
PRODUTO 1: DOCUMENTO CONTENDO A ATUALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA DE
FOMENTO AO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO (ORIENTAÇÕES CONCEITUAIS
E METODOLÓGICAS)

José Luiz Niederauer Pantoja

Brasília, Março de 2011



FOLHA DE ROSTO PARA PRODUTOS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA

Identificação		
Consultor (a) / Autor (a): José Luiz Niederauer-Pantoja		
Número do Contrato: 111017		
Nome do Projeto: PCT – BRA / IICA / 07 / 009 – Desenvolvimento Territorial		
Oficial/Coordenador Técnico Responsável: Eriberto Buchman		
Data /Local: Brasília, 31 de março de 2011		
Classificação		
Temas Prioritários do IICA		
Agroenergia e B combustíveis		Sanidade Agropecuária
Biotecnologia e Biosegurança		Tecnologia e Inovação
Comércio e Agronegócio		Agroindústria Rural
Desenvolvimento Rural	X	Recursos Naturais
Políticas e Comércio		Comunicação e Gestão do Conhecimento
Agricultura Orgânica		Outros:
Modernização Institucional		
Palavras-Chave: Gestão, Viabilidade		
Resumo		
Título do Produto: Documento contendo a atualização da estratégia de fomento ao Cooperativismo Solidário (orientações conceituais e metodológicas)		
Subtítulo do Produto:		
Resumo do Produto: o documento apresenta uma análise do Projeto Coopersol como estratégia de fomento ao cooperativismo à luz do pensamento estratégico e da estrutura desenvolvida para a ação da Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT).		
Qual Objetivo Primário do Produto?		
Oferecer uma estrutura simples para promover uma reflexão consistente para uma revisão das estratégias de fomento ao cooperativismo solidário.		
Que Problemas o Produto deve Resolver?		
O produto espera contribuir com uma metodologia de revisão da estratégia formulada pela SDT.		
Como se Logrou Resolver os Problemas e Atingir os Objetivos?		
Por meio da revisão das práticas e resultados alcançados pela SDT ao longo do período de execução da estratégia.		
Quais Resultados mais Relevantes?		
A revisão da estratégia à luz de um modelo conceitual que não examina os planos de forma isolada da estrutura existente e nem de um conjunto de outras variáveis de peso na formulação e na avaliação dos resultados.		
O Que se Deve Fazer com o Produto para Potencializar o seu Uso?		
Disponibilizá-lo para uso nos processos de diagnóstico, monitoramento e avaliação de propostas técnicas encaminhadas a Secretaria de Desenvolvimento Territorial do Ministério do Desenvolvimento Agrário.		

	PÁG.
1.APRESENTAÇÃO	4
2.INTRODUÇÃO	6
3.COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO	7
4.ESTRATÉGIA DE FOMENTO AO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO	10
4.1.Formulação de estratégias	14
4.2.Uma estrutura para análise	17
4.3.Entendendo o modelo	19
4.4.Contexto estratégico do Coopersol	20
4.5 Metodologia de formulação estratégica	21
4.6.Monitoramento e avaliação	23
4.7.Referenciais para a revisão do plano de gestão da SDT	24
4.8.Análise situacional – ambiente externo e interno	25
4.9.Cenário atual	26
4.10.Cenários possíveis	27
5.AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA	29
6.ESTUDANDO ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM AMEAÇAS E OPORTUNIDADES	33
6.1.A Compreensão do caráter temporário	33
6.2.Objetivos estratégicos	34
6.3.Objetivos específicos	34
6.4.Plano de gestão da SDT	35
7.RECOMENDAÇÕES	37
8.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	

A vida é vivida para a frente, mas entendida para trás.

Sören Kierkegaard

Uma estratégia não deveria ser formulada e nem mesmo ajustada às circunstâncias sem um processo de avaliação, etapa essencial ao processo de gestão das organizações. No entanto, esse processo ainda se configura como um desafio, uma vez que leva os gestores a refletirem sobre três questões fundamentais:

- Os objetivos do empreendimento são apropriados?
- As políticas e planos definidos são apropriados?
- Os resultados alcançados confirmam ou desmentem as premissas da estratégia formulada?

O processo de avaliação ganha importância por sua capacidade de estimular que se mantenha o foco na estratégia formulada, apesar dos problemas rotineiros com que se precisa lidar, que usualmente estimulam uma concentração excessiva em questões do dia-a-dia.

O Projeto CooperSOL¹ foi lançado pelo Ministério de Desenvolvimento Agrário em 2004, com o propósito de garantir que pelo menos 20% dos recursos disponíveis no Plano Safra para Agricultura Familiar fossem financiados por intermédio de cooperativas de crédito. O programa integraria o Plano Brasil Cooperativo, do governo federal, que dá a cada ministério autonomia para implantar programas que estimulem o crescimento do setor. O Coopersol conta com a linha especial Pronaf Cooperativas de Crédito (Cota Parte), criada dentro do Plano Safra para Agricultura Familiar 2004-2005.

O objetivo original da medida era estimular o início de um processo de independência financeira das cooperativas rurais de crédito. Com o progressivo aumento do capital, essas instituições não deveriam precisar de recursos dos

¹ Folder da Coordenação de Cooperativismo Negócios e Comércio, publicado pelo MDA.

bancos para emprestar dinheiro aos seus associados ou financiar projetos produtivos.

Integrando um conjunto de ações destinadas a potencializar os projetos das organizações cooperativas ou associativas dos agricultores familiares e assentados da reforma agrária, o Projeto² se propôs a ampliar o número de cooperativas de crédito, de produção, de comercialização e de turismo conduzidas por agricultores familiares, aumentando também o número de associações rurais que desenvolvem ações de apoio à agricultura familiar. Além disso, pretendia ampliar o número de cooperados e associados no setor bem como o uso de recursos próprios e do Pronaf por meio das cooperativas de crédito. Por fim, buscava ampliar o volume de produtos beneficiados e comercializados por meio dessas organizações.

A gênese do projeto, assim, está na necessidade da implantação de políticas públicas para a melhoria da qualidade dos projetos de desenvolvimento territorial e traz consigo a idéia de ação racional e reflexiva, característica do pensamento estratégico.

2
1. *Para o fomento ao cooperativismo e o associativismo com vistas ao fortalecimento e aumento do poder de governança dos agricultores familiares em suas cadeias produtivas, o COOPERSOL é composto de seis projetos que se integram e se complementam para produzir os resultados desejados. São projetos de Formação e qualificação de agentes de dinamização econômica com foco no Cooperativismo Solidário; de Apoio às organizações associativas e cooperativas; de Fortalecimento de redes de assessoria, produção e comercialização; de Fortalecimento e estruturação das cadeias de produção prioritárias; de Inserção sustentável em mercados; de Oferta de infra-estrutura de apoio às ações de dinamização econômica; de Fortalecimento da Organização Política do Cooperativismo Solidário no Brasil.*

2.Introdução

O propósito definido para este trabalho é apresentar um “documento técnico que contenha a atualização da estratégia de fomento ao Cooperativismo Solidário, contendo orientações conceituais e metodológicas”.

A idéia de atualização de uma estratégia traz em si o conceito de avaliação, não apenas de resultados como também do próprio processo de formulação. Assim, para que se possa sugerir a atualização de uma estratégia, é preciso que se conheça o processo por meio do qual realizou-se sua formulação e de que modo foram avaliados os seus resultados. Somente assim se estará realizando ajustes e não uma nova formulação, uma mudança completa no sentido e na direção anteriormente definidos.

Assim, a reflexão acerca da revisão da estratégia formulada para estimulação do cooperativismo solidário estará orientada por dois conceitos que estão imbricados: economia solidária e desenvolvimento territorial.

Este trabalho está focado nas experiências coletivas de organização econômica, nas quais as pessoas se associam para produzir - e reproduzir - meios de vida de acordo com relações de reciprocidade e igualdade. Embora possam ser muito diversas, todas se caracterizam por buscar a gestão democrática da atividade econômica e a socialização dos ganhos, dando lugar a formas que se reconhecem pela referência a termos como *economia solidária*, *economia popular solidária*, *economia social*, *sócio-economia solidária*, *economia do trabalho*, *economia socialista*, *economia humana*, *economia de reciprocidade*. Do mesmo modo, o conceito de desenvolvimento territorial destaca a trama de relações pessoais, culturais e econômicas com raízes históricas, configurações políticas e identidades que jogam importante papel no desenvolvimento econômico.

3.Cooperativismo e desenvolvimento

A forma de organização econômica solidária típica é a *cooperativa de produção*, que pertence ao coletivo de trabalhadores que nela produzem e é gerida de forma democrática, por participação direta ou por representação, o que constitui um processo de gestão que incorpora uma idéia bastante diferente do modelo convencional baseado em decisões que são sempre tomadas por uma cúpula. Esta não é, contudo, a realidade do cooperativismo que prevalece no Brasil.

Na realidade brasileira, a maioria das grandes cooperativas – especialmente as que operam nos setores da agroindústria e consumo - adota modelos hierárquicos de gestão, contratando empregados e admitindo grandes empresas como sócias, num híbrido entre empresa capitalista e cooperativa. Nessas cooperativas, os princípios de igualdade e democracia se mantêm apenas entre os sócios, num evidente desvio do que foi o cooperativismo em sua origem.

Grande parte das cooperativas filiadas à Aliança Cooperativa Internacional (ACI) encontra-se hoje nesta situação ambígua: por um lado mantêm o discurso cooperativista - no qual divulgam e defendem os princípios do movimento - e por outro, aderem às práticas capitalistas. No Brasil, as cooperativas filiadas à Organização Cooperativa Brasileira (OCB) e às organizações regionais também apresentam esta postura ambígua. Mesmo assim, a ACI reafirmou em 1995 os seguintes princípios do cooperativismo, inspirados naqueles estabelecidos pelos Pioneiros de Rochdale: 1) adesão livre e voluntária; 2) controle democrático pelos sócios; 3) participação econômica dos sócios; 4) autonomia e independência; 5) educação, treinamento e informação; 6) cooperação entre cooperativas; 7) preocupação com a comunidade.

As experiências definidas como economia solidária no Brasil, surgem como resposta dos setores populares à crise no mundo do trabalho e, em sua maioria não são filiadas à Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), principalmente porque muitas delas não conseguem se legalizar como cooperativas devido às exigências financeiras e jurídicas, e, secundariamente, porque quase todas se colocam como alternativa a uma concepção desvirtuada de cooperativismo que estaria presente nas grandes cooperativas filiadas à federação oficial, onde mais de um terço dos trabalhadores são funcionários contratados e não membros cooperados.

As cooperativas brasileiras são regulamentadas pela Lei 5.476/71 (alterada parcialmente pela Lei 6.981/82). Esta lei tem exigências que não raras vezes inviabilizam a formalização de cooperativas entre as pessoas mais pobres, como o número mínimo de 20 sócios-fundadores e a tributação dupla dos cooperados (como sócios de empresa e como trabalhadores autônomos). Aliás, como é legalmente considerado trabalhador autônomo, o cooperado não possui os direitos que a Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) assegura aos assalariados. Isso pode levar – e comumente leva – à manipulação por parte de empregadores que demitem seus funcionários e os incentivam a formar cooperativas com o objetivo de recontratá-los em sistema terceirizado, eximindo-se dos encargos trabalhistas e reduzindo a folha de pagamentos.

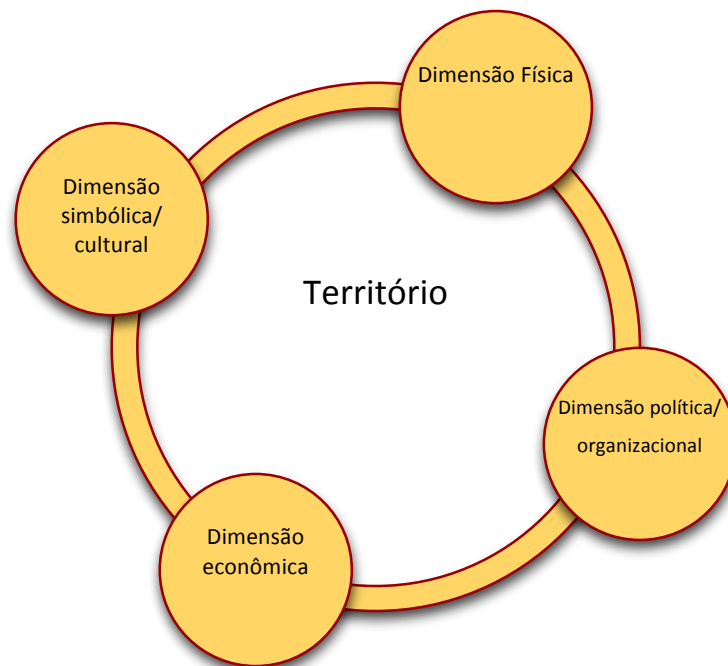
A apropriação da idéia de cooperativismo por parte de empresas que estão longe de ser autogestionárias ou democráticas estabelece uma oposição indesejável entre o trabalho assalariado – que ainda goza de proteções sociais – e o cooperativismo – que estaria reservado a setores precarizados e desprovidos de direitos. A questão é política e gira em torno de garantir, também nas cooperativas, os direitos sociais e trabalhistas dos trabalhadores, o que exigiria um marco regulatório diferenciado para a economia solidária, inclusive com a redefinição de normas tributárias.

De forma resumida, esse é o ambiente no qual se procura fortalecer o desenvolvimento de um cooperativismo efetivo, que não apenas descreva um conjunto de princípios mas os defenda e os dissemine como algo orgânico, atávico à idéia de cooperação. É diante de tal contexto que se torna apropriado aprofundar a noção de território, entendido não apenas por sua dimensão material ou concreta mas também por sua característica de ser um campo de forças³, uma teia ou rede de relações sociais que se projetam num espaço construído historicamente, em diferentes contextos, escalas e dimensões: a casa, o bairro, a cidade, a região, a nação, o planeta.

Esta rede de relações precisa ser examinada a partir de um conjunto de dimensões que as explicam: a dimensão física, definida pelas características geoecológicas e recursos naturais; a dimensão simbólica, definida pelo conjunto de

³ Lages, Vinícius, Braga, Cristinão, Morelli, Gustavo. Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. R.J.: relume Dumará/Brasília.DF: SEBRAE, 2004.

relações culturais e afetivas entre um grupo e lugares específicos; a dimensão sociopolítica ligada às interações sociais e às relações de poder e dominação; e a dimensão econômica, vinculada às formas de organização dos processos produtivos, de comercialização e de consumo. A dinâmica territorial, assim, é o resultado das interações entre essas várias dimensões.



4. Estratégia de Fomento ao Cooperativismo Solidário

O Projeto CooperSOL é considerado uma ação concreta em direção aos objetivos gerais de desenvolvimento do cooperativismo solidário, estabelecidos no Plano Brasil Cooperativo, que procurou assegurar *“a inclusão social e a redução das desigualdades sociais, no qual o principal desafio é o de promover a segurança alimentar, oferecendo produtos e serviços advindos da economia solidária; e o crescimento com a geração de trabalho e renda ambientalmente sustentável, aliado à redução das desigualdades sociais, cujo desafio tem sido o de ampliar as fontes de financiamento e a democratização de acesso ao crédito cooperativo e ao micro-crédito”*.

Na base da formulação do projeto, encontra-se a crença em uma política de desenvolvimento institucional aplicada ao associativismo e cooperativismo da agricultura familiar fundada nos seguintes componentes:

1. Capacitação dos produtores familiares para participação mais efetiva na estruturação e gestão dos empreendimentos associativos e cooperativos;
2. Formação de agentes de desenvolvimento para atuar na gestão dos empreendimentos associativos e cooperativos;
3. Oferta de assessoramento técnico e gerencial de boa qualidade às entidades e empreendimentos associativos e cooperativos;
4. Desenvolvimento de produtos e promoção comercial da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária;
5. Fomento às cooperativas da agricultura familiar e reforma agrária.

Sob esta perspectiva, o COOPERSOL definiu como seu objetivo maior fortalecer as organizações associativas da agricultura familiar e dos assentados da reforma agrária, com foco nas cooperativas de produção e crédito, visando a ampliação da capacidade de geração de renda, por meio da agregação de valor aos produtos e acesso a mercados de forma competitiva.

O projeto tem também como objetivo setorial a ampliação, o fortalecimento e a consolidação do associativismo e do cooperativismo no âmbito da produção rural familiar, como estratégia para o desenvolvimento rural sustentável, estimulando a

maior participação e gestão dos agricultores familiares e dos assentamentos de reforma agrária nestas organizações.

Criado no âmbito de uma reflexão estratégica, o projeto carrega em si o gene da transformação, inerente ao conceito de estratégia. Ocorre que, mesmo nascido em um contexto de transformações, foi fortemente influenciado pela estabilidade do ambiente político e precisou de certo tempo para perceber que a situação mudou – ambientes se desestabilizaram, circunstâncias de mercado se alteraram, tecnologias novas foram criadas, oportunidades se abriram, tornando tudo aquilo que era construtivo e eficaz a respeito das estratégias estabelecidas, numa desvantagem. Por isso, é conveniente pensar em estratégia como um processo de transformação e não como um processo de manutenção da estabilidade.

Para a implementação do projeto foram planejadas quatro iniciativas estratégicas que deveriam ocorrer simultaneamente: 1) Sensibilização e mobilização de agricultores familiares, com vistas à sua organização em formas associativas ou participação nas organizações; 2) Capacitação de agricultores familiares e técnicos; 3) fortalecimento das cooperativas já existentes, bem como das redes já estruturadas; e 4) criação e fortalecimento de novas cooperativas.

Para implementar essa estratégia foram concebidos três grupos de ações: 1) Formação de técnicos, agricultores familiares e assentados da reforma agrária em cooperativismo; 2) Fortalecimento das entidades associativas/cooperativas; e 3) Fomento aos empreendimentos associativos, tanto nos aspectos tecnológicos, quanto nos gerenciais e de apoio à promoção comercial dos produtos da agricultura familiar e reforma agrária.

Mas o COOPERSOL foi concebido como um projeto baseado em ações integradas de apoio à organização e ao fortalecimento de cooperativas e associações rurais conduzidas por agricultores familiares e assentados da reforma agrária, baseado na convicção de que o cooperativismo solidário é a melhor referência para o desenvolvimento rural, considerando a necessidade de desenvolver a governança dos agricultores familiares em suas cadeias produtivas.

O programa foi concebido para contribuir efetivamente para o desenvolvimento das ações cooperadas no meio rural, tanto entre agricultores familiares quanto nas principais cadeias produtivas por estes trabalhadas, a partir do

fortalecimento dos processos de agregação de valor, com verticalização nas cadeias produtivas, e integração dos processos de comercialização, estimulando a ampliação do número de cooperativas e a elevação da renda da população.

Para tanto, sua estratégia foi traduzida em um conjunto de projetos prioritários, a serem executados de forma integrada:

Projeto 01: Formação e qualificação de agentes de dinamização econômica com foco no Cooperativismo Solidário;

Projeto 02: Apoio às organizações associativas e cooperativas;

Projeto 03: Fortalecimento de redes de assessoria, produção e comercialização;

Projeto 04: Fortalecimento e estruturação das cadeias de produção prioritárias;

Projeto 05: Inserção sustentável em mercados;

Projeto 06: Oferta de infra-estrutura de apoio às ações de dinamização econômica;

Projeto 07: Fortalecimento da Organização Política do Cooperativismo Solidário no Brasil.

Os resultados alcançados⁴ dão conta de um aumento no número de cooperativas ligadas aos agricultores familiares, de 40 em 2003 para 212 em 2006 e de 212 em 2007 para 920 em 2010, beneficiando os diversos ramos do cooperativismo. O investimento de R\$ 33,2 milhões no apoio aos empreendimentos associativos e cooperativos da agricultura familiar, enfatizou a formação de quadros dirigentes, o assessoramento aos empreendimentos para acesso a mercados, o planejamento de cadeias produtivas e de negócios dos empreendimentos, apoiando diretamente 223 empreendimentos associativos e cooperativos.

Ainda assim, continua-se enfrentando uma série de limitações e consequências que precisam ser consideradas quando se inicia uma reflexão sobre a estratégia de fomento ao cooperativismo solidário, o que destaca a importância de realizar uma incursão em dois temas fundamentais da área da gestão: divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados satisfatórios.

⁴ BRAGA, Newton Lima. BALANÇO DE GESTÃO Resultados das ações do Programa Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais (PRONAT) 2003-2010. MDA/SDT. Brasília, 2010.

Para que um trabalho dessa natureza seja efetivo é preciso definir alguns conceitos fundamentais e justificar a opção por um modelo de formulação de estratégia.

Uma das premissas deste trabalho é a que considera a SDT como uma organização em constante esforço para manter seu relacionamento com o ambiente externo, o que – por certo – tem conseqüências para os processos internos, seu desempenho e sua estrutura. Esse esforço na defesa e manutenção do relacionamento com o ambiente externo faz com que a organização trabalhe permanentemente em função de demandas desse ambiente, procure antecipar ou, no limite, preparar-se para as mudanças protegendo-se de influências e ocorrências indesejáveis, numa busca permanente por manipular os elementos que estão sob seu controle.

Para uma revisão da estratégia da SDT para o Coopersol vamos considerar então as seguintes premissas:

- O trabalho pode ser iniciado a partir da missão institucional da Secretaria de Desenvolvimento Territorial: *“Apoiar a organização e o fortalecimento institucional dos atores sociais locais na gestão participativa do desenvolvimento sustentável dos territórios rurais e promover a implementação e integração de políticas públicas”*;
- O cenário de atuação do Coopersol deve ser considerado quando se realizar uma reflexão sobre sua estratégia de atuação ao longo de um dado período de tempo;
- Um processo participativo e inclusivo de formulação de estratégias deve ser adotado, coerente com o contexto de desenvolvimento e fortalecimento do cooperativismo solidário;
- O método adotado deve ser capaz de explicitar de forma consistente a estratégia do Coopersol e que permita o seu monitoramento eficiente por meio de objetivos, indicadores, metas e projetos;
- O método adotado para elaboração do plano deve ser passível de sistematização, de forma que possa ser replicado e incorporado como processo contínuo da instituição.

Para a realização desta etapa do trabalho, o ponto de partida é o entendimento de que a Secretaria é uma entidade concreta, física e complexa, dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada para alcançar resultados. Isso quer dizer que a SDT é uma organização dependente e em constante interação com o ambiente externo. A qualidade dessa interação, no que diz respeito a sua influência sobre o desempenho da organização, é melhor compreendida por meio de uma gestão estratégica.

Na verdade, quando se fala em estratégia, fala-se não apenas da identificação e do estabelecimento de um conjunto de objetivos e metas, além de padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências - considerando-se as influências e forças do ambiente - mas também da vontade da organização e dos seus dirigentes. Esse processo envolve critérios de decisão e considerações sobre a ação das variáveis do contexto e das outras forças competitivas.

Isso destaca a importância de considerar os vários elementos que influenciam o processo de formulação de estratégias em um contexto como o da SDT, que lida com algumas situações que lhe são peculiares: foi criada e opera no contexto do setor público brasileiro e aspira a conquista de mais autonomia administrativa para dar vazão à criatividade e inovação necessárias ao alcance de seus objetivos.

Nesta parte do trabalho, é conveniente discutir o processo de formulação de um documento fundamental de planejamento, que poderá servir para reorientar as ações e os projetos da SDT num horizonte de tempo que considera os próximos anos, o Direcionamento Estratégico. Com ele, a instituição procurará adequar-se às novas exigências do cenário político e socioeconômico, de modo a cumprir sua missão de forma mais eficiente, garantindo a melhoria do seu desempenho. Para tanto, é importante uma breve reflexão a respeito do conceito de estratégia e de sua influência sobre os resultados de uma instituição com suas características.

4.1. Formulação de estratégias

O processo de planejamento e formulação de estratégias vem sendo alvo de estudos e debates na área da Administração há bastante tempo. Vários estudos tem se dedicado à tarefa de projetar modelos que ofereçam diretrizes e recomendações

ao desafio de construir uma estratégia de negócios e operações que seja capaz de criar e sustentar vantagens competitivas para uma organização. A estratégia pode ser bem entendida como a forma de uma organização pensar o seu futuro, integrada ao processo decisório e baseada em procedimentos formalizados e articuladores de resultados e em programação específica. Essa forma se concretiza em um plano que integra os objetivos, as políticas e as ações de uma organização.

Usualmente o processo se inicia com o que se denomina diagnóstico estratégico, etapa em que se realiza o levantamento das informações sobre a situação atual da organização. A idéia é avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na instituição, para saber se estão produzindo os resultados esperados.

Durante o diagnóstico estratégico são coletadas informações sobre a situação da organização em relação ao seu contexto de operações (competitividade), seu portfólio de produtos, ações de mudanças, vulnerabilidade às ameaças existentes, quantidade de recursos estratégicos disponíveis e projetos futuros.

A etapa de diagnóstico inclui uma análise da situação interna da organização, que pode incluir a descrição e avaliação de sua missão atual, seus objetivos estratégicos, suas estratégias correntes, os resultados já alcançados, sempre à luz de uma visão crítica sobre suas próprias condições atuais e passadas, ou seja, as coisas que já fez e que faz bem e as que precisa melhorar. Inclui também uma análise do ambiente externo da organização que inclua não apenas um olhar atento para situações que lhe sejam favoráveis, mas também para aquelas que possam ser consideradas desfavoráveis.

Uma situação favorável no ambiente externo, cotejada com alguma fragilidade interna, pode ser interpretada como uma oportunidade ou como um problema. Por fim, mas não menos importante, a identificação dos aspectos críticos – geralmente um conjunto pequeno de problemas – que exigem atenção prioritária dos gestores.

Na sequência, é realizada uma verificação sobre a prontidão estratégica⁵, isto é, o envolvimento e disponibilidade da direção da organização em relação ao futuro, as ações tomadas pela alta administração para solucionar eventuais questões estratégicas, a atenção às mudanças que podem afetar de forma positiva ou negativa, obstáculos institucionais, estatutários, culturais, a existência de adequada comunicação interna, a existência de sistema de avaliação do desempenho da equipe, coerentes com a missão, visão e valores da organização.

Posteriormente inicia-se o processo de seleção das prioridades em função da avaliação que se fez dos problemas encontrados dentro da organização e assim é estabelecida uma seqüência lógica para a implementação das ações, com foco nos mais importantes em primeiro plano. Esta ação é conhecida como direcionamento estratégico, processo em que se define o direcionamento que a organização precisa seguir para se manter ou se destacar em determinado cenário.

Esta etapa do processo de gestão estratégica cria oportunidade para a produção de um bom conjunto de propostas ou recomendações que, a partir dos resultados do diagnóstico, identificarão os ajustes que serão necessários para que a organização, ao final, seja bem sucedida.

Nesta fase, o que se espera é que as propostas ou recomendações sejam efetivas na solução dos problemas identificados e práticas, para que possam ser implementadas com os recursos de que se dispõe no momento. Para que sejam factíveis de implantação, é preciso que guardem certo equilíbrio entre o que existe na organização em termos de recursos e competências e entre o que se revela como oportunidade, sem deixar de considerar o que é expectativa e o que é, de fato, risco.

Aqui é importante considerar o cumprimento de algumas tarefas:

- * Revisão dos objetivos e estratégias correntes da organização, que já podem ter sido descritos em etapa anterior, de diagnóstico;
- * Identificação de um amplo escopo de estratégias alternativas para a organização, que não considere exclusivamente as questões mais críticas;
- * Realizar uma avaliação racional em torno das vantagens e desvantagens

⁵ 5 KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. Harvard Business Review Brasil. Fevereiro. 2004.

das alternativas identificadas, considerando sua exeqüibilidade e efetividade em relação aos resultados esperados;

- * Decidir sobre qual alternativa deverá ser implementada de fato.

4.2.Uma estrutura para análise

O conceito de estratégia relaciona-se diretamente com o futuro, o que faz com que uma organização precise ter clara a sua visão sobre o que pode estar à frente. Deve então, manter o monitoramento estratégico, ou seja, observar, acompanhar e questionar o horizonte ao longo do tempo, à procura de riscos e oportunidades que possam exigir ações antecipadas e respostas estratégicas por parte da organização.

Para que a organização atue nos termos de uma gestão estratégica, precisa identificar e descrever todos seus processos e sua real situação e desenvolver ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas e desenvolvendo suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva.

O exame do conjunto dessas dimensões conduz à percepção de que estratégia é algo que diz respeito tanto à organização quanto ao seu ambiente, ou seja, é impossível separar organização e ambiente. A organização utiliza a estratégia como uma forma de lidar com as mudanças no ambiente e, principalmente, com sua necessidade de ajustar-se constantemente. Isso, em essência, faz com que ela seja algo não-estruturado, não-programado, não-rotineiro e não-repetitivo.

Por tudo isso, é necessário que se reconheça a estratégia como uma combinação de intenções realizadas de plano e acontecimentos marcantes de fora do ambiente da organização, que influenciam e até moldam o curso de ação e as decisões de uma organização.

Com a evolução das práticas de gestão, a visão da maneira pela qual a estratégia de uma empresa deve ser definida também evoluiu ao longo das últimas décadas. Nos anos 1950 apareceram os primeiros modelos de planejamento

estratégico, algo formalizado pela primeira vez em 1962⁶. Andrews formalizou em 1971 os conceitos da escola de Harvard de planejamento estratégico⁷ em seu livro *The Concept of Corporate Strategy*, no qual se dedica a um longo debate sobre o conceito de estratégia. Identifica a estratégia como sendo formada por quatro componentes principais: as oportunidades do mercado, as competências e os recursos, os valores pessoais e as aspirações dos dirigentes e a responsabilidade social da empresa.

Muitas pesquisas e debates realizados sobre o tema permitem concluir que a estrutura organizacional mais adequada é aquela vinculada à estratégia da empresa (Pearce II e Robinson, 2000). Desde o desenho da estrutura organizacional até as atividades-chaves e os recursos estruturais da empresa, tudo deve estar alinhado com as necessidades da estratégia definida para a empresa⁸. Assim, fortaleceu-se a idéia de que antes de criar estruturas é preciso ter clareza a respeito dos objetivos que se deseja alcançar.

Peters e Waterman (1982) declaram que a eficácia organizacional não depende apenas da relação entre estratégia e estrutura, mas também de uma relação mais complexa entre sete fatores (*McKinsey 7-S Framework* – Figura 1)⁹.

O sucesso de um empreendimento depende da estratégia e da estrutura, do mesmo modo que dos sistemas existentes, do estilo adotado para a gestão, das competências desenvolvidas, das pessoas que a integram, e dos valores compartilhados sob a forma de objetivos maiores. Os autores ressaltam ainda que esses sete componentes podem ser agrupados em três “alavancas” básicas por meio das quais os gerentes podem implementar a estratégia.

A primeira alavanca é a estrutura – o modo básico pelo qual as diferentes atividades da empresa são organizadas. A segunda é a liderança, que abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia. A terceira alavanca é a cultura – os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da

⁶ GILMORE, F.; BRADEMBURG, R. Anatomy of Corporate Planning. *Harvard Business Review*, v. 40, n. 6, Nov.-Dec. 1962.

⁷ ANDREWS, K. *The concept of Corporate Strategy*. Dow Jones: Irwin, 1971.

⁸ PEARCE II, J. A.; ROBINSON JR., R. B. *Strategic Management: formulation, implementation and control*. 7. ed. McGraw-Hill, 2000.

⁹ PETERS, T.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence*. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

organização.

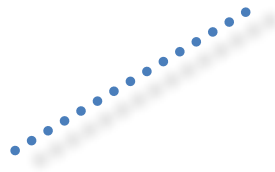
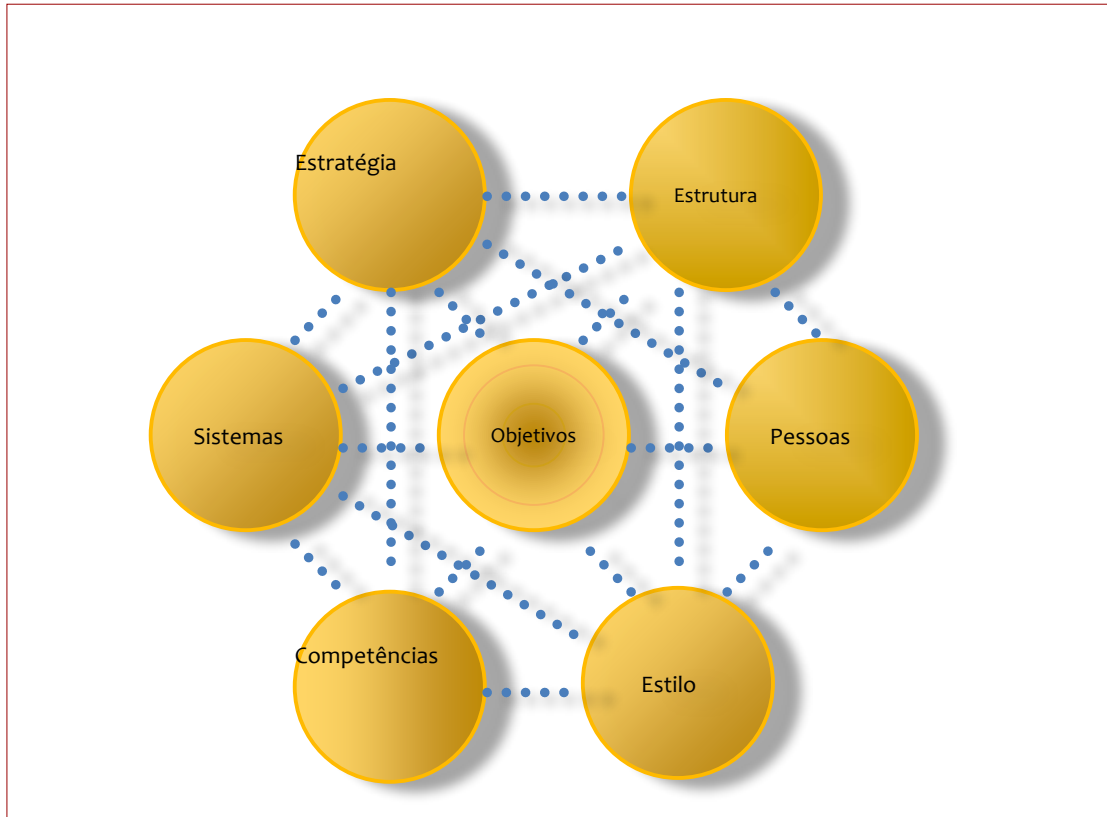


Figura 1 – Perspectivas da Relação Organização – Ambiente



4.3. Entendendo o modelo

Este é um modelo baseado na idéia segundo a qual uma organização que se pretenda efetiva deve preocupar-se em alinhar todos os sete elementos, sem atribuir peso específico diferente a nenhum deles. Todos os fatores ou dimensões têm igual importância para o desempenho da organização. Assim, este modelo é útil quando se pretende verificar quais dimensões precisam de atenção para melhorar o desempenho ou planejar alguma mudança.

Independente do tipo de mudança – reestruturação, implantação de novos processos, etc – o modelo é útil para compreender as interrelações entre as diversas dimensões de uma organização e, enfim, pensá-la de forma sistêmica.

No caso da SDT, é possível servir-se desse modelo como um auxílio no exame da situação atual, tanto quanto da situação que se pretende para o futuro, estimulando que da comparação seja possível avaliar as inconsistências.

Obviamente não é algo simples, uma vez que se está falando em um processo de revisão ou de atualização, de mudança significativa em uma organização com características de complexidade tanto no que respeita a sua estrutura quanto ao seu modo de operar no ambiente.

Entretanto, o modelo permite, sim, que se desenvolva um raciocínio disciplinado a partir de um conjunto de questões fundamentais sobre cada uma das dimensões da organização, podendo ser aplicado tanto na análise da situação corrente quanto na situação que se pretende alcançar no futuro.

DIMENSÃO	SIGNIFICADO
ESTRATEGIA	São ações que uma organização planeja como forma de responder ou de se antecipar a possíveis mudanças no ambiente externo.
ESTRUTURA	São as bases da especialização e coordenação das atividades da organização, influenciadas principalmente pela estratégia, pelo tamanho e pela diversidade de atividades e resultados.
VALORES COMPARTILHADOS	São conceitos orientadores, idéias fundamentais em torno das quais um projeto é construído. Devem ser simples, estabelecidos em um nível abstrato mas ter grande significado para a organização.
SISTEMAS	Procedimentos formais e informais que apoiam a estratégia e a estrutura.
ESTILO	A cultura da organização, formada pelos valores dominantes, normas, etc, desenvolvidas ao longo do tempo de vida da organização e também o estilo gerencial.
COMPETENCIAS	Habilidades distintas, aquilo que a organização faz melhor.
PESSOAS	As pessoas, os recursos humanos, considerando ainda os processos adotados para captação, desenvolvimento, avaliação e manutenção de pessoal

4.4.Contexto Estratégico do CooperSOL

A formulação de estratégias é processo que envolve uma reflexão e um olhar para aspectos internos e externos de uma organização e precisa ocorrer na base de um pensamento disciplinado, algo nem sempre possível ou fácil em organizações do setor público. Uma forma de superar algumas das principais dificuldades para a implantação de uma gestão estratégica nesse contexto pode ser a elaboração de um plano.

Este plano é um documento abrangente, de longo prazo, que atua como guia orientador do crescimento e do desenvolvimento de uma organização. Nele estão

incluídas as análises, as reflexões, recomendações e propostas para o futuro de uma organização. No caso do Coopersol, o documento resultante será baseado nas informações, iniciativas passadas e atuais, nas características físicas e nas práticas correntes da organização, além, é claro, das condições econômicas e sociais do ambiente de operações. Por tudo isso, é recomendável que emergja de um processo de participação e de envolvimento de todos os seus integrantes¹⁰.

O planejamento participativo representa grande desafio para o desenvolvimento de um Plano Diretor, mas por ser democrático, certamente é o que permite melhores resultados nos dias de hoje quando as organizações buscam envolvimento, comprometimento e identificação de seus colaboradores. Mas a viabilidade de um plano como esse resulta de sua própria flexibilidade, frescor e dinamismo permanentes, só alcançado por meio de revisões e avaliações periódicas programadas.

Como a formulação de estratégias não é uma atividade cotidiana, os gestores tendem a sustentar a mesma estratégia permanentemente, só a repensando quando ela estiver acintosamente obsoleta. E, ainda assim, muitos deles preferem transferir a tarefa para consultores externos em vez de fazerem eles mesmos esse trabalho. Isso parece ocorrer porque o pensamento estratégico não é uma competência central dos gestores na maioria das organizações.

Os executivos do setor público desenvolvem suas capacidades de gestão ao lidar com problemas rotineiros, ou seja, que se repetem, e mudar de estratégia não é uma tarefa que se repita. Uma vez que as organizações escolhem e adotam uma estratégia que funciona, os gestores desejam usá-la e não trocá-la, o que, de certo modo os impede de desenvolver um pensamento estratégico.

4.5. Metodologia da formulação estratégica

Desenvolver uma revisão das estratégias formuladas para o projeto Coopersol abre oportunidade para que se conte com a participação de todas as instâncias do projeto/programa e dos técnicos que influenciam diretamente os seus resultados - seja levantando questões importantes, sejam trazendo soluções para os problemas

10

Mesmo considerando a interrupção (devido à troca do titular) do processo de elaboração do Planejamento Estratégico, cujo início ocorreu no mês de março de 2011, envolvendo técnicos e gestores da Secretaria.

de sua rotina - de forma que lhe permita reorientar suas ações e permita que seja concebido um processo (conteúdo e procedimentos metodológicos) à altura das eventuais divergências ou diferenças dos grupos sobre seu escopo atual e futuro. Um processo capaz, inclusive, de revelar suas forças e fraquezas e explicitar as incertezas que os envolvidos tenham acerca de seu futuro ou que possam ameaçar a sua sustentabilidade. Esse processo pode ser elaborado de forma a considerar etapas de coleta, análise e síntese, revisão e conclusão.

Na fase de coleta, a finalidade seria obter um juízo sobre o Coopersol, em suas fases diagnóstica e prognóstica, necessárias para saber de onde se parte, aonde se quer chegar e como avaliar o caminho percorrido. A proposta metodológica deve atuar na perspectiva de possibilitar uma trajetória “do caminho do conhecimento ao caminho da escolha”.

Concretamente, sugere-se a realização de encontros ou reuniões temáticas que envolvam – separadamente ou em conjunto - cada uma dessas fases de busca de conhecimento. A idéia subjacente é estimular e assegurar não apenas a participação organizada como também a cooperação e o envolvimento de todos os participantes. O roteiro de realização desses encontros pode ser sintetizado da seguinte forma:

1) Resgate do histórico do Coopersol, com o objetivo de obter dos participantes uma mesma visão sobre o que aconteceu, o que está acontecendo e o que pode acontecer, constituindo-se em um processo de orientação, exploração ou de preparação. O foco está no compartilhamento de informações, de dados, de julgamentos, de fatos, idéias, sugestões e conhecimento. Para tanto deve se organizar em torno dos seguintes conteúdos: histórico do Coopersol, cenário atual e cenário futuro, avanços e problemas, forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, valores e visão de futuro da SDT, missão , vocação e foco programático.

2) Revisar o plano de gestão para a SDT – com o propósito de obter subsídios para a definição dos objetivos estratégicos, de metas, ações, atividades, cronograma, alinhamento estratégico entre os integrantes da Secretaria.

3) Construir um painel de monitoramento e avaliação – formas de verificação da eficiência, a proposição de novos componentes avaliáveis, indicadores estratégicos, padrões de desempenho, periodicidade e metodologia para monitorar e avaliar o

trabalho da Secretaria.

4.6. Monitoramento e Avaliação

O sistema de monitoramento e avaliação terá como finalidade precípua contribuir para o aperfeiçoamento e a melhoria do desempenho do Coopersol, por meio da avaliação de toda a cadeia de efeito e impacto, considerando os níveis de mudanças identificados e subsidiando os gestores na escolha da melhor alternativa para a tomada de decisão, racionalizando processos mediante a uniformização das informações, dos indicadores e índices.

As informações obtidas comporão os elementos essenciais para a elaboração de um Sistema de Monitoramento e Avaliação do Coopersol. Pode-se atribuir várias definições à avaliação e ao monitoramento. Para fins do sistema a ser elaborado para o Coopersol, considera-se avaliação a análise, o julgamento e a interpretação dos resultados, efeitos e impactos produzidos pela implementação de ações em contextos claramente identificados, cujos procedimentos visam a analisar a eficiência, eficácia e efetividade de ações planejadas, adotadas e implementadas. Entende-se por monitoramento o processo de acompanhamento e controle da implementação de projetos considerando um dado período de tempo.

5.Referenciais para a revisão do Plano de Gestão do Coopersol

O processo de planejamento pressupõe autoconhecimento. Parte de uma análise da situação real, seguida das fases de direcionamento, de elaboração de plano de ação e de refinamento ou aprimoramento (avaliação) e se constitui em excelente oportunidade para construir, rever ou desenvolver uma organização, sendo útil também para ajudar a definir “o que se quer ser daqui para frente”, traçando-se uma rota para lá chegar.

Avaliação e tomada de decisões integram o ciclo de planejamento, no contexto de uma relação de interdependência. Ambas se fortalecem quando articuladas, podendo indicar alternativas e seus impactos sobre as vidas das pessoas, grupos e comunidades. Planos estratégicos não são dogmas e por isso precisam ser flexíveis, passíveis de revisão. A partir deles, se fortalece a capacidade de fazer o que deve ser feito, garantindo a melhor relação entre recursos, processos e resultados indo além de fornecer elementos essenciais à identificação, registro e análise das mudanças provocadas nas vidas das pessoas.

É um processo contínuo e sistemático de pensamento sobre o futuro, gerador de um produto: plano estratégico para um determinado horizonte de tempo e por isso é considerado um plano de médio prazo, diferente do plano de ação (plano tático), que é, por definição, de curto prazo. Ambos são relatórios que diferem na amplitude de nível de detalhe das operações e procedimentos de execução.

A metodologia sugerida neste documento é a de gestão participativa, em que a organização, a direção, a coordenação e o controle buscam coesão interna, direcionamento das diretrizes e alternativas de ação, utilizando um processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia para captura de idéias e pontos de vista dos envolvidos no projeto/programa e das partes nela interessadas, tais como técnicos, apoiadores, governo, universidades e de outras entidades e parceiros.

6. Análise Situacional – Ambiente Externo e Interno

No que respeita às relações do Coopersol com o ambiente externo, verifica-se que se trata de um ambiente relativamente complexo no qual existe uma heterogeneidade de elementos que afetam diretamente as operações, embora não anteveja qualquer mudança brusca que afete as operações. Há, sim, necessidade de informação sobre esse ambiente, considerando que existe grande necessidade de recursos externos para garantia das operações.

Internamente, a SDT integra um sistema administrativo que apresenta certo grau de centralização das decisões, talvez decorrente do número de níveis hierárquicos e da comunicação verticalizada, talvez decorrente da cultura de seus integrantes. Como parte de uma organização mecânica, apresenta áreas e atividades definidas formalmente no contexto de uma estrutura funcional.

O processo de gestão apresenta importante grau de segregação das funções administrativas, mantendo-as separadas das funções de coordenação e decisão superior. Assim, as Coordenações da SDT, por ocupar o 3º escalão dentro da Secretaria operam com relativa morosidade em termos de decisões e com o estrangulamento no andamento de vários processos internos, além de certa morosidade na condução das atividades e dificuldade na atribuição de metas e cobrança de resultados, uma vez que a atividade de planejamento permanece mais vinculada à elaboração do orçamento.

O processo de planejamento é descentralizado, ficando a cada área a responsabilidade de relacionar as atividades que devem ser executadas, num modelo de operação que não privilegia o foco de execução das atividades de forma a centrar nas estratégias e objetivos maiores da Secretaria. Assim, tanto as ações da área, quanto suas necessidades em termos de conteúdos recebem pouca visibilidade e atenção internamente. Muitos problemas foram sendo resolvidos ao longo do tempo pela intervenção ou influência pessoal de membros da equipe, o que, no afã de resolver problemas urgentes, criou disfunções organizacionais permanentemente salientes.

Uma melhoria neste quadro estimula a que se estabeleça o bom senso como critério básico para a mudança, operando uma visão sistêmica, considerando

que tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo afetam continuamente a organização. Importante destacar que o crescimento e o desenvolvimento de um projeto usualmente provoca o envelhecimento das estruturas organizacionais, o que faz com que uma reestruturação seja melhor compreendida como um processo, isto é, nunca acaba e precisa do apoio e da informação dos níveis estratégicos da organização.

6.1.Cenário atual

A SDT opera em um contexto complexo, levando em consideração as problemáticas que suscitaram sua criação. A Secretaria existe desde 2003 e, de acordo com os documentos institucionais do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, é a responsável pela implantação do Programa Desenvolvimento Sustentável de Territórios Rurais – PDSTR - cujo objetivo é promover e apoiar as iniciativas da sociedade civil e dos poderes públicos nos territórios rurais incorporados ao programa, visando o desenvolvimento sustentável, com redução das desigualdades regionais e sociais e integração das dinâmicas territoriais ao processo de desenvolvimento nacional.

Eleições gerais garantiram a continuidade do governo do Partido dos Trabalhadores e se reforça o debate a respeito de políticas de inclusão social e de combate à pobreza extrema. Discute-se também uma revisão da estrutura administrativa do Governo Federal, com repercussões na equipe ministerial, e conseqüentemente, nas questões técnicas e políticas em todos os ministérios.

O Ministério do Desenvolvimento Agrário é composto por três Secretarias: a Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), que tem por missão consolidar o conjunto da agricultura familiar de modo a promover o desenvolvimento local sustentável, a Secretaria de Reordenamento Agrário (SRA), que atua na implementação de políticas públicas nacionais para o meio rural por meio de ações complementares à reforma agrária, como a garantia de acesso a terra pelo Crédito Fundiário e a Secretaria de Desenvolvimento Territorial (SDT) criada para contribuir para o desenvolvimento harmônico de regiões onde predominam agricultores familiares e beneficiários da reforma e do reordenamento agrários.

6.2.Cenários possíveis

Diante de tantas complexidades e das contradições que são naturais, é possível conceber como cenário desejado para a SDT, nos próximos anos, o aumento do capital político do cidadão, mediante o desenvolvimento da democracia participativa, possibilitando o exercício pleno da cidadania pela população. Além desse, um cenário em que se registre o sucesso na ampliação do número de cooperativas populares alcançada pela adoção de ações consistentes de fomento e apoio ao desenvolvimento.

Do ponto de vista social, tem-se o ideal de redução da exclusão social e das desigualdades na distribuição de renda. No plano econômico-fiscal, a expectativa é de elevação da participação dos municípios brasileiros na arrecadação global, bem como de aumento do desenvolvimento regional ou setorial, regulação do comércio interno e externo e redução da sonegação fiscal. Em termos do funcionamento da estrutura estatal, é fundamental que haja uma elevação da transparência quanto ao gasto público, simplificando a legislação tributária.

Do ponto de vista da estratégia de fomento ao cooperativismo solidário, espera-se que o seu aperfeiçoamento permita a consolidação de ações voltadas para o desenvolvimento pleno do ser humano, por meio do estímulo de hábitos, valores e atitudes e desenvolvimento de competências, mediante o acesso às novas tecnologias o que permitirão ao cidadão a vivência plena da cidadania.

Esse estado idealizado implica desafios quanto ao exercício efetivo da cidadania, à promoção e defesa dos direitos do cidadão, ao desenvolvimento de um sistema efetivo de controle social do gasto público e à promoção do desenvolvimento equilibrado, sustentável e compatível com os princípios de uma sociedade democrática.

A SDT, entendida como uma política pública de fato, vê-se inserida em um cenário de alguma complexidade. Nesse cenário, como parte integrante da estrutura e das políticas do Ministério do Desenvolvimento Agrário, procura consolidar-se em seu nível de ação na hierarquia do órgão, de modo a operar com maior grau de autonomia em termos de planejamento e execução de suas atividades. Assim, por meio de um regimento interno, com uma esfera de competência e de responsabilidades diferenciada e orientada por um plano de longo prazo pode

ajustar-se com maior flexibilidade ao planejamento global do Ministério.

Por tudo isso, não somente é possível como necessário que a SDT adote uma nova postura em termos de seu relacionamento com os fatores externos ao Ministério. Isso significa que sua característica de ser um canal para o desenvolvimento do cooperativismo solidário, lhe compromete com a busca contínua da melhor qualidade em sua relação com seu ambiente de operação.

Apresenta-se aqui a avaliação realizada a partir de fevereiro de 2011, que se mostra útil para o processo de análise estratégica a ser levada a cabo a partir de agora.

Tabela 1 – Análise Crítica da Organização

Aspecto Explorado	Constatação	Impacto
Relações da Organização com o Ambiente Externo	Ambiente externo estável e relativamente complexo – heterogeneidade de elementos que afetam diretamente as operações.	Necessidade de informação sobre o ambiente externo. Necessidade de recursos do ambiente externo.
Ambiente Interno	Decisões centralizadas. Baixa complexidade vertical – poucos níveis hierárquicos. Elevado grau de informalização das funções.	Tendência à informalização das relações. Comunicação verticalizada.
Características da organização	Estrutura caracterizada por regras, procedimentos e hierarquia bem definida – organização mecânica. Estrutura funcional. Burocracia profissional.	Tarefas bem definidas e formalização das funções. Perda da visão de conjunto e baixa visibilidade em relação aos demais órgãos da estrutura.
Processo de Gestão	Grande segregação de funções na Secretaria e no Ministério.	Fragilidade nos controle internos e informalidade como forma de superação de obstáculos.
Processo Decisório	Centralizado na figura do Secretário.	Morosidade nas decisões e baixo conhecimento dos planos da coordenação.
Limites e Alçadas	Rigidez na definição de limites e alçadas de responsabilidades formais nos níveis da estrutura.	Estrangulamento no andamento de vários processos internos, perda de competitividade.
Níveis Hierárquicos	4 níveis hierárquicos (Secretário, Coordenador Geral, Coordenador, Staff)	Burocracia, morosidade na condução das atividades, dificuldade na atribuição de metas e cobrança de resultados, dificuldades na elaboração do planejamento.
Planejamento Informação	Fragmentado pelas áreas afins. Muita informalidade nas informações internas, desconhecimento da estrutura regimental da Secretaria, por parte de algumas áreas e técnicos.	Falta de sinergia e imediatismo. Envolvimento de áreas e colaboradores em atividades desvinculadas de seu objetivo formal.

Tabela 2 – Principais forças, fragilidades, oportunidades e ameaças da SDT

Forças, fragilidades, oportunidades e ameaças à SDT	
FORÇAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
Missão e propósito do Programa Capacidade de articulação Liderança Capacidade de mobilização do corpo técnico Envolvimento dos parceiros Pessoal jovem e determinação Estrutura logística instalada	Maior consciência dos beneficiários para as novas tecnologias disponíveis Forte apoio institucional Ampliar participação em outros projetos ligados ao meio ambiente e ensino profissionalizante Mudança na administração federal
FRAGILIDADES (-)	AMEAÇAS (-)
Estrutura burocrática Centralização das decisões Ausência de indicadores para aferir o desempenho Sistema de informação deficiente Transitoriedade do pessoal (Contratos com organismos internacionais) “Ausência” de planejamento Barreiras hierárquicas Não há garantia de execução do orçamento Divergências de entendimento da legislação	Mudança na administração federal Não atingir às expectativas por problemas de operacionalização – “ <i>Vender e não entregar</i> ” Dependência de recursos públicos

Tabela 3 – Síntese da Análise Situacional

PROBLEMAS	FATORES CRITICOS PARA O SUCESSO	AREAS A QUE OS FATORES SE RELACIONAM
Ausência de Regimento	Definição de um conjunto simples e claro de normas para a ação do órgão e suas relações internas e externas.	Gerencial
Incerteza em relação ao orçamento da SDT	Institucionalização do orçamento para a SDT	Gerencial
Equipe insuficiente em número e qualificação	Processo seletivo de técnicos especializados. Capacitação e formação continuada.	Gerencial e educacional
Precária definição dos resultados esperados pela SDT	Elaboração do Planejamento Estratégico da SDT. Definição das mudanças esperadas e atores envolvidos.	Gerencial, educacional e social.
Precária definição de indicadores quantitativos e qualitativos da SDT	Levantamento e registro dos resultados da SDT.	Gerencial, educacional e social
Falta de um plano estratégico para nortear a SDT	Incorporação da cultura do planejamento.	Gerencial
Falta de alinhamento nacional nas ações da SDT	Comprometimento político. Cumprimento das diretrizes nacionais. Comprometimento com o planejamento estratégico. Atuação política da coordenação nacional junto aos estados.	Gerencial
Insuficiente participação do MDA	Inclusão da SDT no PPA. Comprometimento do MDA com as ações da SDT.	Gerencial e educacional
Baixo grau de envolvimento dos demais órgãos do MDA nas ações da SDT	Comprometimento político	Gerencial e social
Dificuldades para obtenção de financiamento	Maior autonomia e reposicionamento na hierarquia.	Gerencial e político
Dificuldade de sensibilização das autoridades do Ministério	Atuação política da coordenação.	Gerencial
Falta de sensibilização da sociedade civil organizada	Divulgação da SDT na mídia nacional.	Gerencial, educacional e social
Falta de divulgação da SDT na mídia nacional	Proposta de plano de marketing.	Gerencial

Tabela 4 – Síntese da análise situacional

PROBLEMAS	CAUSAS PROVÁVEIS	PRINCIPAIS AÇÕES
Precária definição do resultado esperado da SDT e seus indicadores quantitativos e qualitativos	Ausência de diagnóstico do cenário real e desejado Heterogeneidade da formação e qualificação dos gestores	Realização de capacitação em planejamento, monitoramento e avaliação destinada aos gestores da SDT Execução do planejamento estratégico e seu constante acompanhamento Reformulação do sistema de monitoramento e avaliação
Falta de gestão estratégica para a SDT	Ausência de procedimento que defina claramente responsabilidades nos âmbitos estratégicos, táticos e operacionais Falta de cultura de planejamento.	Gestão estratégica da SDT, mediante articulação direta da coordenação com a alta administração do MDA e demais instituições envolvidas.
Falta de definição de estratégias de sustentabilidade da SDT	Ausência de gestão estratégica e definição de resultados esperados.	Reformulação das reuniões gerenciais. Implantação de sistema de monitoramento e avaliação.
Confusão acerca do papel da SDT no contexto do MDA	Ausência de planejamento e de divulgação das atividades e competências.	Realizar ampla divulgação das ações, compromissos e resultados internamente.
Ausência de planejamento dos processos	Inexistência de definição de prioridades Baixo nível de conhecimento e divulgação das rotinas Baixo nível de divulgação das necessidades	Elaborar e executar projeto de capacitação dos gestores Elaborar e executar projeto de comunicação interna

Um bom plano contém uma estratégia que precisa ser descrita e apresentada, mas deve mostrar que existe mais de uma forma de se resolver um problema, mesmo que uma alternativa possa parecer melhor do que as outras. É importante que sejam criadas várias alternativas. Raramente há apenas uma maneira de fazer as coisas. Em alguns casos, as melhores partes de duas estratégias diferentes podem ser combinadas para criar uma terceira estratégia mais eficiente.

Entretanto, é importante que ao longo de todo o processo, seja construído um alinhamento entre as pessoas e as atividades da organização e sua estratégia. Alinhamento é uma condição na qual todos os funcionários de todos os níveis entendem a estratégia e que papel devem exercer para fazer com que ela funcione. O gestor pode construir o alinhamento por meio da comunicação, ou seja, ajudando as pessoas a entender a estratégia e como o seu trabalho contribui para o seu melhor funcionamento. Por outro lado, investindo na coordenação dos processos de trabalho é possível alinhar as atividades das pessoas com os objetivos estratégicos corporativos.

8.1.A compreensão do caráter temporário

Nenhuma estratégia, no entanto, é efetiva para sempre. Chega um dia em que algo muda no ambiente externo à organização – novas tecnologias surgem, as necessidades dos clientes mudam, novos concorrentes aparecem– e a estratégia torna-se ineficaz. Infelizmente, muitas equipes de gestores não conseguem reconhecer quando isso acontece, pois nem sempre se está monitorando o ambiente externo.

O documento de criação da SDT definiu a missão, a visão, os princípios e os valores que passariam a orientar suas ações e seu alinhamento às políticas do MDA e do Governo Federal. Embora o planejamento levado a cabo pelo MDA não considere especificamente qualquer revisão para o período de execução orçamentária, algumas estratégias foram emergindo na SDT ao longo do período.

Por tudo isso, tornou-se clara a importância de buscar um alinhamento

nacional em torno de práticas e procedimentos que construam e fortaleçam uma articulação sistemática entre as atividades de desenvolvimento territorial e a estratégia e as operações da organização, como forma de maximizar os investimentos na forma de resultados organizacionais. Evidenciou-se, assim, a necessidade de se elaborar uma orientação estratégica, que deverá servir como justificativa, diretriz e referência de melhoria contínua de suas atividades de fomento ao cooperativismo como caminho para o desenvolvimento territorial.

8.2. Objetivos Estratégicos

Os objetivos da organização informam aos gestores e ao seu público aonde ela quer chegar. Clareza quanto à definição dos objetivos permite revelar se a organização está atingindo suas metas ou, pelo menos, fazendo progressos que sejam satisfatórios. São objetivos da SDT estimular a constituição e o desenvolvimento de territórios rurais¹¹, buscar a superação da pobreza no meio rural apoiar as atividades produtivas buscando o fortalecimento institucional.

Compete à SDT a construção e o desenvolvimento das capacidades locais para a articulação das políticas públicas com as necessidades de desenvolvimento, entendidas como "demandas sociais" dos territórios compostos por municípios "rurais" bem como adotar uma abordagem multidimensional e intersetorial no tratamento das dificuldades e oportunidades para o desenvolvimento. Para tanto, deve enfatizar a sensibilização, mobilização e capacitação dos atores sociais para a construção de alianças e de entidades locais, de modo a vencerem as deficiências que inibem sua capacidade de geração e de distribuição de riquezas, em direção à autonomia de fato e à auto-gestão.

8.3. Objetivos Específicos

- Capacitação para a gestão produtiva e social: com ações de capacidade de gestão, consciência de gênero, conservação ambiental, apoio à produção e

¹¹ Priorizando aqueles que apresentem concentrações de agricultores familiares, mediante o apoio à construção, negociação, implementação e gestão de planos que contemplem a multidimensionalidade e a multissetorialidade dos territórios apoiados.

comercialização, estímulo à capacidade associativa e plano de desenvolvimento sustentável;

- Indução do desenvolvimento produtivo e da comercialização: com ações de capacitação em tecnologias apropriadas, manejo de recursos hídricos, sistemas de informações de mercado, estudos e criação de aproveitamento e ampliação das oportunidades de negócios e operacionalização do fundo de investimentos produtivos;
- Facilitar o acesso aos serviços financeiros: com ações de capacitação e treinamento de produtores e técnicos, sistema de elaboração de projetos estruturados e sustentáveis e implantação de um sistema de micro-crédito.

8.4.Plano de gestão da SDT

Por tudo isso, considera-se possível elaborar o plano de gestão da SDT a partir das dimensões ou perspectivas que influenciam diretamente o alcance de seus objetivos. A análise destas sete dimensões pode ser interessante por destacar aspectos considerados estratégicos para o sucesso e a sustentabilidade, permitindo um ajustamento conveniente ao cenário de operações do órgão. A análise que se segue é organizada a partir das sete dimensões identificadas no início deste trabalho, quais sejam:

Valores compartilhados – conjunto de valores básicos que são compartilhados na organização e que servem como guia do que é importante e deve ser seguido;

Estratégia – ações levadas a cabo pela organização em resposta a uma mudança ou a uma previsão de mudança no ambiente externo, a fim de obter alguma vantagem ou garantir sua sustentabilidade;

Estrutura – é o funcionamento da estrutura hierárquica, a distribuição de poder e de tarefas, além dos mecanismos necessários para coordenar a organização;

Estilo – o estilo de liderança dos gestores, a cultura organizacional, os valores, as crenças, as normas e as atitudes;

Pessoas (equipe) – as pessoas, as experiências e competências, o modo de recrutamento, treinamento, gerenciamento e promoção das pessoas;

Competências – as competências da organização, aquilo que faz de melhor para as pessoas, práticas gerenciais, processos, sistemas, tecnologia e relacionamento com seus públicos;

Sistemas - procedimentos formais ou informais para gerenciar a organização, incluindo todos os sistemas gerenciais de informação.

PERSPECTIVA	AÇÕES ESTRATÉGICAS PROPOSTAS
VALORES COMPARTILHADOS	<ul style="list-style-type: none"> - Tornar a gestão por resultados da SDT um valor incorporado por seus colaboradores, parceiros e partes interessadas, tornando-se um modelo de referência em gestão, reconhecido nacional e internacionalmente; - Fortalecer a imagem da SDT junto a seus públicos, por meio de soluções de fácil acesso e gestão focada em resultado; - Maximizar e assegurar a aplicação dos recursos financeiros disponíveis, de forma econômica e transparente, gerando resultados efetivos e visíveis para a sociedade; - Oferecer produtos e serviços de excelência que atendam às necessidades dos públicos, para que possam alcançar padrões internacionais de qualidade; - Disseminar informações e dotar de conhecimentos sobre desenvolvimento territorial os seus públicos em todos os níveis de sua atuação; - Promover a cultura da cooperação e o desenvolvimento de redes empresariais e institucionais, nacionais e internacionais, com ênfase no fortalecimento de parcerias efetivas; - Ser referência como instituição indutora do desenvolvimento por meio da educação contribuindo para a melhoria do desenvolvimento socioeconômico e ambiental do País.
ESTRATÉGIA	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o desenvolvimento de uma cultura de gestão estratégica, definindo o direcionamento estratégico do canal para os próximos anos; - Intensificar a atuação da SDT como agente indutor de ações em prol do desenvolvimento territorial junto ao poder público; - Articular soluções e induzir políticas junto ao governo, entidades não reguladas, organismos internacionais, para a ampliação do acesso ao desenvolvimento territorial e a redução da exclusão social; - Articular e fortalecer parcerias nacionais e internacionais para mobilizar recursos, competências e conhecimento em prol dos objetivos da SDT.
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir a disponibilidade de sistemas essenciais de TI - estruturar a tecnologia da informação e o seu gerenciamento de forma a garantir o desenvolvimento, o aperfeiçoamento e a disponibilidade dos sistemas essenciais ao funcionamento da SDT e à execução da estratégia; - Garantir a infraestrutura apropriada às atividades administrativas e de produção de resultados locais - prover os recursos materiais e tecnológicos que permitam o melhor desempenho, garantindo aos gestores, servidores e público alvo condições de trabalho com saúde e segurança, além da proteção e manutenção dos bens materiais e dos sistemas; - Garantir a escolha de uma configuração estrutural simples e racional que dê vazão com celeridade e eficiência aos objetivos definidos em seu planejamento.
ESTILO	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e manter mecanismos para disseminar informações, orientações e boas práticas entre todos os integrantes diretos e indiretos da SDT, de forma a assegurar a integração e propósitos comuns de estratégias, planos, projetos e ações.

PERSPECTIVA	AÇÕES ESTRATÉGICAS PROPOSTAS
COMPETÊNCIAS	<p>- Aprimorar a contratação, o acompanhamento e a avaliação das pessoas, investindo no desenvolvimento contínuo e na retenção de competências dos colaboradores internos e externos (parceiros) que garantam a obtenção dos resultados estratégicos da SDT:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profissionalização orientada para excelência técnica • Gestão sistêmica (visão integrada de processos com multifuncionalidade) • Conhecimento da realidade agrária brasileira e do seu contexto de atuação • Relacionamento interpessoal e motivação
PESSOAS	<p>- Estimular atitudes dos colaboradores que os levem a entender e desenvolver a cultura de trabalho com foco em resultados e com aumento de produtividade em suas atividades;</p> <p>- Incentivar, por meio de diretrizes, políticas e programas, um ambiente que propicie a qualidade de vida dos colaboradores.</p>
SISTEMAS	<p>- Desenvolver e implantar um processo de gestão do conhecimento, por meio de captação, geração e busca constante de melhores práticas no Brasil e no exterior;</p> <p>- Aprimorar as tecnologias de informação e comunicação e intensificar o seu uso para dinamizar a integração da SDT com seus públicos e com o contexto no qual opera (Ministério ou Mercado);</p> <p>- Desenvolver soluções inovadoras para o atendimento aos públicos;</p> <p>- Criar e manter mecanismos para disseminar informações, orientações e boas práticas entre todos os órgãos, cargos, instituições e pessoas que se relacionam com a SDT, de forma a assegurar a integração e propósitos comuns de estratégias, planos, projetos e ações;</p> <p>- Assegurar e gerir recursos orçamentários – garantir os recursos de custeio e investimento indispensáveis ao funcionamento da SDT e à execução da estratégia, observando os princípios norteadores da gestão pública.</p>

Da observação das estratégias selecionadas para a SDT é possível também apresentar um pequeno conjunto adicional de recomendações, que podem apoiar eventuais ações de marketing vinculadas ao objetivo de garantir sustentabilidade.

9.Recomendações

- Criação e implementação de uma sistemática de avaliação regular e periódica dos resultados da estratégia. Recomenda-se que a avaliação seja realizada, inicialmente, em caráter trimestral;
- Criação de um grupo ou colegiado formado por atores institucionais próprios, que participe da definição dos aspectos que devem ser regularmente avaliados e monitorados pela SDT.
- Criação de Banco de Conteúdos produzidos pela e para a SDT;
- Implantação de ferramenta de CRM – *Customer Relationship Management* integrado, para uso na gestão da SDT;
- Padronização da Comunicação Visual dos Produtos da SDT;
- Desenvolver processo estruturado de monitoramento do ambiente de operações da SDT.

Considerando as ações estratégicas do projeto Coopersol que foram traduzidas em um conjunto de sete projetos prioritários e os resultados até agora alcançados, é conveniente a retomada dos conceitos de “projeto” e de “prioridade”, como forma de, em acordo com as mudanças ocorridas no âmbito do Governo Federal - que repercutiram no Ministério - refletir a respeito de sua execução. Sugere-se que alguns destes sejam incorporados a outros, tendo em vista a necessidade de racionalizar competências e recursos além da afinidade ou semelhança entre as atividades previstas.

A autorização para a execução de projetos é resultado de uma ou mais considerações estratégicas. Um projeto se caracteriza, entre outras coisas, por ser temporário, planejado e acompanhado ao longo de toda a sua execução, para produzir ao seu final um resultado, que pode ser um produto ou um conjunto de resultados que lhe são exclusivos. Sendo assim, aqueles dentre os “projetos prioritários” que apresentem maior dificuldade em termos de avaliação de resultados, podem perder alguns graus de prioridade, sem prejuízo do objetivo geral ao qual devem estar subordinados.

Examina-se a seguir cada um dos projetos prioritários como forma de verificar a possibilidade de ajustes.

Projeto 01: Formação e qualificação de agentes de dinamização econômica com foco no Cooperativismo Solidário

Objetivo: Promover a formação e qualificação contínua de indivíduos e instituições voltadas para o desenvolvimento de competências locais para atuação ativa e efetiva nos processos de desenvolvimento rural sustentável, com foco na agroecologia e na ação cooperada.

Instrumentos/Atividades:

- Cursos e eventos de formação/capacitação básica, intermediária e avançada de agentes de desenvolvimento em cooperativismo e comercialização de produtos e serviços da agricultura familiar.
- Capacitação através de cursos, oficinas, seminários, conferências, congressos e intercâmbios para dirigentes, associados, cooperados, técnicos, funcionários e voluntários de empreendimentos coletivos da agricultura familiar e da economia solidária.
- Capacitação de gestores públicos e conselheiros em planejamento e gestão de empreendimentos associativos e cooperativos como estratégia de dinamização econômica e inclusão social.
- Capacitação de agentes de desenvolvimento do cooperativismo e da comercialização em processos de comunicação e informação em apoio a organização da produção, consumo, comercialização e crédito.
- Capacitação de agentes de desenvolvimento em empreendimentos da agricultura familiar em eixos temáticos para a implementação e gestão de projetos sócios produtivos.

- Ampliação e qualificação do quadro técnico das bases de serviço de apoio ao cooperativismo de crédito, produção/comercialização e consumo.
- Apoio a elaboração, edição e publicação de material didático.

Forma de execução: As atividades de capacitação serão realizadas, seja diretamente pela SDT ou através do apoio a projetos apresentados por Bases de Serviços locais/regionais, universidades, centros de formação e organizações da sociedade civil, através de contratos e convênios. Todas as ações serão coordenadas e apoiadas e acompanhadas metodologicamente pela Coordenação de Cooperativismo, Negócios e Comércio da SDT.

Resultados esperados:

- Qualificação e criação de competências em nível local, territorial e estadual;
- Capital social e humano desenvolvido a partir do intercâmbio de experiências;
- Estruturação de consolidação de uma Rede de multiplicadores em processos de dinamização econômica.
- Qualificação e criação de competências locais através das Bases de Serviços voltadas para geração de soluções para problemas e desafios próprios da agricultura familiar ;
- Ampliação das atividades cooperativas e associativistas por intermédio de um processo educativo contínuo e sistemático voltado para autogestão e para a ampliação da governança dos empreendimentos produtivos no âmbito das cadeias produtivas;
- Construção de mecanismos de produção e disseminação de conhecimentos através de estudos e aprofundamentos teóricos; cursos de atualização e especialização de nível universitário e através de sistematização e difusão de experiências exitosas em comercialização e cooperativismo;
- Resgate junto aos educadores (as), gestores (as), técnicos (as) e produtores (as) a importância de re-significar e recriar valores e atitudes éticas e morais tais como cooperação, alteridade, fraternidade, honestidade, confiança e respeito à vida.

ANÁLISE: *considerando a importância estratégica da educação, formação e da qualificação de todos os membros da rede de apoio ao desenvolvimento das Bases de Serviços Técnicos, o projeto deve ser preservado e fortalecido, por meio da construção de uma agenda nacional de subprojetos de formação, um cronograma de identificação e atendimento às demandas de formação surgidas no âmbito dos territórios e de uma estratégia de avaliação e acompanhamento dos resultados.*

Projeto 02¹²: Apoio às organizações associativas e cooperativas e ao desenvolvimento e fortalecimento de redes de assessoria em produção e comercialização

Objetivo: Incentivar a constituição e o fortalecimento de organizações locais, regionais e nacionais de cooperativas e associações de agricultores familiares com

12 Os projetos 2 e 3 guardam grande afinidade em relação a objetivos e métodos de alcance de resultados, daí a possibilidade de fusão em um único projeto.

capacidade de articulação e mobilização dos produtores para resolução dos problemas típicos da agricultura familiar e inserção justa em mercados competitivos.

Atividades:

- Realização do mapeamento de Cooperativas existentes no Brasil, a partir dos Territórios Rurais articulados, com apontamentos sobre a participação das cooperativas na economia, na segurança alimentar e a importância de oportunidades de trabalho e renda;
- Apoio à constituição de uma base técnica competente distribuída nos estados e territórios para fomentar processos de constituição e gestão de cooperativas e associações e apoio ao desenvolvimento de processos diretos de comercialização e gestão de informações, bem como à regularização jurídico-contábil;
- Apoio a projetos inovadores no campo da gestão e do desenvolvimento de processos sócio-produtivos usando o cooperativismo como instrumento de inclusão social e econômica para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar;
- Desenvolvimento de estratégias de comunicação para maior envolvimento dos associados dos empreendimentos associativos/cooperativos;
- Elaboração de Planos de Negócios e estratégias de comercialização para as cooperativas;
- Jornadas de negociação e encontros nacionais e regionais envolvendo os principais sistemas ou agrupamento de entidades já constituídas ou em fase de constituição;
- Apoio à constituição de novas cooperativas da agricultura familiar e economia solidária, singulares e redes/sistemas de diversos ramos cooperativos, prioritariamente nas regiões Norte, Nordeste e no semi-árido brasileiro (linhas de custeio e investimento);
- Apoio ao desenvolvimento de redes de cooperativas para comercialização de produtos e serviços da Agricultura Familiar e de centrais de cooperativas de comercialização e arranjos comerciais multi-setoriais;
- Apoio ao desenvolvimento de uma rede de assessoria ao desenvolvimento de processos de dinamização econômica cooperados;
- Apoio à estruturação e constituição de bases de serviços (territoriais, estaduais, nacionais) para apoiar o cooperativismo na qualificação de seus empreendimentos, no suporte técnico de gestão, administração e contábil das organizações cooperativas e no acesso aos mercados.
- Manter e ampliar os recursos para a Rede ATER Unicafe, nas seguintes ações: com os agricultores e agricultoras familiares para produção de alimentos com base na agroecologia e voltadas para segurança alimentar e acesso a crédito; de apoio ao fortalecimento das cooperativas de agricultura familiar e suas organizações de nível superior na organização das cadeias produtivas em suas diversas etapas; estruturação das cooperativas da Rede ATER, com recursos para infra-estrutura; Garantir a inclusão dos profissionais das cooperativas nos processos de qualificação nos eixos temáticos da Política Nacional de ATER.
- Apoio à redes nacionais de importância estratégica para o desenvolvimento da agricultura familiar;
- Desenvolvimento de instrumentos para a maior divulgação e participação de grupos de produtores tradicionais na rede Slow Food.

Forma de execução: Atendimento às demandas planejadas no âmbito dos fóruns, iniciativas coletivas e outras formas organizativas que tenham abrangência territorial, regional ou nacional.

Resultados esperados:

Ampliação do número de cooperativas constituídas;
Ampliação do número de cooperativas formalizadas e com situação legal regular com capacidade para atuar diretamente nos processos de comercialização;
Ampliação do número de agricultores familiares envolvidos em atividades cooperativas/associativos assim como a maior participação de grupos de mulheres e jovens nesses empreendimentos;
Ampliação dos laços de cooperação e complementaridade entre as diversas cooperativas de determinado Território ou região;
Formação de uma Rede Nacional de Assessoria e Consultoria – RENAC;
Bases de Serviço criadas ou fortalecidas em todos os Territórios e Estados brasileiros, com capacidade técnica para prestar assessoria aos empreendimentos da agricultura familiar;
Redes de cooperativas fortalecidas nos Estados e Territórios;
Ampliação do número de Comunidades do Alimento associadas à rede Slow Food nos Territórios e nos Estados, com valorização dos processos produtivos tradicionais.

ANÁLISE: *Considerando a convergência de objetivos, métodos de operação e a necessidade de operação em rede, efetuou-se uma fusão entre os dois projetos, como forma de racionalizar recursos, métodos e prazos de execução.*

Projeto 03: Estruturação de cadeias de produção

Objetivo: Apoiar a estruturação das principais cadeias produtivas, disponibilizando instrumentos capazes de permitir a articulação e a governança sobre as principais políticas públicas de comercialização, crédito e ATER.

Instrumentos/Atividades:

- Elaboração de Estudos de Potencialidade Econômica
- Elaboração de Planos Safra Territoriais
- Elaboração de Planos Territoriais de Cadeias de Produção Cooperativa
- Apoio ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito e sua interseção no fortalecimento das cadeias produtivas prioritárias nos territórios.
- Desenvolvimento de Sistemas Estaduais de Comercialização dos Produtos da Agricultura Familiar e Economia Solidária – SECAFES.
- Apoio à constituição de redes de ATER para a agricultura familiar.
- Fomento aos empreendimentos associativos e cooperativos da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária, com foco em consultorias e assessorias voltadas à gestão dos empreendimentos.

Forma de execução: As atividades acima relacionadas serão realizadas sob a coordenação da SDT sendo desenvolvidas por instituições e atores locais.

Resultados esperados:

- Identificação e descrição de cadeias produtivas com potencial de desenvolvimento diferenciado;
- Maior articulação nas cadeias de produção trabalhadas pelos agricultores familiares;

- Verticalização do processo produtivo nas cadeias da agricultura familiar com maior controle sobre os processos de comercialização
- Maior controle sobre a quantidade e a qualidade do crédito disponível aos agricultores familiares

ANÁLISE: *O projeto 3 teve sua redação simplificada a fim de tornar claros os seus objetivos e aumentar a capacidade de acompanhamento e avaliação dos resultados. Cumpre destacar que a versão original de todos os projetos se encontra no Anexo I.*

Projeto 04: Inserção sustentável em mercados

Objetivo: Apoiar o desenvolvimento tecnológico e de marketing necessário para inserção dos produtos das associações e cooperativas da agricultura familiar em mercados dinâmicos, apoiando a qualificação e o reconhecimento permanente destes produtos tanto em mercados tradicionais quanto ampliando sua inserção em mercados solidários nacionais e internacionais.

Instrumentos/Atividades:

- Assessoramento para o desenvolvimento de produtos, e criação de marcas, selos, e estratégias de marketing para os produtos da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária, com apoio ao desenvolvimento da Marca da Agricultura Familiar.
- Apoio a logística e promoção comercial dos produtos da agricultura familiar e reforma agrária.
- Desenvolvimento e gerenciamento de sistema de informações sobre produção e demandas de mercado para os empreendimentos da agricultura familiar e reforma agrária.
- Elaboração de planos de negócios.
- Assessoramento no desenvolvimento de estratégias de comercialização para acesso competitivo a mercados diversificados e dinâmicos.
- Apoio a eventos nacionais e internacionais de promoção comercial dos produtos da agricultura familiar.
- Apoio a projetos de massificação do conceito de comércio justo e solidário junto ao consumidor brasileiro.
- Apoiar o ajuste do PRONAF Comercialização em uma modalidade de capital de giro adequada à realidade das cooperativas de agricultura familiar e não limitando o volume de recursos liberados para o capital de giro a partir do CNPJ da organização, mas considerando a possibilidade de outro indicador, com prioridade para o número de sócio.
- Apoio na viabilização de uma linha de crédito de investimentos para ampliar a capacidade de armazenagem de produtos das cooperativas da agricultura familiar.
- Apoio a constituição de Fundo de apoio a comercialização via comércio justo através das cooperativas de crédito solidário e/ou fundo garantidor para pré-financiamento na cadeia de comercialização de comércio justo e solidário.
- Articulação institucional para elevação do valor anual das vendas dos produtos dos agricultores familiares beneficiários do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), bem como, liberação dos recursos para CONAB em tempo hábil, de acordo com o período de colheita de cada macrorregião do país, viabilizando a operacionalização da aquisição dos produtos das cooperativas de produção e comercialização da agricultura familiar.
- Apoio à certificação dos produtos orgânicos, agroecológico e de comércio

justo, garantindo a origem, a rastreabilidade e a agregação de valor aos produtos da agricultura familiar e economia solidária.

- Apoio a mecanismos de venda direta e inter cooperação para fomento a feiras estaduais, regionais, nacionais e internacionais do mercado justo e convencional.

Forma de execução: As atividades de assessoria serão realizadas, seja diretamente pela SDT ou através do apoio a projetos apresentados por Bases de Serviços locais/regionais – através de contratos e convênios - para assessoramento aos empreendimentos cooperativos. Todas as ações serão coordenadas e apoiadas e acompanhadas metodologicamente pela Coordenação de Cooperativismo, Negócios e Comércio da SDT. Para a promoção comercial a SDT apoiará a realização e a participação dos empreendimentos em feiras/eventos estaduais, regionais, nacionais e internacionais voltadas à agricultura familiar e economia solidária.

Resultados esperados:

- Desenvolvimento e reconhecimento crescentes das qualidades específicas dos produtos da agricultura familiar permitindo maior apropriação pelos agricultores familiares e suas cooperativas sobre o valor agregado gerado durante o processo de comercialização.
- Ampliação da participação dos produtos da agricultura familiar e economia solidária nos mercados, com conseqüente ampliação da renda gerada a partir dos empreendimentos solidários.
- Maior proximidade na relação produção-consumo, viabilizando a constituição de relações comerciais pautadas no consumo consciente e no comércio justo e solidário.

Projeto 05: Oferta de estrutura de apoio às ações de dinamização econômica

Objetivo: Viabilizar a construção de sedes próprias, bases de serviços, espaços de comercialização e aquisição de equipamentos para iniciar e ou dinamizar o funcionamento de cooperativas e associações rurais de agricultores familiares.

Instrumentos/Atividades: Financiamento de projetos de infra-estrutura nas seguintes áreas:

- Estruturação de bases de serviço
- Construção e estruturação de espaços de comercialização tais como feiras, mercados e centrais territoriais e/ou estaduais de comercialização
- Construção de sedes próprias para cooperativas.
- Construção e estruturação de sedes e postos de atendimento de cooperativas de crédito
- Apoiar a construção de frigoríficos públicos e cooperativados nos territórios e/ou intermunicipais a fim de garantir a segurança alimentar das famílias, a redução de custos das carnes, a geração de renda e adequar às condições sanitárias dos estabelecimentos.
- Apoio ao desenvolvimento de logística solidária, com veículos de transporte pesado, veículos de transporte leves, bem como para construções de espaços físicos e equipamentos.

Forma de execução: As solicitações das organizações devem ser apresentadas no âmbito dos projetos intermunicipais ou territoriais de infra-estrutura e serviços a serem apoiados, no conjunto, pela Secretaria do Desenvolvimento Territorial (SDT) ou apresentados diretamente a Coordenação de Cooperativismo, Negócios e Comércio da SDT. Como envolve recursos destinados a municípios e/ou estados, acordos prévios com essas instituições públicas devem ser firmados para cessão em comodato assim que os bens forem construídos e ou adquiridos.

Resultados esperados:

- Atendimento a projetos específicos que possibilitem a alavancagem ou incremento produtivo e de serviços de empreendimentos cooperativos e associativos.
- Atendimento a projetos de comercialização que permitam o fortalecimento dos Sistemas Estaduais de Comercialização dos produtos da agricultura familiar e economia solidária (SECAFES).

Projeto 06: Fortalecimento da organização política do Cooperativismo no Brasil

Objetivo: Fortalecer o conjunto das organizações representativas do Cooperativismo Solidário no Brasil para ampliação de suas contribuições na construção de uma política nacional de fortalecimento da agricultura familiar e economia solidária.

Instrumentos/Atividades:

- Assessoramento técnico e apoio na realização de encontros e eventos que tenham como foco o debate sobre Lei Geral das Sociedades Cooperativas, garantindo, entre outras questões, a pluralidade de representação, o registro público e a livre associação.
- Apoio à criação do Conselho Nacional de Cooperativismo com composição de representantes da sociedade civil e de representantes do governo, tendo como finalidade a proposição de políticas públicas para o cooperativismo,

bem como, centralizar e definir a forma de cadastro público das cooperativas do Brasil.

- Apoio a participação da UNICAFES e de outros segmentos representativos do Cooperativismo Solidário no Brasil como membros do Conselho Gestor do SESCOOP, e para que cooperativas de agricultura familiar e economia solidária possam acessar os recursos do mesmo.
- Apoio a articulação institucional necessária para a consolidação da governança territorial sobre políticas públicas que incentivam o desenvolvimento sustentável, tais como: crédito, assessoria/assistência técnica e extensão rural; comercialização/agregação de valor, tais como Garantia Safra, Plano Safra Territorial e Programa Mais Alimentos.
- Apoio na diálogo interministerial para constituição de fóruns temáticos por cadeia produtiva, a partir de um calendário de reuniões de trabalho, com o objetivo de analisar, propor ações de superação dos entraves para o desenvolvimento econômico das cadeias produtivas.
- Apoio para uma ação articulada do movimento de cooperativismo solidária para a adesão dos municípios e os estados na implementação do SUASA, garantindo os princípios de qualidade sanitária dos produtos e do processo produtivo, atendendo as especificidades da agricultura familiar e economia solidária, fortalecendo as iniciativas das agroindústrias cooperativadas.
- Apoio às Cooperativas de Crédito para o acesso através de suas Centrais de Crédito às linhas de financiamento com garantias do Tesouro Nacional, como Pronaf “A” e Crédito Fundiário.
- Novo Formato para o Programa de Habitação Rural orientado para ser operado por Cooperativas de Crédito, em todas as regiões do Brasil, podendo ser oriundo do Ministério das Cidades e/ou pela criação de uma linha de Crédito (Pronaf Habitação) no Ministério de Desenvolvimento Agrário para este fim.
- Assessoramento no debate e articulação para aprovação da Lei do Cooperativismo de Crédito que esta tramitando junto ao congresso através do PLP 177, coordenado pelo grupo de trabalho junto ao Ministério da Fazenda.
- Ampliação dos recursos destinados ao Programa de Capitalização do quadro social junto às cooperativas de crédito (PROCAPCRED) através do BNDES, esgotados em fevereiro de 2008.
- Constituição de um Fundo Rotativo Solidário para fomento as cooperativas de crédito de pequeno porte, num montante inicial de R\$ 10 milhões.
- Adequação do PROAGRO para cobertura das culturas não convencionais cultivadas pelos/as agricultores/as familiares que privilegiam praticas baseadas nos princípios da agroecologia e da autonomia no uso dos insumos.
- Contribuir para que a UNICAFES possa participar na articulação brasileira do grupo que discute e encaminha negociações sobre cooperativismo e agricultura familiar nas relações internacionais, a exemplo do Mercosul na Reunião Especializada da Agricultura Familiar e do Grupo de Cooperativismo do Mercosul, e Comunidade Européia, aportando recursos para viabilizar estas relações.
- Articulação institucional e apoio a organização/mobilização do movimento cooperativista para implementação da Instrução Normativa do Comércio Justo.

10.Referencias Bibliográficas

Andrews, K. *The concept of Corporate Strategy*. Dow Jones: Irwin, 1971.

Collins, J.C.; Porras, J.I. Building your company vision. *Harvard Business Review*, Boston, v.74, n.5, p.65-77, sept/oct.1996.

Gilmore, F.; Brandenburg, R. Anatomy of Corporate Planning. *Harvard Business Review*, v. 40, n. 6, Nov.-Dec. 1962.

Harrison, E. Frank (1999). *The Managerial Decision-Making Process* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Medindo a prontidão estratégica de ativos intangíveis. *Harvard Business Review Brasil*. Fevereiro. 2004.

Lages, Vinícius, Braga, Cristiano, Morelli, Gustavo. Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva. R.J.: relume Dumará/Brasília.DF: SEBRAE, 2004.

McCall, Morgan W., Jr., & Kaplan, Robert K. (1990). *Whatever it takes: The realities of managerial decision making* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Pearce II, J. A.; Robinson JR., R. B. *Strategic Management: formulation, implementation and control*. 7. ed. McGraw-Hill, 2000

Peters, T.; Waterman, R. H. *In Search of Excellence*. N.Y.: Harper e Grow, 1982.

Tamayo, A., & Borges, L. O. (2001). Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In M. Ros & V. V.Gouveia (Coords.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva.

Williams, Steve W. (2002). *Making better business decisions: Understanding and improving critical thinking and problem solving skills*. Thousand Oaks, CA: Sag

ANEXO I

**MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO – MDA
SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL – SDT
DEPARTAMENTO DE ASSOCIATIVISMO, COOPERATIVISMO, NEGÓCIOS E
COMÉRCIO – DECOOP**

***COOPER*Sol**

***PROGRAMA DE FOMENTO AO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO, NEGÓCIOS e
COMÉRCIO DA AGRICULTURA FAMILIAR***

**BRASÍLIA/ DF
SETEMBRO/ 2008**

SUMÁRIO

- APRESENTAÇÃO.....03
- JUSTIFICATIVA.....00
- O COOPERSOL – Sua definição e eixos estratégicos.....00
- AÇÕES ESTRATÉGICAS DO COOPERSOL – Traduzidas em Projetos Prioritários.....00

“A economia não é apenas produção de bens materiais; é ao mesmo tempo produção das relações sociais dentro das quais essa produção se realiza”.

(Karel Kosík)

- APRESENTAÇÃO

O presente documento consiste numa proposta preliminar para a ação institucional da Secretaria de Desenvolvimento Territorial na estruturação do Programa de Fomento ao Cooperativismo Solidário, Negócios e Comércio da Agricultura Familiar – COOPERSOL, que tem como principal objetivo fortalecer as organizações associativas da agricultura familiar e dos assentados da reforma agrária, com ênfase nas cooperativas de produção e crédito, ampliando a capacidade de geração de renda, através da agregação de valor aos produtos e

acesso a mercados de forma competitiva.

Importante dizer que esta proposta tem como ponto de partida os diversos acúmulos obtidos a partir do debate entre governo e uma diversidade de agentes territoriais, movimentos sociais e entidades representativas do cooperativismo brasileiro, bem como traduz a ação governamental já prevista no Plano Pluri-Anual 2008/2011.

Por ser uma versão inicial, considere-se o presente documento totalmente aberto a críticas, sugestões, reformulações de toda e qualquer natureza que venham a somar com a construção de uma proposta mais consolidada, estratégica e eficaz que oriente as ações das Coordenações de Cooperativismo/Associativismo e de Negócios e Comércio no apoio ao Cooperativismo Solidário para Dinamização Econômica de Territórios Rurais Sustentáveis.

• **JUSTIFICATIVA**

É de consenso geral que a organização dos agricultores familiares e da sua produção são pré-condições indispensáveis ao bom êxito dos seus empreendimentos, e que essa organização se dá, principalmente, por intermédio da criação, estruturação e fortalecimento de instituições associativas e cooperativas.

A pequena escala por unidade familiar de produção e a grande dispersão espacial de tais unidades são os fatores que impõem a necessidade de sua organização em formas associativas, o que possibilita: 1. agregação de valor a produção através do beneficiamento, 2. aumento do poder de governança no contexto das cadeias produtivas; 3. produção, aquisição e suprimento de insumos e serviços a custos mais acessíveis e 4. acesso competitivo aos mercados.

A Política Nacional de Cooperativismo, instituída pela Lei 5764 de dezembro de 1971, reconhece o interesse público das cooperativas e estabelece formas de estímulos governamentais, como assistência técnica, incentivos financeiros e créditos especiais, dentre outros, necessários à criação, desenvolvimento e integração das entidades cooperativas. Apesar disso, as cooperativas agropecuárias tradicionalmente apoiadas pelas políticas públicas, não atendem adequadamente aos produtores familiares, uma vez que não se adequam às suas características sócio-econômicas e culturais e não conseguem conferir-lhes efetivo poder de gestão.

Assim, as especificidades da agricultura familiar e da reforma agrária exigem políticas públicas e instrumentos de apoio e fortalecimento específicos, como estabelece a Lei 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece conceitos, princípios e instrumentos destinados à formulação das políticas públicas direcionadas à Agricultura Familiar e empreendimentos familiares rurais, inclusive prevendo em seu Art. 5º os instrumentos e áreas temáticas que o poder público priorizará para o fortalecimento da agricultura familiar e seus empreendimentos.

O governo federal, em sua diversidade de objetivos, vem estrategicamente orientando sua ação para o desenvolvimento de políticas destinadas a promover a inclusão social e a redução das desigualdades, através de um processo de crescimento que compatibilize a geração de empregos com a distribuição de renda e a redução dos desequilíbrios regionais. Esses objetivos - que garantirão a sustentabilidade de longo prazo do desenvolvimento brasileiro - serão alcançados a partir da valorização das potencialidades locais, com promoção de inovações tecnológicas e desenvolvimento da competitividade sistêmica das economias locais.

Seguindo esta orientação, as diretrizes estratégicas do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), apontam para o macro-objetivo de “Recuperação da Renda Agrícola e Consolidação da Agricultura Familiar”, com ênfase na articulação entre as políticas públicas e as demandas dos atores sociais e econômicos locais. Essas diretrizes se concretizam através de ações de dinamização econômica, com foco nos atores que compõem o público beneficiário das ações do MDA, quais sejam, os agricultores familiares, conforme definido na Lei 11.326/2006, assentados da reforma agrária, quilombolas, ribeirinhos, extrativistas, pescadores artesanais, e outras populações rurais tradicionais, com modo de vida baseados na produção familiar.

Já está devidamente reconhecida a importância da produção rural familiar no Brasil, tanto em termos de sua participação estratégica no combate à pobreza e na promoção da segurança alimentar e nutricional, quanto de sua relevância social e econômica (a agricultura familiar é responsável por 60% da produção de alimentos e 77% da geração de emprego no campo). Estudo do NEAD/MDA* mostra que o PIB da agricultura familiar representou, em 2003, R\$ 56 bilhões (3,57 % do PIB brasileiro) e seu crescimento ao longo dos anos vem se dando a taxas bem superiores às do PIB nacional e do PIB da agricultura patronal.

Entretanto, o fato preocupante é que a dispersão dessa produção e a falta de organização dos produtores fazem com que esses tenham baixo poder de governança nas cadeias de distribuição e comercialização dos produtos, dominadas pelos grandes produtores agrícolas e empresas alimentícias. Esse fato torna-se claro ao notarmos, citando-se o mesmo estudo, baseado em dados do convênio INCRA/FAO, que o PIB das cadeias produtivas da agricultura familiar, que incorporam os valores gerados na distribuição dos produtos e nas indústrias de base agrícola, atingiu também em 2003 R\$156,5 bilhões. Parte deste valor agregado poderia ter ficado sido absorvido pelos próprios agricultores familiares caso estes conseguissem organizar-se de forma a garantir uma oferta de produtos com escala, regularidade e qualidade, diretamente aos distribuidores e consumidores finais.

Portanto, o que se observa na prática é uma desarticulação e uma fragilidade muito grande dos produtores, faltando capacidades locais, humanas e institucionais suficientes para que organizem ações articuladas para garantir adequada estruturação e agregação de valor à produção e acesso aos mercados em condições favoráveis produtores familiares.

Dessa forma, o fortalecimento da agricultura familiar passa, necessariamente, pela organização dos produtores e da produção, e que tal organização se concretiza através de formas associativas e devem evoluir gradualmente, desde os grupos informais – que unem produtores em torno de interesses comuns – e associações comunitárias que até cooperativas de natureza variada (produção, comercialização, crédito etc.). O alcance aos objetivos do desenvolvimento rural sustentável, do combate à pobreza e da segurança alimentar e nutricional exigem que essa organização associativa e cooperativa apresente especificidades que sejam compatíveis com as características sócio-econômicas e culturais dos produtores rurais familiares, e com princípios solidários, de modo a possibilitar uma gestão social efetivamente democrática e com justiça social na condução dos empreendimentos.

Tais especificidades não são adequadamente alcançadas pelos programas convencionais de apoio ao cooperativismo, regidos pela lei 5764/1971, uma vez que estas políticas apresentam características mais adequadas à realidade dos médios e

grandes empreendedores. Esse fato vem sendo claramente explicitado pelos movimentos sociais, sendo a criação da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária/UNICAFES, uma materialização desta necessidade dos produtores familiares em contarem com um apoio específico. Isto por si só já justifica um programa de governo que tenha em sua concepção, a implementação de ações de apoio ao cooperativismo da agricultura familiar, coerentes com o público alvo das políticas do MDA, bem como aos objetivos do Desenvolvimento Rural Sustentável.

Tais ações deverão focar os principais problemas que afetam o desenvolvimento destas organizações associativas, especialmente aqueles ligados à formação do capital humano, fortalecimento da gestão social e estruturação dos empreendimentos, à implementação de planos de negócios e promoção comercial dos produtos, buscando o acesso competitivo aos mercados. Essas ações estão previstas no Art. 5º da Lei 11.326/2006 que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Assim, uma política especial de desenvolvimento institucional aplicado ao associativismo e cooperativismo da agricultura familiar deverá estar centrada nos seguintes componentes: 1. Capacitação dos produtores familiares para participação mais efetiva na estruturação e gestão dos empreendimentos associativos e cooperativos. 2. Formação de agentes de desenvolvimento para atuar na gestão dos empreendimentos associativos e cooperativos. 3. Oferta de assessoramento técnico e gerencial de boa qualidade as entidades e empreendimentos associativos e cooperativos. 4. Desenvolvimento de produtos e promoção comercial da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária. 5. Fomento às cooperativas da agricultura familiar e reforma agrária.

Nessa perspectiva, surge o COOPERSOL, tendo como objetivo maior: Fortalecer as organizações associativas da agricultura familiar e dos assentados da reforma agrária, com ênfase nas cooperativas de produção e crédito, ampliando a capacidade de geração de renda, através da agregação de valor aos produtos e acesso a mercados de forma competitiva.

O Programa apresenta ainda como objetivo setorial: Ampliar, fortalecer e consolidar o associativismo e o cooperativismo no âmbito da produção rural familiar, como estratégia para o desenvolvimento rural sustentável, estimulando a maior participação e gestão dos agricultores familiares e dos assentamentos de reforma agrária nestas organizações.

A implementação do Programa se dará através de quatro iniciativas estratégicas que deverão ocorrer simultaneamente: 1. Sensibilização e mobilização de agricultores familiares, com vistas à sua organização em formas associativas ou participação nas organizações, 2. Capacitação de agricultores familiares e técnicos, 3. fortalecimento das cooperativas já existentes, bem como das redes já estruturadas, e 4. criação e fortalecimento de novas cooperativas.

Para implementar essa estratégia serão operacionalizados três grupos de ações, quais sejam: 1. Formação de técnicos, agricultores familiares e assentados da reforma agrária em cooperativismo. 2. Fortalecimento das entidades associativas/cooperativas 3. Fomento aos empreendimentos associativos, tanto nos aspectos tecnológicos, quanto nos gerenciais e de apoio à promoção comercial dos produtos da agricultura familiar e reforma agrária.

- **O COOPERSOL – sua definição e eixos estratégicos**

3.1. A CONCEPÇÃO DO COOPERSOL

Concepção consensuada entre os diferentes atores representativos do cooperativismo no Brasil: “O Cooperativismo Solidário estabelece relação de proximidade entre os associados e suas cooperativas, facilitando a prática do controle social para além dos ganhos econômicos, mas também no nível dos resultados sociais de organização coletiva. Além disso, apresenta instrumentos pedagógicos para a formação de novas consciências e hábitos de produção e consumo que dialogam com questões ambientais postas nas discussões de sustentabilidade”¹.

Considera-se ainda que “O Cooperativismo Solidário apresenta propostas concretas de organização de Sistemas Cooperativos como mecanismos orientadores e articuladores das instituições cooperadas, ampliando seus potenciais de sustentabilidade. O Cooperativismo Solidário é um instrumento essencial para um desenvolvimento que alie a dimensão econômica e as dimensões social, ambiental e cultural, possibilitando o fortalecimento do espaço rural como espaço de vivência digna. A vivência do cooperativismo solidário e economia solidária contribuem para a formação de uma cultura de cooperação, apontando para um outro modelo de desenvolvimento consonante com os princípios da sustentabilidade. O cooperativismo solidário contribui para a ampliação da democracia no âmbito econômico, além de formar cidadãos e cidadãs emancipados, autônomos e com ampla capacidade de crítica e de participação em diferentes espaços na sociedade”.²

Tendo a Política de Desenvolvimento Territorial um foco estratégico no fortalecimento da capacidade de governança dos segmentos da Agricultura Familiar e Economia Solidária, a ampliação do Cooperativismo Solidário no seio dos Territórios Rurais apresenta-se como elemento estruturante do tecido social necessário para a Gestão Social do Desenvolvimento Sustentável que se pretende constituir.

Segundo Búrigo³: “é oportuno destacar que os **Territórios da Cidadania** são espaços privilegiados para a difusão desse tipo de iniciativa. Uma possibilidade nesse sentido é o Departamento de Cooperativismo da Secretaria de Desenvolvimento Territorial do MDA assessorar a implantação do processo junto à coordenação do Programa Territórios da Cidadania. Ao mesmo tempo, os colegiados e as entidades presentes nesses territórios podem aperfeiçoar os recursos humanos e operacionais necessários para viabilizar as ações planejadas. Além disso, por intermédio de outras formas de articulação entre os agentes governamentais e da sociedade civil é possível fortalecer os ‘braços’ do Programa de expansão, atingindo assim as comunidades rurais dos municípios beneficiados e reunindo todos os grupos que potencialmente tenham interesse na proposta.”

O COOPERSOL apresenta-se, então, como um programa de ações integradas com vistas ao apoio intensivo à organização e ao fortalecimento de cooperativas e associações rurais conduzidas por agricultores familiares e assentados da reforma agrária. O programa surge a partir da convicção de que o desenvolvimento rural se faz tendo o cooperativismo solidário como referencial orientador, a partir da necessidade de se desenvolver a governança dos agricultores familiares em suas cadeias produtivas.

O programa visa contribuir, decisivamente, para a ampliação do número de

cooperativas e de cooperados, com a conseqüente elevação da renda da população e da quantidade de empregos no meio rural, além da necessária e justa apropriação do esforço empreendedor pelos próprios beneficiários, característica especial do Cooperativismo, que garante a distribuição eqüitativa dos resultados do trabalho coletivo. O programa objetiva também o desenvolvimento das ações cooperadas no meio rural, tanto buscando a cooperação entre agricultores familiares quanto a cooperação nas principais cadeias produtivas por estes trabalhadas, a partir do fortalecimento dos processos de agregação de valor, com verticalização nas cadeias produtivas, e integração dos processos de comercialização.

3.2. FINALIDADE DO COOPERSOL

O **CooperSOL** tem como finalidade potencializar as ações das próprias organizações cooperativas ou associativas dos agricultores familiares e assentados da reforma agrária, bem como das entidades de apoio a esses segmentos, para que sejam ampliadas:

- 0 O número de cooperativas de produção, comercialização, crédito e de serviços conduzidas por agricultores familiares;
- a. A participação cada vez maior de agricultores familiares em organizações cooperativas e associativas;
- O número de associações rurais que desenvolvem atividades de apoio à agricultura familiar;
- 1. Os recursos próprios e do PRONAF, aplicados por meio das cooperativas de crédito rurais;
- O volume de produtos beneficiados e comercializados por meio das organizações;

O número de empregos diretos gerados (servidores e associados);

- A governança nas cadeias produtivas, com maior poder de negociação a montante e a jusante;
- 1. O desenvolvimento de tecnologias apropriadas à realidade da agricultura familiar, com enfoque na agroecologia.
- 1. O desenvolvimento de redes de cooperativas e associações com vistas a capacidade de inserção justa em mercados competitivos.

3.3. EIXOS PRIORITÁRIOS PARA AÇÃO COOPERSOL

As ações apresentadas não são realizadas de maneira linear, mas sim paralelamente e com intrínseca articulação entre elas.

1. EIXOS TRANSVERSAIS:

- I. MARCO LEGAL: aprovação de uma nova Lei que regule o Cooperativismo
- II. SESCOOP: Participação do Cooperativismo Solidário no Sistema Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo.
- III. CNCOOP: Criação do Conselho Nacional do Cooperativismo

IV. ASSESSORIA AO MOVIMENTO: Criação de uma Rede Nacional de Técnicos em Cooperativismo

2. EIXOS PRIORITÁRIOS:

2.1. COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Apoiar as dinâmicas existentes, porém, tendo como focos específicos:

- a) fortalecimento e consolidação das cooperativas existentes
 - processo massivo de formação de dirigentes e das bases
 - aglutinação das cooperativas isoladas nos sistemas existentes
 - articulação de políticas públicas para execução pelo Cooperativismo (habitação, PRONAF, microcrédito, etc).
- b) fortalecimento de sistemas existentes
 - CRESOL Central, CRESOL Baser, CREDITAG, ASCOOB, CREHNOR, ECOSOL.
- c) expansão do Cooperativismo de Crédito
 - identificação das áreas geográficas prioritárias
 - estruturação da engenharia necessária (bases de serviço)
 - adoção de estratégias para integração das Cooperativas aos Territórios
 - disponibilização de infra de apoio ao funcionamento dos sistemas
- d) fortalecimento da Confederação Nacional do Cooperativismo Solidário – CONFESOL
- e) estudo e fundamentação para criação do BANSOL

2.2. COOPERATIVISMO DA PRODUÇÃO, COMERCIALIZAÇÃO E CONSUMO

- Inicialmente, é fundamental conhecer o universo a ser trabalhado, em tamanho e especificidades, através do mapeamento do Cooperativismo Solidário no Brasil.
- A definição do universo orienta o próprio governo sobre a estrutura e volume de recurso que gradativamente terá que ir alcançando para dar conta do universo como um todo.
- Uma vez definido o universo, haverá priorização de um conjunto dessas cooperativas mapeadas a partir de critérios estabelecidos, como por exemplo a priorização de cooperativas acompanhadas por entidades nacionais de referência (UNICAFES, UNISOL, etc); e/ou de cooperativas detectadas como estratégicas dentro dos territórios; dentre outros critérios.
 1. Paralelamente, fazer planejamento para ampliação da ação, de forma a universalizar o alcance da política para a totalidade do universo das cooperativas mapeadas.
 1. O ponto de partida para o trabalho de fortalecimento das cooperativas será o conjunto de instrumentos com os quais já se vem operando nas políticas de apoio a Dinamização Econômica de Territórios (Formação, Bases de Serviço, Crédito...), porém, passíveis de adaptação às necessidades das realidades específicas do cooperativismo. Além disso, há ainda um conjunto de necessidades

das mesmas para as quais não se dispõe ainda de um ferramental adequado e focado.

1. Dessa forma, será o conjunto de cooperativas priorizadas e os elementos que afetam sua realidade que dirão das necessidades de redirecionamento dos instrumentos e/ou criação de novos.

1. A ação do COOPERSOL busca assegurar, entre outras questões fundamentais, que em cada território haja no mínimo uma cooperativa, com sua respectiva base de serviço, responsável por trabalhar a organização da produção, comercialização e consumo dos principais produtos priorizados e suas cadeias.

- A Formação será trabalhada na perspectiva de qualificação da atuação dos dirigentes, bem como a renovação de quadros de liderança no cooperativismo.
- Uma proposta de Formação coerente e adequada as necessidades do Cooperativismo Solidário pressupõe clareza sobre os temas centrais; a identificação de quadros técnicos em todo o Brasil que possam executar os processos formativos e o desenvolvimento de estratégias para ampliar quantitativa e qualitativamente o quadro de assessorias no Brasil.
- A ação de fomento ao cooperativismo de Produção, Comercialização e Consumo pressupõe a identificação da infra-estrutura necessária para fortalecimento das capacidades operacionais das cooperativas; bem como o desenvolvimento de apoios concretos a ampliação e/ou aquisição das estruturas necessárias às entidades de assessoria.

I. AÇÕES ESTRATÉGICAS DO COOPERSOL – traduzidas em Projetos Prioritários

Para o fomento ao cooperativismo e o associativismo com vistas ao fortalecimento e aumento do poder de governança dos agricultores familiares em suas cadeias produtivas, o **COOPERSOL** é composto de seis projetos que se integram e se complementam para produzir os resultados desejados.

- **Projeto 01:** Formação e qualificação de agentes de dinamização econômica com foco no Cooperativismo Solidário;
- **Projeto 02:** Apoio às organizações associativas e cooperativas.
- **Projeto 03:** Fortalecimento de redes de assessoria, produção e comercialização.
- **Projeto 04:** Fortalecimento e estruturação das cadeias de produção prioritárias.
- **Projeto 05:** Inserção sustentável em mercados.
- **Projeto 06:** Oferta de infra-estrutura de apoio às ações de dinamização econômica.
- **Projeto 07:** Fortalecimento da Organização Política do Cooperativismo Solidário no Brasil

- Projeto 01: Formação e qualificação de agentes de dinamização econômica, com foco no Cooperativismo Solidário

Objetivo: Promover a formação e qualificação contínua de indivíduos e instituições voltadas para o desenvolvimento de competências locais para atuação ativa e efetiva nos processos de desenvolvimento rural sustentável, com foco na agroecologia e na ação cooperada.

Instrumentos/Atividades:

- Cursos e eventos de formação/capacitação básica, intermediária e avançada de agentes de desenvolvimento em cooperativismo e comercialização de produtos e serviços da agricultura familiar.
- Capacitação através de cursos, oficinas, seminários, conferências, congressos e intercâmbios para dirigentes, associados, cooperados, técnicos, funcionários e voluntários de empreendimentos coletivos da agricultura familiar e da economia solidária.
- Capacitação de gestores públicos e conselheiros em planejamento e gestão de empreendimentos associativos e cooperativos como estratégia de dinamização econômica e inclusão social.
- Capacitação de agentes de desenvolvimento do cooperativismo e da comercialização em processos de comunicação e informação em apoio a organização da produção, consumo, comercialização e crédito.
- Capacitação de agentes de desenvolvimento em empreendimentos da agricultura familiar em eixos temáticos para a implementação e gestão de projetos sócios produtivos.
- Ampliação e qualificação do quadro técnico das bases de serviço de apoio ao cooperativismo de crédito, produção/comercialização e consumo.
- Apoio a elaboração, edição e publicação de material didático.

Forma de execução: As atividades de capacitação serão realizadas, seja diretamente pela SDT ou através do apoio a projetos apresentados por Bases de Serviços locais/regionais, universidades, centros de formação e organizações da sociedade civil, através de contratos e convênios. Todas as ações serão coordenadas e apoiadas e acompanhadas metodologicamente pela Coordenação de Cooperativismo, Negócios e Comércio da SDT.

Resultados esperados:

- Qualificação e criação de competências em nível local, territorial e estadual;
- Capital social e humano desenvolvido a partir do intercâmbio de experiências;
- Estruturação de consolidação de uma Rede de multiplicadores em processos de dinamização econômica.
- Qualificação e criação de competências locais através das Bases de Serviços voltadas para geração de soluções para problemas e desafios próprios da agricultura familiar ;
- Ampliação das atividades cooperativas e associativistas por intermédio de um processo educativo contínuo e sistemático voltado para autogestão e para a ampliação da governança dos empreendimentos produtivos no âmbito das cadeias produtivas;
- Construção de mecanismos de produção e disseminação de conhecimentos através de estudos e aprofundamentos teóricos; cursos de atualização e especialização de nível universitário e através de sistematização e difusão de experiências exitosas em comercialização e cooperativismo;
- Resgate junto aos educadores (as), gestores (as), técnicos (as) e produtores (as) a importância de re-significar e recriar valores e atitudes éticas e morais tais como

cooperação, alteridade, fraternidade, honestidade, confiança e respeito à vida.

- Projeto 02: Apoio às organizações associativas e cooperativas

Objetivo: Incentivar a constituição e o fortalecimento de organizações locais, regionais e nacionais de cooperativas e associações de agricultores familiares com capacidade de articulação e mobilização dos produtores para resolução dos problemas típicos da agricultura familiar e inserção justa em mercados competitivos.

Atividades:

- Realização do mapeamento de Cooperativas existentes no Brasil, a partir dos Territórios Rurais articulados, com apontamentos sobre a participação das cooperativas na economia, na segurança alimentar e a importância de oportunidades de trabalho e renda.
- Assessorias e consultorias voltadas à regularização jurídico-contábil e desenvolvimento de programas para o gerenciamento da organização associativa/cooperativa.
- Apoio a projetos inovadores no campo da gestão e do desenvolvimento de processos sócio-produtivos usando o cooperativismo como instrumento de inclusão social e econômica para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.
- Desenvolvimento de estratégias de comunicação para maior envolvimento dos associados dos empreendimentos associativos/cooperativos.
- Apoio à gestão dos empreendimentos;
- Elaboração de Planos de Negócios e estratégias de comercialização para as cooperativas;
- Intercâmbios e seminários para troca de experiências;
- Jornadas de negociação e encontros nacionais e regionais envolvendo os principais sistemas ou agrupamento de entidades já constituídas ou em fase de constituição.
- Aporte a constituição de novas coopeativas da agricultura familiar e economia solidária, singulares e redes/sistemas de diversos ramos cooperativos, prioritariamente nas regiões Norte, Nordeste e no semi-árido brasileiro (linhas de custeio e investimento).

Forma de execução: Atendimento às demandas planejadas no âmbito dos fóruns, iniciativas coletivas e outras formas organizativas que tenham abrangência territorial, regional ou nacional.

Resultados esperados:

- Ampliação do número de cooperativas constituídas;
 - Ampliação do número de cooperativas formalizadas e com situação legal regular com capacidade para atuar diretamente nos processos de comercialização;
 - Ampliação do número de agricultores familiares envolvidos em atividades cooperativas/associativos assim como a maior participação de grupos de mulheres e jovens nesses empreendimentos
 - Ampliação dos laços de cooperação e complementaridade entre as diversas cooperativas de determinado Território ou região
- Projeto 03: Fortalecimento de redes de assessoria, produção e comercialização

Objetivo: Apoiar a constituição de uma base técnica competente distribuída nos estados e territórios para fomentar processos de constituição e gestão de cooperativas e associações e apoiar o desenvolvimento de processos diretos de comercialização e gestão de informações.

Atividades:

- Apoio ao desenvolvimento de redes de cooperativas para comercialização de produtos e serviços da Agricultura Familiar e de centrais de cooperativas de comercialização e arranjos comerciais multi-setoriais;
- Apoio ao desenvolvimento de uma rede de assessoria ao desenvolvimento de processos de dinamização econômica cooperados;
- Apoio à estruturação e constituição de bases de serviços (territoriais, estaduais, nacionais) para apoiar o cooperativismo na qualificação de seus empreendimentos, no suporte técnico de gestão, administração e contábil das organizações cooperativas e no acesso aos mercados.
- Manter e ampliar os recursos para a Rede ATER Unicafe, nas seguintes ações: com os agricultores e agricultoras familiares para produção de alimentos com base na agroecologia e voltadas para segurança alimentar e acesso a crédito; de apoio ao fortalecimento das cooperativas de agricultura familiar e suas organizações de nível superior na organização das cadeias produtivas em suas diversas etapas; estruturação das cooperativas da Rede ATER, com recursos para infra-estrutura; Garantir a inclusão dos profissionais das cooperativas nos processos de qualificação nos eixos temáticos da Política Nacional de ATER
- Apoio às redes nacionais de importância estratégica para o desenvolvimento da agricultura familiar.
- Desenvolvimento de instrumentos para a maior divulgação e participação de grupos de produtores tradicionais na rede Slow Food

Forma de execução: Encontros, Seminários, intercâmbios, assessorias

Resultados esperados:

- Formação de uma Rede Nacional de Assessoria e Consultoria – RENAC;
- Bases de Serviço criadas ou fortalecidas em todos os Territórios e Estados brasileiros, com capacidade técnica para prestar assessoria aos empreendimentos da agricultura familiar;
- Redes de cooperativas fortalecidas nos Estados e Territórios
- Ampliação do número de Comunidades do Alimento associadas à rede Slow Food nos Territórios e nos Estados, com valorização dos processos produtivos tradicionais
 - Projeto 04: Fortalecimento e estruturação de cadeias de produção

Objetivo: O projeto visa dois objetivos centrais: 1) Propiciar, através da elaboração de estudos e Planos um diagnóstico e um planejamento aprofundado, de forma participativa, dos sistemas econômicos territoriais com vistas a motivar a reflexão para o desenvolvimento de novas atividades ou o aumento da governança interna em atividades que já vem sendo desenvolvidas pelos agricultores familiares. Com isso, as lideranças locais serão capazes de focar seus esforços na articulação de políticas de desenvolvimento rural em cadeias produtivas que possibilitem o maior grau de governança e que mostrem um potencial diferenciado de desenvolvimento aos agricultores familiares. 2) Apoio direto à estruturação das principais cadeias produtivas, disponibilizando instrumentos capazes de permitir a articulação e a governança sobre as principais políticas públicas de comercialização, crédito e ATER.

Instrumentos/Atividades:

- Elaboração de Estudos de Potencialidade Econômica
- Elaboração de Planos Safra Territoriais
- Elaboração de Planos Territoriais de Cadeias de Produção Cooperativa
- Apoio ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito e sua interseção no

fortalecimento das cadeias produtivas prioritárias nos territórios.

- Desenvolvimento de Sistemas Estaduais de Comercialização dos Produtos da Agricultura Familiar e Economia Solidária – SECAFES.
- Apoio à constituição de redes de ATER para a agricultura familiar.
- Fomento aos empreendimentos associativos e cooperativos da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária, com foco em consultorias e assessorias voltadas à gestão dos empreendimentos.

Forma de execução: As atividades acima relacionadas serão realizadas sob a coordenação da SDT sendo desenvolvidas por instituições e atores locais.

Resultados esperados:

- Identificação de cadeias e atividades produtivas com potencial de desenvolvimento diferenciado;
- Maior articulação nas cadeias de produção trabalhadas pelos agricultores familiares;
- Verticalização do processo produtivo nas cadeias da agricultura familiar com maior controle sobre os processos de comercialização
- Maior controle sobre a quantidade e a qualidade do crédito disponível aos agricultores familiares

- Projeto 05: Inserção sustentável em mercados

Objetivo: Apoiar, através de assessoria especializada, o desenvolvimento tecnológico e de marketing necessário para inserção dos produtos das associações e cooperativas da agricultura familiar em mercados dinâmicos, apoiando a qualificação e o reconhecimento permanente destes produtos tanto em mercados tradicionais quanto ampliando sua inserção em mercados solidários nacionais e internacionais.

Instrumentos/Atividades:

- Assessoramento para o desenvolvimento de produtos, e criação de marcas, selos, e estratégias de marketing para os produtos da agricultura familiar e assentamentos da reforma agrária, com apoio ao desenvolvimento da Marca da Agricultura Familiar.
- Apoio a logística e promoção comercial dos produtos da agricultura familiar e reforma agrária.
- Desenvolvimento e gerenciamento de sistema de informações sobre produção e demandas de mercado para os empreendimentos da agricultura familiar e reforma agrária.
- Elaboração de planos de negócios.
- Assessoramento no desenvolvimento de estratégias de comercialização para acesso competitivo a mercados diversificados e dinâmicos.
- Apoio a eventos nacionais e internacionais de promoção comercial dos produtos da agricultura familiar.
- Apoio a projetos de massificação do conceito de comércio justo e solidário junto ao consumidor brasileiro.
- Apoiar o ajuste do PRONAF Comercialização em uma modalidade de capital de giro adequada à realidade das cooperativas de agricultura familiar e não limitando o volume de recursos liberados para o capital de giro a partir do CNPJ da organização, mas considerando a possibilidade de outro indicador, com prioridade para o número de sócio.

- Apoio na viabilização de uma linha de crédito de investimentos para ampliar a capacidade de armazenagem de produtos das cooperativas da agricultura familiar.
- Apoio a constituição de Fundo de apoio a comercialização via comércio justo através das cooperativas de crédito solidário e/ou fundo garantidor para pré-financiamento na cadeia de comercialização de comércio justo e solidário.
- Articulação institucional para elevação do valor anual das vendas dos produtos dos agricultores familiares beneficiários do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), bem como, liberação dos recursos para CONAB em tempo hábil, de acordo com o período de colheita de cada macrorregião do país, viabilizando a operacionalização da aquisição dos produtos das cooperativas de produção e comercialização da agricultura familiar.
- Apoio à certificação dos produtos orgânicos, agroecológico e de comércio justo, garantindo a origem, a rastreabilidade e a agregação de valor aos produtos da agricultura familiar e economia solidária.
- Apoio a mecanismos de venda direta e inter cooperação para fomento a feiras estaduais, regionais, nacionais e internacionais do mercado justo e convencional.

Forma de execução: As atividades de assessoria serão realizadas, seja diretamente pela SDT ou através do apoio a projetos apresentados por Bases de Serviços locais/regionais – através de contratos e convênios - para assessoramento aos empreendimentos cooperativos. Todas as ações serão coordenadas e apoiadas e acompanhadas metodologicamente pela Coordenação de Cooperativismo, Negócios e Comércio da SDT. Para a promoção comercial a SDT apoiará a realização e a participação dos empreendimentos em feiras/eventos estaduais, regionais, nacionais e internacionais voltadas à agricultura familiar e economia solidária.

Resultados esperados:

- Desenvolvimento e reconhecimento crescentes das qualidades específicas dos produtos da agricultura familiar permitindo maior apropriação pelos agricultores familiares e suas cooperativas sobre o valor agregado gerado durante o processo de comercialização.
- Ampliação da participação dos produtos da agricultura familiar e economia solidária nos mercados, com consequente ampliação da renda gerada a partir dos empreendimentos solidários.
- Maior proximidade na relação produção-consumo, viabilizando a constituição de relações comerciais pautadas no consumo consciente e no comércio justo e solidário.
- Projeto 06: Oferta de estrutura de apoio às ações de dinamização econômica

Objetivo: Viabilizar a construção de sedes próprias, bases de serviços, espaços de comercialização e aquisição de equipamentos para iniciar e ou dinamizar o funcionamento de cooperativas e associações rurais de agricultores familiares.

Instrumentos/Atividades: Financiamento de projetos de infra-estrutura nas seguintes áreas:

- Estruturação de bases de serviço
- Construção e estruturação de espaços de comercialização tais como feiras, mercados e centrais territoriais e/ou estaduais de comercialização
- Construção de sedes próprias para cooperativas.
- Construção e estruturação de sedes e postos de atendimento de cooperativas de crédito
- Apoiar a construção de frigoríficos públicos e cooperativados nos territórios e/ou intermunicipais a fim de garantir a segurança alimentar das famílias, a redução de custos das carnes, a geração de renda e adequar às condições sanitárias dos

estabelecimentos.

- Apoio ao desenvolvimento de logística solidária, com veículos de transporte pesado, veículos de transporte leves, bem como para construções de espaços físicos e equipamentos.

Forma de execução: As solicitações das organizações devem ser apresentadas no âmbito dos projetos intermunicipais ou territoriais de infra-estrutura e serviços a serem apoiados, no conjunto, pela Secretaria do Desenvolvimento Territorial (SDT) ou apresentados diretamente a Coordenação de Cooperativismo, Negócios e Comércio da SDT. Como envolve recursos destinados a municípios e/ou estados, acordos prévios com essas instituições públicas devem ser firmados para cessão em comodato assim que os bens forem construídos e ou adquiridos.

Resultados esperados:

- Atendimento a projetos específicos que possibilitem a alavancagem ou incremento produtivo e de serviços de empreendimentos cooperativos e associativos.
- Atendimento a projetos de comercialização que permitam o fortalecimento dos Sistemas Estaduais de Comercialização dos produtos da agricultura familiar e economia solidária (SECAFES).

- Projeto 07: Fortalecimento da organização política do Cooperativismo no Brasil

Objetivo: Fortalecer o conjunto das organizações representativas do Cooperativismo Solidário no Brasil para ampliação de suas contribuições na construção de uma política nacional de fortalecimento da agricultura familiar e economia solidária.

Instrumentos/Atividades:

- Assessoramento técnico e apoio na realização de encontros e eventos que tenham como foco o debate sobre Lei Geral das Sociedades Cooperativas, garantindo, entre outras questões, a pluralidade de representação, o registro público e a livre associação.
- Apoio à criação do Conselho Nacional de Cooperativismo com composição de representantes da sociedade civil e de representantes do governo, tendo como finalidade a proposição de políticas públicas para o cooperativismo, bem como, centralizar e definir a forma de cadastro público das cooperativas do Brasil.
- Apoio a participação da UNICAFES e de outros segmentos representativos do Cooperativismo Solidário no Brasil como membros do Conselho Gestor do SESCOOP, e para que cooperativas de agricultura familiar e economia solidária possam acessar os recursos do mesmo.
- Apoio a articulação institucional necessária para a consolidação da governança territorial sobre políticas públicas que incentivam o desenvolvimento sustentável, tais como: crédito, assessoria/assistência técnica e extensão rural; comercialização/agregação de valor, tais como Garantia Safra, Plano Safra Territorial e Programa Mais Alimentos.
- Apoio na diálogo interministerial para constituição de fóruns temáticos por cadeia produtiva, a partir de um calendário de reuniões de trabalho, com o objetivo de analisar, propor ações de superação dos entraves para o desenvolvimento

econômico das cadeias produtivas.

- Apoio para uma ação articulada do movimento de cooperativismo solidária para a adesão dos municípios e os estados na implementação do SUASA, garantindo os princípios de qualidade sanitária dos produtos e do processo produtivo, atendendo as especificidades da agricultura familiar e economia solidária, fortalecendo as iniciativas das agroindústrias cooperativadas.
- Apoio às Cooperativas de Crédito para o acesso através de suas Centrais de Crédito às linhas de financiamento com garantias do Tesouro Nacional, como Pronaf “A” e Crédito Fundiário.
- Novo Formato para o Programa de Habitação Rural orientado para ser operado por Cooperativas de Crédito, em todas as regiões do Brasil, podendo ser oriundo do Ministério das Cidades e/ou pela criação de uma linha de Crédito (Pronaf Habitação) no Ministério de Desenvolvimento Agrário para este fim.
- Assessoramento no debate e articulação para aprovação da Lei do Cooperativismo de Crédito que esta tramitando junto ao congresso através do PLP 177, coordenado pelo grupo de trabalho junto ao Ministério da Fazenda.
- Ampliação dos recursos destinados ao Programa de Capitalização do quadro social junto às cooperativas de crédito (PROCAPCRED) através do BNDES, esgotados em fevereiro de 2008.
- Constituição de um Fundo Rotativo Solidário para fomento as cooperativas de crédito de pequeno porte, num montante inicial de R\$ 10 milhões.
- Adequação do PROAGRO para cobertura das culturas não convencionais cultivadas pelos/as agricultores/as familiares que privilegiam praticas baseadas nos princípios da agroecologia e da autonomia no uso dos insumos.
- Contribuir para que a UNICAFES possa participar na articulação brasileira do grupo que discute e encaminha negociações sobre cooperativismo e agricultura familiar nas relações internacionais, a exemplo do Mercosul na Reunião Especializada da Agricultura Familiar e do Grupo de Cooperativismo do Mercosul, e Comunidade Européia, aportando recursos para viabilizar estas relações.
- Articulação institucional e apoio a organização/mobilização do movimento cooperativista para implementação da Instrução Normativa do Comércio Justo.