

Aplicação do modelo *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives* (SAAC) para avaliação do desempenho de sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba/MG.

**Débora Barros Nicolau - deborah.nicolau@hotmail.com.br
Prof. Orientador Dr. Victor Manuel Barbosa Vicente –Victorvicente@ufu.br**

Resumo

O presente estudo tem por objetivo avaliar a sustentabilidade nas operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba em Minas Gerais a partir da aplicação do modelo de *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives* (SAAC). A pesquisa é de cunho qualitativo e utilizou dados coletados a partir de documentos e entrevistas semi-estruturadas com gestores de cooperativas agropecuárias no município. As informações recolhidas na coleta foram submetidas às técnicas de análise de conteúdo. Os principais achados revelaram que as cooperativas agropecuárias Ituiutaba/MG ainda precisam de esforços visando à sustentabilidade de suas operações e ações mais concretas devem ser feitas nesta direção. Por outro lado, verifica-se também que os resultados da pesquisa evidenciam as barreiras para a sustentabilidade das operações das cooperativas agropecuárias tijucanas dentre elas a) a não existência efetiva da consciência ambiental disseminada, b) deficiência de projetos sociais que atendem a comunidade, c) baixo reuso da água e incipiente uso de energias renováveis, d) fraca educação cooperativista e por fim, e) a não implementação efetiva de um padrão de interoperabilidade sustentável capaz de permear toda a estrutura das cooperativas pesquisadas. Conclui-se, assim, que o estágio atual da sustentabilidade das operações das cooperativas no município foi visto, como incipiente.

1. Introdução

Em um mercado onde o lucro é foco primordial, algumas questões acabam também se tornando importantes para o crescimento dos negócios e dos empreendimentos, é o caso da temática da sustentabilidade, entendido aqui como pressões sociais pela necessidade de impor limites ao crescimento desordenado e predatório do ambiente, forçando regulamentações como formas de deter e mitigar a degradação ecológica e do uso consciente dos recursos naturais na geração de riqueza e renda pelos mais variados negócios. Portanto é a capacidade de crescimento econômico contínuo, com a distribuição adequada das riquezas sociais e com a proteção ecológica (BORGES, ZOUAIN, 2010). Assim, é a busca constante da utilização de tecnologias alternativas capazes de reduzir os impactos socioambientais ocasionados por algumas atividades econômicas. O cooperativismo nasceu com essa marca, que é de produzir bens e serviços alavancados no tripé sustentabilidade, isto é, oferecer produtos e serviços, economicamente viáveis, socialmente justos e ambientalmente corretos (FRANTZ, 2003). Neste sentido, o surgimento das cooperativas foi à união de pessoas voluntárias, em prol de obterem benefícios econômicos e sociais. As cooperativas além de contribuírem com os cooperados, oferta emprego, renda, também dão suporte às ações sociais na comunidade em que a cooperativa está inserida. (ABARGHANI, SGOBEIRI, MEIBOUDI, 2013).

Dados da Organização das Cooperativas Brasileiras OCB (2016), mostram que as cooperativas agropecuárias são as mais representativas do país, pois contemplam cerca de

50% das cooperativas ativas, sendo a que gera mais empregos diretos, contribuem com 38,4% do PIB agropecuário e geram US\$ 4 bilhões de exportações diretas. A produção agropecuária de Ituiutaba tem se destacado por contribuir economicamente com parte da produção mineira e nacional de grãos e leite e seus derivados (SOUTO; BEZZI, 2017), porém mesmo com significativos ganhos econômicos, entretanto, a atividade agropecuária no município requer uma atenção considerável quanto aos impactos gerados tanto no meio ambiente, quanto nos aspectos sociais.

Partindo deste ponto de vista e das discussões acerca dos modelos de avaliação de sustentabilidade, fica evidente que as organizações cooperativistas em geral e as cooperativas agropecuárias em particular, devem garantir além da eficiência financeira à eficiência socioambiental. Assim nasce a necessidade de estratégias adequadas para gerir o crescimento e a sobrevivências destas cooperativas em um mercado cada vez mais competitivo, tendo em vista que os seus princípios se embasam na sustentabilidade e na economia solidária, sendo necessária uma análise de suas estratégias e gestão de forma diferente das demais organizações. (MARCIS, 2017).

Pesquisas vêm demonstrando que a avaliação de desempenho sustentável das operações de cooperativas agropecuárias é fonte para elaboração e desenvolvimento de políticas sobre desenvolvimento sustentável, e que podem melhorar consideravelmente a sua gestão estratégica (MACRIS, 2017; CÂNDIDO, 2016), contribuindo para que estas organizações se tornem ágeis, adaptáveis e alinhadas. (KLEINDORFER; SINGHAL; WASSENHOVE, 2005).

Para fins desta pesquisa selecionamos o modelo de avaliação da sustentabilidade das cooperativas (SAAC) que foi obtida na literatura especializada. O método selecionado será adaptado ao estudo em tela, com inclusão de dados complementares para a análise. Segundo os proponentes o modelo se mostrou factível, de relativo fácil uso e útil, e pode ser à base de avaliação de desempenho sustentável das operações de cooperativas agropecuárias melhorando assim a sua gestão estratégica. (MARCIS, 2017, p.8).

Assim, os benefícios que esse tipo de avaliação pode trazer para as cooperativas em seus processos internos e diante de seus concorrentes e da comunidade, serão importantes para o desenvolvimento e crescimento organizacional das cooperativas, pois muitas ainda possuem fragilidades e desafios a serem superados no quesito sustentabilidade socioambientais (SILVA, 2014).

Tendo em vista o exposto, o presente estudo visa responder à seguinte pergunta de pesquisa:

Será que as práticas de sustentabilidade estão incorporadas nas operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba? Elas estão adequadas (atendem) aos indicadores do modelo *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)*.

Dado o contexto e a pergunta anteriormente apresentados, o presente estudo tem como objetivo geral avaliar a sustentabilidade nas operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba em Minas Gerais, a partir da aplicação do modelo de avaliação de sustentabilidade denominado *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)*, modelo de avaliação do desempenho da sustentabilidade de operações de cooperativas agropecuárias, proposta, testada e validada por Marcis (2017).

Este artigo foi estruturado da seguinte forma: a introdução é essa apresentada na primeira seção; na segunda seção, será apresentada a revisão da literatura referente ao tema; na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na elaboração

deste artigo; já na quarta seção, serão descritos os resultados obtidos nesta pesquisa e, na quinta seção, apresenta-se a conclusão do estudo.

1.3 Justificativa

O papel das cooperativas vem ganhando espaço em todo o mundo quando o assunto é economia solidária. No Brasil entre os anos de 2012 a 2017 as cooperativas apresentaram um salto em relação ao número de cooperativas em operação. Este resultado demonstra o crescimento intenso dessas cooperativas em relação à geração de emprego e desenvolvimento da economia, acarretando conseqüentemente o interesse da comunidade para este tipo de empreendimento, gerando grande interesse e dúvidas sobre o modelo pouco estudado por pesquisadores (OCB, 2018). Renato Nobile, superintendente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), evidenciou que em 2017 o segmento cresceu uma média de 10% a 12%. Ainda de acordo com os dados fornecidos pela OCB do ano de 2015, no Brasil existem 6.655 cooperativas, ativas em 13 segmentos, que abrigam 13,2 milhões de cooperados e geram 380 mil empregos.

A importância desta pesquisa justifica-se, pois esta temática tem sido explorada insuficientemente. As dúvidas recorrentes sobre o desempenho das cooperativas em geral e de cooperativas agropecuárias em particular e a relevância da mesma para o governo, universidades, economia e principalmente para as comunidades locais, justificam este estudo.

O tema avaliação de desempenho de cooperativas é relativamente novo, porém, no caso do município de Ituiutaba em Minas Gerais ela é praticamente inexistente, analisando este fato, este estudo resolveu aplicar um modelo proposto por alguns pesquisadores, com as devidas adaptações necessárias ao contexto tijuquano, em cooperativas agropecuárias localizadas no município de Ituiutaba, com intuito de fornecer *insights* para a melhoria da gestão, bem como oportunizar a sociedade, a possibilidade de verificação de ações sustentáveis realizadas pelo setor.

Portanto, o estudo se justifica também, pois existem cooperativas agroindustriais que a avaliação por meio de indicadores de desempenho é inexistente, o que acarreta em um baixo controle, conseqüentemente em um baixo desempenho frente a concorrentes que utilizam esses métodos de avaliação para a tomada de decisão, e que se utiliza de indicadores financeiros e não financeiros, partindo desde a concepção do produto até o consumidor final (ABDE, 2008.p.3).

2. Revisão de literatura

Nesta revisão de literatura definiremos os temas: 2.1 Economia Solidária; 2.2 Reflexões sobre conceitos de cooperativismo, autogestão e educação cooperativista; 2.3 As cooperativas agropecuárias; 2.4. Avaliação de desempenho das cooperativas: conceitos, modelos e desafios e 2.4.1 O modelo SAAC de avaliação de desempenho das cooperativas agropecuárias.

2.1 Economia Solidaria

Os primeiros pensamentos que surgiram sobre a economia solidária, se deram no início do século XIX na Europa, principalmente na França, sendo os principais pensadores Claude Saint – Simon (1760-1825), Charles Fourier (1772 – 1873), Pierre Proudhon (1809-1865) e na Inglaterra, Robert Owen (1773-1858).

Robert Owen era dono de um imenso negócio, ao invés de explorar os trabalhadores, proibiu o trabalho infantil e construiu escolas para as crianças. Owen tratava seus funcionários de forma igual o que tornou a empresa lucrativa, apesar de seus maiores gastos serem com folha de pagamento. (SINGER, 2008).

Por sua vez Charles Fourier, criou uma teoria “a sociedade deveria se organizar de uma forma que todas as paixões humanas pudessem ter livre curso para produzir uma harmonia universal.” (SINGER, 2008). Fourier criou uma espécie de aldeia chamada falanstérios propondo diversos mecanismos de redistribuição das riquezas para evitar que a população se dividi-se entre ricos e pobres.

O filósofo economista Saint-Simon, ficou famoso pela frase: “a cada um segundo sua capacidade, a cada capacidade segundo seu trabalho”. Simon imagina que exploração do homem poderia ser substituída por uma administração coletiva, mas nesta idealização do filósofo ainda existia a hierarquia. Saint-Simon foi o primeiro teórico a ligar a economia com as lutas de classes. (HUBERMAN, 1981).

Pierre Proudhon defende o trabalho como uma construção coletiva e não individual, critica a divisão do trabalho, pois ele defende que a divisão é motivo de salários baixos. (ALMEIDA, 1983).

“Esses teóricos, além de grandes idealizadores do socialismo, foram também protagonistas dos movimentos sociais e políticos de suas respectivas épocas.” (ROSA, 2013).

No Brasil a economia solidária começou a se consolidar em 1980, através de Projetos Alternativos Comunitários (PAC). Neste mesmo período surge o movimento dos Sem-Terra (MST), que promovia a agricultura em forma cooperativista autogestora. (NUNES, 2009). Com isso começam a surgir empreendimentos solidários como define Nunes (2009, p. 20):

Com variadas características e organizações de apoio de horizontes distintos: movimento sindical rural e urbano, universidades, Ongs e organizações religiosas. À medida que a economia solidária vai se enraizando na sociedade, um crescente número de políticas públicas de origem municipal, estadual e federal, fomentadas por gestores públicos comprometidos com o movimento, vieram também a fortalecer os empreendimentos solidários e sua organização.

Em 1990, os empreendimentos solidários surgem no ambiente universitário, a partir da criação da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Coordenação dos Programas de Pós-graduação de Engenharia (Coppe), da UFRJ. (ROSA, 2013). Nunes (2009) fala que este movimento incentivou a criação das ITCPs (Rede Universitária de Incubadoras Tecnológica de Cooperativas Populares), que possui como filosofia “desenvolver e disseminar conhecimentos sobre cooperativismo e autogestão, contribuindo para o desenvolvimento da economia solidária.”

O movimento de economia solidária como vimos começou a ganhar notoriedade e força, a partir de projetos do governo de incentivo as estas instituições que pregavam a filosofia da economia solidária e também ganhou espaço nas universidades a partir de criação das Redes ITCPs.

Dado a trajetória da economia solidária no mundo e sua relevância vários autores tentam definir sua filosofia, Tygel (2011, p. 15) define economia solidária em três dimensões:

Economicamente, é um jeito de fazer a atividade econômica de produção, oferta de serviços, comercialização, finanças ou consumo baseado na democracia e na cooperação, o que chamamos de autogestão: ou seja, na Economia Solidária não existe patrão nem empregados, pois todos os/as integrantes do empreendimento (associação, cooperativa ou grupo) são ao mesmo tempo trabalhadores e donos.

Culturalmente, é também um jeito de estar no mundo e de consumir (em casa, em eventos ou no trabalho) produtos locais, saudáveis, da Economia Solidária, que não afetem o meio-ambiente, que não tenham transgênicos e nem beneficiem grandes empresas. Neste aspecto, também simbólico e de valores, estamos falando de mudar o paradigma da competição para o da cooperação de da inteligência coletiva, livre e partilhada.

Politicamente, é um movimento social, que luta pela mudança da sociedade, por uma forma diferente de desenvolvimento, que não seja baseado nas grandes empresas nem nos latifúndios com seus proprietários e acionistas, mas sim um desenvolvimento para as pessoas e construída pela população a partir dos valores da solidariedade, da democracia, da cooperação, da preservação ambiental e dos direitos humanos.

Singer (2018), o pioneiro em uma política nacional para o tema no Brasil, destaca a economia solidária como “[...] uma maneira de organizar as atividades econômicas de determinado lugar. Em vez da liberdade absoluta pregada pelo capitalismo de mercado, as associações são feitas de maneira mais padronizada, buscando diminuir a desigualdade de ganhos.” Já Bittencourt (2014), explica que economia solidária prevalece à coletividade, o desenvolvimento sustentável, divisão de tarefas e lucros, não existe patrões e nem empregados. A economia solidária tem a seguinte premissa “tudo é de todos e o bem comum é o maior objetivo.”

A essência da ES vai muito além de gerar renda, o modelo idealiza formas alternativas de convivência, de organização e de consumo. Acreditam na potencialidade do trabalho colaborativo, apoiados na solidariedade e no equilíbrio das partes.” (BITTENCOURT, 2014, p. 45).

Singer (2018), também defende que um dos pilares da economia solidária é que os trabalhadores devem trabalhar em conjunto, tendo um objetivo comum, sem divisão entre trabalhadores e donos das empresas. Quem trabalha e produz é também dono do negócio, assim podendo definir a economia solidária com base para a existência das cooperativas.

2.2 Reflexões sobre conceitos de cooperativismo, autogestão e educação cooperativista

As cooperativas estão presentes em diversas áreas e são organizadas por treze ramos de atividades. Esses ramos de atividades são: agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, especial, de infra-estrutura, habitacional, mineral, de produção, de saúde, de trabalho, de turismo, de lazer e de transporte de cargas e passageiros.

A classificação dos ramos foi dada pela OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras) para facilitar a organização política das cooperativas e possibilitar sua inserção no mercado competitivo. (MARRA, 2016).

Reisdorfer (2014, p.9) define o segmento agropecuário, como aquele composto por produtores agrícolas e que fornecem insumos agropecuários.

É um segmento constituído por cooperativa de qualquer cultura ou criação rural. É o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando significativamente da organização e do desenvolvimento da agricultura, bem como das exportações, com expressiva representação na balança comercial e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios. Este sistema oferece a prestação de vasto leque de serviços, desde assistência técnica, armazenagem, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas agropecuárias no Brasil são o segmento economicamente mais forte do cooperativismo.”

O próximo segmento a ser definido por Reisdorfer (2014) é o de consumo “[...] as cooperativas de consumo se subdividem em fechadas e abertas. As fechadas são as que admitem como cooperados somente as pessoas ligadas a uma mesma empresa, sindicato ou profissão. As abertas, ou populares, são as que admitem qualquer pessoa que queira a elas se associar.”

Já as cooperativas do ramo de crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são ao mesmo tempo donos e usuários. Os associados têm poder igual de voto independentemente da sua cota de participação no capital social da cooperativa. (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

Marra (2016) mostra o próximo ramo o educacional como sendo de cooperativas “[...] formadas por professores (que se organizam como profissionais autônomos para prestarem serviços educacionais), por alunos de escolas agrícolas (que além de contribuir para o sustento da escola, produzem mercadorias a serem comercializadas).”

As cooperativas do segmento especial têm por objetivo a organização e gestão de serviços sócio-sanitários, “[...] bem como educativos às pessoas que, de certa forma, precisam ser tuteladas ou que se encontram em necessidade de amparo.” (MARRA, 2016).

Marra (2016, p.14) também defini os segmentos de cooperativas do segmento habitacional como aquele que o objetivo é a construção e manutenção de residências para a população e ainda a mesma abrange consórcios. Já o segmento de mineração é constituído por cooperativas de mineração e a área que mais se destaca é a extração de mineral e essas cooperativas buscam por condições mais humanas neste trabalho. E o Segmento de produção é composto por cooperativas que produzem bens de consumo como móveis, tecido, eletrodomésticos e *etc.*

Já o segmento de infraestrutura é composto pelas cooperativas de eletrificação rural, mecanização agrícola, limpeza pública e telefonia rural. O próximo segmento a ser definido é o de trabalho constituído por pessoas ligadas a uma determinada ocupação profissional, com a finalidade de melhorar a remuneração e as condições de trabalho, de forma autônoma. (MARRA, 2016).

Agora será apresentado o segmento de cooperativas de saúde, segundo Marra (2016) foi criado no Brasil com o intuito de promover a prestação e promoção da saúde humana. Já o segmento de transportes tem por objetivo a prestação de serviços de transporte de cargas e passageiros e por último o segmento turismo e lazer que tem como prioridade atender serviços turísticos, lazer, entretenimento, esportes, artísticos, eventos e de hotelaria.

Ao falar dos segmentos do cooperativismo devemos também entender como essas cooperativas trabalham para gerir estes negócios, assim nos deparamos com a autogestão que possui um modo de agir baseado na coletividade, assim as ações são tomadas de acordo com a experiência, ideias e intenções do grupo. “A essência dessa prática social está fundada na repartição do poder e do ganho, na união de esforços e no estabelecimento de outro tipo de agir coletivo, que encontra na cooperação qualificada a implementação de outro tipo de ação social.” (CARVALHO, 2012, p.50). O diferencial da autogestão é que seus princípios são baseados na democracia, solidariedade e igualdade, caracterizando uma sociedade de pessoas. (RODRIGUES, 2004, p.38).

Assim podemos concluir que a autogestão quando relacionada ao cooperativismo é definido como um meio de gestão que visa à democracia em uma sociedade, respeitando as ideias e sugestões, o lucro não é primordial, mas sim trazer renda para todos envolvidos de modo que possa crescer e possuir uma vida digna.

Para inserir o conhecimento de autogestão nos negócios e gestores que possuem empreendimentos e tem como ideologia o cooperativismo é necessário conhecer e entender a educação cooperativista.

A Educação Cooperativista deve colocar à disposição do movimento o instrumental cultural, científico e tecnológico criado pelo mundo moderno, respeitando o conhecimento e as experiências populares, a fim de obter um aumento significativo dos bens e serviços gerados pela ação da cooperativa. (SAFANLLI, 2011. p.5).

Para Schneider (2008) “[...] A educação doutrinária é fundamental, pois é ela que, por meio dos seus valores e princípios, dá sentido a todo o processo, que incentiva e direciona todas as atividades e práticas cooperativistas em prol de maior bem-estar e dignidade das pessoas que compõem a cooperativa.”

Diante das definições fica claro que a educação cooperativista é importante, pois dela capacita os indivíduos a compreender o dinamismo da autogestão nas cooperativas.

2.3 As cooperativas agropecuárias

As cooperativas agropecuárias são formadas por produtos rurais, que buscam atender com agilidade o mercado consumidor, negociar compra de insumos e vender rápido a produção. Um dos principais objetivos das cooperativas agropecuárias é dar visibilidade e auxiliar o produtor rural no mercado competitivo. (DATACOPER, 2018)

Também Sicoob (2016) explicou que as cooperativas agropecuárias “[...] tem por vocação principal ajudar seus associados a comercializar, da melhor maneira possível suas produções, conseguindo bons compradores e preços para os produtores agropecuários.”

Ainda o jornal Rural *News* (2017) fala que as principais funções das cooperativas agrícolas é conseguir escoar, da melhor maneira possível, a produção agropecuária.

Contudo é possível compreender que o principal objetivo das cooperativas agropecuárias é dar suporte para os produtos rurais tanto em questões de vendas e negociação de insumos.

As cooperativas agropecuárias são importantes, pois conseguem unir os produtos do mesmo seguimento e negociar no mercado em grande escala de produção e fechar grandes negócios inclusive exportações que para o produtor individual costuma ser inviável. (SICOOB, 2016, p. 3).

Além da parte comercial, a maioria das cooperativas mantém uma equipe de técnicos, veterinários e agrônomos para dar suporte aos produtores, garantindo maiores e melhores produções, o que é interesse tanto do cooperado quanto da cooperativa. Essa assessoria técnica é muito valiosa, principalmente, para quem está iniciando a sua produção. Se um proprietário rural pretende iniciar uma plantação ou criação, deve sempre procurar a cooperativa mais próxima, filiar-se e começar a usufruir das facilidades que esta lhe oferecer. As cooperativas também prestam serviços para o produtor, como o beneficiamento de café, pasteurização de leite, embalagem de produtos, etc. (RURAL NEWS, 2017, p. 22).

Portanto, as cooperativas agropecuárias tem por vocação principal ajudar seus associados os produtores rurais a comercializar, da melhor maneira possível suas produções, conseguindo bons compradores e preços para os produtos agropecuários. Com o ganho de escala na produção, os cooperados conseguem fazer grandes negócios, inclusive exportações, que costumam ser inviáveis para o produtor individual. Algumas dessas associações ainda oferecem serviços para o produtor, como o beneficiamento de café, a pasteurização de leite, a embalagem de produtos, e tecnologias de controle de pragas e doenças visando a melhoria das pastagens para o incremento da produção e da produtividade de leite e carnes diversos (CRÚZIO, 1999).

2.4. Avaliação de desempenho das cooperativas: conceitos, modelos e desafios.

Na literatura sobre as empresas cooperativas existem vários modelos, cujo objetivo é a avaliar o desempenho das cooperativas. (RAJA, LARIO E LEMA, 2006).

Visto a importância das sociedades cooperativas principalmente para setor agrícola, Sánchez e Martí (2003) vislumbram a necessidade de definir o desempenho de uma sociedade cooperativa agrícola e estabelecer indicadores para sua mensuração. Assim surgem vários estudos com intuito de criar um modelo que consiga mensurar adequadamente as empresas de cooperativas agropecuárias.

Oliveira (1996) criou um modelo subdividido em dois, sendo o primeiro a avaliação da eficiência econômico-financeira, e o segundo a eficiência político-social. A avaliação da eficiência econômico-financeira visualiza cinco grupos de indicadores que podem ser extraídos de resultados e demonstrativos contábeis. A seguir, na Tabela 1 é apresentada tais indicadores e suas variáveis:

Tabela 1: Componentes da Avaliação da Eficiência Econômico-Financeira

Autofinanciamento	Endividamento	Capacidade Operacional	Avaliações dos Resultados	Desempenho dos produtos
Índice de Autofinanciamento	Endividamento Total	Crescimento das Vendas	Rentabilidade das Vendas	Prazo Médio de Estoques

Índice de Liquidez	Endividamento em Longo Prazo	Prazo Médio de Recebimento	Margem Bruta	Participação de Mercado
Índice de Liquidez Seca	Despesas Financeiras	Prazo Médio de Pagamento	Retorno sobre Ativos	Preços Pagos aos Associados
Margem de Garantia	Empréstimos	Prazo Médio de Estoques	Rentabilidade do Patrimônio	
Endividamento Total		Capital Financeiro	Retenções sobre Amortizações	
			Sobras Antes de Destinações	
			Giro dos Ativos	
			Despesas Sobre Vendas	

Fonte: Adaptado pela própria autora.

Oliveira defende que as cooperativas não visam o lucro, mas elas dependem de resultados econômicos positivos para dar continuidade ao negócio. Desta forma, Oliveira Júnior (1996 p. 35) defende que:

Mesmo sem objetivar a remuneração do capital, a rentabilidade do Patrimônio é importante para a cooperativa à medida em que justifica ao associado a manutenção das sobras na empresa, conquanto este melhore permanentemente a prestação de serviços, facilitando seu processo produtivo.

Já a avaliação da eficiência político-social desenvolvida por Oliveira (1996) é composta por dois indicadores e onze variáveis. A seguir, na Tabela 2 é apresentada tais indicadores e suas respectivas variáveis:

Tabela 2: Componentes da Avaliação Político-Social

Eficiência Social		Eficiência dos RH
Faturamento por Associado	Participação em Assembléias	Faturamento por Funcionários
Crescimento no Quadro Social		Rotação do pessoal
Participação Social	Representatividade	Associados por Funcionários
Capital Social Por Associado		Associados por Técnico

Fonte: Adaptado pela própria autora.

Oliveira (1996, p.19), explica ao indicador da eficiência social e suas respectivas variáveis:

- Faturamento por associado – é a responsável por medir a relação entre a atividade operacional e o número de associados.

- Crescimento do quadro social – é o indicador que regula o crescimento do quadro social da cooperativa. Por quadro social pode-se entender o número de funcionários e associados.
- Participação social – é o índice responsável por aferir a participação das pessoas na cooperativa em relação ao universo total das pessoas existentes na área de ação da cooperativa.
- Capital social por associado – é o coeficiente que mede a relação entre capital integralizado por associado, com o objetivo de orientar a participação dos mesmos na composição patrimonial da cooperativa.
- Associados ativos/ associados total – avalia a participação efetiva dos associados na vida da cooperativa e orienta sobre o grau de satisfação dos mesmos, e sua compreensão da filosofia empresarial das cooperativas.
- Participação em assembleias – é o responsável por medir o grau de interesse dos associados em participar e obter informações sobre a estratégia e resultados da sua empresa.
- Representatividade social/ política – estima o nível de representatividade dos associados junto à gestão da empresa cooperativa.

Analisando o próximo indicador eficiência dos recursos, Oliveira (1996, p. 3) explica que um dos principais problemas nas cooperativas é o turn-over de pessoal e assim defini as variáveis que compõem a avaliação da eficiência de recursos humanos como:

- Faturamento por funcionário – é o índice responsável por medir os resultados da atividade econômica em termos de produtividade dos recursos humanos.
- Rotação do pessoal – é o indicador responsável por avaliar qual é a capacidade da empresa cooperativa manter seu quadro de recursos humanos.
- Associados/funcionários – mede a necessidade de funcionários para fazer frente às necessidades de serviços e transformação dos produtos dos associados.
- Associados/técnicos – indica qual a capacidade de prestação de serviços de extensão rural nas cooperativas agropecuárias. Este indicador tem relação direta com as melhorias de rendimento de lavouras e criações e com o grau de absorção de tecnologias dos produtores (associados) rurais.”

Porto (2002), em sua pesquisa elaborou um modelo para as cooperativas a partir do *Balanced Scorecard* adaptado, onde são analisadas quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Assim, cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard* utiliza ferramentas auxiliares, de modo a compor um modelo que possa ser adaptado e integrado à estratégia competitiva de qualquer cooperativa.

Esta pesquisa revelou que a análise final do projeto, verifica-se que não é possível gerenciar o desempenho futura utilizando apenas indicadores financeiros. A implantação do modelo exposto neste trabalho torna-se fundamental para a melhoria continua na gestão das cooperativas.

Raja, Lario e Lema (2006) destacam as vendas, a participação de mercado, os benefícios e a rentabilidade como indicadores mais apropriados para a questão. Já Gimenez, Del Río e Gomis (2000) elegem, primeiramente, para essa função o valor expresso pelo Ativo Total que reflete o conjunto de capitais empregados no processo produtivo; e em segundo lugar estão os Custos Totais formados a partir do custo da compra da produção dos sócios somados aos custos de industrialização e aos gastos operacionais.

No trabalho desenvolvido por Ferreira e Braga (2007) foram utilizados variáveis como: (1) faturamento do setor cooperativo estudado em termos monetários, (2) resultado

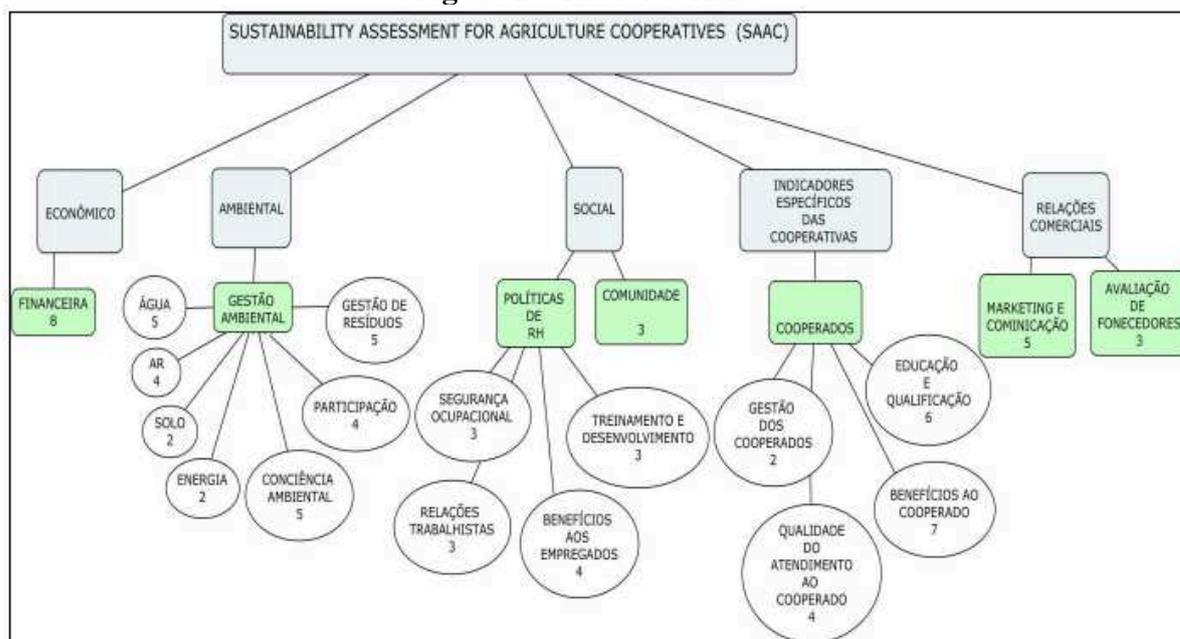
operacional em termos monetários, (3) quantidade de matéria-prima processada em sua unidade de medida, (4) gasto total com empregados expressado em termos monetários, (5) ativo permanente total em termos monetários para representar o capital e, (5) número de fornecedores representando uma parte dos custos de transação. Porém, é ressaltado por Sánchez e Martí (2003) que uma ampla gama de perspectivas pode ser utilizada para avaliar o referido desempenho. Estas perspectivas por sua vez podem abranger indicadores objetivos (de caráter financeiro e econômico) e medidas de caráter subjetivo (ligadas à satisfação dos clientes, proprietários da organização, etc.). Logo, comentam que a utilização exclusiva de indicadores financeiros pode resultar em uma medida enganosa, já que não está sendo observado se os sócios componentes das associações cooperativas tiveram seus objetivos realizados.

Apesar de todos os modelos citados anteriormente serem de suma importância para avaliar a maturidade econômico financeiro das cooperativas, o nosso interesse neste estudo recairá, sobre o modelo de avaliação de sustentabilidade das operações das cooperativas agropecuárias, que será apresentada a seguir.

2.4.1 O modelo SAAC de avaliação de desempenho das cooperativas agropecuárias

O Modelo denominado *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives* (SAAC), é apresentado em cinco dimensões: 1- Econômica com oito indicadores; 2- Ambiental com vinte e sete indicadores; 3- Social com dezesseis indicadores; 4- Específicos de cooperativas com dezenove indicadores; e 5- Relações comerciais com oito indicadores, totalizando setenta e oito indicadores que medem o desempenho de sustentabilidade das cooperativas agropecuárias. (MARCIS, 2017).

Figura 1 – Modelo SAAC



Autor: Marcis, 2017, p.46.

Como pode ser observado pela imagem o modelo é desmembrado a partir dos cinco indicadores principais, sendo composto por subcategorias para um melhor entendimento do que cada indicador principal, buscando analisar em profundidade as categorias de estratégias nas cooperativas agropecuárias.

Na dimensão 1. Econômico seguido por sua subcategoria financeiro fica evidente que este busca os resultados financeiros das ações das cooperativas; no indicador 2. Ambiental, subcategoria Gestão Ambiental desmitificado em mais sete categorias busca compreender e encontrar a participação, certificações e ações que as cooperativas desenvolvem nesta temática; já o indicador 3. Social seguido pela subcategoria Políticas de RH neste tópico o modelo busca entender a relação dos trabalhadores dentro das cooperativas. No indicador 4. Específico das Cooperativas e seus subindicadores demonstram querer entender os serviços oferecidos para os cooperados e no indicador 5. Relações Comerciais subdividido em duas categorias marketing e comunicação e avaliação de fornecedores, neste tópico é estudado a relação externa da cooperativa, a relação da mesma com *stallholders*.

Para compreender o modelo, cada dimensão buscava informações dentro das cooperativas como o **Econômico** definido pela **categoria financeiro** o qual retirava informações como ROA (retorno sobre o ativo), ROI (retorno sobre o investimento), ROE (retorno sobre o patrimônio líquido), fluxo de caixa, endividamento dentre outras informações financeiras para compreender a situação da cooperativa e analisar como o modelo de negócio está se portando diante do mercado, visto que um dos objetivos das cooperativas é a capacidade econômica contínua de crescimento e distribuição adequada de riquezas sociais. (BORGES; ZOUAIN, 2010).

No mesmo modelo temos a dimensão **Ambiental**, classificada como **categoria gestão ambiental**, é analisado a partir de 27 indicadores, ainda dividido por subcategorias como Água que busca obter dados como investimentos em proteção ou preservação da água, reutilização da água da chuva e consumo de água na cooperativa. Outra subcategoria é o Ar no qual o modelo investiga investimento em reflorestamento, tratamento em emissões de poluentes na atmosfera, existência de veículos biocombustíveis e idade média da frota de carros. A próxima subcategoria é Solo que visa se as cooperativas possuem disponibilidade de coleta de embalagens tóxicas vazias e cooperados que participam de campanhas ambientais sobre o uso de agroquímicos. A subcategoria Energia investiga se a cooperativa utiliza energia renovável e se existe redução de consumo em energia nos últimos meses. A próxima é a Consciência Ambiental, nesta subcategoria buscar informações como certificações ambientais, autuações e os níveis das multas ambientais. Já a próxima subcategoria é Participações que identifica as participações das cooperativas em reuniões e conferências sobre o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, assim como também premiações ou projetos de sustentabilidade e a última subcategoria Gestão de Resíduos tem interesse em saber se existe uma preocupação em relação à redução de materiais na produção, copos plásticos e impressões, assim também se as cooperativas reutilizam materiais e ou reciclam.

A próxima dimensão citado no modelo de MARCIS (2014) é a **Social**, sendo a **categoria de políticas de RH**, que também é dividida em subcategorias a primeira é Segurança Ocupacional na qual busca informação nas cooperativas como certificações de boas práticas de higiene segurança e saúde no trabalho das cooperativas, se ouvem acidentes com afastamento e investimentos em segurança e medicina do trabalho. A próxima subcategoria é Relações Trabalhistas nesta o modelo busca identificar ações trabalhistas, índice de rotatividade de pessoal e se existe pesquisa de satisfação dos empregados. Outra subcategoria do modelo Benefícios aos Empregados identifica incentivos e prêmios aos empregados, assistência médica, plano de previdência privada e seguro de vida. A próxima subcategoria é

o Treinamento e Desenvolvimento que investiga se a cooperativa investe na educação de seus empregados e se os empregados participam de cursos de capacitação. E a última subcategoria é Comunidade, onde o modelo quer saber sobre os investimentos em projetos sociais, culturais e esportivos na comunidade.

A quarta dimensão classificada como **Indicadores específicos das cooperativas**, seguido pela categoria **cooperados**, sendo a primeira subcategoria Gestão de Cooperados, que busca informações sobre a quantidade de cooperados que entraram e saíram nos últimos dois exercícios. A próxima subcategoria é Qualidade do Atendimento ao Cooperado que identifica reclamações solucionadas nos dois últimos exercícios, visitas técnicas realizadas pela cooperativa, benefícios ofertados pela cooperativa para os cooperados e reconhecimento da cooperativa para com seus cooperados. A última subcategoria é Educação e qualificação, o modelo neste tópico quer identificar o investimento em educação, treinamento e cursos superiores, participação em palestras de educação financeira e planejamento familiar rural.

A última dimensão levantada no modelo é **Relações Comerciais** que é dividido em Marketing e Comunicação que investiga informações como porcentagem que a cooperativa tem no mercado em relação ao seu produto principal, quanto é investido em comunicação em marketing, certificações de qualidade do produto e pesquisa de satisfação. O segundo tópico é Avaliação de Fornecedores busca se a cooperativa se preocupa com as avaliações de seus fornecedores tais como ambientais, de qualidade e solidariedade.

O modelo SAAC foi criado com o intuito de auxiliar a estruturação das estratégias de gestão, tomada de decisão e no desenvolvimento da sustentabilidade dos cooperados agropecuários. Os indicadores utilizados no modelo *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives* verificam se a prática vivenciada pelas cooperativas condiz com o modelo

3 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo foi realizado sob a forma de estudo de múltiplos casos, selecionando-se as seguintes Cooperativas Agropecuárias: A Cooperativa Agropecuária A, A Cooperativa agropecuária B, a cooperativa agropecuária C, A Cooperativa agropecuária D e A Cooperativa agropecuária E de toda Região de Ituiutaba, no estado de Minas Gerais.

A pesquisa é descritiva e de cunho qualitativo.

A pesquisa foi desenvolvida conforme as seguintes etapas, com a utilização dos métodos e técnicas que serão descritas a seguir:

1) **bibliográfica:** revisão da literatura em livros, periódicos, dissertações de mestrado e teses de doutorado, anais de congressos científicos e outras publicações convenientes para subsidiar a teoria e a análise dos dados.

2) **de campo:** coleta de dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas com gestores e associados das cooperativas agropecuárias encontradas no município de Ituiutaba-MG. Foram utilizados roteiros de entrevistas semi-estruturadas para um único respondente por vez – entrevistas “em profundidade”. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas em Word texto.

As entrevistas foram realizadas de Ago/Set de 2018.

Após as transcrições, os textos foram submetidos à técnica de Análise de Conteúdo, buscando identificar a relação e percepção das respostas de acordo com o modelo proposto no estudo e evidenciar a importância de estratégias de sustentabilidade em cooperativas agropecuárias. A análise e o tratamento dos dados das entrevistas foram feitos através do *software* para análise qualitativa de dados o *IRAMUTEC*.

3.2 Modelo de análise

O *Sustainability Assessment For Agriculture Cooperatives* (SAAC) foi selecionado para os fins deste trabalho por ser uma ferramenta já testada e validada e que apresenta uma arquitetura aberta, possibilitando a escolha dos indicadores que serão utilizados e não há um número fixo para a quantidade destes. A etapa da formatação do modelo é considerada uma das mais importantes no âmbito dos modelos de avaliação de sustentabilidade, pois é momento da escolha das dimensões e indicadores, que neste caso foi feita a partir do trabalho desenvolvido por Marcis, (2017), conforme pode ser visualizado no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Modelo SAAC de avaliação de cooperativas adaptado.

DIMENSÃO	CATEGORIAS DE ANÁLISE	FOCO DE ANÁLISE	AUTORES
AMBIENTAL	GESTÃO AMBIENTAL	<p align="center">Subcategoria – Água</p> <p>a) Analisar a existência de investimentos em proteção e preservação de fontes de água. b) Analisar a existência de investimentos em reuso de água. c) Verificar a utilização de água da chuva</p>	MARCIS (2017)
		<p align="center">Subcategoria - Gestão De Resíduos</p> <p>a) Analisar se as cooperativas cumprem as determinações da Lei de resíduos sólidos b) Analisar a existência de projetos, dentro das cooperativas, com o intuito de redução de materiais como copos descartáveis e etc. c) A cooperativa utiliza materiais reciclados e/ou reutilizados para produzir, empacotar produtos e ou prestar serviços (últimos dois exercícios).</p>	
		<p align="center">Subcategoria – Energia</p> <p>a) Analisar a existência na cooperativa de fontes de energia renovável. b) Existência de projetos para redução de desperdício de energia.</p>	
		<p align="center">Subcategoria – Consciência Ambiental</p> <p>a) Analisar a existência de atuações ambientais durante toda a existência da cooperativa b) Analisar a existência de certificações ambientais. c) Analisar a participação em reuniões e conferências sobre consciência ambiental, responsabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável. d) Prêmios de excelência em gestão ambiental recebidos</p>	
		SOCIAL	
	<p align="center">Subcategoria – Benefícios aos empregados</p> <p>a) Analisar a existência de assistência médica para os colaboradores das cooperativas. b) Analisar a existência de previdência privada para os colaboradores das cooperativas. c) Analisar se houve acidentes de trabalho. d) Prêmios de valorização e reconhecimento para os cooperados.</p>		
COMUNIDADE	<p>a) Analisar se a cooperativa investe parte do faturamento em projetos sociais, culturais e esportivos para a comunidade</p>		
RELAÇÕES COMERCIAIS	MARKETING E COMUNICAÇÃO	<p>a) Analisar a existência de reserva financeira para comunicação de marketing (publicidade, promoção, etc)</p>	
		<p>b) Existência ou não da realização de pesquisas de satisfação dos clientes não cooperados</p>	
		<p>c) Analisar se a cooperativa possui certificações de qualidade de produtos e serviços.</p>	
	AVALIAÇÃO DE FORNECEDORES	<p>a) Analisar se os fornecedores se preocupam com a qualidade, se os mesmos possuem certificações de qualidade.</p>	
<p>b) Analisar se os fornecedores da cooperativa possuem características solidárias</p>			

A seguir é apresentado o detalhamento correspondente a cada dimensão, suas categorias e focos de análise e respectivas subcategorias.

O modelo de avaliação de desempenho em sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias construído para esta pesquisa engloba a avaliação de três dimensões principais: a) a dimensão **Ambiental**, b) a dimensão **Social** e c) a dimensão **Relações Comerciais**.

A Dimensão I “**Ambiental**” compreende de um modo geral os condicionantes da gestão ambiental que avaliam senas cooperativas pesquisadas existem ou não práticas e/ou métodos para o uso racional e sustentável dos recursos naturais; da preservação da biodiversidade; do uso dos métodos corretos de descarte de lixo e materiais tóxicos; adoção de sistemas de reciclagem; uso de métodos que reduzam a poluição do ar, da água e do solo; de tratamento e reutilização dos recursos naturais e de matéria-prima no processo produtivo das cooperativas; e finalmente das práticas redução do consumo de água e energia nas mesmas ações, participações e certificações das cooperativas em temas relacionados ao ambiente sustentável.

Portanto, a categoria **Gestão Ambiental** é suportado por outras quatro subcategorias. A primeira **Subcategoria – Água** busca a) Analisar a existência de investimentos em proteção e preservação de fontes de água; b) Analisar a existência de investimentos em reuso de água e c) Verificar a utilização de água da chuva. A segunda **Subcategoria - Gestão De Resíduos** identifica a) Analisar se as cooperativas cumprem as determinações da Lei de resíduos sólidos; b) Analisar a existência de projetos, dentro das cooperativas, com o intuito de redução de materiais como copos descartáveis e etc.; e c) A cooperativa utiliza materiais reciclados e/ou reutilizados para produzir, empacotar produtos e ou prestar serviços (últimos dois exercícios). A terceira **Subcategoria – Energia** estuda a) Analisar a existência na cooperativa de fontes de energia renovável; e b) Existência de projetos para redução de desperdício de energia. E a quarta **Subcategoria – Consciência Ambiental** pesquisa a) Analisar a existência de atuações ambientais durante toda a existência da cooperativa; b) Analisar a existência de certificações ambientais; c) Analisar a participação em reuniões e conferências sobre consciência ambiental, responsabilidade ambiental e desenvolvimento sustentável e d) Prêmios de excelência em gestão ambiental recebidos.

A dimensão “**Social**” compreende os condicionantes sociais que visam avaliar o compromisso da cooperativa em buscar melhorar a qualidade de vida, trabalhando com empregados e suas famílias, com a comunidade local e com a sociedade, visando promover a equidade, dando condições melhores de vida a todos, contribuindo assim, com o desenvolvimento econômico sustentável, Esta dimensão possui duas categorias, sendo a primeira **Políticas de Gestão de Pessoas** que por sua vez é dividido em duas subcategorias de análise, sendo uma delas a **Subcategoria - Relações trabalhistas** que busca a) Analisar se a cooperativa possui pesquisa de satisfação do empregado; b) Analisar o índice de rotatividade do pessoal e c) Analisar se a cooperativa tem certificações de boas práticas de higiene Segurança e Saúde no Trabalho da cooperativa. E a outra subcategoria ainda se tratando das políticas de gestão de pessoas é a **Subcategoria -Benefícios aos empregados** tendo como foco a) Analisar a existência de assistência médica para os colaboradores das cooperativas; b) Analisar a existência de previdência privada para os colaboradores das cooperativas; c) Analisar se houve acidentes de trabalho e d) Prêmios de valorização e reconhecimento para os cooperados. A segunda categoria é **Comunidade** que é desmembrada em a) Analisar se a cooperativa investe parte do faturamento em projetos sociais, culturais e esportivos para a comunidade e b) Analisar se a cooperativa investe parte do faturamento em projetos sociais, culturais e esportivos para a comunidade.

A terceira e última dimensão denominada “**Relações Comerciais**” compreende os condicionantes que avaliam a capacidade de competitividade das cooperativas e as suas competências empresariais e de gestão. A dimensão **Relações Comerciais** tem como foco entender qual é a relação das cooperativas em relação aos seus *stakeholders* para isso este indicador foi dividido em duas categorias a primeira **Marketing e Comunicação** e tendo como foco de análise a) Analisar a existência de reserva financeira para comunicação de marketing (publicidade, promoção, etc); b) Existência ou não da realização de pesquisas de satisfação dos clientes não cooperados e c) Analisar se a cooperativa possui certificações de qualidade de produtos e serviços. E a segunda **Avaliação de Fornecedores** e seu foco de análise a) Analisar se os fornecedores se preocupam com a qualidade, se os mesmos possuem certificações de qualidade e b) Analisar se os fornecedores da cooperativa possuem características solidárias.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Área da pesquisa – características do município de Ituiutaba-MG

Com uma população de aproximadamente 104.526 habitantes, Ituiutaba é um município tradicional situado no Triângulo Mineiro, a cidade é conhecida por sua cultura própria e tradição e estas características, principalmente econômica fazem com que o município seja destaque em múltiplas potencialidades. (MARTINS; SILVA; CASTANHO, 2009).

O serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE 2006) revela que a colonização do município aconteceu devido as expedições no interior do Sertão da Farinha Podre atual Triângulo Mineiro. Desde sua colonização o município tem seu fator econômico baseado na agropecuária, apesar de ser caracterizada como uma cidade de pequeno porte tem grande potencial agropecuário o que a torna importante para a Microrregião Geográfica.

Diante da realidade econômica do município de Ituiutaba, a tabela abaixo evidenciará dados disponibilizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a produção pecuária da cidade.

Tabela 4 – Produção pecuária no município de Ituiutaba-MG

PRODUTO	QUANTIDADE	CLASSIFICAÇÃO
Algodão	260	Tonelada
Arroz	75	Tonelada
Aves	162.000	Cabeças
Banana	119	Tonelada
Bovino	240.829	Cabeças
Café	16	Tonelada
Cana-de-açúcar	7.200	Tonelada
Caprino	240	Cabeças
Equinos	3.200	Cabeças
Laranja	14.310	Tonelada
Mandioca	5.400	Tonelada

Milho	38.400	Tonelada
Soja	15.400	Tonelada
Sorgo	1.300	Tonelada
Suínos	74.985	Cabeças

FONTE: IBGE, 2006. Adaptado autoria própria 2018.

A tabela apresenta o perfil agropecuária de Ituiutaba e apresenta a diversidade da produção no município. Perante tais dados evidencia que Ituiutaba apesar do pequeno porte sustenta a micro região a partir da produção pecuária.

4.2 Avaliação de sustentabilidade de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba a partir do *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)*

A partir da definição do modelo de análise por meio da utilização do Sistema de Indicadores do modelo *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)*, foi possível analisar e responder a pergunta da pesquisa será que existem práticas de sustentabilidade nas operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba? Elas estão adequadas (atendem) aos indicadores do modelo *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)*. Os resultados obtidos para **Dimensão Ambiental, Social e Relações Comerciais** podem ser visualizados nos itens a seguir.

4.2.1 Dimensão ambiental

A dimensão ambiental é composta por elementos relativo à categoria gestão ambiental que por sua vez foi subdividido para fins de análise e avaliação nas categorias “água”, “gestão de resíduos”, “energia” e “consciência ambiental”, os quais foram avaliados positivamente em relação à sustentabilidade, uma vez ambos apresentaram índices cuja classificação é sustentável insustentável.

A partir das cooperativas entrevistadas notou-se que todas entendem a importância da água e que se trata de um recurso escasso, porém das cinco cooperativas entrevistadas a maioria (três) investem em proteção e preservação da água, sendo somente a cooperativa E que possui um projeto interno do método de captação com drenos das nascentes. As opiniões positivas destacaram a importância da água na garantia da sustentabilidade das operações das cooperativas pesquisadas “é um método pouco utilizado, mas que consegue captar mais água sem que ela se perca no meio”, (Entrevistado da cooperativa E)

As cooperativas B e D investem em projetos externos. Como relata o entrevistado da cooperativa B “investimos em projetos externos, pois no atual momento não dispomos de tempo de colocar realmente a mão na massa, por isso optamos por doar determinado valor para uma entidade, que possuem ações iguais queríamos para nossa cooperativa”.

Na categoria reuso de água as cooperativas de Ituiutaba até o momento não investem, pois justificam que o processo de tratamento para o reuso tem um alto valor que não podem arcar até o momento, os entrevistados, das cooperativas A, B, C ressaltaram a inexistência de processos de tratamento da água suas cooperativas, dado o elevado custo que impõe a cooperativa “o reuso da água demanda alto valor, pois tem que passar por inúmeros processos de tratamento, fora a construção de uma estrutura que consiga fazer os processos e fazer está água tratada ir até o destino pretendido”, afirma o entrevistado na cooperativa A, “já

chegamos a orçar um projeto de reuso, mas para o tamanho da nossa cooperativa o investimento por enquanto não compensaria”, revela o entrevistado da cooperativa B. Também foi de interesse avaliar o reuso de água da chuva, deste modo somente a cooperativa E não utiliza da água da chuva, pois defende que “nosso processo de produção é muito cauteloso qualquer coisa estranha geraria grande repercussão, então devido a isso não fazemos este reuso da água da chuva.” Já as outras cooperativas A, B, C e D utilizam da água da chuva, mas para as atividades básicas que não envolva o processo de produção, “nossa cooperativa entende que a água é um recurso escasso, portanto a água da chuva é visto para nós como um meio de economizar água”, Entrevistado cooperativa D.

A próxima subcategoria que foi analisada neste estudo é a gestão dos resíduos, principalmente ao que tange a Lei nº 12.305/10 que prevê a prevenção e a redução na geração de resíduos, tendo como proposta a prática de hábitos de consumo sustentável e um conjunto de instrumentos para propiciar o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos (aquilo que tem valor econômico e pode ser reciclado ou reaproveitado) e a destinação ambientalmente adequada dos rejeitos (aquilo que não pode ser reciclado ou reutilizado).

Ainda na dimensão “Ambiental” a análise da subcategoria “energia” mostrou que somente a cooperativa A dispõe de fontes de energia renovável a mesma utiliza a energia solar, também foi de interesse saber sobre projetos para reduzir o desperdício de energia e somente as cooperativas A e C trocaram as lâmpadas incandescentes pelas fluorescentes e diminuíram a quantidade de lâmpadas no espaço de trabalho a partir de estudo da quantidade necessária de luminosidade para aquele determinado local de trabalho, notou-se falta de conhecimento e interesse das cooperativas entrevistadas em relação à importância da energia e sua redução e opções renováveis A análise relacionada à subcategoria “energia renovável” mostrou que os entrevistados visualizam uma avaliação potencialmente insustentável. Portanto, segundo o entrevistado da cooperativa E “as fontes de energias renováveis, ainda não são uma realidade para nossa empresa, temos ideias de projetos, porém nada saiu do papel”. Já o entrevistado da cooperativa C emendou “nossos mini projetos para redução da energia sabemos que não causam grande impacto, mas é como podemos contribuir no momento e quem sabe em um futuro a implantação de energias renováveis.” O entrevistado da cooperativa A a única que revelou dispor de energias renováveis demonstrou estar satisfeito com a implantação da energia solar e ainda revela expandir para a cooperativa toda.

Ainda na avaliação da dimensão ambiental temos a subcategoria consciência ambiental, na entrevista buscou-se identificar se as cooperativas já foram autuadas por infrações ambientais, a cooperativa D revelou duas infrações e somente a cooperativa D apresentou uma certificação ambiental a Rainforest Alliance (RFA) – práticas agrícolas corretas. Todas as cooperativas demonstraram buscarem por cursos, palestras, congressos para compreender melhor e colocar em prática nas cooperativas e além do aprendizado a busca pelas certificações. Mas os dados coletados durante as entrevistas demonstram que as cooperativas tijuquinas não praticam a consciência ambiental, visto que um dos pilares que sustentam o cooperativismo é a consciência ambiental, pois possuem forte ligação de identificação e diversas características comuns que devem interagir economicamente e socialmente em um mesmo ambiente. (BUTTENBENDER; GIESE, 2015).

Apesar da busca de informações pelas cooperativas, pouca desse conhecimento é transformada em ação, via mobilização de grupos e pessoas na busca por soluções. Portanto, quanto mais forte for a consciência ambiental, maior também será o senso de responsabilidade em relação à preservação dos recursos naturais e da biodiversidade do município, o que acaba aumentando o grau de sustentabilidade que as cooperativas buscam. Percebeu-se durante as entrevistas avanços na mudança de comportamento das cooperativas sobre a consciência

ambiental, mas ainda são tímidos os debates e buscas por soluções eficientes, portanto, a consciência ambiental cresce, mas ainda enfrenta desafios.

Como revela o entrevistado da cooperativa B sobre as certificações “entendemos a importância das certificações, mas realmente o que nos falta são ações que concretizem nosso pensamento”. Não somente a empresa B possuiu este pensamento, o gestor da cooperativa A também defende a ideia que a cooperativa deve ser mais ativa nas ações “tudo fica lindo escrito no papel, mas na hora de fazer que nos deparamos com os problemas e dificuldades, principalmente quando alguma ação requer dinheiro.”

O gestor da cooperativa D durante a entrevista fala “temos um grande problema em nossa cooperativa, apesar das participações em palestras, treinamento e enfim, não conseguimos fazer com que este conhecimento transmitido traga resultados para a empresa, acreditamos que existe um abismo e estamos buscando entender o porquê disso acontecer, pois de certa forma estamos jogando dinheiro fora, que era na verdade um investimento para a cooperativa.”

4.2.2 Dimensão social

A dimensão social compreende os condicionantes sociais que visam avaliar o compromisso da cooperativa em buscar melhorar a qualidade de vida, trabalhando com empregados e suas famílias, com a comunidade local e com a sociedade, visando promover a equidade, dando condições melhores de vida a todos, contribuindo assim, com o desenvolvimento econômico sustentável dividido em subcategorias como “relações trabalhistas” e “benefícios aos empregados”, também a dimensão social engloba como a cooperativa impacta na comunidade ao seu redor.

Diante desta dimensão, buscamos analisar se as cooperativas entrevistadas mensuram o nível de satisfação de seus colaboradores, deste modo foi revelado que as cinco cooperativas pesquisadas não possuem nenhum método que mensure a satisfação de seus empregados, “mas temos uma caixa de sugestão ou/e elogios, até mesmo para o colaborador se sentir a vontade em falar sem se expor” revela o entrevistado da cooperativa E, já o entrevistado da cooperativa A afirma “realmente não temos um método que mensure a satisfação, mas construímos um ambiente aberto para até mesmo os colaboradores se sentirem a vontade para conversar sobre assuntos pertinentes ao ambiente de trabalho”.

Deste modo também foi analisado o índice de rotatividade nas cinco cooperativas, e as entrevistas mostraram que o índice de rotatividade é baixo, as cooperativas não revelaram números, mas o entrevistado da cooperativa B explica o motivo “nos preocupamos muito com nossos colaboradores, não vemos eles como números, mas sim como pessoas que possuem famílias. Em meio à crise evitamos fazer demissões e buscamos cortar os custos, acredito que essa nossa preocupação reflete nos colaboradores e conseqüentemente o índice baixo de rotatividade.”

Ainda se tratando do ambiente interno da empresa e focado nos colaboradores, buscou-se as certificações de boas práticas de higiene, segurança e saúde no trabalho, contudo as cinco cooperativas revelaram possuir tais certificações, “vemos estas certificações de higiene e principalmente segurança e saúde no trabalho como uma obrigação para nossa cooperativa, pois acreditamos que isso torna o trabalho do dia-a-dia mais prazeroso e confiável” afirma o entrevistado da cooperativa D, “um ambiente que encontramos estas três palavras higiene, segurança e saúde, já temos a visão que se preocupa com seus colaboradores e está é a imagem que buscamos e queremos passar para as pessoas” assim revelou o

entrevistado da cooperativa B. A próxima subcategoria da dimensão social avaliada foi à questão dos “benefícios aos empregados”, as cooperativas A, B e C não possuem plano de saúde, somente as cooperativas D e E oferecem planos de saúde aos seus funcionários. Outro benefício levantado na entrevista foi à previdência privada que todas as cooperativas disseram conceder aos seus funcionários, visto que a existência da previdência privada está prevista na própria Constituição Federal de 1988, art. 202, que basicamente é organizada de forma autônoma, as empresas escolhem se optam ou não a pagar para seus funcionários.

Ficou constatado também na dimensão social que somente a cooperativa D apresentou um acidente de trabalho e ainda falou que o mesmo foi durante o percurso de ida a cooperativa para o serviço diário.

Explorou-se também se as cooperativas possuem ações que valorizam e reconhecem o colaborador, as cooperativas B, C e E possuem estes objetivos com ações diferentes, sendo a cooperativa B realiza eventos todos os anos homenageando os colaboradores com dez e cinco anos na empresa, já a cooperativa C revelou que sua forma de valorizar o colaborador é dar feedbacks positivos na frente dos colegas de trabalho que ainda defendeu ser uma forma de motivação e a cooperativa E faz todo trimestre um painel para homenagear o colaborador com melhor desempenho e isso é feito através das votações dos funcionários da cooperativa. Já as cooperativas A e D responderam não fazer ações, mas possuem projetos futuros de implementação que não revelaram durante a entrevista. Alguns excertos das entrevistas são reveladores neste sentido “homenagear nossos colaboradores nos dá uma sensação que nos importamos e sabemos da carreira e tempo de cada um na empresa e isso motiva” disse o entrevistado da cooperativa B, “o reconhecimento trimestral que é realizado é necessário, pois conseguimos fazer que toda cooperativa se envolva e mostra que qualquer um independente da posição que ocupa na cooperativa pode ser reconhecido”, revela o gestor da cooperativa E.

Finalizamos a avaliação da dimensão social na sustentabilidade das cooperativas explorando a parte social um dos pilares que as fazem transformadoras, constatou-se que as cooperativas agropecuárias de Ituiutaba/MG investem em projetos sociais, culturais e esportivos para a comunidade, portanto, as cooperativas A e E fazem projetos em escolas carentes de Ituiutaba, levando conhecimento sobre a agropecuária tanto para os alunos e pais, Já as cooperativas B e D realizam palestras para a comunidade e os cooperados sobre finanças pessoais e investem em projetos realizados por terceiros assim como a cooperativa C.

4.2.3 Dimensão relações comerciais

A dimensão das relações comerciais engloba duas categorias, sendo a primeira “marketing e comunicação” que explora a temática através de três perguntas a serem identificadas e reveladas durante as entrevistas nas cooperativas, já a segunda categoria é desmembrada em duas perguntas que analisam a “avaliação dos fornecedores”.

A percepção geral dos entrevistados é de que as cooperativas não investem em propagandas que exigem um alto valor a ser investido, apenas a cooperativa B possui site a quem paga uma empresa terceirizada para fazer a gestão, as outras cooperativas declararam apenas possuir e-mails que divulgam seus trabalhos e onde se encontra a maioria do seu público alvo.

O principal reflexo negativo identificado pelos entrevistados nesta dimensão foi à ausência da realização da pesquisa de satisfação dos clientes diante da importância desta

pesquisa para o bom funcionamento organizacional. Os excertos das entrevistas são claros neste sentido “não fazemos pesquisa de satisfação dos clientes, pois acreditamos ter um ambiente aberto entre nosso cliente e empresa e temos clientes de anos o que nos faz acreditar que nosso serviço é ótimo, mas sempre buscamos melhorar”, fala o gestor da cooperativa B, já o gestor da cooperativa E argumenta “realmente ter uma ferramenta que realiza a pesquisa de satisfação dos clientes é um meio para melhorarmos nossos produtos e serviços, pois quem está dentro da cooperativa talvez não tenha uma mesma visão de quem está de fora”, o gestor da cooperativa C revela “já chegamos a implantar um método que após o atendimento o cliente recebia um e-mail de avaliação, mas o retorno das respostas era baixo, então optamos por não fazer mais, mas estamos avaliando a possibilidade de uma nova forma de avaliar, pois acreditamos no poder dos resultados das pesquisas de satisfação”.

Dados revelam que apenas duas cooperativas declararam que possuir certificações de qualidade ISO 9000 e ambiental ISO 14001, que certificam a qualidade nos processos e um desempenho ambiental correto das cooperativas. As outras cooperativas C, D e E revelaram não possuir certificações, mas estão em busca da adequação para conquistá-las, o que acaba evidenciando a um caminho ainda incipiente para o alcance da sustentabilidade em operações das cooperativas pesquisadas.

Por fim, na categoria “avaliação de fornecedores”, buscou-se identificar nas entrevistas se as cooperativas se preocupam com as certificações de qualidade e se existe algum critério para se tornar fornecedor. Todas cooperativas declaram se preocupar com as certificações, mas o foco como observado nas entrevistas era em relação ao preço e agilidade de entrega e todas também destacaram que se importam com as características solidárias de seus fornecedores, não há como negar, entretanto, que não é um critério que julgam na hora da contratação. Alguns trechos das entrevistas revelam esse entendimento “o primeiro passo para contratarmos um fornecedor é através da comparação de preços e em segundo lugar com a agilidade de entrega e claro sempre pesquisamos sobre as certificações e recomendações de nossos fornecedores” mostra o gestor da cooperativa A, já o gestor da cooperativa E argumenta “sempre buscamos fornecedores que cumpre as leis, mas também nos preocupamos bastante com o preço”, o gestor da cooperativa B revela também “preço é primordial na escolha e as ações solidárias vemos como um diferencial que pode ou não pontuar na escolha do fornecedor”.

5 Conclusões

Diante resultados expostos anteriormente propôs-se como objetivo geral do trabalho avaliar a sustentabilidade nas operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba em Minas Gerais a partir da aplicação do modelo de avaliação de sustentabilidade denominado *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)*. A avaliação da sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias a partir do *Sustainability Assessment for Agriculture Cooperatives (SAAC)* possibilitou uma visão ampla dos principais aspectos sociais, e ambientais que favorecem as sustentabilidades das operações das cooperativas agropecuárias do município de Ituiutaba – MG.

Com os resultados obtidos até aqui, pode-se concluir que as operações de produção das cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba/MG, são insustentáveis. Das cinco cooperativas estudadas apenas uma apresentou condições ótimas para a sustentabilidade, destacando-se em relação a todo o conjunto. Portanto, os resultados encontrados com a coleta

de dados remetem para o baixo nível de sustentabilidade nas operações das cooperativas agropecuárias do município de Ituiutaba/MG.

Podemos considerar muito preocupante, os problemas relacionados ao não uso de fontes de energias renováveis pelas cooperativas pesquisadas, além do déficit no reuso da água na zona rural.

Este artigo possibilitou, portanto, a exposição de uma espécie de diagnóstico situacional que retrata as condições de como são desenvolvidas as atividades no setor agropecuário tijucano, que categorias no SAAC demandam maior atenção, e que categorias analisadas apresentaram uma baixa sustentabilidade e performance e as suas implicações para o município. Assim, percebeu-se que apesar de esforços das cooperativas no caminho da sustentabilidade, existem falhas ou omissões na efetivação dos critérios de sustentabilidade nas ações e operações das cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba/MG.

Uma barreira a sustentabilidade evidenciada na fase de análise dos dados foi a não efetivação prática da educação cooperativista de forma perene nas cooperativas, mas ações isoladas neste sentido. Essa dificuldade foi evidenciada tanto pela falta de habilidades e treinamento de cooperados e terceirizados para a educação cooperativista no setor de cooperativas agropecuárias no município (SAFANELLI, 2011).

A análise dos dados desta monografia mostrou, ainda, que as cooperativas ressentem em não se adaptar ao plano nacional de resíduos sólidos que poderia transformar as operações das cooperativas em uma política de sustentabilidade efetivamente disseminada em todas as cooperativas agropecuárias do município e dessa forma influenciar de modo significativo na governança ambiental das mesmas.

A não existência efetiva da consciência ambiental disseminada, deficiência de projetos sociais que atendem a comunidade, baixo reuso da água e incipiente uso de energias renováveis, a não implementação efetiva de um padrão de interoperabilidade sustentável capaz de permear toda a estrutura das cooperativas pesquisadas foram vistas como barreiras para a sustentabilidade das operações das cooperativas agropecuárias tijucanas. Grosso modo conclui-se, ante as opiniões dos entrevistados, que o estágio atual da sustentabilidade das operações das cooperativas no município foi visto, como incipiente, refletindo, em boa parte dos casos, a impressão que se teve sobre a maturidade de algumas categorias analisadas do modelo na ação efetiva das cooperativas pesquisadas. Portanto, o estágio atual da sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias no município de Ituiutaba/MG estar num patamar desfavorável. Assim, o município é visto como não estando “bem colocado” no esforço de tornarem suas operações mais sustentáveis, impressão que é alavancada por diversos entrevistados.

Concluiu-se, portanto, que a incorporação dos critérios de sustentabilidade nas cooperativas pode contribuir com um dos grandes objetivos das cooperativas agropecuárias de forma geral, qual seja, “atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive, implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais sustentáveis.” (GIMENES; GIMENES, 2006, p. 389). Na prática, entretanto, os ganhos em eficiência, eficácia e efetividade dependeriam, criticamente, da sustentabilidade organizacional.

Por fim, as conclusões apresentadas nesta subseção, sobre a sustentabilidade das operações das cooperativas tijucanas, podem mostrar novos caminhos para o emprego do modelo SAAC, visto que esta ainda não explorou devidamente a sua aplicação em outras cooperativas de outros municípios do Triângulo Mineiro em suas contribuições.

REFERENCIAS

- ABARGHANI, M. E.; SHOBEIRI, S. M.; MEIBOUDI, H. **Implementation of a rural cooperative management for achieve sustainable development for the first time** in Iran. *Advances in Environmental Biology*, v. 7, n., p. 1937-1941, 2013.
- ALMEIDA, H. M. M. Autogestão: da ideia as praticas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 23, n.1, p. 37-57, jan\mar, 2006.
- ALVARES, G. R.; COSTA, I. F. **Os impactos do acidente de trabalho**. Acadêmicos do 8º período do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Presidente Antônio Carlos FUPAC Ubá – MG.2015.
Disponível:<<https://www.webartigos.com/storage/app/uploads/public/588/508/229/588508229b3e5486118382.pdf>>. Acesso em 07 de out. 2018.
- BITTENCOURT, T. **Entendendo a economia solidária**. 2014. Disponível em:<<http://nossacausa.com/entendendo-a-economia-solidaria/>>. Acesso em: 01 de jul. 2018.
- BORGES, F. Q.; ZOUAIN, D. M. **A matriz elétrica no estado do Pará e seu posicionamento na Promoção do desenvolvimento sustentável**. Planejamento e políticas públicas, v. 2, n. 35, 2011.
- BUTTENBENDER, P. L.; GIESE, E. **Gestão da Sustentabilidade Ambiental no Cooperativismo: O caso da Cooperativa Mista São Luiz Ltda – Coopermil. 2015**. Disponível em:<<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2904/Artigo%20final%20revisado%20pdf.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 01 de Out. 2018.
- DATACOPER. **Cooperativas agrícolas: o que são e como funcionam?**. 2018. Disponível em: <<http://blog.datacoper.com.br/cooperativas-agricolas-o-que-sao-e-como-funcionam>>. Acesso em: 17 de Jul. 2018.
- FRANTZ, W. **Educação para o cooperativismo: a experiência do movimento comunitário de base de Ijuí**. In: Educação cooperativa e suas práticas. Org SCHNEIDER, J.O. Brasília: SESCOOP, 2003.
- GIMENES, Régio Márcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Cooperativismo Agropecuário Os Desafios do Financiamento das Necessidades Líquidas de Capital de Giro. **Revista Economia contemporânea**, v.10, n.2, p.389-410, , Rio de Janeiro, mai./ago. 2006.
- HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem**. [S.I]: Zahar Editores, 1981.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – **IBEGE**. Secretaria de Planejamento e Coordenações da Presidência da Republica. Boletim de serviços. Rio de Janeiro, Suplemento 1763, semanas 927 a 931. p. 2, ano XXXVIII, 1989.
- KLEINDORFER, P.; SINGHAL, K.; VAN WASSENHOVE, L. **Sustainable Operations Management**. *Production and Operations Management*, v. 14, n. 4, pp. 482– 492, 2005.
- MARCIS, J. **Proposta de modelo de avaliação do desempenho em sustentabilidade das operações de cooperativas agropecuárias**. Disponível em:<<file:///C:/Users/debora/Downloads/Modelo%20de%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20AAC%20de%20Cooperativas.pdf>>. Acesso em: 29 de Jun. de 2018.
- MARTINS, D. D.; SILVA, R. L. G.; CASTANHO, R. B. **ITUIUTABA – MINAS GERAIS/BRASIL: sua organização sócio-espacial analisada com o suporte do Geo processamento**. Disponível

em:<<http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Nuevastecnologias/Sig/11.pdf>>. Acesso em: 01 de Out. 2018.

NEVES, M. C. R. **Avaliação do desempenho das cooperativas participantes do programa de capitalização de cooperativas agropecuárias (PROCAP-AGRO)**. Disponível em:<<http://www.locus.ufv.br/bitstream/handle/123456789/66/texto%20completo.pdf?sequenc e=1>>. Acesso em: 29 de Jun. de 2018.

NUNES, D. **Incubação de empreendimentos de economia solidária: Uma aplicação da pedagogia da participação**. 1. Ed. São Paulo: Annablume, 2009.

OAKLAND, J. S.; OAKLAND, S. (1998). The links between people management, customer satisfaction and business results. **Total Quality Management**, 9(4-5), 185-190. DOI: 10.1080/0954412988866

OLIVEIRA JR. C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. Ocepar, 1996.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **OCB divulga panorama do cooperativismo brasileiro em 2012**. Disponível em:<http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837>. Acesso em: 29 de Jun. de 2018.

PORTIL, R. M. PEIXE, B. J. Avaliação da eficiência das cooperativas agroindustriais paraenses: uma abordagem econômica e social utilizando DEA. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural Rio Branco – Acre**, 20 a 23 de julho de 2008.

PORTO, W. S. **avaliação de desempenho de cooperativas de crédito rural baseada no uso do balanced scorecard: uma proposta de modelo**. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82466/190483.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 05 de Jul. 2018.

RAJA, I. L.; N. LEMA, D. **La eficiencia técnica como medida de rendimiento de las cooperativas agrárias**. CIRIEC-Espanha, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n. 55, agosto 2006, p. 289-311.

REISDORFER, V. K. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, colégio Politécnico, rede e – Tec Brasil, 2014.

ROSA, P. E. Políticas públicas de economia solidária no Rio Grande do Sul.

RURAL NEWS. **A Importância das Cooperativas Agropecuárias**. Disponível em: <<http://www.ruralnews.com.br/visualiza.php?id=780>>. Acesso em: 17 de Jul. 2018.

SAFANELLI, Arcângelo Dos Santos et al. Educação Cooperativa: Valorização do Ser Humano. **XI Colóquio Internacional Sobre a Gestão Universitário Brasil**, Florianópolis. 7 a 9 de dezembro de 2011.

SÁNCHEZ, A. MARTÍ, E. La medición del desempeño de las sociedades cooperativas agrárias. Perspectiva de los directores-gerentes de las provincias de Huelva y Jaén. CIRIEC-Espanha, **Revista de Economía Pública**, Social y Cooperativa, n. 46, noviembre 2003, p. 85-116.

SECRETARIA DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR – 30 anos de História da Previdência Complementar no Brasil. Brasília: 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - **SEBRAE**, Circuito Turístico Águas do Cerrado – Diagnóstico. Belo Horizonte, 2006. 191 p.

SICCOOB. **Os diferentes tipos de cooperativas**. 2016. Disponível em: <<http://www.oseudinheirovalemais.com.br/os-diferentes-tipos-de-cooperativas/>>. Acesso em: 17 de Jul. 2018.

SINGER, P. **Introdução á Economia Solidário**. 1 Ed. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2008.

SOUTO, S. T.; BEZZI, M. L. A produção do leite bovino em Ituiutaba-MG: Uma análise da dinâmica produtiva e da influencia para o desenvolvimento local. **XII seminário internacional sobre desenvolvimento regional**. Territórios, redes e desenvolvimento regional: perspectivas e desafios. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil, 13 a 15 de setembro de 2017.

TYGEL, D. **O que é economia solidária**. 2011. Disponível em <<https://cirandas.net/fbes/o-que-e-economia-solidaria>>. Acesso em: 01 de jul. 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para as cooperativas agrícolas. IN: BRAGA, M.J., REIS, B.S. (Org.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, 2002. P.55-75.