relação entre as estruturas de propriedades e instituições (BEZERRA et. al., 2017). O conhecimento dos custos de transação é importante, pois auxilia na formação de estratégia na tomada de decisão dos envolvidos em uma negociação.

Coase (1937 apud GLEICY et. al., 2017), define que os custos de transação procura entender porque as empresas e as organizações que beneficiam produtos para o mercado preferem encarregar-se pela própria produção de matéria-prima.

Segundo Williamson (apud GUEDES, 2004, p. 04), que é um dos autores da Teoria do Custo da Transação, “os custos associados às transações são aquelas que envolvem a elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, monitoramento do desempenho e organização de atividades”. Esta afirmação é confirmada por Fiani (2002, p 04), que afirma que “custo de transação são aqueles que as empresas enfrentam toda vez que recorrem ao mercado, àqueles custos de negociar, de redigir e garantir o cumprimento de um contrato”, portanto o custo de transação não está só no mercado formal e informal, está também no dia- a - dia da organização do pequeno agricultor, ou seja, no interior das organizações, entre essas, as cooperativas (FARIA et.al., 2014).

Conforme Zylbersztanj (1995, p 05) o objetivo fundamental da Economia dos Custos de Transações (ECT) é “estudar o custo de transação como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança) dentro de um arcabouço analítico

institucional, objetivando analisar sistematicamente as relações entre a estrutura de direito de propriedade da instituição”. Portanto, o autor mostra que compreender os custos de transações de uma instituição, facilita a adoção de uma metodologia de organização dos empreendimentos econômicos, com vista à diminuição desses custos. Essa metodologia pode ser essencial na sobrevivência de empreendimentos agrícolas familiares, que devido sua descapitalização, necessita reduzir ao máximo seus custos, para obter sobras que garantam renda mínima aos seus associados, o produtor (SARTO; ALMEIDA, 1998).

A verticalização surge como uma estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder, ou pelo menos tentará produzir. Seu objetivo é manter o controle sobre as tecnologias de processo, de produtos e negócios, entre outras. Porém, o elevado número de atividades realizado internamente pode acarretar em problemas gerenciais devido ao aumento do porte da empresa. (DELIBERAL; TOMIELO; MALAFAIA, 2012). Esse problema não é enfrentado em uma cooperativa, que tem a possibilidade de descentralizar a produção verticalizada entre seus associados.

Outro pilar sobre o qual a verticalização é defendida, pela Teoria dos Custos Transacionais, é a apropriação dos lucros por parte da empresa verticalizada, que antes estariam divididos entre os diferentes agentes envolvidos ao longo da cadeia de valor. Assim, além de diminuir a exposição ao risco, a verticalização confere também a oportunidade do aumento da lucratividade da empresa. Com isso, de acordo com essa teoria, ao diminuir a vulnerabilidade da cadeia, e, ao mesmo tempo, apropriar-se de parte da receita gerada ao longo dela, é de se supor que empresas mais verticalizadas tenham um desempenho melhor no decorrer do tempo em relação àquelas menos verticalizadas atuantes no mesmo setor (PICCOLI; GUIMARAES; TORTATO, 2011).

Atividades não ligadas diretamente ao negócio principal, como consequência imediata, tendem a gerar perda da eficiência e aumento dos custos de transações. Portanto, verticalizar vale a pena desde que as análises sejam feitas de maneira lúcida e estratégica considerando os pontos acima e entendendo quais são as competências envolvidas (HONDA; KARSBURG, 2017).

Na proposta para a verticalização da produção na cooperativa hora analisada, parte da constatação que a matéria- prima para beneficiamento é adquirida de produtores não associados, verticalizar a produção, portanto, é concentrar a aquisição do leite apenas entre os associados, de preferência moradores do assentamento sede da cooperativa, ou



dos arredores dessa, o que facilitaria a formulação dos contratos formais ou informais, baseado na frequência das transações (CANZIANI, 2003).

Cooperativa de Laticínio

No Brasil, as explorações leiteiras tradicionais, de acordo com Santos e Vilela (2000) tiveram seu início com a chegada dos primeiros colonos portugueses, com a finalidade de explorar o solo brasileiro. O sistema de produção de leite passou por mudanças estruturais intensas, desde o início dos anos de 1990, com o desenvolvimento de um ambiente competitivo inteiramente novo que resultou da desregulamentação do mercado, da abertura comercial ao exterior e ao Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e do processo de estabilização da economia brasileira (SANTOS; VILELA, 2000).

Fatores como a liberalização e a diferenciação de preços da matéria prima, duelos de ofertas nas gôndolas dos supermercados, entrada de produtos importados, aquisições e alianças estratégicas no meio empresarial, ampliação do poder dos laticínios multinacionais e dos supermercados, ampliação da coleta a granel de leite refrigerado, redução global do número de produtores, reestruturação geográfica da produção, problemas de padronização do produto e a amplitude de um vigoroso mercado informal são itens que compõem o atual cotidiano concorrencial do segmento (SILVA; LOPES; CONSTATINO, 2016).

Em Mato Grosso a pecuária leiteira agrícola familiar precisa de investimentos para melhorar a produção e as áreas de acesso para escoamento desses produtos (FAMATO; SENAR-MT; SESCOOP-MT, 2011). Apesar das dificuldades enfrentadas por esse setor, foi diagnosticado nos anos 2010 e 2011 concentração da maior produção de leite do Estado (FAMATO; SENAR-MT; SESCOOP-MT, 2011).

Objetivando a escala de produção, para se manter no mercado, os produtores pecuaristas familiares, tem buscado a organização por meio de cooperativas. O cooperativismo tem seu marco inicial na Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale, fundada em 1844, que foi uma cooperativa de consumo, formando a base para o moderno movimento cooperativo. Apesar de outras cooperativas a terem precedidos, os “Pioneiros de Rochdale” se tornou o protótipo para as sociedades cooperativas na Grã-Bretanha. A Cooperativa tornou-se a mais famosa por projetar os princípios de Rochdale, um conjunto de princípios de cooperação que fornecem a base para as cooperativas em

todo o mundo, que operam até hoje com objetivo de comercialização e como meio de produção que permite fornecer alimentos de boa qualidade com preço justo (BARROS, 2010).

Uma forma de organização de Cooperativa no Brasil é a União Nacional da Cooperativa da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES). Muitos empreendimentos em Mato Grosso se associam a essa organização, entre esses a COOPERGRANDE, pois a economia solidária é uma alternativa inovadora na geração de trabalho e na inclusão social, que integra quem produz quem vende quem troca e quem compra, por isso ela é de suma importância no processo de desenvolvimento local, pois integra os princípios básicos de uma organização cooperativa que visa a democracia, solidariedade, cooperação, comércio justo e consumo solidário (UNICAFES, 2009).

Políticas públicas de apoio a Agricultura Familiar

O apoio à Agricultura familiar por meio de políticas públicas insere-se em um conjunto de ações públicas iniciadas na década de 1980. Estas ações, frutos de debates nacionais e internacionais, foram motivadas pela crise do desenvolvimento econômico no período, que gerou a instabilidade monetária, o endividamento, a desaceleração do crescimento econômico, aumento da pobreza rural e urbana e a degradação dos recursos naturais (SCHWARTZMA et. al; 2017).

No Brasil a agricultura familiar teve destaque nos censos agropecuários desde 1950, os dados indicam que mais de 90% do total dos estabelecimentos agrícolas nacionais são de agricultores familiares, desses 20% são produtores agrícolas de pequeno porte. Esses dados indicam a permanência desses produtores no cenário agrícola, mostram ainda uma constante mudança que compõem estratégias de sobrevivência e reprodução, no meio em que os agricultores estão inseridos. (VEIGA et. al; 2001). Muitas dessas pequenas propriedades agrícolas familiares estão organizadas em forma de assentamento.

Os assentamentos são formados por concessões de terras por meio da reforma agrária. Neste sentido, surge como medida política para tentar resolver os problemas sociais relacionados a pobreza e exclusão nas periferias urbanas. Há também o objetivo de incremento da produção agrícola familiar (SALGADO, TEIXEIRA, CUNHA, 2016).

Sendo assim, é importante a divulgação de trabalhos de intervenção realizados nesse seguimento, para contribuir com os gestores públicos locais na elaboração de políticas

agrárias que possam colaborar com a sustentabilidade dos pequenos produtores no campo, até mesmo o retorno à agricultura daqueles que se encontra em situação precária nas periferias das cidades. É fundamental o estímulo ao pequeno produtor rural, sendo alternativas para essa demanda, linhas de crédito que estejam acessíveis a esse segmento. (BAIARDI; ALENCAR, 2014).

A produção agrícola familiar apesar de sua importância, tanto social quanto econômica, não é priorizada quando há crises no mercado interno e externo. O Brasil, em 2019, colocou em prática diferentes planos agrícolas, muitos sendo influenciados pelos planos econômicos, tais como a concessão de crédito, como o PRONAF – Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar. O Pronaf foi criado em 1996, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, através do Decreto 1.946, com o objetivo de promover o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar (BRASIL, 2009).

O Pronaf é o mais conhecido programa de crédito aos agricultores familiares. Esse programa conta com o subprograma de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER, que busca fomentar a geração de renda por meio da agroindústria, turismo rural, biocombustíveis, plantas medicinais, cadeia produtiva, seguro agrícola, seguro de preço e seguro contra calamidade por seca na Região Nordeste (CHAVES, 2011).

A partir de 2003 o Pronaf foi agregado ao Programa de Agro-industrialização da Agricultura Familiar, voltando-se fundamentalmente para os investimentos, inclusive em infraestrutura, que visem beneficiamento, processamento e comercialização da produção. Nesse sentido, essa linha de crédito se direciona a implantação de pequenas e médias agroindústrias, isoladas ou na forma de redes. O público principal desse programa, o Pronaf, são os agricultores, eles podem acessar essas linhas através de cooperativas desde que as mesmas estejam enquadradas como de agricultores familiares, de acordo com o Manual de Crédito Rural (MRC) (BRASIL, 2013).

O Pronaf emerge na década de 1990 como a principal política de apoio econômico e produtivo à agricultura familiar, a partir da qual outras políticas e programas importantes foram desenhados, visando integrar as ações governamentais para este segmento social. Pode-se citar, por exemplo, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), a Lei da Agricultura Familiar, o Seguro Rural, a nova Assistência Técnica e Extensão Rural e, mais recentemente, o Programa Nacional de Alimentação Escolar



(PNAE), que já existia desde os anos 1950, mas foi reestruturado visando atender a compra de alimentos dos agricultores.

Deste modo, o PNAE surge como um grande incentivo das políticas de apoio à agricultura familiar, assim como um meio de compra, nacional, de alimentos da agricultura familiar por meio de chamadas públicas, com dispensa de licitação, por escolas estaduais e municipais. As diretrizes de execução do PNAE foram estabelecidas por meio da Lei no 11.947/2009 e da Resolução nº 38/FNDE/2009 (BRASIL, 1998).

O principal avanço refere-se ao percentual para a compra de alimentos que ocorreu no ano de 2009 por meio da Lei nº 11.947 onde no mínimo, trinta por cento (30%) do total de recursos repassados pelo FNDE devem ser destinados à compra de alimentos. Esse programa prioriza os alimentos orgânicos, produzidos pela agricultura familiar local, regional ou nacional, principalmente oriundos dos assentamentos da reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e as comunidades quilombolas (BRASIL, 2009).

Portanto, o apoio ao seguimento de agricultores familiares aparece como forma de estimular a produção de alimentos sustentáveis, considerado essencial pela população, não só por sua capacidade de geração de renda e de ocupação territorial, como também pela disponibilidade de maior diversidade de alimentos de qualidade, ao menor custo (SARAIVA et.al., 2013).

METODOLOGIA

A metodologia desenvolvida nesse trabalho foi à pesquisa-ação que se deu por meio de visitas técnicas e levantamento bibliográfico para elaboração do projeto. Segundo KEMMIS e MC TAGGART (1988), a definição de pesquisa-ação se baseia na forma de uma investigação

[...] baseada em uma auto-reflexão coletiva empreendida pelos participantes de um grupo social de maneira a melhorar a racionalidade e a justiça de suas próprias práticas sociais e educacionais, como também o seu entendimento dessas práticas e de situações onde essas práticas acontecem. A abordagem é de uma pesquisa-ação apenas quando ela é colaborativa... (KEMMIS e MC TAGGART, 1988, apud Elia e Sampaio, 2001, p.248).



A pesquisa ainda pode ser definida como pesquisa exploratória, que é quando a pesquisa se encontra na fase preliminar. Tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que foi investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, facilitação da delimitação do tema da pesquisa; orientação da fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrimento de um novo tipo de enfoque para o assunto abordado, no presente caso os custos de transação em cooperativa agrícola familiar de laticínio.

Para a realização da implementação da ação foram realizadas visitas na COOPERGRANDE nos meses de agosto, setembro outubro, novembro e dezembro de 2018 e no primeiro semestre de 2019. Nestas visitas foram feitas coleta de dados com objetivo de diagnosticar a situação da cooperativa, averiguar as relações existentes entre os moradores do assentamento, sede da cooperativa e arredor. A coleta se deu por meio de entrevistas para executar a implementação da ação.

Logo após coletar as informações necessárias, deu-se início a implementação das ações desenvolvida nos encontros realizados na COOPERGRANDE. A ação foi à execução da proposta de diminuir os custos de transações na cooperativa. A implementação da ação foi baseada em atividades desenvolvidas com lideranças e gestores da cooperativa.

A análise dos resultados se deu através do estudo de caso dentro da COOPERGRANDE. Esta pesquisa seguiu os padrões éticos da pesquisa-ação no sentido de não mencionar quaisquer dados que possam trazer prejuízos a outrem.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Na investigação sobre a COOPERGRANDE, constatou-se que, para a sua criação, o governo doou alguns equipamentos para a construção do laticínio, porém, tais equipamentos foram roubados antes de sua instalação. Este fato gerou grande desmotivação nos assentados, moradores do assentamento sede da cooperativa, além do sentimento de medo por conta da falta de segurança que havia no local, levando diversos moradores iniciais a desistirem do lote. Algum tempo depois, o Grupo Votorantim, por meio de projetos realizados pelos atuais gestores da COOPERGRANDE, investiu na compra de novos equipamentos para Cooperativa.

O processo de implementação da Cooperativa demorou muito tempo, devido às adversidades citadas acima, entre outras. Assim, os moradores do assentamento, sede da mesma e, alguns, moradores dos arredores, foram desistindo da criação do gado leiteiro, por não ter onde escoar o produto. Muitos moradores investiram na criação de gado de corte e outros foram trabalhar nas cidades de Várzea Grande e Cuiabá, visto o assentamento distar menos de 30 km da sede do município de Várzea Grande.

Assim, no início da presente pesquisa, observou-se uma necessidade de retomar a produção de leite no local, como uma alternativa para diminuir os custos de transações da Cooperativa, visto o leite ser o insumo base da produção na COOPERGRANDE e não ser produzido por cooperados moradores no local ou proximidades. Com esse processo acreditou-se ser possível alavancar maior produção na Cooperativa, reduzindo os gastos desnecessários na atividade produtiva, principalmente os relacionados a não continuidade de aquisição de matéria prima, pela COOPERGRANDE, no período da seca, o que dificultava o cumprimento dos contratos estabelecidos com os consumidores, principalmente os institucionais, por meio do PNAE.

Um dos fatores considerado importante para o fomento da produção de leite na sede da COOPERGRANDE foi o crédito bancário, visto a maioria dos assentados serem descapitalizados e enfrentarem dificuldades para manutenção própria e familiar a partir do lote. Assim, a equipe de pesquisa se propôs a visitar alguns bancos e pesquisar as possíveis linhas de créditos existentes para criação de gado leiteiro e levar essa informação aos moradores do assentamento sede da cooperativa. Acreditou-se, que por esse meio, seria possível incentivar os assentados, bem como os moradores circunvizinhos da cooperativa a produzirem leite para o beneficiamento na mesma, o que poderia animá-los a se associarem, pois poucos assentados no assentamento sede da Cooperativa eram cooperados.

No início da pesquisa, a Cooperativa coletava o leite de não cooperados, moradores no Município de Jangada, São Vicente, Nobres e outros, para o processamento de produtos necessários ao atendimento dos mercados. Alguns destes locais ficavam a cerca de 150 km da sede de processamento, a COOPERGRANDE. Este fator proporcionava um custo alto para a cooperativa, tanto referente a logística, quanto as frequentes falhas nos contratos na entrega do leite pelos produtores, principalmente em períodos do ano em que devido a escassez de chuvas os pastos enfraqueciam e a produção



leiteira diminuía. Os gestores da COOPERGRANDE possuíam dificuldade de acompanhamento sistemático da produção desses fornecedores, pois os mesmos não eram cooperados e estavam distantes também geograficamente da mesma.

Foi diagnosticado, ainda, que em um assentamento das redondezas da sede da cooperativa, o Projeto de Assentamento São Miguel (Sadia III), havia vários produtores de leite, e que esses eram cooperados da COOPERGRANDE, mas que não entregavam seu produto para processamento na cooperativa. Em uma investigação sobre a natureza desse fenômeno, descobriu-se que a relação entre a cooperativa e este grupo de cooperados havia sido rompida por um conflito financeiro, uma dívida da COOPERGRANDE para com esses cooperados. Esse fato está relacionado à interdição sofrida pela cooperativa no ano de 2016 pela vigilância sanitária, por causa do Selo de Inspeção Federal (SIF). A interdição ocorreu por falta de adequação da cooperativa conforme as exigências do controle de inspeção federal, que gerou desconfiância nos moradores do assentamento sede da cooperativa e dos arredores, entre estes os cooperados moradores Sadia III. Inicialmente, os técnicos da Empresa mato-grossense de pesquisa e extensão rural, a EMPAER, tentou intervir para mediar o conflito, porém não obteve sucesso.

O conflito entre a COOPERGRANDE e cooperados do Sadia III, poderia ter sido minimizado se a Cooperativa tivesse conseguido cumprir seus compromissos com os cooperados, mantendo a remuneração destes pela entrega da matéria prima, o leite, mesmo no período de crise. Este fato não ocorreu, pois a COOPERGRANDE não possuía capital giro para subsidiar os custos em situação de não entrada de recursos provenientes da comercialização dos produtos processados.

Assim, a equipe das pesquisadoras do IFMT, Campus Várzea Grande, decidiu fazer uma intervenção, buscando o apoio dos técnicos da EMPAER, para tentar novamente uma conversa entre moradores do assentamento Sadia III e o grupo gestor COOPERGRANDE objetivando resolver do conflito existente. Esta era uma possibilidade de diminuir os custos de transações do empreendimento, pela verticalização da produção entre os cooperados dos arredores da mesma, o que permitiria uma maior interação e fortalecimento dos vínculos pela proximidade. Verificou-se que essa intervenção só teria êxito se fosse restabelecida a confiança entre cooperados e a COOPERGRANDE, e se esta conseguisse garantir o cumprimento de suas obrigações para



com os cooperados, ou seja, obtivesse recursos para capital de giro. Expediente que a cooperativa poderia recorrer em períodos de crise. Esse fator poderia suscitar a confiança dos cooperados, garantindo o fluxo de matéria prima necessário para a manutenção da produção da COOPERGRANDE, permitindo o cumprimento dos contratos desta com o mercado consumidor.

A política de capital de giro de uma organização se mostra muito importante, pois tem como objetivo garantir a operacionalidade e a liquidez da cooperativa ao menor custo possível. O capital de giro é o dinheiro necessário para bancar a continuidade da empresa, é importante, este recurso financeiro, para assegurar o pagamento aos fornecedores (compras de matéria-prima ou mercadorias de revenda). O capital de giro é também considerado, como a diferença entre os recursos disponíveis em caixa e a soma das despesas e contas a pagar (NETO, SILVA 2002). Ainda segundo Neto e Silva (2002), toda boa gestão começa com um bom planejamento, entre esses o recurso para capital de giro, detalhando gastos a curto e longo prazo para evitar a quebra de contrato.

Portanto, diante da necessidade da Cooperativa alavancar recurso, tanto para o aumento da produção da matéria prima entre os cooperados, como para a formação de capital de giro próprio, foi realizada uma visita ao Banco SICREDI, uma cooperativa de crédito que possui filial no município de Várzea Grande. Priorizou-se a visita a esta instituição, por acreditar-se que este, por ser uma Cooperativa, ofereceria maiores possibilidades para a COOPERGRANDE. Na entrevista, o gerente do Banco relatou as linhas créditos existente para empresas cooperativas. Segundo informações cedidas pelo gerente e pesquisa na literatura, o sistema SICREDI teve sua origem no Rio Grande do Sul e espalhou-se pelo oeste brasileiro, avançando pelos estados do Paraná, Mato Grosso Sul e Mato Grosso. Atualmente, essa cooperativa de crédito, encontra-se presente em 11 estados brasileiros, mas é o Rio Grande do Sul que apresenta em torno de 50% do total de associados do SICREDI (PINHEIRO, 2008).

O SICREDI, como os demais Bancos, privados ou públicos, para liberar crédito aos assentados, além de toda documentação correta, exige a posse legal da terra, que o provável tomador de empréstimo não tenha “nome sujo”, ou seja, dívidas atrasadas, e ainda, que o mesmo tenha um avalista. A principal linha de crédito cedida pelo SICREDI é o PRONAF, que é um programa do Governo Federal que possui o objetivo de fortalecer as atividades desenvolvidas pelo agricultor familiar a partir do financiamento de



atividades e serviços agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em estabelecimento rural ou em áreas comunitárias próximas, que possam melhorar a qualidade de vida das famílias produtoras.

Ainda segundo o gerente entrevistado no SICREDI, quem pode acessar o PRONAF é o agricultor familiar que possua Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) cadastrada na base de dados da Secretaria da Agricultura Familiar (SEAF). As Cooperativas (singulares ou centrais) da agricultura familiar – com DAP e CNPJ ativa para esta forma de organização e que comprovem que, no mínimo, 60% de seus participantes ativos são beneficiários do PRONAF, também podem acessar esta forma de crédito. As exigências para que a cooperativa acesse esta modalidade de crédito é, ainda, que comprove, pela apresentação de relação, com o número da DAP ativa de cada cooperado, que no mínimo, 55% da produção beneficiada, processada ou comercializada são oriundos de cooperados enquadrados no PRONAF, e cujo projeto de financiamento comprove esses mesmos percentuais quanto ao número de participantes e à produção a ser beneficiada, processada ou comercializada referente ao respectivo projeto, o que já foi confirmado por Braga e Mariano (2018).

O crédito, por meio do PRONAF, possibilitaria a implementação da propriedade agrícola no assentamento sede da COOPERGRANDE, pois a modalidade para custeio custeia as despesas da agricultura familiar, além disso, com o Pronaf o produtor pode adquirir sementes, vacinas ração e outros itens necessários para o dia a dia da produção, seja essa pecuária ou agrícola. Essa linha de crédito é direcionada para produtores de agricultura familiar e para todos os produtores rurais com o DAP (declaração de aptidão ao Pronaf), cada produtor pode financiar até R\$250.000,00 mil por ano, as taxas de juros a serem pagas são de 4,6% ao ano com prazo de até 12 meses (SEGET, 2006).

Portanto o produtor rural com isso tem acesso ao empréstimo rural para investir na sua produção, aumentar produtividade e reduzir os Custos, visando à elevação da renda familiar e favorecendo o agronegócio local. Os investimentos podem ser para a adoção de práticas conservacionistas de uso, manejo, correção da acidez do solo e a aquisição transporte e insumos para a recuperação de pastagens, campineiras, alimentação animal. Há, ainda, possibilidades de aquisição de tanques de resfriamento de leite e Implantação e modernização da estrutura das produções na propriedade rural, aquisição de equipamentos, matrizes e formação de recuperação de pastagens, aquisição de bens como



tratores e embarcações, ente outras iniciativas rurais para desenvolvimento da Agricultura Familiar no contexto geral (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005).

Com essas informações a equipe pesquisadora se reuniu com os assentados cooperados da sede da COOPEGRANDE e repassou-as e estes. Participaram da capacitação outros moradores do assentamento e um grupo de alunos do IFMT, Campus Várzea Grande. Os cooperados, participantes do evento, e os moradores do assentamento, que não eram cooperados, foram unânimes em declarar as dificuldades não relatadas pelo gerente do SICREDI. Segundo esses, a maior dificuldade é que um bom número de moradores do assentamento não conseguiu pagar o primeiro PRONAF adquirido quando da entrada na terra, como estão endividados, para outro empréstimo seria necessário apresentar garantias, o que é difícil, visto a maioria ser descapitalizada. O bem que os assentados poderiam oferecer ao banco, como garantia, seria o lote onde estão moradores, porém isso também não é possível, visto a não existência do documento de posse da terra. Os assentados em projetos de assentamento da reforma agrária não são proprietários do lote, possuem apenas documentos de cessão, moradia e uso. Outra alternativa seria a Cooperativa ser avalista dos cooperados, porém, a COOPERGRANDE possui uma dívida junto ao banco, adquirida quando da crise causada pela interdição do SIF. Para quitar sua dívida junto aos cooperados, a cooperativa pegou um empréstimo e, até a data da realização da pesquisa, não tinha conseguido saldar esse compromisso.

A equipe de pesquisa, nesta capacitação, foi informada pelo administrador da COOPERGRANDE que o empréstimo adquirido junto ao SICREDI estava em atraso, pois a Cooperativa estava enfrentando muitas dificuldades para continuar em funcionamento, entre estas, os altos custos para aquisição da matéria prima, bem como a pouca quantidade desta, que não permitia a produção e conseqüentemente a comercialização suficiente para saldar seus compromissos. Ainda segundo o administrador da cooperativa, havia sido feito um acordo com o banco e essa dívida estava sendo amortizada. Entretanto, só após a liquidação do empréstimo é que a cooperativa poderia ter a possibilidade de conseguir um novo financiamento. Assim, a cooperativa ainda não possuía a possibilidade de adquirir empréstimos bancário, para formar um capital de giro, que garantisse recursos para a remuneração dos cooperados em situações de crise.

São muitas as dificuldades para os produtores e cooperativa analisada. Por falta de possibilidades na área rural, entre essas o crédito, muitos assentados estão deixando de

trabalhar em suas terras para trabalharem na cidade de empregados, os mesmos deixam suas terras e o sonho da autossustentação a partir do lote, bem como de estar contribuindo para o desenvolvimento econômico do local onde vivem.

Gehlen (2004) já elencou que o acesso a recursos financeiros é um elemento essencial tanto para a viabilização de projetos locais de desenvolvimento quanto para a garantia da reprodução social das famílias. Mesmo quando se trata de famílias em situação de pobreza, a necessidade de crédito, bem como a utilização de outros instrumentos financeiros, ainda que muitas vezes informal, é uma realidade constante em empreendimentos agrícolas familiares.

Conforme já diagnosticado por Abramovay (2008), quanto mais pobres as famílias e as regiões em que vivem, menos os bancos e outros agentes financeiros fazem parte dos círculos sociais de proximidade destas, o que faz com que uma parcela significativa da população seja excluída dos instrumentos formais de crédito. Ou seja, além de exclusão socioeconômica, a racionalidade da dinâmica financeira também promove exclusão territorial, com uma tendência à concentração bancária cada vez maior nos grandes centros urbanos, apesar dos esforços governamentais de inclusão bancária, de segmentos familiares rurais, nos últimos anos.

Paralelo a ação da intermediação entre cooperados e cooperativa junto ao sistema bancário local, a pesquisa buscou intermediar o conflito existente entre a COOPERGRANDE e seus cooperados, moradores do Projeto de assentamento do Sadia III. Depois de inúmeras reuniões mediadas pelas pesquisadoras da IFMT, junto com os técnicos da EMPAER na sede desta, os dois grupos chegaram a um acordo e retomaram as atividades conjuntas. O acordo firmado entre os assentados do Sadia III e os gestores da cooperativa parecia improvável no início da ação proposta nesse trabalho, no entanto, após a conciliação é restabelecido os laços de confiança, voltando os cooperados do Sadia III a fornecer a matéria prima para a COOPERGRANDE.

Houve uma assembleia na COOPERGRANDE, no dia 08 de Junho de 2019, que contou com a presença dos cooperados, não cooperados, moradores do assentamento docente e alunos /as do IFMT, Nesta assembleia percebeu-se que o nível de confiança já era forte entre o grupo de pesquisadores do IFMT e os cooperados, pois foi uma reunião aberta a todos, com a participação por meio do direito a fala. Foi realizada, nesta assembleia a eleição da nova diretoria, sendo os novos diretores membros do grupo de



cooperado do assentamento Sadia III. A equipe gestora, aparentemente era bem preparada, pois o presidente era um professor aposentado, da área de contabilidade da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) e produtor de leite de uma propriedade dos arredores Sadia III. A ação do novo grupo gestor, poderá contribuir na consolidação da confiança do grupo e conseqüentemente no aumento da produção local do leite, verticalizando a produção de matéria prima para o processamento na cooperativa.

Nesta Assembleia ainda foi falado sobre as diversas ações planejadas pela nova Coordenação, entre essas as possibilidades de recurso para capital de giro, por meio de empréstimos de um cooperado do Sadia III, que aplicará recursos próprios a juros da poupança, para garantir o pagamento dos cooperados fornecedores de leite. Com isso foi possível perceber como cresceu a perspectiva de todos os participantes da assembleia em relação às ações futuras da cooperativa, o que alavancou a confiança dos cooperados e de outros da comunidade.

Apesar dos entraves relacionados ao crédito, a proposta de diminuir os custos de transações por meio da verticalização da produção, entre cooperados, nos arredores da Cooperativa, pode ser alcançada a longo prazo, pois a equipe pesquisadora conseguiu realizar a mediação do conflito existente entre os cooperados do assentamento Sadia III e a equipe gestora da COOPERGRANDE, gerando expectativas positivas.

CONSIDERACAO FINAIS

Após realização da pesquisa ficou evidente que as linhas de créditos disponíveis aos assentados da sede da cooperativa, por meio do PRONAF, são de difícil acesso ao pequeno produtor rural local. Existem muitos entraves burocráticos a serem vencidos para conseguir uma liberação de linhas de crédito que permitam a retomada da produção no assentamento sede da Cooperativa estudada e mesmo ampliar o capital de giro da mesma.

As análises realizadas demonstraram, ainda, como ponto fraco da Cooperativa a inexistência de matéria prima na local sede da COOPERGRANDE, para atender suas necessidades produtivas, devido à falta de sincronia entre as necessidade e dificuldade desse público e as políticas públicas existentes para estes.

Apesar dos pontos negativos identificados na pesquisa, pode-se perceber que com restabelecimento da confiança entre os cooperados e a COOPERGRANDE, a cooperativa poderá progredir, mesmo com mais dificuldade e um prazo maior, pois estão trabalhando



o desenvolvimento de estratégias para fomentar a produção do leite com recursos próprios. A esperança, gerada pela confiança que está surgindo, por meio de novas perspectivas dentro da cooperativa, certamente será estímulo para os cooperados produzirem.

Conclui-se que há percalços a serem galgados pela cooperativa e cooperados, como conseguir linhas de crédito para ampliação da produção dentro do assentamento, o que demanda novas intervenções. Uma dessas intervenções poderiam ser o incentivo a Fianças de Proximidades, que criaria possibilidades de aproximação do público analisado com os meios financeiros. Um exemplo de Finanças de proximidade são as Finanças Solidárias, que compõem o Sistema de Informação da Economia Solidária (SIES) caracterizados por bancos comunitários, fundo rotativos, ou mesmo cooperativas de crédito de pequeno porte. Este sistema tem como exigência, dos tomadores de crédito, a aprovação da vizinhança ou da Cooperativa, por meio dos negócios realizados na mesma. Esta modalidade de crédito já foi experimentada em diversas regiões do país e possuem uma ampla literatura desenvolvida, o que demanda, como citado, novas investigações, para análise de suas possíveis implementação no local analisado.

A proposta de desenvolvimento de finanças de proximidade, para as organizações agrícolas familiares do local, seria uma possibilidade de combater a passividade e a resistência à cooperação dos agentes produtivos e assim contribuir nas melhorias para o local, entre essas a verticalização da produção, por meio dos cooperados, por Cooperativas atuantes na região

REFERENCIAS

BRAMOVAY, R. Alcance e limites das finanças de proximidade no combate à inadimplência: o caso do Agroamigo. **Texto para discussão**, n. 10, 2008.

BEZERRA, G. J; SCHULTZ, G; SCHINAIDER, A.D.; SCHINAIDER, A Custos, de. Transação, no agronegócio: Uma revisão sistemática das publicações. Internacionais. **Revista Space** Vol.38(Nº38) 2017.

BARROS, F.L. A; LIMA, J.R. F; FERNANDES, R.A.S. Análise da estrutura de mercado na cadeia produtiva do leite no período de 1998 a 2008. **Revista de Economia e Agronegócio**, Vol. 8, n° 2, 2010.



BAIARDI, A. ALENCAR, C. M. M., Agricultura familiar seu interesse acadêmico, sua lógica constitutiva e sua resiliência no Brasil. **Revista Econômica Sociológica Rural** 2014.

BRAGA M. J; MARIANO T. H. Programa Mais Gestão: Coerência entre diagnóstico e planos de ação nas cooperativas de agricultura familiar da região sudeste. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**. v.7 n.1 2018

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988. Acessado em Junho de 2019.

BRASIL, Ministério da Educação, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. **Resolução/FNDE/CD/Nº 38, de 16 de julho de 2009**. Estabelece as normas para a execução do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, 2009.

BRASIL. Resolução CD/FNDE nº 26, de 17 de junho de 2013. Dispõe sobre o atendimento da alimentação escolar aos alunos da educação básica no âmbito do Programa Nacional de Alimentação Escolar – PNAE, **Diário Oficial da União**, Brasília, 17 jun. 2013.

CANZIANI, J. R. Programa Empreendedor Rural: Cadeias Agroindustriais. **SENAR** Curitiba-PR. 2003.

CHAVES, S. S. O cooperativismo de crédito no Brasil: evolução e perspectivas. **Desafio do Sistema** Financeiro Nacional Rio De Janeiro, 2011.

DELIBERAL J. P; TOMIELO T. MALAFAIA G. C. Relacionamento na Cadeia Produtiva do Leite Sob a Ótica dos Laticínios. **Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade** de Caxias do Sul- 2012.

FARIA A. C; ARRUDA, A.G.S.; SERIO L. C.; PEREIRA S.C.F. Ensaio sobre a Teoria dos Custos de Transação (TCT): Foco na Mensuração. **XXI Congresso Brasileiro de Custos** – Natal, RN, Brasil, 17 a 19 de novembro de 2014.

FAMATO, SENAR-MT, SESCOOP-MT. Diagnóstico da cadeia produtiva do leite no Estado de Mato Grosso. **Instituto Mato-grossense de Economia Agropecuária (IMEA)**. Cuiabá, 2011.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. IN: KUPFER, David. HASENCLEVER, David (org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. São Paulo: Campus, 2002.

GEHLEN, I. Políticas Públicas e Desenvolvimento Social Rural. Políticas Públicas e Desenvolvimento Social Rural. **Revista São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v.18, n.2, p. 95-103, 2004.



HONDA M. M; KARSBURG H. F. Verticalizar vale à pena. **Revista AGRINDUS** setembro 2017.

KEMMIS, S. MC; TAGGART, R. Como planificar la investigación-acción. Barcelona: Editorial Alertes, 1988 **apud** ELIA, M.F., SAMPAIO, F.F. (2001), “Plataforma Interativa para Internet: Uma proposta de Pesquisa-Ação a Distância para professores”, Anais do XII Simpósio Brasileiro de Informática na Educação, 102-109.

LEMES JÚNIOR A. B; RIGO C. M.; CHEROBIM A. P. M. S. Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras Aplicações e Casos Nacionais 2 Ed. Rio de Janeiro: **Elsevier**, 2005.

NETO A. A; SILVA C. A. Administração do capital de giro. 3. Edição São Paulo: **Atlas**, 2002.

PICCOLI P. G. R; GUIMARÃES C. B; TORTATO U. A influência da verticalização no desempenho e no valor das empresas: evidências no mercado brasileiro **Revista de Negócios**. Blumenau, v16, n.4, p.76 – 90, Outubro, Dezembro 2011.

PINHEIRO, M. A. H. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. Crédito: história da evolução normativa 6º Ed. Brasília. **Banco Central do Brasil**, 2008.

SALGADO R. J. S. F, TEIXEIRA E.C, CUNHA W. A Contribuição dos programas de compra institucional (PAA E PNAE) para a estabilização dos preços agrícolas em minas gerais. **Revista de Estudos Sociais**. V.18, nº37 2016.

SARTO V.R; ALMEIDA L.T. A teoria dos custos de transação: uma análise a partir das críticas evolutivas. Universidade Estadual Paulista Ciências e Letras (**UNESP**). São Paulo – SP 1998.

SARAIVA E. B., SILVA A. P.F. SOUZA A.A, CERQUEIRA G.F, CHAGAS C.M. S, TORAL N. Panorama da compra de alimentos da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar. **Revista Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, nº 04 p. 927-936, 2013.

SANTOS, G. T. e VILELA, D. Produção Leiteira: Analisando o Passado, Entendendo o Presente e Planejando o Futuro. **Anais da XXXVII Reunião Anual da SBZ**, Viçosa – MG, 24 a 27 de julho de 2000.

SCHNEIDER, Edson Pedro. Cooperativismo de crédito: organização sistêmica: ênfase no sistema **SICREDI**. Porto Alegre, 2006.

SCHWARTZMAN. F; MOURA C.A. R; BOGUS C.M; VILLAR B. S. Agricultura familiar e alimentação escolar. **Caderno de Saúde Pública** 2017.

SEGET- Um Estudo sobre a Gestão do Capital de Giro: o Caso da Cooperativa Agropecuária do Cariri. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2006.

SILVA E.M; LOPES. J.D. G; CONSTANTINO M. Análise das convergências e divergências nas políticas públicas ecológicas para agricultores familiares a partir 15 da abordagem em desenvolvimento total: Um estudo comparativo entre Espanha e Brasil. **Multítemas**, Campo Grande v.21 n°49 p. 257-290, Junho 2016.

UNICAFES. Diagnostico Situacional da cooperativa de produção da agricultura familiar e economia solidaria, filiadas a **UNICAFES**. São Luiz-MA. Outubro, 2009

VEIGA, J. E. O Brasil rural precisa de uma estratégia de desenvolvimento. Texto para discussão n. 1. Brasília: **MDA/NEAD**, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. **Revista Economia e gestão de negócios**. São Paulo 1995.