

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COOPERATIVISMO**

JOSÉ MÁRIO HANSEN

**PROJETO EMPRESÁRIO RURAL COOPERATIVA PIÁ: EDUCAÇÃO,
FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO COOPERATIVA**

SÃO LEOPOLDO

2014

José Mário Hansen

PROJETO EMPRESÁRIO RURAL COOPERATIVA PIÁ: EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E
INFORMAÇÃO COOPERATIVA

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como requisito
parcial para a obtenção do título de Especialista
em Cooperativismo, pelo Curso de
Especialização em Cooperativismo da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. José Odelso Schneider

São Leopoldo

2014

RESUMO

Os imigrantes vindos ao Brasil no século XIX, particularmente os de origem germânica e italiana, tiveram enormes dificuldades de sobreviver e muito raramente se desenvolver. Uma das soluções e práticas executadas foi a conjugação de forças humanas, técnicas, profissionais, educacionais. A junção dos esforços era organizada em forma de associativismo, seja associação ou cooperativa. As experiências foram muitas, algumas de bem sucedidas, outras menos, dependendo muito do ramo de atuação e mais ainda da gestão. Nas décadas de 1950, 1960, 1970, as dificuldades no campo agropecuário eram enormes, a situação dos produtores rurais muito precária. Nestas décadas as cooperativas passavam por momentos de dificuldade econômica e social. O descrédito ao sistema cooperativo era total, e o agricultor vivia de forma individualizada. Em 1967 surgiu a oportunidade de criação de uma cooperativa com auxílio de recursos humanos e técnicos da Alemanha. O projeto foi se desenvolvendo aos poucos, com a dúvida de muitos e o aceite de 213 agricultores que naquele ano fundaram a Cooperativa Piá. Nos primeiros anos, análises feitas pelos técnicos alemães apontaram a fruticultura e a produção de leite como alternativas viáveis aos associados e de acordo com as características topográficas da região. Com o passar dos anos, e a cooperativa em pleno funcionamento, viu-se a necessidade de resgatar a estima dos agricultores, aproximando a família no trabalho diário, proporcionando uma série de incentivos para que pudessem viabilizar sua propriedade, intensificar o uso de novas tecnologias, transformá-los em empreendedores envolvendo-os nos assuntos da cooperativa e com isto possibilitar à cooperativa sua permanência num mercado cada vez mais competitivo através de inovação de produtos e processos. Assim, o presente trabalho tem por objetivo resgatar e apresentar a história do Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá, através do relato e experiências de associados desta cooperativa, verificando se o projeto pode ser enquadrado como a prática do quinto princípio cooperativo.

Palavras-chave: Cooperativa Piá. Agricultores. Família. Projeto Empresário Rural.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Padre Amstad.....	13
Figura 2 - Agricultora.....	29
Figura 3 - Família de agricultores.....	30
Figura 4 - Projeto Empresário Rural	31
Figura 5 - Evolução da logomarca Piá.....	39

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Há quanto tempo você é associado da Cooperativa Piá?	63
Gráfico 2 - Qual é/foi o seu vínculo com a Cooperativa Piá?	64
Gráfico 3 - Você conhece o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá?	65
Gráfico 4 - No seu entender o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá é caracterizado como um processo de educação, formação e informação cooperativa?	66
Gráfico 5 - O Projeto Empresário Rural oferece aos associados produtores as alternativas e apoio necessários que estes necessitam para viabilizar a sua propriedade rural ?	67

LISTA DE SIGLAS

ASCAR	Associação Sulina de Crédito e Assistência Rural
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CCGL	Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda
CETANP	Centro Regional de Formação Profissional de Agricultores de Nova Petrópolis
CLT	Consolidação das Leis do trabalho
COOPERATIVA PIÁ	Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda
DAC	Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Rio Grande do Sul
EMATER	Associação Rio-Grandense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural
FAG	Frente Agrária Gaúcha
INCRA	Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária
JAC	Juventude Agrária Católica
OCERGS	Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
PDC	Partido Democrático Cristão
PIAT	Plano Integrado Assistência Técnica
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UNIFRATER	União Fraternal Pró Terras
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 Situação Problemática.....	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo Geral	9
1.2.2 Objetivos Específicos	9
1.3 Justificativa	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1 Histórico do Cooperativismo e seus Princípios.....	10
2.1.1 Ações do Padre Theodor Amstad	12
2.1.2 Empresas Capitalistas e Cooperativas	14
2.1.3 A Importância do Envolvimento do Associado.....	15
2.2 Educação e Formação Cooperativa	17
2.2.1 De Olho no Futuro: o projeto das cooperativas escolares	19
2.3 Liderança.....	21
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	24
3.1 Delineamento da Pesquisa	24
3.2 Definição da Área, Amostra e Unidade de Análise	25
3.3 Técnicas de Coletas de Dados	26
3.4 Técnicas de Análises de Dados	27
3.5 Limitações do Estudo	27
4 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO.....	29
4.1 Considerações Iniciais	29
4.2 Antecedentes à Fundação da Cooperativa e Primeiros Passos	31
4.2.1 O Projeto de Nova Petrópolis	32
4.2.2 Motivação dos Agricultores para a Cooperativa	34
4.3 A Fundação da Cooperativa	35
4.3.1 Obstáculos Iniciais às Atividades da Cooperativa.....	37
4.4 A Marca Piá	38
4.5 A Estrutura da Cooperativa	40
4.5.1 Evolução da Área de Atuação da Cooperativa	41
4.5.2 Adaptações na Estrutura Organizacional da Cooperativa	41
4.5.3 Mudanças na Estrutura, a partir da Década de 90	44

5 A HISTÓRIA RECENTE DA COOPERATIVA PIÁ	46
6 APOIO AO ASSOCIADO E ÀS SUAS ATIVIDADES	49
7 O QUADRO ASSOCIATIVO E O PROJETO EMPRESÁRIO RURAL	50
7.1 Evolução do Número de Associados da Cooperativa	50
7.2 Apoio à Pessoa do Agricultor	50
7.3 O Projeto Empresário Rural	52
7.3.1 Preço	52
7.3.2 Estímulos à Produção	53
7.3.3 Garantia Comercial.....	54
7.3.4 Subsídios ao Frete.....	54
7.3.5 Círculo de Máquinas e Ajuda Mútua - Projeto LAZ 972-RS.....	55
7.3.6 Profissionalização e Capacitação do Agricultor.....	56
7.3.7 Projeto Terneira	57
7.3.8 Inseminação Artificial	57
7.3.9 Financiamento pelo Sistema Troca-Troca.....	58
7.3.10 Modernização da Cadeia	59
7.3.11 Jornal A Ponte	60
7.3.12 A Natureza Social e os Custos dos Projetos de Apoio aos Associados da Cooperativa.....	61
7.3.13 Integração da Cooperativa com o Produtor Rural pela Profissionalização	61
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS DA COOPERATIVA PIÁ	63
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS	73
ANEXO A - QUESTIONÁRIO.....	75

1 INTRODUÇÃO

A história da Cooperativa Piá é construída através da união e esforços de lideranças que durante décadas prestaram serviços à comunidade, mobilizaram agricultores e acreditaram na ideia de que seria possível motivar agricultores desacreditados transformando a realidade de afastamento, individualismo e descrédito em si e nas instituições através da organização de um novo sistema coletivo empreendedor e participativo - a cooperativa.

Através da identidade social e humana, pautada nos princípios de solidariedade, justiça, autonomia e democracia, esta nova ideologia cooperativa foi um marco transformador na vida de comunidades diversas da região serrana do Rio Grande do Sul, vislumbrando dias melhores no âmbito rural, especialmente para os agricultores produtores de leite e frutas.

Despertava-se novas esperanças, evitando o êxodo rural e abrindo caminho para a união das pessoas através do trabalho familiar nas pequenas propriedades rurais, que podem ser entendidas como pequenas empresas familiares.

A cooperação humana aliada à doutrina e filosofia cooperativista estimula o engajamento das pessoas buscando a evolução social e o crescimento econômico dos associados em suas comunidades e em consequência o sucesso e sustentabilidade da cooperativa à longo prazo, num processo de confiança e fidelidade mútuo.

O presente trabalho analisa o processo de formação e constituição da cooperativa e seus projetos sociais, em especial o Projeto Empresário Rural, tendo por objetivo relatar o processo de implantação e execução junto aos associados. Busca-se o entendimento dos benefícios alcançados pelos agricultores e cooperativa através dos processos de educação, formação e informação cooperativistas. Ressalta-se que não há pretensão de esgotar o assunto, mas através de relatos de lideranças e associados envolvidos neste contexto histórico econômico e social, possibilitar uma reflexão crítica da situação, e apontar possibilidades de novos projetos que possam ser criados para beneficiar associados e cooperativa.

1.1 Situação Problemática

A história da Cooperativa Piá demonstra o espírito empreendedor dos entusiastas, associados fundadores e dirigentes que propuseram a criação de uma cooperativa. Acreditando nesta visão inovadora, o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá pode ser entendido como a prática do quinto princípio cooperativo - educação, formação e informação - sendo que o projeto busca a transformação do agricultor desacreditado e pouco eficiente

num empresário com visão global de sua atividade através da interação dos diversos focos do projeto ?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar o histórico da Cooperativa Piá e do Projeto Empresário Rural relacionando-o com o quinto princípio cooperativo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá, e sua sistemática de aplicação;
- Relatar através da experiência de associados seu entendimento sobre o Projeto Empresário Rural;
- Verificar se o Projeto Empresário Rural pode ser justificado e enquadrado como um projeto de educação, formação e informação cooperativista.

1.3 Justificativa

No ano em que completa 47 anos, a Cooperativa Piá serve de modelo para as cooperativas agropecuárias. Sua gestão transparente e participativa garantiu a sobrevivência ao longo dos períodos num conturbado mercado de produtos lácteos dominado pelas empresas multinacionais. A autonomia e independência financeira pautam o cotidiano da cooperativa, que através da participação efetiva de seu quadro social interage com a comunidade dos municípios de abrangência. A busca constante pelo desenvolvimento da sua base associativa - os agricultores - sempre foram primordiais. O foco deste trabalho será o Projeto Empresário Rural, que pela abrangência obtida em vários municípios, com inúmeras famílias de agricultores merece destaque e apresentação, visto que proporciona o desenvolvimento humano, econômico e social dos associados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a base teórica que fundamenta a pesquisa, através da história do cooperativismo, as ações do Padre Amstad e a gestão de empresas cooperativas.

Será abordada também a importância dos associados na sua relação com a cooperativa, ressaltando a questão da educação cooperativa através de um novo modelo que vem sendo desenvolvido em municípios do Rio Grande do Sul com êxito: as Cooperativas Escolares, além de aspectos relacionados à liderança.

2.1 Histórico do Cooperativismo e seus Princípios

O cooperativismo surgiu como uma reação intelectual e social à Revolução Industrial. Para superar as adversidades da revolução industrial e a cultura de mercado, um grupo de tecelões da cidade de Rochdale organizou o que se caracterizou com a primeira cooperativa. Surgiu em 1844, a cooperativa de consumo, nomeada de Sociedade dos Pioneiros Equitativos de Rochdale, com base no trabalho e não no capital, conforme Pinho (2004). Os objetivos estavam em promover o bem coletivo, nos valores de autoajuda, responsabilidade própria, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, e surgiu com o objetivo de livrar a população da exclusão social e da miséria, patrocinadas pelo desemprego e exploração no trabalho. Adams (2010), aponta que o trabalho associado pode ser entendido como a quebra entre a produção capitalista hegemônica e a possibilidade de produção autogestionária. Nesse sentido destaca que

A finalidade de empreendimentos de trabalho associado é, em primeiro lugar, a cooperação em vista da satisfação das necessidades humanas fundamentais, em que os participantes exercem a liberdade e autonomia possível na criação e recriação de um mundo do trabalho com relações sociais de convivência solidárias. (ADAMS, 2010, p. 53).

Os Pioneiros de Rochdale abriram caminho para um movimento que se espalhou pela Europa e pelo mundo. Portanto, inclusive aqui no Brasil, os homens perceberam que, enquanto antes se agrupavam informalmente para atingir objetivos específicos, agora poderiam formalizar a cooperação, ganhando mais força. No Brasil, o movimento cooperativo teve seu início em 1889, na cidade de Ouro Preto - Minas Gerais, e no Rio Grande do Sul, já em 1892 sob a liderança de Vicente Monteggia fundando em Nova Venécia (Antônio Prado de hoje) a primeira cooperativa agrícola, com estatutos escritos

em italiano. Num momento seguinte, em 1902 Padre Theodor Amstad, com o decidido apoio de um pequeno grupo de produtores rurais familiares, fundou a cooperativa Caixa Rural de Linha Imperial, Nova Petrópolis (atual Sicredi Pioneira) através da união de pequenos proprietários rurais. Com isso, o cooperativismo desenvolveu-se através de seus valores universais onde a cooperação é sinônimo de desenvolvimento. Os princípios e valores baseados na ética com o objetivo de justiça social, equidade, distribuição de renda, defesa do meio ambiente e garantia de segurança alimentar cativou os trabalhadores, possibilitando o desenvolvimento das comunidades e vitalizando a economia do país e seu desenvolvimento social.

As atuais mudanças nas economias globais sinalizam uma situação de crise do capitalismo mundial. Dentre as discussões que cercam os possíveis rumos deste momento, as formas alternativas de organização do trabalho, produção e consumo se apresentam como um debate enriquecido de possibilidades que apontam a necessidade de um método de organização diferente. Por serem organizações distintas das organizações tradicionais, as cooperativas apresentam a necessidade de uma forma de gestão também diferenciada; baseada em princípios cooperativistas.

São sete os princípios cooperativistas:

- a) adesão voluntária e livre;
- b) gestão democrática pelos membros;
- c) participação econômica dos membros;
- d) autonomia e independência;
- e) educação, formação e informação;
- f) intercooperação;
- g) compromisso com a comunidade.

Dentre os sete princípios do cooperativismo, a educação cooperativa tem importante papel no desenvolvimento do quadro associativo das cooperativas. Para que ocorra a real integração entre as diversas partes envolvidas, todos devem ter a consciência do grupo ao qual pertencem. A difusão dos conceitos, e da doutrina cooperativa devem ser repassados com o intuito de que a teoria cooperativista possa ser colocada em prática, e não fique apenas descrita no estatuto e na vontade daqueles que a dirigem a cooperativa.

Outro princípio relevante e muito oportuno para uma época de economia globalizada, e onde as regras de jogo são decididas por algumas centenas de grandes empresas

multinacionais, foi a introdução do sétimo princípio e que diz respeito à preocupação com a comunidade. A cooperativa é um forte motor de desenvolvimento econômico e social e mais recentemente vista também como relevante instância de desenvolvimento local e sustentável.

Através do desenvolvimento de projetos, pode inserir a comunidade em seu ambiente e trazer os associados para perto e ainda desenvolver o bem-estar da sociedade.

O cooperado deverá ser um sujeito que visualiza as formas de fazer o diferente, possibilitando resultado para si e para os outros, pensando no trabalho como maneira de mudar o meio social e usufruindo das mudanças para uma vida mais digna.

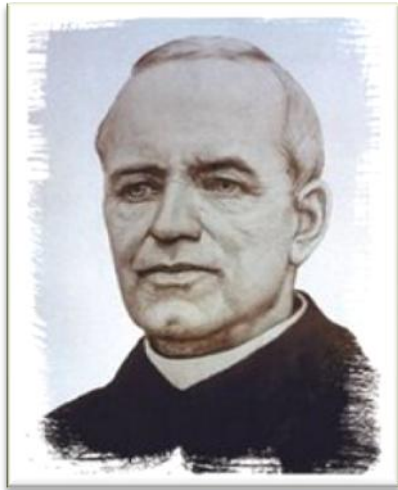
2.1.1 Ações do Padre Theodor Amstad

Ao longo da primeira metade do século XX algumas melhorias foram sendo introduzidas aos poucos nas condições mínimas de infra-estrutura e de serviços, após o período de decadência econômica vivida pelas regiões de colonização, após o seu período de apogeu que vai até fins da década de 1870. Ocorrem como reação a esta crise vivida nas duas primeiras décadas do Século XX na região colonial, várias iniciativas de pequenos grupos comunitários, e com os recursos financeiros que podiam ser investidos, assim como a disponibilidade de pessoas com conhecimento técnico para tanto.

Uma das iniciativas de maior repercussão na região foi a criação da Caixa Rural "Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis", conforme Pereira (2012, p. 108), que teve como mentor e fundador o Padre Theodor Amstad, em Linha Imperial, interior do município de Nova Petrópolis.

Como cooperativa, a Caixa Rural fundada pelo Padre Amstad não visava lucros como os bancos comerciais, embora fosse necessário seguir critérios de instituição financeira. As atividades se destinavam a receber as poupanças que os agricultores depositavam nela, e aplicá-los, prestando serviços de acesso a empréstimos aos associados. Os resultados revertiam para novos benefícios aos agricultores associados e também para obras das comunidades. (PEREIRA, 2002).

Figura 1 - Padre Amstad



Fonte: Rambo e Arendt (2012).

O Padre Theodor Amstad, um verdadeiro líder¹, possuía muita habilidade em trabalhar com os agricultores dentro do espírito associativo, a partir das experiências trazidas da terra natal, o Cantão de Unterwalden, na Suíça, e da experiência de quatro anos e meio vividos na Inglaterra, que vivia em plena efervescência da criação e consolidação de cooperativas e outras entidades associativas. Nessa localidade, seguindo a tendência de outras regiões suíças, após a revolução de 1848, surgiram entidades como a Sociedade União Popular (*Volksverein*), e o Partido Popular Católico (*Katolischen Volkspartei*), com o objetivo de defender os interesses religiosos e civis dos católicos.

O Padre Amstad realizou seus estudos na terra natal, entrando depois em um educandário eclesiástico dos jesuítas na Holanda, Áustria e Inglaterra, já que no auge do Kulturkampf de Bismarck, os jesuítas haviam sido expulsos da Alemanha ou do Império Prussiano. Foi ordenado padre na Inglaterra, em 1883, vindo pouco depois, em 1885 para o Brasil, trazendo consigo o conhecimento do sistema cooperativo implantado na Inglaterra e demais países europeus. Como sacerdote atuou de 1885 a 1908 em São Sebastião do Caí, São José do Hortêncio e, após, em Nova Petrópolis, antes de atender a paróquia de Lajeado. Foi nesse período que lançou, em fevereiro de 1900, em um congresso realizado em Santa Catarina da Feliz, a ideia da criação da Associação Rio-grandense dos Agricultores que funcionaria sob o lema: com as Forças Unidas.

¹ De acordo com Schultz (2006), a liderança começa com a posse de uma clara visão do destino para o qual estamos rumando. Você também precisa ter a capacidade de articular essa visão de modo que as pessoas compreendam a estrutura da direção que se está seguindo. "A liderança não é individual: ela se traduz em ter as coisas feitas por meio do trabalho em equipe". (SCHULTZ, 2006, p. 38).

Pereira (2002), destaca ainda que Padre Amstad recomendou que se produzisse mais, se exportasse mais e se importasse menos, para evitar o endividamento externo. É notável que esta recomendação tenha sido feita bem no início do século vinte e não agora, um século depois, quando o endividamento externo custara tão caro ao país.

O Padre Amstad, ainda, aconselhou que os agricultores preferissem os produtos nacionais aos estrangeiros. Por fim, falou da necessidade de os colonos, se unirem em sociedades. Hoje estas recomendações nos levam a pensar na geração de empregos e na necessidade de viabilizar as pequenas propriedades familiares através do cooperativismo.

2.1.2 Empresas Capitalistas e Cooperativas

Os Pioneiros de Rochdale através de suas ações, revolucionaram as práticas econômicas e sociais de sua época, introduzindo procedimentos e estruturas que pregam a equidade e solidariedade permanente nas relações de trabalho. Por algum tempo, as mesmas mantiveram-se fortes em relação aos desafios da época; porém a pequena organização local das cooperativas passou e confrontar-se com as grandes empresas capitalistas que passaram a instalar-se nas diversas localidades.

O conceito de cooperativa, conforme a Aliança Cooperativa Internacional, definido e consensuado pelo cooperativismo mundial no Congresso de Manchester em setembro de 1995 é o seguinte: “cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.” (SCHNEIDER, 2010, p. 42).

A cooperativa não tem condições diretas de competir na economia com essas grandes empresas. Porém, ela deve buscar alternativas ao mercado competitivo, tendo presente uma ética diferente, não agindo por interesses individuais, e aproveitando os espaços existentes no mercado, procurando o bem comum e geral de toda a coletividade cooperativa, não de forma isolada, mas agindo solidaria e integradamente com outras organizações cooperativas. (SCHNEIDER, 2010).

A exploração de certa atividade econômica, certamente é a forma que as pessoas que fazem parte da cooperativa encontraram para alcançar seus objetivos pessoais. A partir da utilização racional de recursos disponíveis é que se obtém um resultado econômico desejado e um significativo avanço social.

O capitalismo considera o lucro como fator essencial do progresso econômico, a concorrência como lei suprema da economia e a propriedade privada dos bens de produção como direito absoluto, sem limites nem obrigações sociais correspondentes. Isto levou - acrescenta Paulo VI, citando Pio XI - ao Imperialismo internacional do dinheiro. (LIMBERGER, 1996, p. 156).

A complexidade das organizações cooperativas, demonstra que a efetividade das suas operações (adaptação aos mecanismos de mercado) não pode ser colocada como prioridade em detrimento do bem-estar dos associados. Porém, o que diferencia uma sociedade cooperativa de empresas capitalistas é a luta pela democracia nas relações econômicas, o empenho pela autonomia, equidade e solidariedade, numa justa e equilibrada produção e distribuição de bens e serviços, elementos que podem ser agrupados em três grandes aspectos organizacionais: o da propriedade, o da gestão e o da distribuição dos resultados líquidos. A necessidade das cooperativas adaptarem sua forma de gestão ao atual modelo capitalista deve-se ao fato de a natureza do contexto econômico geral estar mudando.

“A Cooperativa é uma organização econômica *sui generis*, não é um empreendimento lucrativista, não é expressão de uma economia comunitária, de tipo coletivista, mas também não é associação caritativa”. (MEINEN et. al., 2002, p. 12).

As sociedades cooperativas respeitam ainda, de um lado, as diretrizes básicas do capitalismo, porquanto, para obterem seu espaço, têm de competir com qualidade e eficiência com as empresas convencionais, além de propiciar agregação de renda aos titulares dos “empreendimentos” através delas exploradas, e, de outro, aproximam-se da doutrina socialista ao promoverem o partilhamento equilibrado do resultado comum obtido. (MEINEN et. al, 2002, p. 13).

Neste cenário controverso, faz-se necessária e primordial a participação efetiva do quadro associativo na gestão da cooperativa e ainda, a renovação e qualificação do quadro social através de processos de educação e formação cooperativa diuturna e permanente.

2.1.3 A Importância do Envolvimento do Associado

O objetivo básico de todas as cooperativas é prestar algum serviço ao seu associado, e para que ela sobreviva e obtenha sucesso é necessário que o associado esteja consciente e envolvido nos processos cooperativos, sendo sabedor de seus direitos e deveres. Neste quesito é obrigação da cooperativa capacitar e educar seu quadro social, fidelizando-o e mantendo-o motivado a acreditar no projeto inicial, objetivo de fundação da cooperativa. Outro fator importante, principalmente nas cooperativas agropecuárias, é o envolvimento da família no trabalho da propriedade rural do agricultor associado à cooperativa.

Assim, os associados de uma cooperativa desenvolvem suas atividades nas propriedades rurais em conjunto, com a participação de todos os integrantes da família. Em consequência disto podem ser considerados como pequenos núcleos de empresas familiares.

Não por acaso que as cooperativas podem ser entendidas como uma grande família, pois trata-se da união de várias famílias que buscam os mesmos objetivos, para o desenvolvimento da cooperativa na qual são associados.

Adams (2010) aponta que através do trabalho, o homem tem a possibilidade de atuar de forma ativa, como sujeito social; ou seja, operando com a cooperativa, através do processos de formação e educação relacionados ao trabalho, pode interagir e integrar-se com outros associados trocando experiências e aprendendo continuamente através de eventos educativos oferecidos pela cooperativa.

Já Hunter (2004, p. 22), ressalta: “[...] creio firmemente que juntos somos muito mais sábios do que cada um sozinho, e juntos faremos progressos”.

A finalidade de empreendimentos de trabalho associados é, em primeiro lugar, a cooperação em vista da satisfação das necessidades humanas fundamentais, em que os participantes exercem a liberdade e autonomia possível na criação e recriação de um mundo do trabalho com relações sociais de convivência solidárias. (ADAMS, 2010, p. 53).

Também Rossi (2010), destaca que os estímulos econômicos são importantes, porém, às vezes, menos do que um ambiente agradável, perspectivas promissoras e, sobretudo, a elevação da própria estima. "A cultura de cooperação é motivadora para o progresso. Entre outras razões, porque as pessoas se sentem integradas num ambiente que valoriza o seu trabalho e a sua participação nas decisões, favorecendo objetivos que são de todos". (ROSSI, 2010, p. 124).

Nesse sentido, as necessidades humanas são estudadas segundo a teoria de Maslow, onde Bateman e Snell (2006, p. 430) definem que “[...] a teoria de Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que residem dentro do próprio indivíduo”. As necessidades são conscientes, e estão arranjadas em uma pirâmide de importância e que influenciam o comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes chamadas de necessidades baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo das necessidades humanas. São necessidades inatas, como de alimentação, sono e repouso. São necessárias à sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança levam a pessoa a proteger-se de ameaças ou privações. As necessidades sociais relacionam-se com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas. São necessidades de aceitação, associação, participação, afeto e amor. Surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) se encontram satisfeitas. Já as necessidades de estima estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com auto-avaliação e auto-estima. Envolvem a autoconfiança, a necessidade de aprovação social, de reconhecimento social, prestígio e reputação. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, poder, utilidade e capacidade.

No topo da pirâmide de Maslow, encontram-se as necessidades de auto-realização que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. Estão relacionadas com autonomia, independência, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização dos seus talentos individuais. Diferente das outras necessidades, que podem ser conquistadas por recompensas externas, as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias e que não controladas por outros. (BATEMAN; SNELL, 2006).

Buscando alcançar os objetivos das necessidades humanas, a interação entre os membros da família faz-se necessária para que seja construída a identidade cooperativa, fundamental para a sobrevivência e consolidação do cooperativismo, pois conforme Schneider (2010, p. 77), “[...] perdendo a identidade, ou quando esta se dilui numa nebulosa de propostas alternativas, distantes do ser e agir essencial do cooperativismo, tudo pode acontecer, menos cooperativismo”.

Para que a filosofia cooperativista mantenha-se viva entre os associados, faz-se necessário educar e informar os associados sobre os assuntos da cooperativa para que estes atuem e participem do cotidiano de sua cooperativa, objetivando a melhora de suas condições de vida e trabalho.

2.2 Educação e Formação Cooperativa

O quinto princípio cooperativo aborda a importância da educação, formação e informação por parte da cooperativa ao seu quadro social. A educação pode ser entendida

como uma ação cooperativa. Isso significa dizer que, tendo em vista a aprendizagem como um processo cooperativo de descoberta do conhecimento, esse só ocorre como resultado de uma socialização, uma construção coletiva. A própria identidade dos associados na cooperativa depende da existência de outras pessoas, pois é na relação com os outros que os laços de união e fraternidade reforçam o espírito de pertencimento a um grupo.

Desde os tempos dos pioneiros de Rochdale, a educação se fez presente nos debates iniciais sobre cooperativismo. Influenciados pelos precursores Robert Owen e William King, anteriormente à fundação da primeira cooperativa em 1844, havia a preocupação da formação de "[...] um homem novo, em prol de um Novo Mundo Real" (SCHNEIDER, 2010, p. 83), pois a educação num contexto geral ainda não era prioridade na sociedade da época.

Segundo Adams (2010), a educação pode intervir como força ética e política, produzindo saberes, que contribuem para que ocorram transformações tanto nos limites das pessoas como na redução de injustiças e desigualdades sociais. O autor ressalta também que práticas de solidariedade, seja pela forma espontânea ou estimulada pela necessidade de sobrevivência, sempre fizeram parte da organização dos grupos humanos. Adams aponta ainda que um dos objetivos da educação cooperativista é atuar através de um processo de educação dos indivíduos e da multiplicação das experiências de cooperativismo.

Limberger (1996), destaca que a educação cooperativa supõe uma filosofia, um conjunto de princípios e uma ideologia, que possibilite ao homem situar-se no mundo e responda a seu destino dentro do marco teórico da cooperação. "A educação cooperativa não se limita só à formação doutrinária, implicando de mais a mais na interpretação da mesma doutrina, história e princípios no espaço e no tempo concretos". (LIMBERGER, 1996, p. 200).

O mesmo autor complementa ressaltando que

A verdadeira educação cooperativista deve conter tanto a teoria doutrinária quanto a prática da cooperação. Trata-se efetivamente de educação específica, própria, peculiar, ou seja do Cooperativismo. Por ter sido entendido diferentemente, isto é, com qualquer educação ou apenas em sentido genérico, as cooperativas brasileiras estão grandemente deficientes neste aspecto fundamental, podem ser confundidas com mera capacitação tal processo produtivo. (LIMBERGER, 1996, p. 201).

Schneider (2010), destaca um exemplo de depoimento de dirigente de cooperativa sobre a falta de conhecimento cooperativo dos associados

A gente não criou cooperativas em função de uma ideologia, mas em função de uma necessidade. [...], por isso é que hoje nós temos um associado mais fornecedor e cliente do que propriamente associado. Por isso às vezes a gente chama (para a

assembleia geral) o associado e ele não entende muito bem para que seja isso. Se o chamamos para receber, ótimo, ele vem correndo, mas se chamar para estudar o cooperativismo, fica muito difícil. (SCHNEIDER, 2010, p. 74).

O mesmo autor aponta ainda que a educação cooperativista não se dá apenas através de processos formais, mas também no cotidiano, informalmente. Nesse sentido o autor cita William P. Watkins que afirmou o seguinte: "Qualquer contato ou interação do associado com sua cooperativa deveria ser considerado um momento de educação e formação". (SCHNEIDER, 2010, p. 80).

Ressaltando os benefícios que a cooperação cooperativa permite, citam-se os seguintes: o despertar do espírito cooperativo e sua manutenção, apelando ao sentido de justiça e solidariedade social; motivar os associados para que saibam e pratiquem seus direitos e deveres; promover a colaboração com outras cooperativas, possibilitando a expansão de suas atividades; facilitar a distinção entre verdadeiras e falsas cooperativas, prevenindo erros de orientação e regulamentação.

Por outro lado, há também resistência em relação a prioridade da educação cooperativista, onde apresentam-se as circunstâncias que seguem: indiferença de alguns gestores; falta de perseverança e continuidade nas atividades; predomínio dos interesses da empresa cooperativa sobre os da associação de pessoas; falta de pessoas motivadas para empenhar-se em prol da atividade educativa, formativa e de capacitação. (SCHNEIDER, 2010).

Nesse sentido, pensando no futuro das cooperativas e na formação de novas lideranças, cabe destacar o trabalho que vem sendo realizado nas cooperativas escolares, onde o cooperativismo é ensinado aos jovens promovendo a possibilidade de que estes possam conhecer o contexto cooperativo.

2.2.1 De Olho no Futuro: o projeto das cooperativas escolares

As cooperativas escolares são associações de estudantes com finalidade educativa, podendo desenvolver atividades econômicas, sociais e culturais em benefício dos associados. (MARINI, 2014).

Em sua essência, buscam formular uma proposta pedagógica com a participação do corpo discente em atividades práticas. Inspiradas, em parte, no pedagogo francês Célestin Freinet e nas experiências da cidade argentina de Sunchales as cooperativas escolares possuem na educação cooperativista, no trabalho e na cooperação a tríade desse projeto

pedagógico que tem por finalidade a convivência, o respeito mútuo, a solidariedade, promoção da justiça social, igualdade, autonomia, a cooperação e a realização de objetivos comuns. Nelas, o caráter educativo, espírito cooperativo e o movimento entre o saber e o fazer são inerentes e constantes. Através das cooperativas escolares, são vivenciados os sete princípios do cooperativismo.

Para ter uma ideia mais clara sobre as cooperativas escolares, destaca-se o aprendizado que os estudantes adquirem ao construírem as atas das reuniões e assembleias, o manuseio do livro caixa, ao conduzirem reuniões, ao preparem suas pautas e outras demandas. Esses eventos são muito importantes, pois promovem os jovens ao exercício da cidadania responsável, conscientes dos seus direitos e deveres.

O trabalho pedagógico é desenvolvido com a participação de um professor orientador (ou tutor) que se responsabiliza pela escola em apoiar a construção cotidiana da cooperativa escolar. Uma das tarefas desse professor é criar uma atmosfera laboriosa na comunidade escolar de modo a estimular as crianças e jovens dela participantes, a fazer prática cooperativa através das atividades inerentes à gestão, educação, produção, cultura, oficinas e lazer. Outra função primordial do orientador é colaborar ao máximo para o desenvolvimento da liderança, autonomia, ética e responsabilidade dos estudantes.

Outro ponto de destaque é o protagonismo de crianças e adolescentes, únicos sócios das cooperativas escolares. Esses são os responsáveis pela administração e condução dos projetos, embora seja necessário um professor para auxiliá-los.

As Cooperativas Escolares constituem um projeto educativo e está amparado pela lei Nº 8.069, de 13 de Julho de 1990 do Estatuto da Criança e do Adolescente e da lei nº 5764/71. Segundo o Estatuto da Criança e do Adolescente deve ser assegurado aos jovens: garantia de acesso e frequência obrigatória ao ensino regular; atividade compatível com o desenvolvimento do adolescente; horário especial para o exercício das atividades.

Portanto, dentro da realidade das cooperativas escolares brasileiras, as determinações acima e as mencionadas na lei 5764/71 são fundamentais e obrigatórias. Todo o trabalho e tempo dedicado ao projeto devem englobar atividades que promovam a liberdade, a cooperação, o saber e o fazer. É imperativo praticá-los como modo de vida no exercício da liderança, da solidariedade, da simplicidade, da sinceridade e, quando necessário, em mudanças de atitudes. As cooperativas escolares constituem um laboratório de aprendizagem do cooperativismo. E, para dar conta dessa proposta, a casa Cooperativa de Nova Petrópolis, a Escola Bom Pastor e OCERGS/SESCOOP apoiam e promovem cursos de formação cooperativa para estudantes e professores.

No curso de Cooperativismo Escolar, os alunos estudam o conceito de cooperação, o contexto histórico do cooperativismo, a história dos pioneiros de Rochdale, do Cooperativismo no Brasil, das capitais do cooperativismo do Brasil e da Argentina; das diferenças entre cooperativas, sindicatos e associação; dos ramos e dos princípios do cooperativismo; da classificação das cooperativas, da lei nº 5764/71, da importância do estatuto social, dos direitos e deveres dos associados, da organização do sistema cooperativista, da organização do quadro social, das reuniões, atas, assembleias e conselhos das cooperativas.

Enfim, no contexto atual das dificuldades de geração de empregos correspondentes à expansão da oferta de trabalho, o Cooperativismo vem conquistando espaços cada vez maiores nos diferentes ramos da atividade produtiva e de prestação de serviços. As organizações cooperativas contribuem efetivamente para aumentar oportunidades de trabalho e renda e, ao mesmo tempo, desenvolvem ações empreendedoras, formando líderes cooperativistas e a consciência das pessoas sobre a necessidade do apoio mútuo e solidariedade humana.

As Cooperativas Escolares, laboratórios de aprendizagens do cooperativismo, constituem esse mecanismo de educação e promoção do diálogo cujos valores da cooperação balizam o saber e o fazer pedagógico inerente às práticas promovidas nos espaços dessas cooperativas.

Em 2013 o projeto contava com 14 Cooperativas Escolares, inclusive já pertencentes a uma federação - nomeada FECOOPES Pioneira, fundada em 29 de junho de 2012.

Neste ano de 2014 novas escolas estão vinculadas ao projeto, fazendo com que a ideia das Cooperativas Escolares siga ganhando novos adeptos.

2.3 Liderança

As cooperativas historicamente têm na figura de seus líderes um dos mais fortes alicerces.

Maximiano (2011), aponta que em qualquer definição de liderança, o consentimento dos liderados é um elemento importante.

Consentimento, por sua vez, pressupõe identidade de interesses. A liderança ocorre quando há identidade entre a proposta do líder e a recompensa esperada pelo grupo, ou o problema que o grupo precisa resolver. Essa identidade cria no grupo a disposição (ou motivação) para fazer o que o líder propõe. (MAXIMIANO, 2011, p. 279).

A função de liderar exige que o líder tenha capacidade de influenciar e comandar positivamente as pessoas na cooperativa; sejam funcionários ou associados. É necessário que ele perceba as necessidades das pessoas, suas ansiedades, motivações e possíveis angústias que possam afetar seu trabalho com a cooperativa. Stoner e Freeman (2009), destacam como funções das lideranças as atividades de manutenção do grupo e relacionadas às tarefas - que devem ser realizadas pelo líder ou por outra pessoa para que o grupo tenha um desempenho eficaz.

O líder deve ser uma pessoa engajada com a cooperativa, que tenha conhecimento de sua missão, valores e a cultura; administre o clima organizacional, para que depois transmita seu conhecimento aos seus liderados, ensinando e desenvolvendo a próxima geração por meio de círculos virtuosos de ensino, onde o líder de forma participativa ensina, mas também aprende com seus liderados.

Líderes inspiram gerações futuras, inegavelmente. Sempre haverá aquele ao qual pode-se chamar de mestre. Aquele ao qual é possível ser devoto de suas atitudes e pensamentos; que faz acreditar que através do caráter, pró-atividade e personalidade seja possível influenciar outras pessoas em busca de excelência naquilo que está sendo proposto, seja na vida pessoal ou profissional. Estes líderes são definidos como líderes carismáticos ou transformacionais, que segundo Stoner e Freeman (2009), são aqueles que "[...] através de sua visão pessoal e de sua energia, inspiram os seguidores e têm um impacto significativo em suas organizações. (STONER; FREEMAN, 2009, p. 356).

Qualquer organização exige uma forte liderança, pois estes possuem a capacidade de levar os homens a agirem pelo bem comum. Os associados sentem a necessidade humana de pertencer a algo de que possam se orgulhar, eles necessitam de valores e de um objetivo que dê significado às suas vidas e aos seus trabalhos, além disso, precisam estar ligados a outras pessoas, compartilhando com elas crenças e aspirações em comum.

Investir na formação e identificação de líderes é de suma importância, pois o futuro da cooperativa depende cada vez mais da capacidade, da motivação e da dedicação de seus associados. Os associados contribuirão positivamente para o sucesso da organização se estiverem integrados de forma participativa, e motivados a se identificarem com os objetivos, estratégias e metas dela. Esta ideia é disseminada através da cultura organizacional da cooperativa, e através das lideranças da cooperativa é posta em prática.

O processo pelo qual o líder gera entusiasmo e comprometimento junto aos seus seguidores passa pela capacidade de articulação do líder em ter uma visão atraente que atinja as necessidades inconscientes, valores e sentimentos dos mesmos. O comprometimento será

maior caso o líder demonstre confiança e atribua tarefas desafiadoras à sua equipe. (MAXIMIANO, 2011).

A tarefa de comandar e liderar um grupo de pessoas exige habilidades por parte do líder, que terá de conhecer as potencialidades individuais para obter o máximo de rendimento do grupo.

As contribuições à gestão requerem administração participativa e colaboração de todos em suas áreas de atuação e de influência, o que somente poderá ser alcançado através do desenvolvimento de um ambiente de trabalho favorável à cooperação e de políticas e práticas de recursos humanos motivadores e integradores de todos em torno das metas estabelecidas para a cooperativa.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de pesquisa a ser utilizada no decorrer deste projeto.

Prodanov e Freitas (2009, p. 139), destacam que "Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que devemos empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa". Gil (2010), ressalta que através do método aplicado nas pesquisas é possível estabelecer múltiplos sistemas de classificação e defini-las de acordo com a área de conhecimento, a finalidade, o nível de explicação e métodos adotados.

Assim o capítulo evidencia o tipo de pesquisa, universo e amostra, bem como a coleta e a análise dos dados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Prodanov e Freitas (2009), relacionam os tipos de pesquisa do ponto de vista de seus objetivos. Esta pesquisa será do tipo descritiva, onde o pesquisador registra e descreve fatos sem interferir neles, descrevendo um fenômeno ou estabelecendo relações entre variáveis. Este tipo de pesquisa envolve o questionário como técnica padronizada de coleta de dados. Complementando, Vergara (2009), destaca que a pesquisa descritiva não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas serve de base para a explicação. A pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, e utiliza-se de técnicas específicas, como entrevista, formulário, questionário, o teste e a observação. (PRODANOV; FREITAS, 2009).

Também será adotado o método de pesquisa bibliográfica, que é elaborada de acordo com Gil (2010, p. 29) "[...] com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema".

A pesquisa enquadra-se também no formato de estudo de caso, onde Gil (2010), define o estudo de caso como pesquisa caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. O estudo de caso possibilita "[...] descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação". (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 74).

Existem objeção em relação a utilização do método de estudo de caso, onde Gil (2010), destaca a dificuldade de generalização do assunto estudado.

A análise de um único ou de poucos casos de fato fornece uma base muito frágil para a generalização. No entanto, os propósitos do estudo de caso não são os de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. (GIL, 2010, p. 38).

Complementando, este tipo de estudo tem entre seus propósitos descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, e tem como características básicas, conforme Prodanov e Freitas (2009): é um sistema limitado e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos, as quais nem sempre são claras e precisas; o investigador recorre a fontes múltiplas de dados e métodos de coleta diversificados, como observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, documentos, entre outros.

O estudo de caso possui dentre seus propósitos: preservar o caráter unitário do objeto estudado e descrever a situação do contexto em que está sendo realizada a investigação.

Em relação ao método de abordagem do problema, utiliza-se a pesquisa qualitativa, que não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Neste tipo de pesquisa "O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. Tal pesquisa é descritiva, sendo que o pesquisados analisa seus dados indutivamente". (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 81). Reforça-se o fato de que na análise dos dados coletados não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas neste tipo de pesquisa.

3.2 Definição da Área, Amostra e Unidade de Análise

Prodanov e Freitas (2009), relatam que as pesquisas sociais abrangem um universo de elementos impossível de ser considerado em sua totalidade, sendo utilizada a amostra, que é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. Esta amostra deve ser representativa da população que se pretende estudar.

As amostras podem ser do tipo probabilística ou não-probabilística. Nesta pesquisa será utilizada a amostra não-probabilística por acessibilidade, sendo destituídas de qualquer rigor estatístico. São elementos selecionados pelo pesquisador, admitindo que possam representar o universo. (PRODANOV; FREITAS, 2009). Isto ocorre devido ao fato de que a Cooperativa Piá possui em quadro associativo 2.756 produtores de leite no mês de Maio de 2014, conforme informações do setor de Controladoria. Estes produtores estão distribuídos nos 83 municípios em que ocorre a captação de leite.

Em torno de 50 produtores de leite possuem correio eletrônico cadastrado na Cooperativa Piá, podendo ainda estar desatualizado, pois não é o meio de comunicação mais utilizado pela Cooperativa Piá quando necessita comunicar-se com seus produtores. O setor de Controladoria da Cooperativa Piá informa que nestas ocasiões, a cooperativa envia através do transportador de leite o comunicado ao associado. Em relação aos associados consumidores, não há um meio de comunicação específico.

Para tanto, a amostra foi de 20 questionários enviados para produtores de leite e associados consumidores, bem como dirigentes da cooperativa.

A unidade de análise é o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá, através de seus associados do município de Nova Petrópolis, que possui em torno de 5.000 associados, conforme informações do setor administrativo da Cooperativa Piá.

3.3 Técnicas de Coletas de Dados

A revisão bibliográfica dará início ao entendimento do tema proposto para futuras análises e conclusões do estudo de caso.

Em relação aos meios de investigação, trata-se de pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2009) é um estudo sistematizado baseado na pesquisa em livros, revistas, jornais e demais documentos de redes eletrônicas. Complementando, conforme Prodanov e Freitas (2009), trata-se ainda de pesquisa documental, pois é baseada em conteúdos de materiais que não receberam tratamento analítico.

Serão adotados ainda procedimentos de metodologia de abordagem do tipo documental, tendo como instrumentos de pesquisa dados e informações oriundas de fontes secundárias, sejam, livros, jornais, revistas, relatórios e relato de pessoas; ou seja, "[...] materiais escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica". (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 64).

Os mesmos autores destacam que a pesquisa documental é realizada com o objetivo de recolher, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado fato, assunto ou ideia. Neste tipo de pesquisa, os documentos classificam-se em: fontes de primeira mão e fontes de segunda mão. Para o desenvolvimento desta pesquisa serão utilizadas as fontes de primeira mão, ou seja, "[...] os que não receberam tratamento analítico, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações, etc (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 69). A coleta de dados será

complementada através da busca de materiais disponibilizados pela Cooperativa Piá, os quais servirão de apoio para assimilação dos valores da cooperativa.

Será utilizada ainda a técnica de questionário, de perguntas abertas, que segundo Prodanov e Freitas (2009), permitem ao informante responder livremente, partindo de questões gerais para específicas.

3.4 Técnicas de Análises de Dados

Para atender os objetivos propostos neste trabalho, será analisado o questionário a ser aplicado, e juntamente ao material bibliográfico pesquisado será realizada a relação entre teoria e prática.

A etapa de análise dos dados deve ocorrer com o propósito de atender aos objetivos da pesquisa confrontando dados e provas, e "[...] desenvolve-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador". (PRODANOV; FREITAS, 2009, p. 124).

A fase de análise ressalta o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá, de forma profunda e detalhada, possibilitando o entendimento da sua aplicabilidade junto aos associados da cooperativa.

O propósito desta etapa "[...] não pode ser o de impressionar o leitor, mas de convencê-lo acerca das evidências obtidas". (GIL, 2010, p. 132).

O problema de pesquisa proposto neste estudo será respondido através da análise dos conteúdos reunidos dos questionários enviados aos associados, e do referencial teórico descrito. Esta etapa possibilitará verificar as variáveis de serem obtidas sob diversos pontos de vista dos associados da cooperativa.

Finalizando o trabalho, será apresentado o capítulo das considerações finais do estudo realizado, priorizando os principais resultados obtidos, registrando ainda sugestões para futuras pesquisas nesta área.

3.5 Limitações do Estudo

O presente estudo, através da análise da história da Cooperativa Piá bem como do Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá busca através de seu objetivo, verificar se o projeto pode ser entendido como a prática do quinto princípio cooperativo. Ressalta-se que

para a análise dessa questão o pesquisador realizou entrevistas com associados e produtores de leite da cooperativa, bem como com pessoas que colaboraram de alguma forma na gestão da cooperativa desde o início de sua história, além da análise de documentos internos da cooperativa.

Os resultados da pesquisa, não se aplicam à totalidade dos associados da cooperativa bem como aos demais projetos da Cooperativa Piá, pois neste estudo focou-se o Projeto Empresário Rural pesquisando associados do município de Nova Petrópolis, ressaltando-se que seria necessária uma amostra maior de questionários respondidos para verificar o real entendimento dos associados sobre o projeto estudado. Recomenda-se que estudos futuros analisem os demais projetos aplicados pela cooperativa com maior número de associados de regiões diversas.

4 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO

Figura 2 - Agricultora



Fonte: Arquivo da Cooperativa Piá (1970).

A figura acima, destaca a imagem da mulher agricultora, que olhando ao longe ansiava por dias melhores, numa época em que recursos tecnológicos eram escassos, e o agricultor vivia uma situação de abandono por parte das entidades públicas.

Assim como as pessoas, toda organização constrói ao longo dos anos, sua história de vida. E todos que tomaram parte desta história, nutrem a vontade também de ver esta história ser contada e perpetuada para as próximas gerações.

Desta forma, o objetivo deste capítulo é destacar a história e antecedentes da Cooperativa Piá, bem como daqueles que acreditaram num projeto inovador, em busca de dias melhores e a implantação do Projeto Empresário Rural; e que as experiências possam ser úteis para aqueles que buscam construir um futuro mais justo, solidário e participativo.

4.1 Considerações Iniciais¹

Bastante cedo a Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda passou a ser conhecida como Cooperativa Piá, pois este nome fantasia se difundiu com aceitação geral através da comercialização de seus produtos. Por decisão da Assembleia Geral Extraordinária de 1992 oficializou sua denominação como Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda - Piá.

¹ Capítulo elaborado pelo autor, baseado em arquivos e registros fotográficos da Cooperativa Piá.

Figura 3 - Família de agricultores



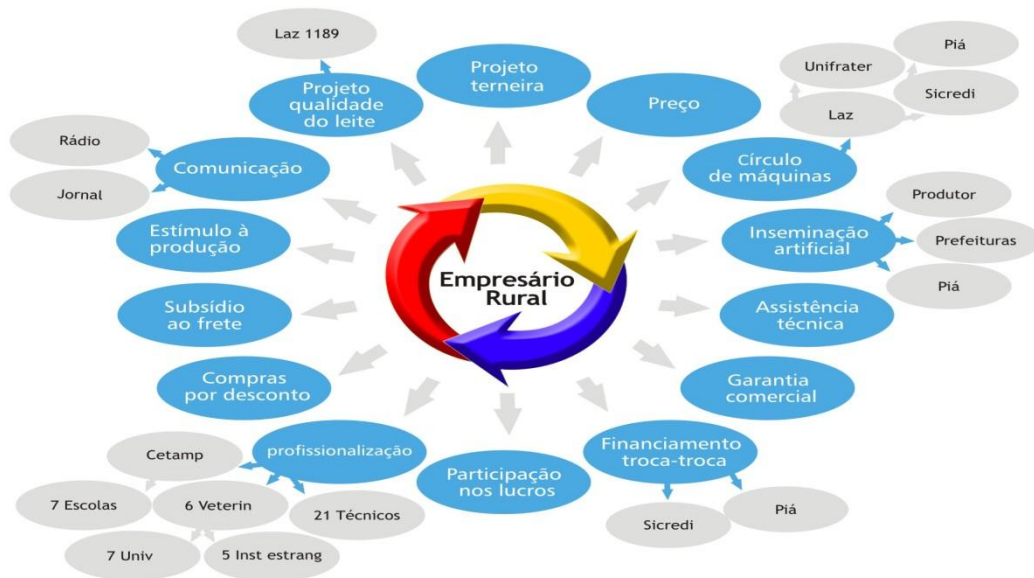
Fonte: Arquivo da Cooperativa Piá (1972).

Toda história tem um começo, e o caso da Cooperativa Piá, não é diferente. É a história de pessoas que, numa busca constante de viabilização e crescimento das pequenas propriedades, decidiram fundar a Cooperativa Piá. Querer dar nomes a todos estes líderes e homens de ação seria um erro fatal, pois são muitas as pessoas envolvidas neste processo, sem contar aquelas que contribuíram indiretamente.

A figura 3, acima, demonstra uma família de agricultores de décadas atrás, e sua moradia simples. Com isto, também, se abre o horizonte para frente apontando para onde se deve ir, buscando uma vida mais digna aos associados da Cooperativa Piá.

O projeto Empresário Rural (figura 4), foi sendo elaborado e construído ao passar dos anos, desde o início das atividades da cooperativa e, progressivamente, implantado e ampliado e outros projetos de desenvolvimento comunitário, como o Projeto Integrando Vidas, que iniciou recentemente a sua execução, direcionado para dentro da organização da cooperativa, seus associados e colaboradores, mas também abrangendo a comunidade em geral.

Figura 4 - Projeto Empresário Rural



Fonte: Arquivo da Cooperativa Piá (1997).

A busca do embrião da Cooperativa Piá remete-nos para 1858, ano da criação da Colônia Provincial de Nova Petrópolis, quando os problemas e as dificuldades para superá-los eram enormes, e o dia seguinte era uma incógnita para os agricultores. Se hoje dispomos de uma infinidade de recursos, tecnologia e grandes organizações bem estruturadas, naquela época as pessoas não contavam com tantas possibilidades.

A dor ensina solidariedade e o abandono vai à busca do altruísmo; a cooperação não surge ao acaso, mas exige construção lenta e permanente, com perseverança e denodo. O espírito da doação, do dar e do receber, do compartilhar e do colaborar, comprovado historicamente pelos descendentes de alemães e italianos, remonta para a história da região e das comunidades que integram a Cooperativa Piá.

4.2 Antecedentes à Fundação da Cooperativa e Primeiros Passos

A fundação da Cooperativa Piá, no município de Nova Petrópolis, foi precedida de diversos acordos celebrados entre os governos brasileiro e alemão. O primeiro deles, assinado em 30 de novembro de 1963, constituiu-se no Acordo Básico de Cooperação Técnica entre os dois países.

Este intercâmbio visava a cooperação entre os dois países através de projetos que seriam posteriormente implantados. O convênio pelo qual a República Federal da Alemanha

passaria recursos para o Brasil objetivava a implantação de projetos em diversos segmentos da Sociedade e da economia brasileira.

Com base no acordo entre os dois países, iniciaram-se sondagens em diversos estados do Brasil, visando à instalação de projetos específicos em áreas rurais, dentro das diretrizes gerais que estavam sendo estabelecidas no Acordo de Cooperação firmado.

A princípio a celebração desse intercâmbio nada dizia diretamente à Região de Nova Petrópolis. Mas sua assinatura permitiu que em 1967 viesse uma comitiva alemã para fins de implantar um projeto no Rio Grande do Sul, sem especificar o ramo ou o local. Os contatos mantidos por esses técnicos foram na secretaria da Ação Social, quando era secretário o Sr. Arnaldo Prieto. Recepcionou os integrantes daquela comitiva o Sr. Walter Seger, Oficial de gabinete daquela secretaria. Realizados os primeiros contatos e feitas as conversações iniciais, era evidente que o Sr. Seger, tomando ciência dos propósitos da comitiva, levou essa inicialmente para a região de Nova Petrópolis. Segundo os técnicos alemães o projeto poderia ser instalado em qualquer região do Rio Grande do Sul, por exemplo, em Bagé, Teutônia ou em outro lugar. Efetivamente foram visitados vários municípios do Estado do Rio Grande do Sul por uma equipe técnica do *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung* (BMZ) da Alemanha e, em alguns foram implantados projetos, mas nem todos alcançaram bons resultados.

4.2.1 O Projeto de Nova Petrópolis

Em março de 1967 o município de Nova Petrópolis foi visitado por técnicos alemães para conhecerem a realidade da região e investigarem possíveis oportunidades de desenvolvimento local e regional, planejando também a efetivação de um estudo acerca da viabilidade técnica da instalação de um projeto de laticínios. Após a conclusão de suas atividades eles voltaram para seu país, levando as informações colhidas.

Com a intenção de promover, juntamente com os técnicos alemães, os estudos necessários e verificar a viabilidade de implantação de em projeto específico de desenvolvimento da região, foi constituída uma comissão local, tendo como integrantes as seguintes pessoas do município: Albano Hansen (prefeito), Albino Neumann (vereador), Werno Blásio Neumann (presidente da Câmara de Vereadores e gerente da cooperativa de crédito de Nova Petrópolis), Albino Lüdke, Werner Ludwig, Walter Seger (da Secretaria do Trabalho e Ação Social), Rubem Seibt (secretário municipal), e mais três estagiários há pouco retornados da Alemanha: João Egon Link, Urbano Hansen e Édio Bratz.

A escolha do município de Nova Petrópolis para a instalação de um Projeto de Laticínios dependeu em grande parte da situação econômica e social dos pequenos produtores, da boa acolhida e premente necessidade de executar um trabalho em prol da solução dos minifúndios.

A visita dos técnicos alemães propiciou verificar *in loco* a situação específica da região, com destaque ao seu espírito de colaboração e solução comunitária dos problemas. Isto serviu para constatar a exequibilidade da instalação de um projeto leiteiro e qual poderia ser o impacto da cooperação técnica da Alemanha e sua contribuição, em nível local, nas atividades de implantação e estruturação do projeto.

A visita da comitiva alemã a Nova Petrópolis veio em carro oficial da Secretaria de Trabalho e Ação Social, acompanhada pelo Sr. Walter Seger e outros membros dessa Secretaria. Os técnicos sofreram um impacto muito forte e de tristeza ao constatarem situação sócio-econômica dos agricultores, com seus problemas de mercados instáveis, preços muito baixos, e dependência dos comerciantes e pequenos industriários. Eles perceberam o grande domínio exercido por alguns comerciantes, concentradores do poder econômico e financeiro e também político da região.

Como reação a esta situação deprimente, talvez até caótica, ocorreu um primeiro impulso de entender que havia uma inviabilidade total para a implantação de qualquer projeto, pois, a grande probabilidade era a de não dar certo. Dificilmente um empreendimento teria sucesso, no entendimento dos integrantes da comitiva, uma vez que haveria necessidade de uma mudança radical na forma de pensar e de agir das comunidades e também dos agricultores.

O interessante, no entanto, aconteceu. Sabe-se que os povos europeus, especialmente os oriundos dos antigos germanos, Godos, Visigodos, Saxões, Anglos, eram e continuam sendo guiados principalmente pela razão e apenas em segundo plano pelo coração ou os sentimentos. Por incrível que pareça, ocorreu o contrário no procedimento dos técnicos alemães. Quando da chegada e durante toda a visita foram recepcionados por agricultores, lideranças públicas e entidades, todas conversando em alemão, cada um dentro do seu dialeto específico. Esse fato causou impacto positivo nos integrantes no sentido de que, se aqueles agricultores, sofridos e abandonados, eram descendentes de seu país, caberia como obrigação moral desse mesmo país proporcionar condições para que essa situação fosse modificada e se criasse o desenvolvimento e o bem estar desses cidadãos. Foi então que o coração falou mais alto que a razão e os técnicos concluíram que seria plausível a implantação de um projeto.

Mas, os técnicos alemães condicionaram o apoio à concretização do projeto, a seguinte exigência: os recursos financeiros, humanos e técnicos seriam concedidos a um projeto associativo e, mais especificamente, condicionados à constituição de uma cooperativa.

Como fruto dos encontros realizados e das discussões havidas, além da análise positiva acerca da capacidade técnica encontrada na região, Nova Petrópolis foi escolhido para a instalação de um Projeto de Laticínios, tendo em vista a necessidade econômica e a disposição social favorável dos pequenos produtores, numerosamente dispostos e acolhedores da iniciativa proposta pelos dois governos. Além disso, como minifúndios, todos eles estavam precisados de auxílio e orientação visando à defesa de seus interesses sociais e econômicos.

4.2.2 Motivação dos Agricultores para a Cooperativa

Depois que a implantação do Projeto de Laticínios em Nova Petrópolis tinha sido decidida, iniciou-se, com a participação de alemães, e o apoio direto do Pastor Paulo Evers, o movimento para fundar uma cooperativa, conforme exigência para o apoio da Alemanha. Muitas reuniões foram feitas no interior para implantar o projeto e, primeiramente, conseguir o maior número de produtores dispostos a associar-se à cooperativa. Foi feito um intenso trabalho de conscientização dos produtores rurais do Município, com a realização de aproximadamente duas dezenas de reuniões preparatórias para a Assembleia Geral, visando a fundação da Cooperativa.

Devem ser ressaltados o constante empenho e dedicação de muitas lideranças do Município, motivando os pequenos produtores rurais e a comunidade em torno do objetivo comum. Merece distinção o trabalho desenvolvido pela Associação Rural, pela Cooperativa de Crédito Caixa Rural, Frente Agrária Gaúcha, Igrejas locais, e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais, de inspiração cristã, organizado pelas Igrejas, que lideravam os movimentos, com o intuito de achar uma solução à difícil situação dos agricultores.

A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio, sendo que os valores, personalidade, crenças, caráter e objetivos variam entre os indivíduos.

Qualquer grupo ou organização é feita de indivíduos, cada um dos quais tem seu padrão único motivacional. Os padrões motivacionais dos membros da organização se combinam com os estilos de liderança das pessoas-chave, as normas e valores da organização e a estrutura da organização. (SOUZA, 1978, p. 13).

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo,

motor e emoção são outras palavras que tem a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. (MAXIMIANO, 2006, p. 180).

Os esforços despendidos pelas lideranças políticas, comunitárias, bem como de entusiastas e colaboradores, no processo de motivação da população e sua resposta positiva, tiveram como frutificação resultados amplamente favoráveis na constituição e evolução da Cooperativa. Cabe notar que, mesmo depois que a cooperativa começou a funcionar, foi necessário muito trabalho e motivação para que diversos agricultores, sob os efeitos de suas experiências com as cooperativas que não deram certo, comessem a acreditar na Cooperativa Piá e se filiassem a ela, entregando-lhe o sua produção de leite.

O período em que se trabalhava para fundar a cooperativa era uma época onde havia muitas dificuldades, muitas dúvidas, pois existiam as pequenas queijarias e laticínios, já citados, que coletavam o leite desses produtores e, trocar o certo pelo incerto era uma questão muito delicada para eles.

4.3 A Fundação da Cooperativa

No dia 29 de outubro de 1967, na Sociedade 25 de Julho, em Linha Olinda, Nova Petrópolis, reuniram-se em Assembleia para constituir uma cooperativa, junto com outros quase 200 agricultores, os senhores: Ivo Mattiello, Benno Hansen, Arno Spiering, Marino José Wolf, Claudio Zilles, Albano Hansen, Walter Seger, Osvaldo Rauter, Werno Blasio Neumann, Benno Franck, Aloysio Grings, Reinaldo Albino Luedke, Werner Ludwig, Edvino Schmidt, Ermindo Dinnebier, Édio Bratz, Humbertus Schwatz, José Luiz Wittmann, Arlindo Schumann e Gustavo Hoffmann.

A Assembleia foi dirigida pelo então prefeito Albano Hansen e secretariada pelo Coordenador da comissão de organização, Sr. Werno Blasio Neumann. Participaram da Assembleia o Dr. Francisco Borsatto do Departamento de Assistência ao Cooperativismo do Rio Grande do Sul (DAC), e o Dr. Marques Velho, diretor executivo da Organização das Cooperativas do Rio Grande do Sul (OCERGS).

Os trabalhos foram secretariados pelo Coordenador da Comissão de Constituição da Cooperativa, Sr. Werno Blasio Neumann, que também foi incumbido do processo de constituição e registro e do encaminhamento da confecção de carnês de pagamentos da jóia de ingresso, que era de CR\$ 5,00 (cinco cruzeiros), e mais vinte parcelas mensais de capital de giro que era num total de um salário mínimo. O pagamento era feito na Caixa Rural.

Na mesma reunião realizou-se a eleição dos Conselhos de Administração e Fiscal, tendo sido eleitos para o Conselho de Administração os senhores: Werner Ludwig, Arno Spiering, Walter Seger, Osvaldo Rauter, Marino José Wolf, Werno Blasio Neumann, Humbertus Schwartz, Albano Hansen e Ivo Mattiello.

Para o Conselho Fiscal os senhores: Edio Bratz, Reinaldo Albino Luedke e Claudio Zilles; para suplentes: Aloysio Grings, Ermindo Dinnebier e Benno Hansen.

Sabe-se que muitos dos presentes na assembleia de 29 de outubro de 1967 não assinaram o livro de presenças e outros, mesmo tendo assinado esse livro, se abstiveram na votação da criação da Cooperativa. Mesmo não havendo o registro em ata, tem-se certeza, segundo depoimentos coletados de pessoas que participaram daquela assembleia, que foram 213 agricultores os participantes que acenaram positivamente em favor da criação da Cooperativa. Chama atenção esse fato, pois se, estiveram presentes em torno de 800 agricultores apenas parte deles, 213, deram seu voto de crédito para a constituição da Cooperativa.

A eleição da primeira diretoria da cooperativa aconteceu poucos dias após a fundação desta, em reunião do Conselho de Administração. Essa foi constituída:

- a) Diretor Presidente: Werno Blasio Neumann;
- b) Diretor Gerente: Werner Ludwig;
- c) Diretor Administrativo: Walter Seger.

A Cooperativa não obteve o registro após a assembleia de fundação de 29 de outubro de 1967, em virtude de falhas existentes nos documentos de constituição. Por isto foi convocada uma nova assembleia, para o dia 29 de setembro de 1968, às 14 horas, no Salão do Sr. Raymundo Lamberty, em Linha Olinda: “para Constituir legalmente a Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. “Cooperativa Piá”, com ratificação e retificação de atos anteriormente praticados”.

Após esta assembleia e retificadas as falhas havidas, obteve a cooperativa seu registro oficial de constituição, ratificando-se a data de 29 de outubro de 1967 como da fundação da cooperativa.

Elegeram-se, novamente, a Diretoria da cooperativa e os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal.

Para a Diretoria da cooperativa foram eleitos:

- a) Presidente: Albano Hansen;
- b) Vice-Presidente: Werno Blasio Neumann;

c) Secretário: João Egon Link.

À época o Sr. Albano Hansen era prefeito municipal e foi importante a escolha de seu nome para presidir a Cooperativa, embora não estivesse em funcionamento, mas para fins das tratativas oficiais, uma vez que o mesmo tinha caminho aberto tanto nos órgãos estaduais, como federais.

Para os demais membros do Conselho de Administração foram eleitos: João Leopoldo Schaefer, Werner Ludwig, Walter Seger e Humbertus Schwartz; para Suplentes: Rubem Kirschner, Osvaldo Rauter, Ivo Mattiello e Aloysio Grings,

Para o Conselho Fiscal foram escolhidos: Edio Bratz, José Luiz Wittmann e Albino Luedke; para suplentes: Arno Spiering, Claudio Zilles e Gustavo Hoffmann.

4.3.1 Obstáculos Iniciais às Atividades da Cooperativa

A instalação da Cooperativa Piá criou diversas reações. Alguns queijeiros revoltaram-se e declararam-se inimigos da Cooperativa. As indústrias estabelecidas, da mesma forma, viram a entrada da cooperativa como uma concorrência indesejável. Afinal eles consideravam-se os verdadeiros donos do leite. Parece inacreditável, mas essa atitude de defesa dos negócios próprios, contrários à solução proposta pela cooperativa permaneceu convivendo com algumas pessoas por muitas décadas. Não é por nada que se comenta que o alemão é muito tenaz, perspicaz e inteligente e muito cabeçudo.

Outra reação extrema e surpreendente foi o acontecido na região da Serra, mais particularmente em Gramado e Canela. Insatisfeita com a introdução do leite Piá naquele mercado, uma concorrente, de maneira muito sutil e quase invisível, por meio de seus agentes comerciais, começou a perfurar os saquinhos de leite da marca Piá. É fácil entender a reação dos comerciantes. Eles desconheciam o procedimento da firma concorrente da Cooperativa Piá e viam a sujeira que o leite derramado nas caixas deixava diariamente. O meio utilizado para perfuração do saquinho plástico Piá era um pequeno alfinete soldado em anel de dedo.

Evidentemente ninguém poderia ter percebido que, ao mexer nas embalagens do leite da Cooperativa Piá, essas ao mesmo tempo eram perfuradas. O fato levou o aforamento de ação judicial no foro competente. Posteriormente, foi julgado procedente e a ré foi condenada à requerida indenização correspondente.

O setor leiteiro passava por tremendas dificuldades no início dos anos 70. Eram entraves de toda espécie. O pessimismo tomou conta da área rural e diversas experiências

associativas foram derrocadas. A ideia de cooperativa era a de que poucos se alimentavam às custas de muitos à semelhança de uma expressão usada pelo economista Delfim Neto, quando era Ministro da Fazenda: “a cooperativa é um pequeno grupo de pessoas espertas, enriquecidas por grande contingente de associados”.

Tudo isso levava mais e mais pedras para dentro do caminho de sucesso da cooperativa. De fato os agricultores tinham motivos para desconfiar. O poder público os deixava sem apoio efetivo, as outras experiências associativas locais não davam certo e dúvidas cruciantes afligiam os produtores rurais sobre se a nova cooperativa daria certo ou não.

Muitos obstáculos eram forjados. Neste sentido, diversos estabelecimentos menores, como queijarias, de desnate de leite e empresas de beneficiamento de leite, se opuseram com veemência a que os seus fornecedores iniciassem a entrega do leite à Cooperativa.

Chama a atenção, de outra parte, a boa relação familiar e fraternal que se criava entre o transportador do leite, o leiteiro e o seu fornecedor. De fato esse leiteiro não somente fazia o serviço de coleta do leite, mas era também o correio que levava as boas e más notícias de uma casa para outra, ou mesmo entre as comunidades. Não raramente o leiteiro servia de pequeno financiador para as necessidades do agricultor, feito através de adiantamento de dinheiro por conta do leite entregue e a ser entregue. Este casamento foi difícil de ser rompido.

Ainda, é preciso notar que a sensibilidade humana e o tratamento cordial e afável do leiteiro sobrepujavam as carências financeiras oriundas da baixa remuneração da matéria-prima, do atraso e das formas de pagamento. Por isso, no primeiro dia de recebimento para fins de beneficiá-lo o volume foi insignificante. Apenas 400 litros. Esse volume pode ser considerado como teste, pois poucos dias depois a quantidade recebida foi de 8.000 litros.

4.4 A Marca Piá

Uma das características produtivas da Cooperativa Piá se direciona para sua marca, os produtos Piá. Para isto realizou-se, em 1972, um concurso visando estabelecer uma marca característica para os produtos da Cooperativa. Houve a participação de diversas pessoas, com sugestões interessantes, mas nenhuma delas condizente com a ideia de criar uma marca que se referisse a uma criança robusta, simbolizando a qualidade, objetivo da Usina de Beneficiamento. Diante do impasse entre a criação e a seleção de uma marca publicitária convincente e atrativa ocorreu a Humbertus Schwartz, conselheiro da cooperativa de 1967 a 1975, a feliz lembrança da expressão gaúcha Piá, muito utilizada nas estâncias sul-riograndenses, lembrando um guri bem alimentado, sapeca, cheio de vigor e saúde, alegre e

descontraído. O Piá, como marca proposta para os produtos da Cooperativa, foi escolhido e aprovado pelo Conselho de Administração, em 20 de maio de 1972.

Desde aquele dia, ou melhor, desde o primeiro leite comercializado, existe no mercado consumidor a marca oficial dos produtos da Cooperativa, sob denominação de produtos Piá, símbolo, associado às mercadorias de qualidade, produzidas e elaboradas sob a supervisão criteriosa e exigente da Cooperativa Piá.

Quando a Cooperativa iniciou suas atividades, uma empresa de propaganda e marketing foi contratada para dar os primeiros passos na área da comunicação. As primeiras tarefas consistiram na criação do logotipo Piá e, em seguida, as embalagens do leite e da manteiga. A marca Piá recebeu um desenho inspirado na descontração. E, nesta proposta foi criada a figura e as letras, formando o logotipo.

Foi, sem dúvida, um grande sucesso para a época. Era leve, traduzia a impressão desejada e fazia contraponto com as linhas retílineas e duras da década de 60, tempo em que vivíamos as influências da recém inaugurada capital Brasília. Quem não se lembra dos traços de Oscar Niemeyer?

O logotipo dos produtos Piá ficou tão dentro da proposta, que 10 anos mais tarde quando se tentou mudá-lo os consumidores e supermercadistas pediram para que continuasse o desenho original, o tamanho, o carisma e identificação do consumidor.

O garoto ainda está aí e que continue por muitos anos. A imagem Piá, de acordo com a figura 5, é difundida nos três estados sulinos com aceitação externa.

Figura 5 - Evolução da logomarca Piá



Fonte: Arquivo da Cooperativa Piá (2008).

4.5 A Estrutura da Cooperativa

A Cooperativa Piá é uma sociedade de pessoas físicas com objetivos comuns de atender as necessidades econômicas e sociais de seus sócios. É constituída na grande maioria por associados produtores rurais, cuja economia é familiar, com pequenas propriedades. Trabalha no beneficiamento de produtos lácteos e doces de frutas, que leva a sua marca “Piá” e também fornece aos seus associados bens de insumos e de consumo. A Cooperativa também pratica ato não-cooperativo, visto que fornece bens de insumos e consumo para não-associados.

Atualmente, em 2014, a Cooperativa Piá, como é conhecida, conta com mais de 20.000 associados. O seu quadro de colaboradores é composto por 1.200 funcionários. A sua estrutura é composta pelas seguintes Unidades de Resultados: Indústria de Laticínios com capacidade de beneficiamento de 600.000 litros leite/dia, sendo que esta é sua atividade principal; uma Indústria de Processamento de Frutas, que processa diariamente sabores de doces de frutas; uma Indústria de Rações, com capacidade de 120.000 Kg/dia. Estas indústrias estão instaladas no município de Nova Petrópolis.

Possui uma rede de supermercados e lojas agropecuárias localizadas nos seguintes municípios: Nova Petrópolis, Feliz, Picada Café, Santa Maria do Herval, Morro Reuter, Tupandi, Taquara, Vila Flores, Vale Real e Marau. A área de captação do leite atinge 83 municípios no Estado do Rio Grande do Sul, e a distribuição de seus produtos concentra-se basicamente nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo.

A visão Cooperativista definida pela Cooperativa Piá é a de que

uma cooperativa é uma sociedade de natureza civil, formada de pessoas unidas pela cooperação, solidariedade e ajuda mútua. É gerida de forma democrática e participativa, com objetivos econômicos e sociais comuns e cujos aspectos legais e doutrinários são distintos das outras sociedades. Fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho eficiente, através da qualidade e da valorização dos serviços que presta a seus próprios associados e usuários. (COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS, 2008).

Os referenciais estratégicos da Cooperativa Piá são representados pelas declarações de Missão, Negócio e Visão a seguir:

- a) nosso negócio: alimentos saudáveis, integrando vidas;

- b) nossa missão: desenvolver a cadeia produtiva, a industrialização e a comercialização de alimentos saudáveis, superando as expectativas dos associados, clientes, funcionários e parceiros;
- c) nossa visão: ser um modelo cooperativo sustentável através da ciência alimentar².

A Cooperativa Piá é dirigida pelo Conselho de Administração (Diretoria) e Conselho Fiscal, composto por representantes diretos dos associados eleitos em Assembleia Geral Ordinária. A estrutura da Piá é composta ainda pelas demais Unidades, chamadas de Unidades de Resultado.

4.5.1 Evolução da Área de Atuação da Cooperativa

A Cooperativa Piá iniciou suas atividades numa área restrita a poucos municípios, concentradas em Nova Petrópolis, Caxias do Sul, Feliz, Picada Café e Gramado. Aos poucos expandiu suas atividades para um raio de ação mais amplo, incluindo municípios como São Francisco de Paula, Viamão, Campo Bom, Dois Irmãos, Canela, Ivoti, Três Coroas, Igrejinha, Presidente Lucena, Estância Velha, São Sebastião do Caí e outros, de modo que na primeira metade da década de 1990 eram 25 municípios.

Um efeito muito grande resultou das mudanças ocorridas a partir de meados dos anos 90, com novos programas, como mecanização através dos Círculos de Máquinas, a introdução do Leite Longa Vida, a ampliação das instalações industriais e a expansão dos produtos de Fermentados do leite e da indústria de frutas, e, também da expansão dos suprimentos e de produtos aos consumidores.

Em fevereiro de 2005 a Cooperativa Piá estava presente em 63 municípios das regiões da Encosta Superior do Nordeste, dos Campos de Cima da Serra, Depressão Central, Planalto Médio, Vale do Rio dos Sinos, Vale do Rio Paranhana, Região das Hortências e da Serra Gaúcha e Região dos Vinhedos. Atualmente, em 2014, a área de abrangência de captação de leite é de 83 municípios no estado do Rio Grande do Sul.

4.5.2 Adaptações na Estrutura Organizacional da Cooperativa

De tempos em tempos é feita uma análise sobre a estrutura organizacional da cooperativa e, atualizações são feitas anualmente, ou em períodos menores, caso seja necessário.

² Informações extraídas do Site da Cooperativa Piá.

A responsabilidade das decisões a serem tomadas cabe, em última instância, aos associados, através das Assembleias Gerais. A tomada de decisões, e o cumprimento dos objetivos da cooperativa é atribuição do Conselho Administrativo e de sua diretoria. Os integrantes destes são os representantes do quadro associativo.

Em virtude do modelo gerencial implementado no projeto inicial por técnicos alemães, o formato da estrutura organizacional e gerencial da Cooperativa Piá configurou-se de forma diferente ao tradicional no Brasil em que os administradores e executivos são eleitos entre os associados. Na Cooperativa Piá a Diretoria, os Conselheiros Administrativos e os Conselheiros Fiscais são eleitos pelos associados como seus representantes, mas aqueles que administram os negócios, isto é, os administradores executivos e diretores de Unidades de resultados ou de apoio da organização, não são eleitos, e sim, são profissionais contratados pela Diretoria.

É pressuposto que todos os que exercem funções executivas devem ter profundo conhecimento e identificação pessoal com os princípios cooperativos para fins de não esquecer que numa ponta, que é a principal, está o associado. Esta lealdade ao cooperativismo é fundamental para que a ação dos gestores das atividades possa ser eficiente e produzir os resultados que os associados precisam e esperam.

Os que administram devem ser técnicos, competentes e esforçados e profundamente cooperativistas e os integrantes do Conselho de Administração, com os Conselheiros Fiscais, são os grandes e principais controladores dos resultados e dos benefícios auferidos pelos associados; os contratos de trabalho dos administradores podem ser rescindidos em qualquer momento, pois são regidos pela CLT, ao passo que decisões referentes à permanência em cargos de conselheiros e diretores eleitos, devem ser tomadas em assembleia de associados.

Assim, cada vinte associados podem indicar de um a três candidatos à Diretoria e ao Conselho de Administração. É dada publicidade à relação de nomes e a listagem é levada para votação na assembleia. Os mais votados para o Conselho de Administração são os eleitos e eles escolhem entre si os cargos da diretoria. Desta forma não se criam facções dentro da cooperativa.

A história da cooperativa foi construída pelo trabalho, produção e entrega fiel das produções de milhares de agricultores associados e que permanecem anonimamente no contexto. Mas ela também, e principalmente, é construída por aqueles que assumiram cargos e encargos de direção, desde a presidência da entidade até os colaboradores que executam diariamente as múltiplas tarefas executivas.

As Diretorias da Cooperativa são eleitas de três de três anos nas Assembleias Gerais Ordinárias, da qual são convidados a participar todos os associados e algumas lideranças mais se destacaram ao longo da história da cooperativa, no exercício dos cargos de presidente, vice-presidente, conselheiros administrativos e conselheiros fiscais. Entre estas lideranças é importante lembrar:

- a) Werno Blásio Neumann, primeiro presidente e em outros 5 mandatos; vice-presidente em 2 mandatos; conselheiro administrativo em 3 mandatos, e 8 vezes conselheiro fiscal;
- b) Albano Hansen, prefeito municipal e presidente e depois conselheiro administrativo no período de 1968 a 1972;
- c) João Leopoldo Schaefer, presidente em um mandato e vice-presidente em 2 mandatos;
- d) João Egon Link, presidente em 2 mandatos, vice-presidente em 3 mandatos, e secretário em 6 mandatos;
- e) Vitor Affonso Grings, presidente em 4 mandatos, vice-presidente em 1 mandato, secretário em 1 mandato e conselheiro administrativo em 1 mandato;
- f) Walter Seger, primeiro vice-presidente e conselheiro administrativo em 4 mandatos;
- g) Marino José Wolf, vice-presidente em 1 mandato, conselheiro administrativo em 5 mandatos e conselheiro fiscal em 5 mandatos;
- h) Cláudio Hillebrand, vice-presidente em 1 mandato e secretário em 3 mandatos;
- i) Elton Roberto Weber, vice-presidente em 3 mandatos, secretário em 1 mandato e conselheiro administrativo em 1 mandato;
- j) Werner Ludevig foi o primeiro secretário (1967-1968) e, depois conselheiro administrativo (1968-1972);
- k) Affonso Jung, foi secretário em 1 mandato e conselheiro administrativo em 6 mandatos e conselheiro fiscal em 7 mandatos;
- l) Erio Seefeld, foi conselheiro administrativo em 9 mandatos e eleito secretário em 2005;
- m) Edio Bratz, embora não tenha cumprido mandatos na diretoria da cooperativa, participou por mais de 20 anos, como conselheiro administrativo (5 mandatos) e como conselheiro fiscal (7 mandatos);
- n) Gilberto Kny, atual presidente da Cooperativa Piá, em seu segundo mandato.

4.5.3 Mudanças na Estrutura, a partir da Década de 90

Embora, as atualizações na estrutura organizacional da cooperativa quando necessárias, sejam feitas anualmente, há períodos em que estas as mudanças devem ser fortes.

Assim, no início da década de 90 foi feita uma reestruturação abrangente, criando-se as unidades de negócios e de apoio.

As unidades de negócios, constituídas por aquela mudança são: Laticínios, Supermercados, Insumos, Indústria de Doces, Projeto Terneira e o jornal A Ponte.

As unidades de apoio são organizadas em Controladoria, Recursos Humanos, Assistência Técnica, e Marketing. Foi dada uma ênfase muito grande às unidades de apoio.

Nos anos de 1999 e 2000 novamente foi feita uma reorganização maior nas atividades da Indústria do Leite. Foram implantadas duas linhas principais de industrialização de leite: Uma voltada para leite - pasteurizado, leite longa vida e leite light, e outra direcionada para fermentados (iogurtes, bebidas lácteas e queijos especiais).

Os doces cremosos atingiam um bom volume de produção. Antes cada unidade tinha seu gerente, sua manutenção, sua comercialização, enfim a estrutura era própria.

A área comercial começou a tornar-se mais ampla. As equipes de apoio, em particular a de marketing, poderiam assumir o atendimento às duas linhas de produção. Assim, surgiu a unidade de indústria de alimentos, englobando o segmento leiteiro e de doces cremosos.

Voltado para o associado a Cooperativa Piá adotou a seguinte estrutura estratégica para trabalhar melhor com seu associado:

- a) mudanças sócios/culturais;
- b) engajamento familiar;
- c) participação das mulher;
- d) foco no negócio;
- e) produção em escala, com qualidade; e
- f) tecnologias em genética, dieta alimentar e manejo.

Reforçando suas estratégias gerenciais em:

- a) administração profissional;
- b) autossuficiência financeira em cada unidade e atividade;
- c) autonomia financeira da empresa;

- d) capitalização interna;
- e) transparência administrativa; e
- f) interação permanente com o associado.

5 A HISTÓRIA RECENTE DA COOPERATIVA PIÁ¹

A Piá iniciou o processo de produção do leite UHT em 1997, porém o valor da embalagem cartonada asséptica representa 35% do valor final na produção de UHT. O monopólio gerado pela única fabricante de embalagens não permitia uma redução dos custos de produção. Embora excelente em termos de qualidade, a introdução do processo UHT colocou todos os produtores no mesmo patamar, sem diferenciação quanto à embalagem. O fato tornou o produto mais vulnerável às políticas por preço. E por maior que fosse a qualidade empregada pela Piá, na cadeia de valor, não era percebida pelo consumidor.

No ano de 2006, a Piá firmou parceria com a empresa suíço-alemã, Sig-Combibloc. Esse episódio tem um aspecto histórico, pois marcou a quebra de monopólio de uma grande empresa, e trouxe grande vantagem competitiva para a Piá. Além disso, a inovação no processo industrial deu à Piá as condições necessárias para agregar valor ao produto e subverter a concorrência por preço.

Ao mesmo tempo, a Piá seguiu a tendência de derivados processados da indústria, ampliando seu mix para fermentados, além de doces de frutas e queijos. Até 2007, porém, só atuava com iogurtes tradicionais. O mercado de fermentado demonstrava crescimento, porém exigia fortes investimentos em pesquisa e desenvolvimento para diferenciação. Em 2008, o mercado de iogurtes movimentou R\$ 2,65 bilhões. Os funcionais representam 20% desse valor e, enquanto o mercado total de iogurtes cresceu 2,4% em volume, o de funcionais cresceu 37%.

Embora reconhecida pela qualidade, a Piá era percebida como uma empresa conservadora. Essa percepção decorria de dois aspectos: a Piá investia pouco em design e marketing, e se posicionava por uma política de preço.

Entre 2007 e 2009, a Piá implementou o processo de reposicionamento da marca.

Com a estratégia de reposicionamento, a Piá buscou ser uma marca reconhecida como referência de modernidade e inovação, que traz saúde e benefícios de real valor ao consumidor. Nesse período, deu ênfase na pesquisa de produtos funcionais e de segmentos específicos e adotou uma política de comunicação, através de uma maior presença na mídia. Lançou a ação integrada de comunicação de marketing, envolvendo mídia, web, relações públicas e assessoria de imprensa.

Em 2008, o plano de reposicionamento começava a dar resultados.

¹ Adaptado do texto "Reposicionamento da marca: compromisso de buscar sempre mais". Este *case* foi premiado com o Top of Marketing ADVB em 2009.

O lançamento do leite UHT 1 litro Combilift, em fevereiro de 2008, foi apresentado para transmitir a novidade ao público. A campanha baseou-se no conceito “Saúde num Click”.

Em maio de 2008, foi lançado o leite Piá em embalagem de meio litro. O mercado single representa 12% da população economicamente ativa. A campanha de mídia “Para quem mora meio sozinho” associava o formato meio litro ao estilo de vida do consumidor.

Em seguida, no mês de agosto de 2008, a Piá lançou o leite Piá de 1 litro com a introdução da tampa rosca. As ações anteriores haviam trazido a confiança de que o consumidor estava acompanhando o ritmo das mudanças. Para o consumidor significava uma revolução no consumo de leite UHT, do ponto de vista da saúde, praticidade e higiene. Para a Piá um salto à frente da concorrência, pois a transformação no conceito do produto neutralizava qualquer movimento de superação, no médio prazo. E ainda assim, mesmo que os concorrentes copiem, a Piá detém o status de lançadora e líder em inovação.

Os resultados positivos demonstraram que toda modificação que prioriza o consumidor é bem assimilada. A campanha de mídia, trouxe o conceito: “Piá, Sabor e Saúde em Movimento”.

No atual conceito, as embalagens e rótulos ganharam maior importância, considerando aspectos inclusive de ergonomia e estudo de vida na prateleira.

As categorias do portfólio passaram a ser gerenciadas no composto de marketing por linhas, procurando atender segmentos de consumo em todas suas necessidades.

O reconhecimento às inovações da Piá vieram logo após o lançamento dos novos produtos e o reposicionamento da sua marca. A Piá recebeu o Prêmio Cooperativa do Ano 2009 – Categoria Marketing. Foi premiada também com o Top of Mind 2009 – terceiro lugar entre as 39 marcas de leite que disputam o mercado do Rio Grande do Sul. Ficou em 11º lugar entre as Marcas de quem Decide – Jornal do Comércio/QualiData, em 2009.

A embalagem Piá meio litro recebeu dois prêmios nacionais de design, pela inovação:

- a) Prêmio Grandes Cases de Embalagem Revista EMBALAGEMMARCA 2008. A embalagem meio litro junto com 33 outros projetos vencedores que ficaram em exposição no Centro Universitário Belas Artes em São Paulo;
- b) 18º Prêmio de Embalagem Embanews 2009 – destaque Troféu Roberto Hirashi.

Nos anos seguintes, a Cooperativa Piá (2014) manteve destaque no mercado de lácteos, alcançando as seguintes premiações²:

- a) Top de Marketing ADVB/RS 2012 - A Cooperativa Piá foi a segunda marca mais lembrada na categoria "Leite", na 22ª edição do Top Of Mind. Promovida pela Revista Amanhã, em parceria com a Segmento Pesquisas;
- b) Marcas de quem decide 2012 - A Piá foi a 2ª Marca mais lembrada e também a 2ª em preferência no Rio Grande do Sul. Esta é a melhor colocação obtida até hoje na pesquisa Marcas De Quem Decide, promovida pelo Jornal do Comércio em parceria com a Qualidata;
- c) Marcas de Quem Decide 2013 - A Cooperativa Piá foi escolhida a “Marca Preferida”, na categoria Lácteos, por empresários e formadores de opinião gaúchos na pesquisa “Marcas de Quem Decide”, promovida pelo Jornal do Comércio em parceria com a Qualidata;
- d) Carrinho Agas 2013 - Pelo 10º ano consecutivo, a Cooperativa Piá conquistou o troféu da premiação Carrinho Agas. Na edição de 2013, a empresa venceu na categoria iogurtes. Promovido pela Associação Gaúcha de Supermercados;
- e) Líderes & Vencedores 2013 - A Cooperativa Piá venceu a premiação da 19ª edição do Prêmio Líderes & Vencedores 2013, na categoria “Sucesso Empresarial”;
- f) Marcas de Quem Decide 2014 - A Cooperativa Piá foi escolhida a “Marca Preferida”, na categoria Lácteos, por dirigentes, empresários e jornalistas gaúchos na pesquisa Marcas de Quem Decide, promovida pelo Jornal do Comércio em parceria com a Qualidata. As informações para a 16ª edição da pesquisa foram obtidas através de 644 entrevistas, em 47 municípios gaúchos.

A Cooperativa Piá busca inovar em produtos e embalagens, conquistando posição de destaque no mercado; e da mesma forma investe em novas técnicas para que seu associado agricultor obtenha melhores resultados em sua propriedade rural, na sequência do próximo capítulo.

² Informações extraídas do site da Cooperativa Piá.

6 APOIO AO ASSOCIADO E ÀS SUAS ATIVIDADES

A atuação da Cooperativa Piá prioriza-se na atividade leiteira e na fruticultura. Para tal é proporcionado um conjunto de condições para conseguir que o agricultor seja um empresário rural. Esta conceituação modifica estado conceitual de colono, produtor rural e outras denominações. O agricultor valoriza-se. A propriedade rural converte-se em empresa familiar que busca receitas que, depois de descontadas as despesas, devem proporcionar resultados positivos. O agricultor empresário busca melhorar a renda para sua família, e não simplesmente sobreviver.

Por isso, a busca constante do desenvolvimento sócio-econômico do quadro associativo levou a Cooperativa Piá a lançar um grande desafio: promover o agricultor desprovido de perspectivas e desorientado, em um empresário rural, com uma visão nova e sentindo-se estimulado e feliz, como gente e como cidadão.

Os princípios que foram trabalhados desde o início, sempre levaram em conta o atendimento ao produtor, dando a ele a assistência técnica, assim como garantindo a compra da sua produção de leite e frutas e o pagamento da produção fornecida num menor tempo possível.

Os produtores vinham trabalhando, ano após ano, sem uma assistência qualificada. Com isto, os solos haviam se degradado, as pastagens eram ruins e os animais pouco produtivos. A assistência veterinária era realizada por práticos e os veterinários da rede pública não conseguiam prestar atendimento adequado, pois tinham que se deslocar a longas distâncias. Para o pequeno produtor a perda de um animal, de tração ou de leite, causava desânimo e muita frustração, além de um enorme prejuízo financeiro.

O trabalho da cooperativa, através dos agrônomos e técnicos, que atuavam no atendimento ao setor de pastagens, frutas, obteve um resultado relevante. Muitas reuniões de motivação, com a participação dos técnicos alemães e locais foram feitas desde o início das atividades de industrialização, e atualmente o quadro social é promovido pela execução dos projetos internos da cooperativa, onde será destacado a seguir o Projeto Empresário Rural.

7 O QUADRO ASSOCIATIVO E O PROJETO EMPRESÁRIO RURAL¹

A Cooperativa Piá nasceu de pequenos produtores familiares e teve como princípio básico de não deixar de receber a produção de seus associados, por menor que esta fosse. Os caminhões percorriam diariamente longas distâncias, de casa em casa de seus associados produtores de leite e para não inviabilizar alguns, adotou, com apoio comum, medidas necessárias, como, por exemplo, igualar o custo do transporte por litro entre todos, independentemente da quantidade e da distância do associado.

Os fatos mostram como o número de associados sempre cresceu e nunca foi adotada uma política de excluir aqueles que não pudessem aumentar sua produção na proporção que reduzisse os custos para a cooperativa.

Com o passar dos anos, a Cooperativa sentiu a necessidade de criar mecanismos de apoio aos produtores associados, e para isto, alguns projetos tiveram seu início, dentre eles, o projeto Empresário Rural.

7.1 Evolução do Número de Associados da Cooperativa

A cooperativa iniciou com 213 sócios fundadores. Este número cresceu ano a ano, principalmente até 1995: Em 1970 eram 890 associados; em 1980 já eram quase 3.200 e em 1985 eram mais que 5.500. Em 2000 eram 7.700 e em fevereiro de 2005 eram 9.528 associados. Atualmente, em 2014, conta com mais de 20.000 associados.

Isto mostra que mais e mais produtores rurais e, também, famílias consumidoras urbanas estão procurando a Cooperativa Piá para associar-se a ela e trabalhar com ela. Isto é resultado do grande esforço sempre feito de atender bem e apoiar os produtores em suas atividades, através de programas amplos de assistência e de educação profissionalizante e da oferta de produtos de qualidade em seus mercados.

7.2 Apoio à Pessoa do Agricultor

Mesmo antes e muito antes de a Cooperativa Piá iniciar a coleta e o recebimento do leite, para fins de beneficiá-lo e comercializá-lo, era feito um trabalho muito intenso junto aos produtores rurais através de várias instituições e programas comunitários. Foram implantados

¹ Capítulo elaborado pelo autor baseado na vivência como Diretor Executivo da Cooperativa Piá de 1976 a 2012 e consulta em arquivos da Cooperativa Piá.

diversos meios de obtenção de melhoria da qualidade do leite. É sabido que a matéria prima leite é facilmente contaminada e os cuidados no seu manejo devem ser contínuos.

A Cooperativa Piá muito investiu, desde o início do seu empreendimento leite, no apoio aos produtores através de assistência técnica direta, fornecimento de insumos, promoção de melhorias nos processos de alimentação e de ordenha e controles da qualidade do leite, como já apresentado anteriormente. Era preciso que o trabalho fosse valorizado, não só do ponto de vista do produto como fonte de renda, mas também, que a pessoa que o produzia se sentisse valorizada.

Em relação ao homem rural, o colono, infelizmente a história denegriu este conceito, sinalizando para ele uma imagem de pessoa maltrapilha, mãos calejadas, rosto enrugado, fisionomia triste, roupas remendadas, pouco falante, envergonhado, analfabeto ou, semianalfabeto. Essas eram algumas caracterizações para denominar alguém de colono. O conceito era pejorativo, humilhante, e porque não dizer desprezível. Este colono; é um colono, (ou outro termo semelhante).

Do contrário, o termo cidadão, que durante anos ou até, porque não dizer, séculos foi aplicado somente para a pessoa que vivesse na cidade. Etimologicamente isto está correto. Mas, na exegese do termo, significando respeito, consideração, bom tratamento, com cultura, desenvolvido e demais adjetivos, qualificavam o termo cidadão.

Existem pequenas mudanças de hermenêutica, levando para a região interiorana também a cidadania. Dentro desse contexto, surgiu ao natural um projeto dentro da Cooperativa Piá com um diferencial na concepção do trabalhador rural. Trata-se de uma visão humana de igualdade e equidade, na medida em que se assume junto ao pequeno e médio produtor familiar, o processo educacional e cultural de preparação para ser um efetivo empresário rural.

Afinal, existe hierarquia entre o agricultor e o cidadão urbano? Um é menos ou mais importante do que o outro? Ambos são pessoas identicamente iguais por natureza, com as mesmas potencialidades, os mesmos objetivos de vida, as mesmas aspirações mais profundas, embora vivendo em contextos e ocupando-se com atividades diferentes. É este reconhecimento que orienta o esforço da Cooperativa Piá, ao promover a cidadania do seu associado rural.

Por isso, a busca constante do desenvolvimento socioeconômico do quadro associativo levou a Piá a lançar um grande desafio: Era preciso converter o agricultor magoado, desajustado e desorientado, em um empresário rural, com uma visão nova, e sentindo-se estimulado e feliz, como gente e cidadão, atingindo os degraus superiores da escada.

A promoção social e o desenvolvimento do agricultor são lentos como todos os demais processos de mudança cultural. Oferecidas as condições isso acontecerá de forma gradativa e sólida. Proporcionar os meios para converter o colono em empreendedor, e isso tornava-se imprescindível. Esses meios/programas devem trazer alternativas para solucionar as questões ligadas ao crédito, à profissionalização, à capacitação legal, ao manejo técnico, aquisição de terra, motivação, busca própria de soluções e outros. Isso foi feito através do projeto denominado de Empresário Rural.

Os princípios que foram trabalhados desde o início, sempre levaram em conta o atendimento ao produtor, dando a ele a assistência técnica, assim como também a compra da sua produção de leite e frutas e o pagamento da produção fornecida num menor tempo possível.

O trabalho da cooperativa, através dos agrônomos e técnicos, que atuavam no atendimento ao setor de pastagens e frutas, obteve um resultado relevante.

7.3 O Projeto Empresário Rural

Diversos projetos, uns complementares aos outros, foram implantados para que a qualidade dos produtos Piaí melhorasse sempre e, assim, melhor atendessem às expectativas de seus consumidores. Esta qualidade dos produtos de consumo inicia, no entanto, em sua origem, isto é: na produção dos agricultores. Por isto todo o esforço de apoio à produção dos associados é fundamental para que o produto final também seja de elevada qualidade.

O projeto Empresário Rural engloba o conjunto amplo das políticas da cooperativa relacionadas ao seu associado, o produtor rural e fornecedor das matérias primas industriais.

7.3.1 Preço

Historicamente a questão do preço do leite sempre causou muita insatisfação para os agricultores. Por sinal esta preocupação não acontece somente no Brasil, mas em todo mundo. Quando se está satisfeito com o preço recebido?

Até 1991, no Brasil os preços do leite eram administrados pelo governo. Ele fixava o preço mínimo ao produtor e as margens para o mercado. Contudo, esse procedimento era alheio às leis do mercado. Liberados os preços, iniciaram-se as confusões. Houve anos

razoáveis e anos bastante críticos. Ultimamente, o mercado tem sido adverso a um preço justo e compensador.

Na produção de leite existem os vocacionados que são os interessados e os que colocam à venda apenas uma pequena sobra de leite, porque exercem outras atividades como seus negócios principais. Diante disto surge uma interrogação: É justa a mesma remuneração tanto para um quanto para outro, quando se sabe que o custo da coleta de leite é um dos maiores?

Na verdade, em permanecendo uma remuneração igualitária, faz-se com que os interessados e bons produtores, arrastem os simples tiradores de leite. Esse processo causa estagnação e é desestimulante. Já nos meados dos anos oitenta houve a intenção de introduzir um pequeno diferencial entre preços, mas a posição radical de entidades representativas anulou a ideia. Mais tarde, através de conversações bem claras com os produtores associados, fornecedores de leite, no sentido de que deveriam ser valorizados mais os que realmente se dedicavam à atividade, surgiu o primeiro programa, denominado de preço do leite. O primeiro fator determinante que proporciona condições ao agricultor de atingir a meta de se tornar um empresário rural é o preço de mercado estável e justo aos produtos fornecidos pelos associados - basicamente leite e frutas.

7.3.2 Estímulos à Produção

A remuneração do leite varia conforme a quantidade produzida diariamente pelo associado e, em relação à quantidade de gordura. Esta forma de diferenciar os preços em termos de quantidade e qualidade do leite se mantém até o presente; apenas houve adaptações nos níveis de aplicação dos acréscimos.

Estes limites são ajustados quando necessário. Mas o princípio de diferenciação permanece. O objetivo é promover o crescimento da produção na propriedade, sempre tendo uma meta a mais a ser atingida.

As faixas de estímulo estabelecidas são acessíveis a todos os interessados em produzir leite. A cada intervalo de produção há um estímulo. O limite é a capacidade produtiva da propriedade e a disponibilidade de mão de obra. O encorajamento para produzir mais não se fixa aos grandes e sim, parte de uma pequena base de apenas 50 litros; no passado a base era de 18 litros e o número dezoito também tem seu significado, pois o tarro tradicionalmente utilizado quando cheio, em média continha este volume de leite.

7.3.3 Garantia Comercial

A diretriz básica da Cooperativa Piá foi e continua sendo a de crescer à medida do crescimento do associado. Quando a matéria-prima, no caso leite, flutuava entre 20.000 e 30.000 litros/dia, a Usina de Beneficiamento e a indústria de laticínios tinham esta capacidade. Posteriormente, diante da resposta do agricultor e do aumento geográfico da coleta de leite, a capacidade industrial foi para 60.000 litros de leite/dia. Em 1996, vislumbrando interesse de maior produção e da adesão de mais agricultores, a capacidade foi expandida para quase 200.000 litros leite/dia. Em 2014, a capacidade de recebimento médio diário da indústria alcança os 600.000 litros leite/dia.

A abertura de mercado sempre acompanhou a evolução da matéria-prima e da capacidade industrial. Assim:

- a) todo leite produzido pelo produtor associado é absorvido pela Cooperativa Piá;
- b) pontualmente é feito o pagamento do leite entregue, isto desde a existência da indústria;
- c) o planejamento da propriedade pode ser feito com mais segurança;
- d) a estabilidade do preço é fator fundamental para se planejar investimentos.

O trabalho forte de incentivo à produção na entre safra levou a equilibrar a produção durante todo ano. Foi através da mudança cultural que se alcançou este equilíbrio. A produção primária deve acompanhar as épocas de maior demanda. É na estação de inverno que existe o maior consumo de leite e derivados. É exatamente nesta fase do ano, que é mais fácil produzir leite, uma vez que, os animais sofrem menos, a gordura do leite é maior, e o que é fundamental, existe maior e melhor volume de alimentos.

7.3.4 Subsídios ao Frete

O custo do frete da coleta do leite é um ônus pesado ao fornecedor de leite, em particular na região de atuação da Cooperativa Piá, tendo em vista a topografia acidentada existente e, também, a distância entre o produtor e a cooperativa. Em função disto foi criada uma fórmula para atenuar este custo aos que realmente estão interessados na produção de leite. O produtor tem na sua fatura de leite mensal um desconto de parte do valor do frete

pago ao transportador, sobre o valor recebido pelo litro de leite; o valor restante do frete pago ao transportador é custeado pela cooperativa.

7.3.5 Círculo de Máquinas e Ajuda Mútua - Projeto LAZ 972-RS

A região onde está inserida a Cooperativa Piá é de relevo e topografia acidentada, constituída por produtores de leite que possuem em média cinco hectares agricultáveis. A grande maioria deles tem como principal fonte de sobrevivência a atividade leiteira. Diante disso e, sabendo que a pecuária leiteira competitiva extrai 90% das necessidades alimentares de suas vacas da produção na propriedade, através de pastos ou de silagem, os produtores de leite, juntamente com as entidades organizadas do setor primário, começaram mobilizações visando acelerar a mecanização a um custo acessível.

Para promover estas mudanças, foram conseguidos recursos da Unidade Européia; Lateinamerika-Zentrum e.V. (Socialwerk Brazilienhilfe e.V.); Cooperativa Piá e Sicredi, graças à parceria com a Unifrater/Unisinos para financiar a aquisição de máquinas para grupos de produtores (Círculos de Máquinas).

O Círculo de Máquinas tem como objetivo proporcionar aos pequenos agricultores a viabilização de sua permanência na atividade rural, em condições de uma vida digna, melhorando o seu bem estar econômico e social. O Círculo de Máquinas é um sistema de trabalho em que os proprietários de máquinas prestam serviços a outros produtores, permitindo a estes o acesso à mecanização, de maneira rápida e a um custo bem menor, correspondente apenas às horas operadas na propriedade.

O Círculo de Máquinas permite o acesso solidário a máquinas e equipamentos modernos, através de associações de agricultores da mesma comunidade, entre as quais um adquire, como cabeça, os equipamentos e os opera, prestando, mediante preço acertado, serviços mecânicos aos membros da associação.

São fundamentos dos Círculos de Máquinas:

- a) acesso à mecanização para todos os produtores rurais;
- b) inviabilidade da mecanização individual;
- c) modelo círculos de máquinas - não condomínio;
- d) expectativa de aumento da produção;
- e) diminuição dos custos de produção.

7.3.6 Profissionalização e Capacitação do Agricultor

Através de constante acompanhamento de técnicos, particularmente médico-veterinários, os agricultores são assistidos em suas atividades.

A Piá conta com técnicos médico-veterinários, inseminadores e técnicos agrícolas, que prestam serviços clínicos e profiláticos. Outros atendimentos são terceirizados. Os técnicos atuam na área de alimentação e de nutrição animal orientando, desde o planejamento do plantio, da produção, das colheitas, das armazenagens de alimentos, até as necessidades nutricionais para altos desempenhos produtivos.

Além disso, existe a coordenação de um grande programa de melhoramento genético e de seleção de plantéis de raças leiteiras em mais de 650 propriedades e com mais de 6.500 fêmeas participantes deste programa. Isto tem deixado a região em invejável situação no que diz respeito à produtividade de leite e tipo leiteiro. Este programa está inserindo os produtores em condições iguais, ou melhores, de competitividade ao dos países desenvolvidos, através de introdução da coleta e transporte de leite em tanque e com resfriamento em todas as propriedades.

Ao nível de campo, a Piá tem uma equipe de técnicos em inseminação, para executar parte deste programa de melhoramento zootécnico em gado leiteiro, distribuídos em toda região de atuação, que hoje correspondem a mais de 80 municípios. Além disso, mantém técnicos em agropecuária com atuação nos mais diferentes segmentos; além de parcerias com outras instituições em quase todos os municípios onde atua, sendo, Prefeituras Municipais, Sindicatos Rurais, Sicredi e Escolas Técnicas.

A profissionalização dos agricultores fez parte das diretrizes centrais da Cooperativa Piá, desde a implantação dos Projetos de desenvolvimento da Cadeia Leiteira e da Fruticultura. Muito do esforço da Cooperativa orientou-se às atividades de assistência técnica, suprimento de insumos, comunicação e capacitação profissional dos agricultores.

Uma iniciativa, que veio de encontro aos objetivos e necessidades da Cooperativa Piá, partiu da EMATER/ASCAR/RS que, empenhando-se em possibilitar formação técnica aos agricultores, foi ao encontro de parceiros para criação de Centros de Formação Profissional de Agricultores (CETANP) e, uma destas iniciativas foi proposta para o município de Nova Petrópolis.

Em junho de 1995 a ASCAR/EMATER-RS fez contatos com lideranças do município de Nova Petrópolis, para desenvolver um Programa de Profissionalização de Agricultores,

tomando como referência o que tinha sido observado em Santa Catarina. Estes contatos incluíram, entre outras instituições, a Cooperativa Piá.

Esta ideia foi apresentada para a direção e área técnica da Cooperativa Piá. Discutida e analisada com profundidade pelos técnicos e, vislumbrou-se ser momento propício de implantação de um projeto maior. Conscientizada e motivada a direção da Sicredi também entendeu viável e importante sua participação, como, aliás, sempre o faz quando se trata de promover a agricultura regional. Da mesma forma a prefeitura municipal, em especial através de seu secretário municipal de agricultura, integrou-se ao projeto.

Visitou-se, para isto, a Escola Agrícola BOM PASTOR, na expectativa de que esta poderia oferecer a infraestrutura inicial para a adaptação necessária a receber o futuro Centro de Treinamento.

A Escola concordou com a proposta e, então foram contatadas outras entidades, Prefeitura Municipal de Nova Petrópolis, Cooperativa Piá, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Nova Petrópolis e Picada Café para aderirem à proposta. Todas aceitaram, de forma unânime a participarem como parceiros na iniciativa da criação do Centro de Treinamento.

Segundo a filosofia do CETANP, a formação profissional dos produtores rurais deve ser direcionada à aplicação no dia a dia da vida no campo. A implantação do Centro de Profissionalização comprova que o sistema privado deve buscar as alternativas corretas e as saídas para as dificuldades de forma autônoma.

7.3.7 Projeto Terneira

O Projeto Terneira foi também uma iniciativa que tem como objetivo transferir para as propriedades animais de alta produção, alta produtividade e longevidade produtiva, viabilizando cada vez mais a economia das propriedades de leite. O projeto procurou demonstrar a técnica do correto manejo e criação de terneiras, como criar fêmeas de zootecnia leiteira, ter sempre disponível matrizes de raças de leite para propriedades com carência das mesmas e ter novilhas com capacidade reprodutiva precoce e transferir tecnologia da Piá ao produtor.

7.3.8 Inseminação Artificial

Desde o início das atividades da Piá, em 1972, a Inseminação Artificial foi definida como prioridade no fomento agropecuário, com o propósito inicial de promover uma grande transformação na pecuária de leite da época, onde os produtores de leite pouco sabiam sobre

reprodutores melhoradores de caracteres do leite, ou sobre melhoradores da produtividade leiteira. Também não estavam sendo controladas, na época, as doenças reprodutivas como a brucelose, tricomonose e vibriose, que têm como principal veiculador o touro através da monta natural, onde um mesmo touro muitas vezes servia para uma comunidade inteira, disseminando de forma muito mais rápida estas doenças tão graves à economia e à saúde pública (no caso da brucelose que é uma zoonose).

Os primeiros anos se caracterizaram na sedimentação das vantagens múltiplas deste programa. A inseminação artificial tem como objetivo a melhoria da genética leiteira através da utilização de sistemas de seleção, melhoramento e aumento da produtividade leiteira.

A produtividade das vacas de leite cresceu de 2,6 litros/dia em 1973 para 15 litros em 2004, e no ano de 2014 está em 20 litros/dia.

Em todo o mundo, todos os programas que visam modernizar o setor produtivo de leite têm em suas metas a busca de melhorias permanentes no patrimônio genético, que sempre será um grande passo ao futuro.

A introdução, manutenção e incremento deste programa são plenamente justificados pela evolução da produtividade média do rebanho dos produtores de leite da Cooperativa Piá.

A Cooperativa Piá coordena e executa todos os programas e mantém a infraestrutura técnica, administrativa, além do pagamento parcial dos serviços prestados pelo inseminador.

7.3.9 Financiamento pelo Sistema Troca-Troca

A Piá dispõe linhas de crédito, uma das quais está vinculada ao projeto dos Círculos de Máquinas no denominado projeto LAZ 972/RS, com base em um fundo UNIFRATER, já descrito; outra através de convênio com a instituição alemã LAZ (Lateinamerika Zentrum e.V.); além de linhas de crédito próprias.

Todos os produtores estão livres para serem beneficiados de qualquer sistema ou modalidade de financiamento, desde que estejam adequados e conscientes do que estão assumindo.

Podem ser financiados desde animais, insumos que viabilizam a produção de leite, resfriadores, ordenhadeiras, material de construção, ensiladeiras, estrumeiras, adubos, sementes, lonas para silo, etc.

7.3.10 Modernização da Cadeia

Programa de Alimentação

- Coordenação técnica geral do círculo de máquinas e ajuda mútua, apoiado por todas as máquinas que tem ligação com o programa de produção de alimentos para gado de leite como: plantadeiras de sementes, distribuidores de esterco líquido, ensiladeiras e forrageiras de todos os tipos, tratores, arados, grades, subsoladores, carretões, distribuidores de calcário, enfardadeiras, retro-escavadeiras, etc;
- Campanhas de sementes, principalmente de milho, aveia e azevém: em rádios, jornais, avisos anexos na nota de leite e orientações nos setores agropecuários da Cooperativa Piá;
- Campanhas de silagem através de rádio, jornal, dias de campo e visitas a outras regiões;
- Planejamentos de aproveitamento máximo da propriedade, esgotando todas as possibilidades de promover diminuição no custo final do litro de leite produzido;
- Planejamento da produção de alimentos volumosos para suprir as necessidades em quantidade e qualidade o ano inteiro;
- Incremento e estímulo na introdução das pastagens de verão.

Programa de melhoria da qualidade do leite

- Quanto à obtenção higiênica e sanitária do leite;
- Quanto à conservação do leite, manter e reforçar todas as campanhas referentes aos processos de conservação e resfriamento do leite;
- Introdução da coleta a granel em todas as linhas de leite, adequando um procedimento operacional padrão como guia referencial para todas as linhas;
- Conservação e higienização dos equipamentos do leite;
- Adequação dos padrões internacionais e nova proposta de modernização do setor leiteiro.

Outras atividades da Assistência Técnica

- Atendimento clínico, cirúrgico e profilático;
- Orientações gerenciais e administrativas aos produtores rurais;
- Conscientizações da necessidade das propriedades rurais se viabilizarem e serem vistas e administradas como empresas;
- Fortalecimento das filosofias associativa e cooperativista, de forma mais moderna e menos paternal - ensinar as pessoas a pescarem e não dar-lhes os peixes;
- Manter harmonia de filosofias com as entidades representativas do setor primário nos mais diferentes municípios;
- Detectar pessoas vocacionais e com potências e capacitá-las a produzir mais e melhor.

7.3.11 Jornal A Ponte

Desde meados da década de 1970 tornava-se sempre mais necessário haver outro canal de comunicação, além dos contatos diretos, para chegar ao associado, levando-lhe informações técnicas e orientações das mais diversas. O jeito desta comunicação foi pensado e em fevereiro de 1977 circulou o primeiro exemplar, do Jornal A Ponte, com objetivo de servir como elo entre a Cooperativa Piá e os seus associados.

Com a evolução dos tempos, surgiu a necessidade de ampliá-lo e torná-lo, também, informativo e formativo em outras áreas e não somente na rural. Assim, com o 10º Aniversário de Fundação, em fevereiro de 1987, A Ponte abriu mais suas páginas para levar aos seus leitores outras notícias da cidade, do município e da região. Assim se buscaram colaboradores em outras áreas, com uma boa diversificação de assuntos. Podemos afirmar que o jornal tornou-se mais atrativo. A tiragem até esse momento era pequena, visando basicamente só o agricultor associado, mas com a diversificação de conteúdos foi necessário aumentar o número de exemplares impressos.

Chama atenção o fato de que o jornal era distribuído gratuitamente, colocado à disposição em mais diferentes pontos das cidades e do interior. O interesse de lê-lo sempre foi grande. Atualmente o Jornal A Ponte tem sua própria administração, não sendo mais vinculado à Cooperativa Piá.

7.3.12 A Natureza Social e os Custos dos Projetos de Apoio aos Associados da Cooperativa

O Programa Empresário Rural envolve equipes de profissionais e recursos em equipamentos e produtos e frequentes parcerias com outras entidades. Ele está sendo disponibilizado aos agricultores, através de serviços com impacto social importante e que são subsidiados ou, em grande parte, prestados gratuitamente pela cooperativa e pelas entidades parceiras.

Para exemplificar:

- a) os custos referentes a veículos, deslocamentos e remuneração normal da equipe técnica, no atendimento aos produtores, são absorvidos pela cooperativa;
- b) ainda são assumidos por ela os custos de manutenção e substituição de peças em equipamentos de ordenha e de resfriamento do leite, de transferências entre propriedades de resfriadores não novos; de visitas para solução dos problemas com a qualidade do leite, e toda a assistência ao desenvolvimento da fruticultura.

Estes são apenas alguns exemplos de como a cooperativa presta gratuitamente ou de forma subsidiada serviços de dimensão social aos associados, contribuindo para a viabilização das pequenas unidades de produção, dentro de uma necessidade maior de evitar migração rural-urbana, ou aumentos no número dos sem terra.

7.3.13 Integração da Cooperativa com o Produtor Rural pela Profissionalização

O projeto de integração da cooperativa com o produtor associado constitui uma continuidade das atividades de apoio e assistência, sempre realizadas pela cooperativa, desde a sua origem. Está direcionado, além do apoio técnico e da educação profissional, à promoção da família do agricultor e também à permanente melhoria na qualidade e higiene de sua produção e à preservação ambiental.

A formação profissional representa o maior investimento no homem, sempre que tenha por objetivo desenvolver o seu potencial, com vistas a uma ação consciente e recriadora do modo de vida, através de um trabalho técnico e economicamente mais eficiente e que passe a proporcionar resultados cada vez melhores.

O homem associado do futuro será aquele que for capaz de elaborar e reelaborar as informações e os conhecimentos e, através da participação, recriar e ajustar-se a este mundo de mudanças.

A evolução das técnicas de produção e das relações com os mercados exige dos produtores rurais um novo conhecimento e um comportamento profissional; isto porque o ambiente em que suas famílias vivem e trabalham se transformou completamente, e com ele mudaram o modo de vida e o processo da produção agrícola;

Quando as primeiras cooperativas agropecuárias do Estado foram fundadas, na primeira metade do século 20, a agricultura era predominantemente tradicional: mais se produzia para consumir do que para comercializar e as funções e interações da cooperativa com seus associados referiam-se, principalmente, a operações comerciais de fornecimentos ou de venda das produções entregues, onde a escala das operações e a melhoria dos preços constituíam a principal vantagem de se pertencer a uma cooperativa.

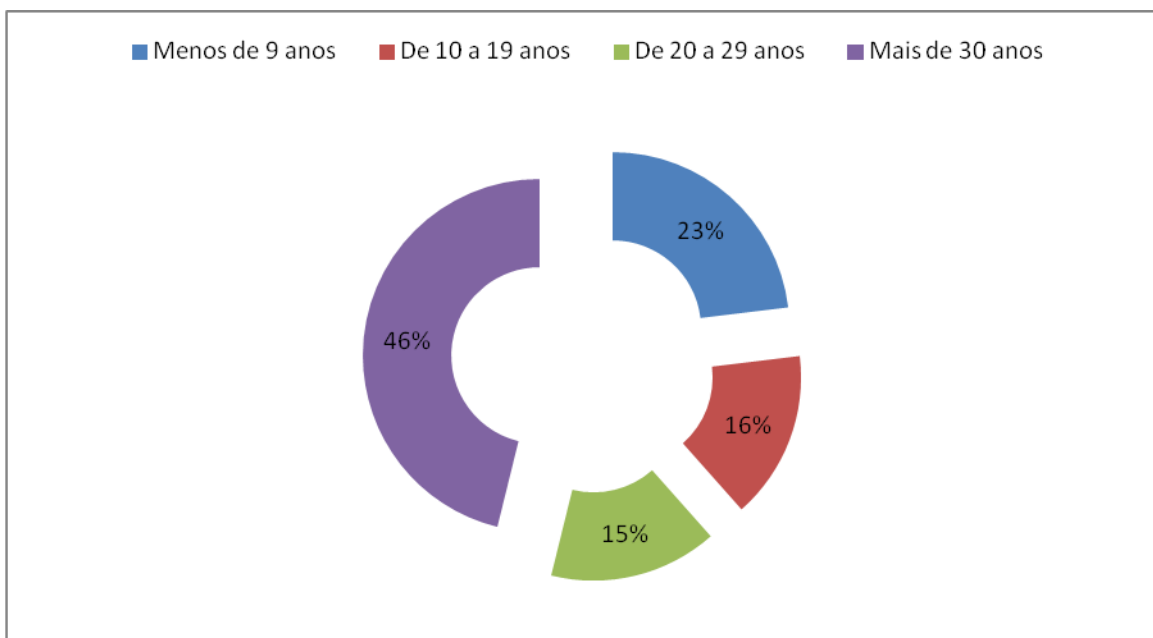
8 ANÁLISE DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ASSOCIADOS DA COOPERATIVA PIÁ

Em continuidade ao estudo de caso sobre o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá, realizou-se a aplicação de questionários aos associados da Cooperativa Piá do município de Nova Petrópolis, e os resultados obtidos seguem abaixo.

Inicialmente, para traçar um perfil etário dos associados, questionou-se há quantos anos estes já pertenciam ao quadro social da cooperativa. Conforme o gráfico1, abaixo, verifica-se que a cooperativa possui entre os entrevistados, 46% de associados atuando há mais de 30 anos. Este percentual aponta que há fidelidade por parte do quadro associativo.

Verifica-se ainda que está ocorrendo a renovação do quadro social pelo fato de que 23% dos associados associaram-se há menos de 9 anos à Cooperativa Piá. A renovação do quadro social é de suma importância pois é necessária a formação de novas lideranças cooperativistas para atuarem na cooperativa.

Gráfico 1 - Há quanto tempo você é associado da Cooperativa Piá?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em seguida, buscou-se o entendimento dos associados em relação ao significado de ser associado da cooperativa. Dentre as respostas recebidas, destacam-se as seguintes:

É um excelente meio de melhorar a vida de pessoas com pequenas escalas econômicas e com gestão familiar de suas atividades, passando a uní-las numa

sociedade cooperativa onde através de esforço concentrado em atividades rentáveis e de estratégias de gestão profissional, suas necessidades econômicas e sociais serão atendidas de maneira justa.

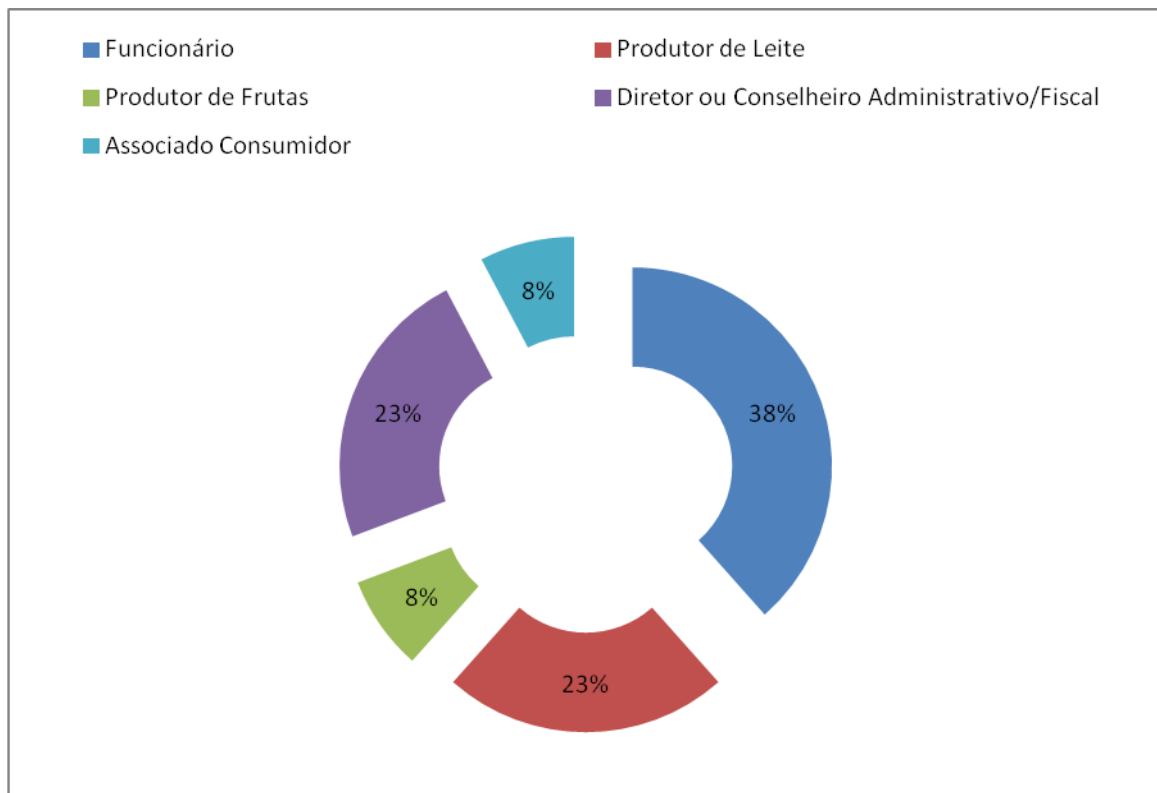
Ser associado de uma Cooperativa podemos participar das assembleias, estudando os assuntos de interesse comum e que cada um traz o seu ponto de vista, e se discute, para obter a solução desejada. A integração é a garantia do sucesso, tendo sucesso podemos ter todos participação nos resultados no final de cada ano.

É ser dono de um empreendimento que atende a necessidades minhas e que me presta serviços para atendimento dessas necessidades, tudo consoante os ditames legais e doutrinários do cooperativismo.

Destaca-se ainda o apontamento de associado feito em relação ao mesmo questionamento: "é uma forma de conseguir uma expansão das atividades econômicas para pequenos produtores, independente do ramo de atuação".

Sobre o vínculo dos associados que responderam ao questionário com a cooperativa Piá, o gráfico 2 traz a seguinte composição:

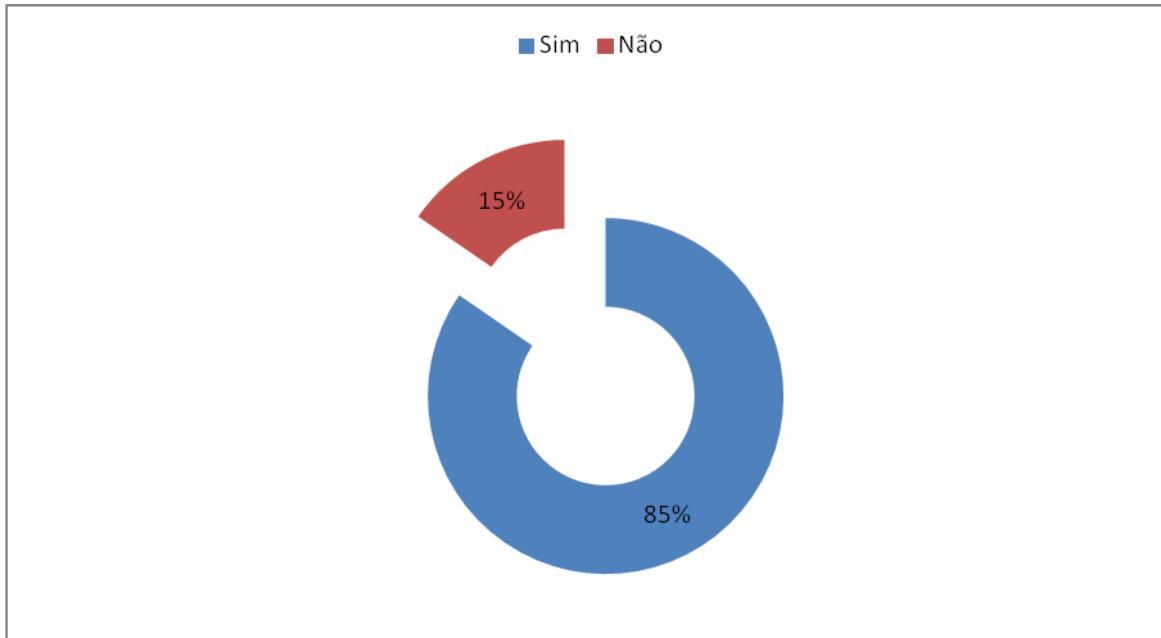
Gráfico 2 - Qual é/foi o seu vínculo com a Cooperativa Piá?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscando esclarecer o alcance do Projeto Empresário Rural entre os associados, estes foram questionados sobre o conhecimento deste projeto, que obteve os resultados apresentados pelo gráfico 3.

Gráfico 3 - Você conhece o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá?



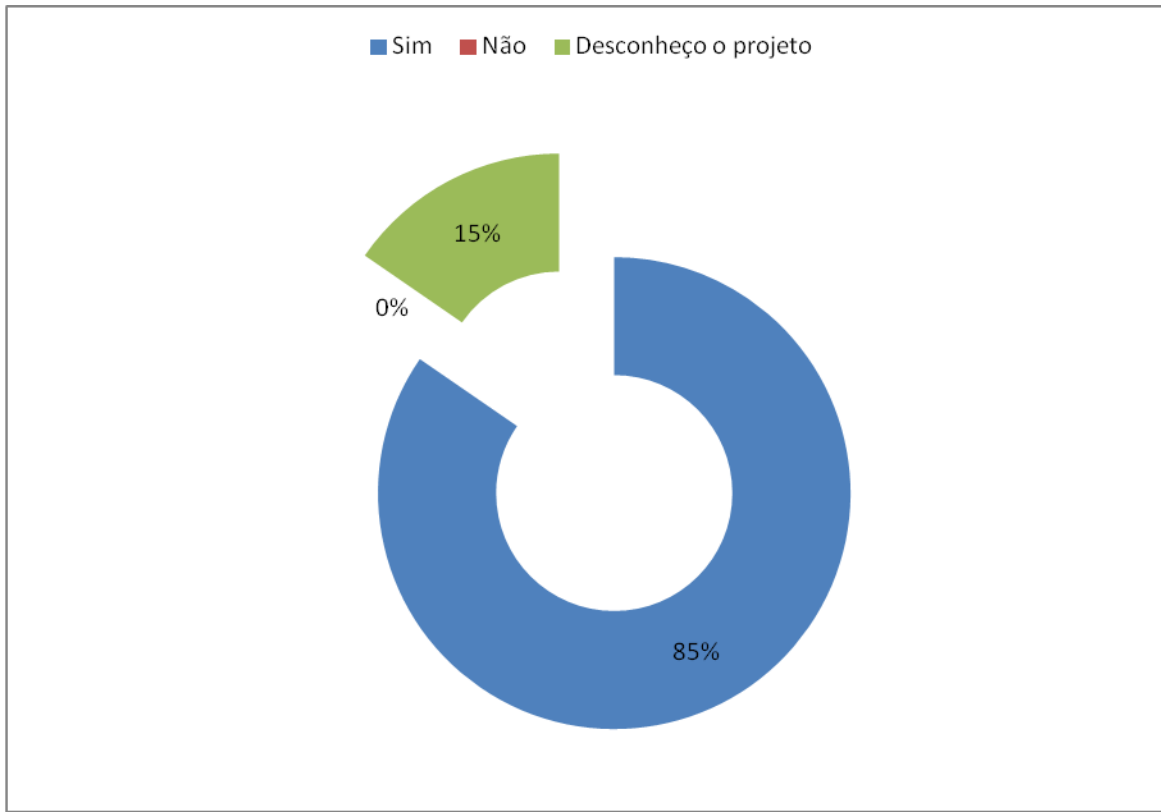
Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que o Projeto Empresário Rural é conhecido por 85% dos associados que participaram da pesquisa. A comunicação eficaz entre cooperativa e associados é importante pois destaca que o 5º princípio cooperativo - processo de informação cooperativa - está sendo aplicado pela cooperativa, informando o quadro social sobre as alternativas propostas pelo projeto.

Complementando esta questão, os associados foram questionados pela seguinte pergunta: "No seu entender, o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá é caracterizado como um processo de educação, formação e informação cooperativa?"

Sobre esta questão, o gráfico abaixo obteve 85% dos associados entendendo o projeto como um sistema de formação cooperativista. O Projeto Empresário Rural tem o seu foco no desenvolvimento econômico e social dos produtores de leite e frutas, mas também possui ações voltadas à comunidade em geral. E este entendimento de 85% dos associados afirmando que o projeto pode ser caracterizado com um processo de educação, confirma que sua sistemática alcança também os associados que não pertencem ao meio rural.

Gráfico 4 - No seu entender o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá é caracterizado como um processo de educação, formação e informação cooperativa?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre as respostas dos associados em relação a este questionamento, destacam-se algumas:

Todas entidades de apoio que compõe o projeto complementam profissionalmente a vocação do pequeno produtor rural desta região, mostrando-lhe novos processos que tornarão sua atividade econômica mais produtiva.

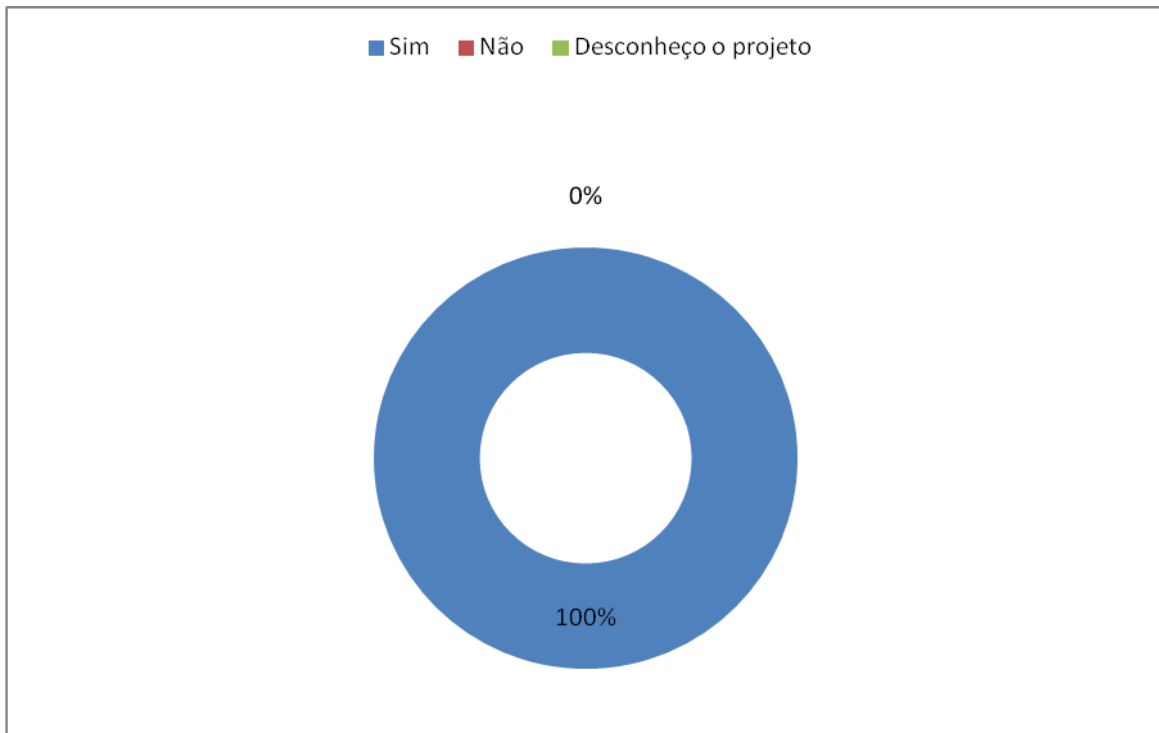
Sim, porque para obter o máximo proveito de tudo que o projeto oferece, é necessário que o associado se empenhe em buscar mais informação sobre o contexto do seu negócio, sobre as tecnologias que podem ser utilizadas, sobre as formas de negociação possível. Também para este proveito, é necessário que ele adquira mais formação, técnica ou administrativa para gestão da propriedade.

Houve também apontamentos sobre a questão da inovação do processo produtivo, onde criam-se oportunidades ao associado de acessar novas tecnologias e informações que antes não chegavam a ele.

O gráfico 5 aponta os resultados sobre a eficácia do Projeto Empresário Rural através da viabilização das propriedades rurais dos associados. Nesta questão todos associados entenderam que o projeto é um meio de viabilização da propriedade do agricultor associado.

A Cooperativa Piá oferece através do departamento de assistência técnica as ferramentas necessárias para o melhor desenvolvimento da atividade rural, bom como orientações de um melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na propriedade rural.

Gráfico 5 - O Projeto Empresário Rural oferece aos associados produtores as alternativas e apoio necessários que estes necessitam para viabilizar a sua propriedade rural ?



Fonte: Elaborado pelo autor.

Em continuidade, os associados formularam os seguintes conceitos sobre a definição de um Empresário Rural:

É um empresário que apesar das crescentes dificuldades, principalmente de escala de volumes, o mantém na atividade aceitando as vezes o apoio das novas visões de seus filhos, mas principalmente a orientação e o apoio real das várias entidades descritas no círculo acima.

Todo produtor rural é um empresário rural. O que diferencia o tradicional daquele proposto pela Piá é o nível de profissionalização atribuído à gestão de sua propriedade. No momento que este produtor começa a considerar sua propriedade como uma empresa, está assumindo a postura desejada de um empresário rural.

É um produtor rural que explora sua atividade de forma racional (aplicando técnicas de exploração sempre com respeito à preservação do ambiente de produção) de forma a alcançar rentabilidade satisfatória.

Sobre o impacto da aplicação do Projeto Empresário Rural na propriedade rural do associado, os associados destacaram que o projeto potencializa e foca as melhores características e cada propriedade, além de ensinar e implantar as mais modernas técnicas de produção e gestão. É poder produzir leite e frutas, sem se preocupar para quem vender, sempre com preço justo, e ainda em caso de sobras poder participar dos resultados. Segue consideração de associado sobre esta questão:

O projeto possibilita um desenvolvimento organizado da propriedade, trazendo foco e controle para a gestão da propriedade, possibilitando avanços e maiores ganhos. Também estimula a sucessão da propriedade, pelos bons resultados obtidos.

A resposta do associado destaca o conjunto do projeto: "acredito que tenha viabilizado muitas propriedades trazendo alternativas e mostrando que a atividade pode ser rentável desde que utilize as ferramentas corretas".

Também buscou-se o entendimento dos impactos do Projeto Empresário Rural na Cooperativa Piá. Sobre este questionamento ressalta-se que os associados entendem que há benefícios tanto para o associado quanto para a sua cooperativa.

Através dos melhores resultados econômicos nas propriedades, permite fornecer mais qualidade de seus produtos, assim como fideliza crescentemente sua relação com a Cooperativa.

Através do desenvolvimento da propriedade, também a cooperativa se beneficia, através da qualificação da produção e também do maior volume por propriedade. A participação no programa também estimula a fidelidade do associado à cooperativa, através das vantagens oferecidas e dos resultados obtidos.

A região próxima ao município tem tendência a ter um êxodo rural muito grande, este projeto trouxe alternativas para manter o produtor na atividade e criou uma nova perspectiva para o mesmo.

Finalizando o questionário aplicado, os associados tiveram espaço para algum apontamento adicional ou sugestão, onde destacam-se os seguintes pontos:

- a) cursos de profissionalização obrigatórios para todos dirigente eleitos.
- b) o projeto deve ser incentivado e utilizar a parceria com o Cetanp para desenvolver a atividade primária na região.

Seguem ainda depoimentos dos associados:

Há quase cinco décadas quando foi criada a Cooperativa Piá, ninguém imaginava que ela poderia ser o que é hoje. Mas existem e existiam pessoas humanas (líderes) que em cada problema viram uma solução. Precisamos acreditar naquilo que fizemos, sermos otimistas. Acreditar nas pessoas com as quais nós trabalhamos e acima de tudo, ter muita fé.

Sou sócio “consumidor”; em outros tempos já tive alguma pequena produção de frutas, mas tenho a pretensão de chegar a ser sócio produtor de frutas efetivo. Entretanto, mesmo procurando o departamento de assistência técnica, nada mais recebi do que alguma orientação sobre que frutíferas plantar e como. Minhas solicitações por visita técnica e suporte para desenvolvimento de um projeto de exploração de minha propriedade receberam negativas polidas. A Piá, na região de minha propriedade (interior de Nova Petrópolis) encerrou o recebimento de leite mas nada fez para manter os agricultores como sócios produtores. O que se vê é trabalhadores ainda em condições de produzir vivendo da aposentadoria do Funrural (permanecem como “sócios consumidores”) enquanto os não aposentados – com certeza todos os jovens – trabalhando na cidade.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objeto de estudo do presente trabalho, o projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá aponta que seu objetivo é promover o aperfeiçoamento humano e a capacidade profissional dos associados da cooperativa, com melhoria do ambiente nas relações entre associado e cooperativa, e mais ampla participação ativa na gestão.

Verifica-se que através da análise dos questionários enviados aos associados juntamente ao material disponibilizado pela cooperativa que isto se torna possível através de:

- a) adesão aos valores e diretrizes da cooperativa e ao comprometimento com suas metas e negócios através do conhecimento e adesão às práticas disponibilizadas pelo Projeto Empresário Rural;
- b) estímulo do aprendizado, a progressão profissional através do desenvolvimento das atividades relacionadas à propriedade rural.

O projeto Empresário Rural constitui uma continuidade das atividades de apoio e assistência, sempre realizadas pela cooperativa, desde a sua origem. Está direcionado, além do apoio técnico e da educação profissional, à promoção da família do agricultor e também à permanente melhoria na qualidade da matéria-prima fornecida à cooperativa, bem como proporcionar a melhoria de sua qualidade de vida, tornando o associado engajado no sistema cooperativo.

Um dos objetivos de estudo foi verificar o enquadramento do Projeto Empresário Rural como processo de educação, formação e informação cooperativa. Após realizar análise dos questionários aplicados, verifica-se que o projeto enquadra-se neste sistema devido ao fato de que a formação profissional representa o maior investimento no homem, sempre que tenha por objetivo desenvolver o seu potencial, com vistas a uma ação consciente e recriadora do modo de vida, através de um trabalho técnico e economicamente mais eficiente e que passe a proporcionar resultados cada vez melhores.

O homem associado do futuro será aquele que for capaz de elaborar e reelaborar as informações e os conhecimentos e, através da participação, recriar e ajustar-se a este mundo de mudanças.

A evolução das técnicas de produção e das relações com os mercados exige dos produtores rurais um novo conhecimento e um comportamento profissional; isto porque o

ambiente em que suas famílias vivem e trabalham se transformou completamente, e com ele mudaram o modo de vida e o processo da produção agrícola.

Quando as primeiras cooperativas agropecuárias do Estado foram fundadas, na primeira metade do século 20, a agricultura era predominantemente tradicional: mais se produzia para consumir do que para comercializar e as funções e interações da cooperativa com seus associados referiam-se, principalmente, a operações comerciais de fornecimentos ou de venda das produções entregues, onde a escala das operações e a melhoria dos preços constituíam a principal vantagem de se pertencer a uma cooperativa. Esta era, também, a situação predominante no município de Nova Petrópolis, quando a Cooperativa Piá foi fundada.

Hoje, no entanto, o ambiente em que o agricultor vive se modificou: a agricultura se modernizou; os recursos naturais escassearam; a produção está cada vez mais voltada para o mercado; as exigências da vida familiar se tornaram mais complexas e aumentou a dependência do dinheiro na atividade produtiva porque grande parte dos custos consiste em insumos industriais comprados no início do processo produtivo.

Nestas condições de uma produção técnica, a estrutura de custos compromete antecipadamente a produção ao pagamento das dívidas assumidas e o resultado final da atividade depende muito mais do que no passado, de relações entre preços pagos e recebidos e da produtividade alcançada; são, portanto, muito maiores as necessidades de informações e de novos conhecimentos técnicos e gerenciais para resultados positivos nos empreendimentos.

Os agricultores precisam modificar sua forma de administrar a atividade agrícola. Precisam entender cada um dos seus produtos como empreendimento que tem que dar certo, e o conjunto de suas atividades como uma empresa rural que precisa dar os melhores resultados possíveis. É essencial para o agricultor integrar-se na trajetória da produção com tecnologia e em organizar suas atividades com espírito empresarial, perseguindo eficiência, qualidade de produtos e resultados financeiros, aliados aos princípios cooperativistas.

A formação profissional dos produtores rurais deve ser direcionada à aplicação no dia a dia da vida no campo e por isto precisa estar direcionada para proporcionar ao agricultor e sua família conhecimentos de práticas profissionais de maior eficácia com a aplicação de soluções tecnológicas inovadoras, viabilizando sua permanência na atividade agrícola; criar uma consciência ambiental que promova a utilização de técnicas e materiais adequados que garantam a manutenção de um ambiente sadio e equilibrado no meio rural; congregar as ações dos diversos segmentos e instituições envolvidos no processo de formação profissional rural com vistas à maximização dos resultados; desenvolver a capacidade gerencial do agricultor e

sua família, visando aumento da rentabilidade de sua atividade fim; estimular a participação do agricultor e sua família nas formas associativas existentes em seu meio, visando o pleno desenvolvimento de sua cidadania. Por isto propõe-se como ações futuras para o projeto Empresário Rural:

- a) desenvolver ações integradas de formação profissional, (Cursos de Capacitação Profissional, Seminários e Dias de Campo e Encontros Regionais de produtores associados) que levem aos associados da Cooperativa Piá conjuntos integrados de conhecimentos técnicos e práticos e informações sobre a história e as atividades da Cooperativa, capacitando-os a alcançarem em seus empreendimentos a condição de Empresários Rurais, integrados nas propostas e metas de sua Cooperativa;
- b) qualificar os produtores rurais através de Cursos de Profissionalização em tecnologia e gestão de empresas agrícolas;
- c) realizar Encontros Regionais com produtores associados à cooperativa e lideranças locais para melhor conhecimento da Cooperativa e das técnicas necessárias à melhoria de qualidade dos produtos.

Através deste projeto de integração da cooperativa com as comunidades nos municípios de sua atuação, será possível tornar mais conhecida a experiência histórica da cooperativa com suas propostas e disponibilizando seus produtos e serviços e procurando obter um apoio mais intenso e maior fidelidade dos associados aos empreendimentos e metas da cooperativa.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, Telmo. **Educação e economia popular solidária**. São Paulo: Ideias e Letras, 2010.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**. Novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS. **Manual do colaborador**. Nova Petrópolis, 2008.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS. Nova Petrópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.pia.com.br>>. Acesso em: 10. jan. e 19 jun. 2014.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA PETRÓPOLIS. **Reposicionamento da marca: compromisso de buscar sempre mais**. Nova Petrópolis, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARINI, Everaldo. *O que é uma cooperativa escolar?* Nova Petrópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/cooperativismo/cooperativas-escolares>>. Acesso em: 24 jun. 2014.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Nercolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanes (Org.). **Aspectos jurídicos do cooperativismo**. Porto Alegre: Sagra Luzatto, 2002.
- PEREIRA, Josei Fernandes. **Elos e correntes**: história do cooperativismo e do crédito no Rio Grande do Sul (1902-1930). Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2012.
- PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.
- PRODANOV; Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho científico. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2009.
- RAMBO, Arthur Blasio; ARENDT, Isabel Cristina (Org.). **Cooperar para prosperar**: a terceira via. Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2012.
- ROSSI, Tito Armando. **O óbvio não é o bastante**: cooperação e progresso. Porto Alegre: Calabria, 2010.
- SCHNEIDER, José Odelso (Coord.). **Educação e capacitação cooperativa**: os desafios no seu desempenho. São Leopoldo: Unisinos, 2010.
- SCHULTZ, Ron. **Sabedoria e intuição**. 6. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

SICREDI PIONEIRA. Nova Petrópolis, 2014. Disponível em: <<http://www.sicredipioneira.com.br/cooperativismo/cooperativas-escolares>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. Porto Alegre: Edgard Blücher, 1978.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

1 - Há quanto tempo você é associado da Cooperativa Piá?

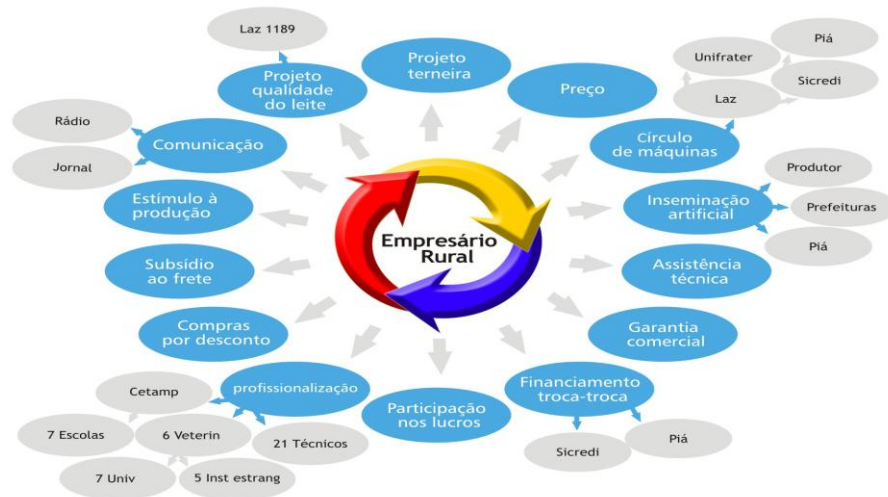
() de 1 a 9 anos () de 10 a 19 anos () de 20 a 29 anos () mais de 30 anos

2 - O que é ser Associado de uma Cooperativa no seu entendimento?

3 - Qual é/foi o seu vínculo com a Cooperativa Piá?

() Funcionário () Diretor ou Conselheiro Administrativo/Fiscal
 () Produtor de Leite () Produtor de Frutas () Associado Consumidor

4 - Você conhece o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá?



() Sim

() Não

5 - No seu entender, o Projeto Empresário Rural da Cooperativa Piá é caracterizado como um processo de educação, formação e informação cooperativa?

() Sim

() Não

() Desconheço o projeto

Em caso de resposta afirmativa, explique brevemente o porquê.

6 - O Projeto Empresário Rural oferece aos associados produtores as alternativas e apoio necessários que estes necessitam para viabilizar a sua propriedade rural ?

() Sim

() Não

() Desconheço o projeto

7 - Como você define um Empresário Rural?

8 - No seu entender, qual o impacto da aplicação do Projeto Empresário Rural na propriedade rural do associado?

9 - No seu entender quais os impactos do Projeto Empresário Rural para a Cooperativa Piá?

10 - Utilize o espaço abaixo caso queira fazer algum comentário adicional ou deixar alguma sugestão.
