



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**DANIEL VICTOR FERREIRA SILVA**

**COORDENAÇÃO DA QUALIDADE NA FRUTICULTURA: estudo de  
caso em uma cooperativa na região do Vale do São Francisco**

Juazeiro – BA

2014

**DANIEL VICTOR FERREIRA SILVA**

**COORDENAÇÃO DA QUALIDADE NA FRUTICULTURA: estudo de  
caso em uma cooperativa no Vale do São Francisco**

Trabalho apresentado ao Colegiado de Engenharia de Produção, da Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVASF, como requisito da obtenção do título de – Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho

Juazeiro – BA

2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Daniel Victor Ferreira Silva

**COORDENAÇÃO DA QUALIDADE NA FRUTICULTURA: estudo de caso em uma cooperativa no Vale do São Francisco**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pela Universidade Federal do Vale do São Francisco.

Aprovado em: 29 de AGOSTO de 2014.

**Banca Examinadora**

  
\_\_\_\_\_  
José Luiz Moreira de Carvalho, Dr. – UNIVASF

  
\_\_\_\_\_  
Ana-Cristina Gonçalves Castro Silva, MsC. – UNIVASF

  
\_\_\_\_\_  
Rinaldo Moreira de Moraes – SEBRAE

	Silva, Daniel Victor Ferreira.
S586c	Coordenação da qualidade na fruticultura: estudo de caso em uma cooperativa no Vale do São Francisco / Daniel Victor Ferreira Silva. -- Juazeiro, 2014.
	92f. : il. ; 29 cm.
	Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Juazeiro, 2014.
	Orientador: Prof. Dr. José Luiz Moreira de Carvalho.
	1. Qualidade. 2. Fruticultura. 3. Cooperativas. I. Título. II. Carvalho, José Luiz Moreira de. III Universidade Federal do Vale do São Francisco.
	CDD 658.562

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Integrado de Biblioteca SIBI/UNIVASF  
Bibliotecário: Renato Marques Alves

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha abençoada família, em especial aos meus pais Vanildo Silva e Maria da Glória e aos meus irmãos Márcio Ferreira, André Nilton e Pedro Luiz por todo apoio e afeto, pois este sonho não seria possível sem o estímulo que me deram para seguir em frente diante das dificuldades.

Agradeço a todos os meus familiares e amigos de Ilhéus e também aos amigos que tive o prazer de conhecer em Juazeiro, em especial aos meus colegas do curso de Engenharia de Produção da UNIVASF.

Aproveito também para agradecer aos professores do Colegiado de Engenharia de Produção da UNIVASF por todas as contribuições que deram para a minha formação acadêmica, em especial aos professores Ana Castro e Paulo César.

Dedico um especial agradecimento ao professor José Luiz pela orientação e amizade durante este período que realizamos a pesquisa.

SILVA, D. V. F. **Coordenação da qualidade na fruticultura:** estudo de caso em uma cooperativa no Vale do São Francisco. 2014. 87p. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Juazeiro: Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2014.

## RESUMO

O Vale do São Francisco tem se destacado como uma das principais regiões exportadoras de frutas do Brasil, principalmente uva e manga. Entretanto, o mercado internacional apresenta uma crescente preocupação quanto aos aspectos de qualidade dos produtos agroalimentares que adquirem. Para atender a essa diversidade de exigências quanto à qualidade dos produtos, faz-se necessário o uso de métodos e ferramentas específicas, além de certificações e auditorias para a garantia da qualidade do produto. Para garantir a qualidade ao longo de toda a cadeia de produção é fundamental obter e manter a qualidade nos fornecedores, no processo de industrialização, na distribuição, nos pontos de venda e nos serviços pós-venda. Sendo assim, esse trabalho teve a finalidade de analisar o papel de uma cooperativa na coordenação da qualidade na produção de frutas dos seus sócios. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, possibilitando o aprofundamento e detalhamento nas questões referentes às práticas de coordenação da qualidade adotadas não apenas entre a cooperativa e os seus sócios, mas também nas relações com os fornecedores e clientes. A pesquisa de campo mostrou que a cooperativa exerce pouca influência para a garantia da qualidade dos insumos, nesse sentido, uma não conformidade justificaria apenas a substituição do fornecedor. Apenas para os fornecedores de embalagem existe uma relação de parceria com a cooperativa, com o propósito de desenvolver embalagens customizadas e ações que visem a redução dos custos de frete, mediante a alocação de uma maior quantidade de caixas nos paletes. Quanto à coordenação da qualidade à jusante na cadeia de produção, observou-se que para o mercado externo os clientes assumem o papel de agente coordenador, estabelecendo as especificações dos produtos e através de exigências quanto a certificações. Já para o mercado interno, a cooperativa desenvolveu uma marca, estabelecendo para o mercado quais as especificações que o produto deve ter. Com relação aos sócios a cooperativa atua no sentido de orientar os processos de certificação, motivação para a melhoria da qualidade dos produtos através de um ranking interno para a qualidade e identificação de problemas e soluções que tenham origem após a etapa de colheita. A partir destas observações, pôde-se sugerir diversas melhorias para a coordenação da qualidade, tanto nas relações entre a cooperativa e seus sócios quanto em relação aos fornecedores e clientes.

**Palavras-chave:** Coordenação da qualidade; Cadeia de produção; Vale do São Francisco; Cooperativismo; Fruticultura.

## ABSTRACT

The São Francisco Valley has emerged as a major fruit-exporting region of Brazil, specially, grapes and mango. However, the international market exhibits an increasing concern about the quality aspects of agrifood products acquired. To suit this diversity of requirements concerning product quality, it is necessary to use specific methods and tools, besides the certifications and audits to ensure quality. To guarantee quality throughout the supply chain is fundamental obtain and maintain suppliers quality, industrialization process, distribution, points of sales and post-sale services. Thus, this paper aimed to analyse the cooperative role to coordinate fruit production quality by its members. For this, was held a case study, allowing the deepening and detailing of issues regarding the quality coordination practices adopted not only among the cooperative and its partners, but also in the relationship among its suppliers and customers. The research field exhibited that the cooperative has a little influence to guarantee quality of supplies, accordingly, nonconformity simply would justify the replacement of suppliers. Only for packaging suppliers, there is a partnership with the cooperative, in order to develop customized packaging and actions with aim at diminishing freight costs, by allocating a greater amount of boxes or pallets. Regarding the coordination of quality downstream in the supply chain, was observe that for external markets the customers assume the coordinator agent role, establishing the products specifications and through requirements regarding certifications. As for the internal market, the cooperative developed a brand establishing to the market each specifications that the products must have. With regards of partners, the cooperative acts to guide the certification process, motivate the improvement of quality products through an internal ranking for quality and identification of problems and solutions that originate after the harvest stage. Based in these observations it is possible to suggest several improvements to quality coordination, both in relations among cooperatives and partners as in relations to its suppliers and customers.

**Key-words:** Quality coordination; supply chain; São Francisco Valley; Cooperativeness; Fruit.

**Lista de Figuras**

Figura 1 – Cadeia de produção agroindustrial	6
Figura 2 – Características da qualidade dos produtos alimentícios	7
Figura 3 – Práticas de coordenação da qualidade à montante	14
Figura 4 – Práticas de coordenação da qualidade à jusante	15
Figura 5 – Práticas de qualidade internas às empresas	15
Figura 6 – Coordenação da qualidade à montante e à jusante na cadeia a fim de garantir a qualidade do produto final	16
Figura 7 – Coordenação na cadeia de produção	17
Figura 8 – Funções do agente coordenador na cadeia de produção agroalimentar	18
Figura 9 – Localização do polo Petrolina/Juazeiro	28
Figura 10 – Práticas de coordenação da qualidade adotadas à montante	51
Figura 11 – Práticas de coordenação da qualidade adotadas à jusante	54
Figura 12 – Práticas de coordenação da qualidade adotadas internamente na cooperativa	57
Figura 13 – Funções da cooperativa enquanto agente coordenador	60



## Lista de Quadros

Quadro 1 – Algumas metodologias, ferramentas e sistemas de certificação da qualidade adotadas por empresas de alimentos	8
Quadro 2 – Principais medidas preventivas para a preservação da qualidade dos alimentos	9
Quadro 3 – Síntese da evolução das políticas e ações para o desenvolvimento da fruticultura irrigada no Vale do Submédio do São Francisco e Nordeste	30
Quadro 4 – Síntese das principais características da cooperativa onde foi realizada a pesquisa de campo	45
Quadro 5 – Principais serviços oferecidos pela cooperativa aos seus sócios	48
Quadro 6 – Principais recursos compartilhados pelos sócios da cooperativa	48
Quadro 7 – Principais aspectos para o bom relacionamento entre os membros da cooperativa	49

## Lista de Abreviaturas e Siglas

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
APPCC	Sistemas de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CVSF	Comissão do Vale do São Francisco
CSA	<i>Commodity System Approach</i>
BPA	Boas Práticas Agrícolas
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BPH	Boas Práticas de Higiene
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
ETI	<i>Ethical Trading Initiative</i>
GEPAI	Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais
GEPEQ	Grupo de Estudo e Pesquisa em Qualidade
GEPROS	Gestão da Produção, Operações e Sistemas
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIF	Produção Integrada de Frutas
SCIELO	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
SUDENE	Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	Definição do tema	1
1.2	Justificativa	2
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo geral	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	Estrutura do trabalho	4
<b>2</b>	<b>A COORDENAÇÃO DA QUALIDADE EM CADEIAS DE PRODUÇÃO AGROALIMENTARES</b>	<b>5</b>
2.1	Cadeia de produção agroalimentar	5
2.2	A qualidade de produtos agroalimentares	7
2.3	Coordenação da qualidade na cadeia de produção	11
<b>3</b>	<b>COOPERATIVISMO</b>	<b>18</b>
3.1	Breve histórico	18
3.2	Os princípios do cooperativismo	20
3.3	Cooperativismo agrícola no Brasil e no Vale do São Francisco	25
<b>4</b>	<b>A FRUTICULTURA NO VALE DO SÃO FRANCISCO</b>	<b>27</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
5.1	Tipo de estudo	34
5.2	Sujeito do estudo	35
5.3	Etapas de execução da pesquisa	36
5.4	Procedimentos de coleta de dados	36
5.5	Análise dos dados	39
<b>6</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>42</b>
6.1	Descrição do caso	42
6.2	A coordenação da qualidade à montante	48
6.3	A coordenação da qualidade à jusante	50
6.4	A coordenação da qualidade entre a cooperativa e seus os sócios	54
6.5	O papel da cooperativa na coordenação da qualidade	56
6.6	Análise dos resultados	59
6.7	Sugestões de melhorias	61
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>67</b>
	<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista</b>	<b>71</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Definição do tema

A maior facilidade de acesso aos mais variados tipos de informações, a preocupação crescente com a saúde e a evolução do conceito de gestão integrada da cadeia de suprimentos têm levado uma parcela cada dia mais significativa de consumidores a demandarem alimentos que lhes forneçam não apenas os atributos que ele espera encontrar no que vai consumir, mas que também não lhes proporcione riscos à saúde (BORRÁS; TOLEDO, 2006).

Estes fatores afetam as estratégias ao nível da empresa e da cadeia produtiva, impondo a necessidade de novas formas de coordenação entre os agentes (REZENDE; WILKINSON; REZENDE, 2005). Nesse contexto, as empresas devem buscar estratégias para a melhoria da gestão da qualidade. De um lado, para dar evidência à qualidade de seus produtos, garantindo que possuam as qualidades intrínsecas esperadas pelo consumidor e incrementando a qualidade percebida. De outro lado, melhorando a qualidade de conformação, buscando reduzir custos de falhas e perdas (TOLEDO et al., 2004).

A elevada importância que a qualidade vem adquirindo nos últimos anos como um dos principais fatores de alavancagem de competitividade, gerou iniciativas para procurá-la coordená-la ao longo das cadeias de produção agroalimentares (BORRÁS, 2005). Sendo assim, a coordenação da qualidade pode ser definida como um conjunto de atividades planejadas e controladas por um agente coordenador, tendo como finalidade aprimorar a gestão da qualidade e auxiliar nos processos de garantia e melhoria da qualidade dos produtos ao longo de toda a cadeia de produção, através de um processo de aquisição, gestão e distribuição de informações, contribuindo para a melhoria da satisfação dos clientes e para a redução de custos e perdas na cadeia produtiva (BORRÁS; TOLEDO, 2007).

Proporcionar segurança ao consumidor e contribuir para a satisfação de suas exigências, bem como proporcionar a todos os agentes da cadeia benefícios, como por exemplo, redução de perdas e custos, são os principais resultados da gestão da qualidade em cadeias de produção agroalimentares (SCALCO; SOUZA,

2006). Nesse contexto, a coordenação estabelece uma integração entre todos os segmentos da cadeia agroalimentar, propiciando a garantia dos padrões de qualidade estabelecidos ao longo de toda a cadeia produtiva, promovendo melhorias em todos os segmentos (SPERS, citado por MONTEIRO; TOLEDO, 2005).

## **1.2 Justificativa**

Os clientes e consumidores estão cada vez mais exigentes quanto aos aspectos de qualidade dos produtos agroalimentares que adquirem, sejam atributos diretamente relacionados ao produto, como por exemplo, valor nutricional, aparência, sabor e segurança, assim como atributos indiretamente relacionados ao produto, tais como a adoção de métodos de produção de impacto adequado ao meio ambiente e em conformidade com normas sociais (SCALCO, 2004).

Em função dos produtos alimentícios serem perecíveis, e colocarem em risco a saúde dos consumidores, há a necessidade de se garantir a sua qualidade, desde as características da matéria-prima, passando pela industrialização, processamento do produto final, distribuição, até o ponto de venda e preparo para o consumo. Diante disso, é necessário que se promovam ações de coordenação entre os segmentos que compõem a cadeia, a fim de garantir a qualidade dos produtos e a redução das perdas, adotando-se uma abordagem de gestão integrada da qualidade (MONTEIRO; TOLEDO, 2009).

Nesse contexto, para as agroindústrias já não basta oferecer um produto alimentício saboroso, de coloração, aroma e textura adequados. É importante que esse produto, além de possuir tais características, também garanta que não representa nenhuma espécie de risco à saúde de quem vai consumi-lo. Esse consenso é plenamente justificável se considerarmos a existência de microrganismos resistentes a altas e baixas temperaturas, tornando o processo de assar, fritar e congelar insuficientes para tornar o alimento inócuo. Neste sentido, faz-se necessário o controle da qualidade da produção de alimentos em todas as etapas produtivas, ou seja, da fazenda à mesa do consumidor (BORRÁS; TOLEDO, 2006).

Para alguns setores, a qualidade pode ser considerada uma vantagem competitiva importante, já para o segmento agroalimentar, ela é uma questão de

sobrevivência. Um problema de não-qualidade, no caso extremo de um produto impróprio para o consumo humano, pode afetar de maneira significativa a imagem de uma marca consolidada no mercado, comprometendo-a definitivamente. Dificilmente, um consumidor que teve sua saúde prejudicada pela ingestão de um produto deteriorado ou contaminado arriscaria novamente, se fosse possível evitar, comprar tal produto (TOLEDO; BATALHA; AMARAL, 2000).

Diante dessa tendência mundial de aumento da preocupação com uma dieta saudável o que vem implicando no crescimento da procura por frutas e vegetais frescos, e no caso da manga e uva, o Brasil é um dos grandes fornecedores do mercado europeu e o Vale do São Francisco, destaca-se como uma das maiores regiões exportadoras (SOUZA; AMATO NETO, 2006), evidencia-se a necessidade de se estudar o tema para a região delimitada.

Com base no que foi exposto anteriormente com relação à coordenação da qualidade e considerando a importância socioeconômica da fruticultura para a região em foco, o estudo foi dedicado à pergunta: qual o papel de uma cooperativa na coordenação da qualidade na produção de frutas feita pelos seus sócios?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Analisar o papel de uma cooperativa na coordenação da qualidade na produção de frutas feita pelos seus sócios.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Com base no objetivo geral da pesquisa, pode-se enumerar os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as práticas de coordenação da qualidade à montante e à jusante na cadeia de produção;

- Avaliar o papel da cooperativa analisada na coordenação da qualidade na produção de frutas feita pelos seus sócios;
- Propor melhorias para a coordenação da qualidade.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Para atender ao objetivo supracitado, o presente trabalho está estruturado em sete capítulos descritos a seguir.

No primeiro capítulo é apresentada a introdução, que abrange a definição do tema e a justificativa da presente pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos, além da estrutura do trabalho.

No capítulo seguinte, aborda-se o primeiro tópico da fundamentação teórica. Nesta seção descreve-se os conceitos de coordenação da qualidade nas cadeias de produção agroalimentares, destacando primeiramente os conceitos de cadeia de produção agroalimentar e, em seguida, a qualidade dos produtos agroalimentares. Por fim, discute-se acerca da coordenação da qualidade na cadeia de produção.

O tema cooperativismo é discutido no terceiro capítulo, contextualizando aspectos históricos e os princípios do cooperativismo, para em seguida apresentar brevemente o cooperativismo agrícola no Brasil e no Vale do São Francisco.

O quarto capítulo apresenta uma discussão sobre a fruticultura na região do Vale do São Francisco, destacando características históricas, econômicas e sociais.

No quinto capítulo, tem-se a metodologia da presente pesquisa, que apresenta o tipo de estudo a que este trabalho se refere, o sujeito do estudo, as etapas de execução da pesquisa, e os procedimentos de coleta e análise de dados.

O capítulo seguinte apresenta os resultados da pesquisa de campo, abordando primeiramente uma descrição do caso. Em seguida, discute-se acerca da coordenação da qualidade à montante e à jusante na cadeia, a coordenação da qualidade nos cooperados, e o papel da cooperativa na coordenação da qualidade da produção de frutas pelos seus sócios. Posteriormente, apresenta-se as sugestões de melhorias para o caso estudado. Por fim, o capítulo sete abrange as conclusões da presente pesquisa.

## 2 A COORDENAÇÃO DA QUALIDADE EM CADEIAS DE PRODUÇÃO AGROALIMENTARES

Este capítulo apresenta os principais conceitos acerca da coordenação da qualidade nas cadeias de produção agroalimentares. Para isso, aborda os conceitos de cadeia de produção, a qualidade dos produtos agroalimentares e a coordenação da qualidade na cadeia de produção.

### 2.1 Cadeia de produção agroalimentar

De acordo com Batalha et al., citados por Monteiro (2005), o conceito de cadeia de produção ou *filière* surgiu na Escola Francesa de Economia Industrial e se refere à transformação da matéria-prima ao produto final e à disposição deste no mercado.

Segundo Araújo (2010), os primeiros trabalhos nessa concepção foram desenvolvidos por John Davis e Ray Goldberg, da Universidade Harvard, e publicados em 1957. Esses trabalhos foram aprofundados e, em 1968, Ray Goldberg apresentou a necessidade de entender o agronegócio em uma visão de sistemas agroindustriais, introduzindo o conceito de *Commodity System Approach* (CSA), como:

Todos os participantes envolvidos na produção, processamento e marketing de um produto específico. Inclui o suprimento de fazendas, as fazendas, operações de estocagens, processamento, atacado e varejo envolvidos em um fluxo desde a produção de insumos até o consumidor final. Inclui as instituições que afetam e coordenam os estágios sucessivos do fluxo do produto, tais como governo, associações e mercados futuros (GOLDBERG, citado por ARAÚJO, 2010, p. 10).

Na década de 1990, o conceito de gestão da cadeia de produção evoluiu rapidamente, passando de uma visão restrita ao aspecto logístico relativo ao fluxo físico de produtos, para uma visão gerencial com abordagem mais sistêmica. Nesse contexto, o principal objetivo é satisfazer o consumidor final e aperfeiçoar o desempenho da cadeia (SCALCO, 2004).

O conceito de cadeia de produção, conforme Batalha e Silva (2009), se refere basicamente à transformação da matéria prima ao produto final e à colocação deste no mercado. Inseridas na abordagem do setor agroindustrial podem ser



denominadas cadeias de produção agroindustrial, e tem basicamente o mesmo conceito que é dado às cadeias de produção, sendo representada conforme se observa na Figura 1.



Figura 1 – Cadeia de produção agroindustrial.  
Fonte: Monteiro (2005, p. 42).

Monteiro (2005) reitera a ideia de que o enfoque dado às atividades que compõem a cadeia de produção agroindustrial devem ser sempre de jusante à montante, porque deve-se primeiramente identificar as necessidades dos consumidores e posteriormente traduzi-las às etapas antecedentes presentes na cadeia. Nesse contexto, para Batalha e Silva (2009), uma cadeia de produção agroindustrial, com o referido fluxo de análise, pode ser dividida em três macrosssegmentos:

- Produção de matérias-primas – representa as empresas que fornecem as matérias-primas iniciais para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final;
- Industrialização – representa as empresas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos acabados, destinados ao consumidor;
- Comercialização – representa as empresas que estão em contato direto com o consumidor final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos.

Quando se trata especificamente do segmento de alimentos, pode-se referir à cadeia de produção agroindustrial como cadeia de produção agroalimentar que pode ser considerada como um termo menos abrangente do que a cadeia de produção agroindustrial, que por sua vez é genérica, ou seja, pode ser aplicada a qualquer segmento de mercado (MONTEIRO, 2005).

Para a mesma autora, as etapas presentes na cadeia de produção agroalimentar são as mesmas das etapas da cadeia de produção agroindustrial, como citadas anteriormente. A única particularidade é que passa a ser aplicada à indústria de alimentos e qualquer disfunção em uma dessas etapas básicas pode comprometer a segurança do alimento, colocando em risco a saúde do consumidor.

## 2.2 A qualidade de produtos agroalimentares

Segundo Scalco (2004) a percepção da qualidade de um produto alimentício pode ser visto como o resultado da interpretação de suas características, que podem ser:

- Sensoriais – que são características percebidas e avaliadas pelo consumidor como cor, viscosidade, consistência, textura e aparência;
- Nutricionais – são características de composição do produto como proteínas, gorduras, vitaminas, minerais e açúcares;
- Higiênicas – são características que determinam a segurança do produto ao consumo como toxinas microbianas e resíduos de defensivos agrícolas.

A qualidade do produto pode ser avaliada sob os pontos de vista objetivo e subjetivo. A Figura 2 ilustra os dois pontos de vista para a qualidade de produtos alimentícios.

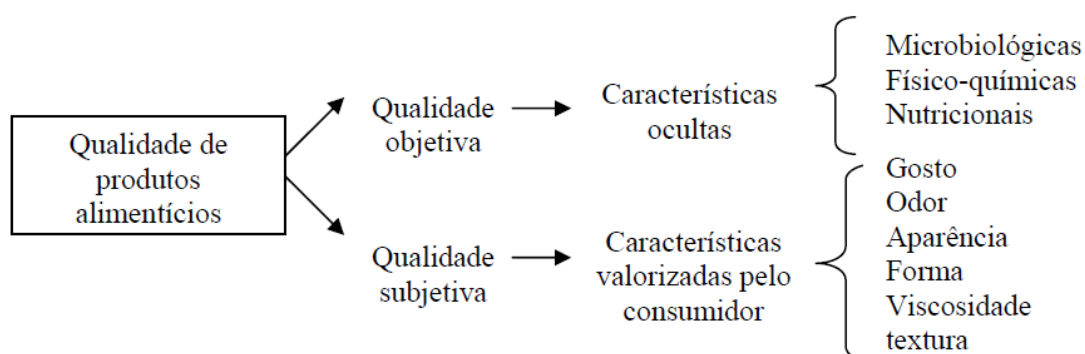


Figura 2 – Características da qualidade dos produtos alimentícios.  
Fonte: Toledo, citado por Scalco (2004, p. 5.)

Do ponto de vista objetivo, a qualidade do produto refere-se às características intrínsecas ao produto como, por exemplo, as características nutricionais e higiênicas do produto, que não são características percebidas pelos consumidores, mas que comprometem a sua saúde e segurança. Do ponto de vista subjetivo, a qualidade do produto refere-se às características sensoriais de preferência dos consumidores, tais como, aparência e sabor, além da imagem da marca, que interferem na decisão de adquirir ou não o produto (SCALCO; TOLEDO, 2009).

Para Monteiro e Toledo (2009) a gestão da qualidade na fabricação e manipulação de alimentos, requer o uso de métodos e ferramentas específicas, tais como BPF (Boas Práticas de Fabricação), BPH (Boas Práticas de Higiene), APPCC (Sistemas de Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle), Sistemas de Identificação e Rastreabilidade, Monitoramento Integrado de Pragas, além de ferramentas que podem ser utilizadas em qualquer tipo de empresa, como por exemplo, 5S, Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000, dentre outras.

O Quadro 1 apresenta algumas metodologias, ferramentas e sistemas de certificação da qualidade para as empresas de alimentos.

<b>ISO 9000</b>	Norma certificadora que estabelece requisitos mínimos de padrões de qualidade a serem adotados por uma organização, apresentando como foco a melhoria contínua, a satisfação do cliente e a abordagem de processo.
<b>APPCC</b>	Sistema que visa detectar as possíveis falhas que podem ocorrer no processo ou produto, identificar as causas fundamentais e eliminá-las efetivamente.
<b>BPF</b>	Conjunto de normas aplicadas a produtos, processos, serviços e edificações, que quando aplicadas dentro da empresa, visam promover e certificar a qualidade e a segurança do alimento.
<b>Rastreabilidade</b>	Sistema que consegue identificar o caminho percorrido por um produto, identificando seu histórico em uma parte ou em toda a cadeia de produção.

Quadro 1 – Algumas metodologias, ferramentas e sistemas de certificação da qualidade adotadas por empresas de alimentos.

Fonte: Adaptado de Monteiro (2005, p. 41).

Além das metodologias e sistemas apresentados no Quadro 1, Spers citado por Monteiro (2005), apresenta outros exemplos de selos e certificados para a garantia da qualidade do alimento:

- Selos de conformidade – órgãos que garantem características específicas, tais como o selo INMETRO, selo de Pureza ABIC (garante somente a composição);
- Certificação de origem – Garantia da rastreabilidade do produto. Algumas redes varejistas de alimentos têm lançados selos próprios;
- Certificação orgânica – Garantia da isenção de produtos químicos durante a produção agrícola, através de órgãos como *Agriculture Biologique* (França), *Demeter* (Alemanha), *International Federation of Organic Agriculture Movements* (Federação Internacional dos Movimentos de Agricultura Orgânica) e Associação Orgânica e Instituto Biodinâmico (Brasil).

Nesse contexto, o Quadro 2 destaca algumas medidas preventivas que contribuem para a preservação da qualidade dos alimentos.

<b>Ligadas à higiene</b>	Cumprimento dos cuidados higiênicos gerais; Impedimento e eliminação de focos toxi-infecciosos.
<b>Ligadas a agentes físicos e químicos</b>	Promoção de vácuo; Adicionamento de aditivos; Uso de gases inertes; Aplicação de inseticidas, fungicidas e bactericidas.
<b>Ligadas ao manuseio</b>	Eliminação de manobras impróprias, capazes de prejudicar os aspectos organolépticos.
<b>Ligadas às embalagens</b>	Utilização adequada de embalagens rígidas, semirrígidas e flexíveis.
<b>Ligadas ao armazenamento</b>	Condições ambientais apropriadas (temperatura, umidade, etc.).
<b>Ligadas ao transporte</b>	Condições apropriadas de transporte.
<b>Ligadas aos macroelementos</b>	Combate aos insetos e animais predatórios.

Quadro 2 – Principais medidas preventivas para a preservação da qualidade dos alimentos.  
Fonte: Evangelista, citado por Monteiro (2005, p. 59).

Os padrões e certificados para exportação de frutas frescas podem ser divididos em padrões globais e padrões privados. Em se tratando de padrões globais para exportação de frutas frescas, destacam-se as boas práticas agrícolas (BPA) e o APPCC. Já em termos privados, tem-se como o principal o GLOBALG.A.P. (SOUZA; AMATO NETO, 2006).

O GLOBALG.A.P é uma organização privada que estabelece normas voluntárias para a certificação de produtos agrícolas em todo o mundo. A norma funciona como um manual de BPA, que tem o foco de reafirmar perante os consumidores que a produção alimentar nas unidades de produção agrícola é realizada através da minimização dos impactos negativos ao meio ambiente, além de promover a redução do uso de insumos químicos e a garantia de uma abordagem responsável quanto às questões referentes à saúde e segurança dos trabalhadores (GLOBALGAP, 2014).

Já a certificação PIF surgiu como uma extensão do Manejo Integrado de Pragas (MIP) na década de 1970, na Europa, como forma de harmonizar as práticas de manejo do solo e a proteção das plantas. Portanto, consiste em um sistema que permite a produção de alimentos e outros produtos de alta qualidade mediante o uso de recursos naturais e de mecanismos reguladores, minimizando o uso de insumos e contaminantes pela integração de práticas de manejo das plantas frutíferas, assegurando uma produção agrícola mais sustentável (EMBRAPA, 2014).

A certificação ETI tem como base as normas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que aborda questões como salários, horas de trabalho, saúde e segurança. Desse modo, a certificação preocupa-se no sentido de que todos os trabalhadores devem ser livres da exploração e discriminação, e que trabalhem em condições de liberdade, segurança e equidade (ETI, 2014).

A certificação da TESCO NURTURE dedica-se a garantir que todas as frutas fornecidas às lojas Tesco sejam cultivadas com normas de qualidade, segurança ambiental e responsabilidade social. Nesse contexto, os produtores que aderem ao padrão devem demonstrar que podem atender a diversos critérios, como por exemplo, a rastreabilidade dos produtos, a produção e seleção de produtos de qualidade, o compromisso de proteger e conservar a fauna e flora, dentre outros (TESCO, 2014).

Além destes, na região do Vale do São Francisco os principais clientes, cadeias de distribuidores de supermercados europeus, têm pressionado

exportadores de frutas e hortaliças para o estabelecimento de regras de produção que levem também em consideração: resíduos de agroquímicos, meio ambiente e condições de trabalho e higiene (JUSTE; PIRES, 2010).

Para Spers, citado por Monteiro (2005), os maiores problemas encontrados nos alimentos perecíveis, sejam nas empresas processadoras ou no varejo, estão relacionados às contaminações microbiológicas decorrentes de fatores como refrigeração inadequada, alto tempo de exposição do alimento, e condições inadequadas de armazenagem, manuseio e transporte. Segundo Monteiro (2005) os alimentos mantidos em condições impróprias estão suscetíveis a perdas nutritivas, alterações organolépticas (sabor, cor, odor, consistência), contaminações (por microrganismos, infestações de insetos), alterações químicas e alterações físicas (por desidratação, temperatura inadequada).

Nesse contexto, como se trata de produtos alimentícios, algumas de suas especificidades exigem que a gestão da qualidade enfatize características específicas para que se torne eficaz nesse setor produtivo, como valorizar ainda mais a padronização e adotar sistemas de garantia da qualidade que enfatizem a segurança do alimento, já que os produtos podem afetar a saúde humana (BORRÁS, 2005).

De acordo com Monteiro e Toledo (2009), a obtenção e a manutenção da qualidade do produto dependem de dois fatores:

- a) Do planejamento da qualidade e;
- b) Da adoção de práticas de qualidade adequadas ao longo da cadeia e de um eficiente sistema de informação, que mantenha os agentes tomadores de decisão informados sobre o que deve ser feito e sobre os desempenhos que estão sendo atingidos, em cada segmento e no resultado final da cadeia.

A garantia da qualidade na produção de alimentos mudou de enfoque ao longo do tempo. Baseava-se a garantia da qualidade do produto por meio do controle apenas do produto final, posteriormente, este conceito estendeu-se para o controle de qualidade do processo, identificando o pontos críticos da produção. Atualmente, o enfoque se estende para toda a cadeia de produção agroalimentar (SPERS, citado por MONTEIRO, 2005).

Diante dos fatos apresentados, há a necessidade de se garantir a qualidade do produto em todos os níveis da cadeia produtiva, desde as matérias-

primas até os pontos de venda e preparo para o consumo. Desse modo, é necessário que se promovam ações de coordenação entre os segmentos que compõem a cadeia, a fim de garantir a qualidade dos produtos e a redução das perdas, adotando-se uma abordagem de gestão integrada da qualidade (MONTEIRO; TOLEDO, 2009). Sendo assim, torna-se necessário estabelecer um enfoque coordenado (envolvendo produtores, processadores, governo, varejo, exportadores) orientando-se para o mercado, com o objetivo de satisfazer suas exigências (TOLEDO et al., 2004).

### **2.3 Coordenação da qualidade na cadeia de produção**

Os clientes e consumidores estão cada vez mais exigentes quanto aos atributos de qualidade dos produtos agroalimentares que adquirem, sejam atributos diretamente relacionados ao produto, tais como valor nutricional, aparência, sabor e segurança, bem como atributos relacionados aos sistemas de produção, como por exemplo, a adoção de métodos de produção em conformidade com as normas sociais e ambientais (SCALCO; TOLEDO, 2009).

Para atender essa diversidade de atributos de qualidade dos produtos e dos sistemas de produção, segundo os mesmos autores, faz-se necessário uma abordagem gerencial sistêmica, ou seja, as ações de gestão devem ser planejadas e executadas de forma integrada pelos agentes que compõem a cadeia de produção agroalimentar, não devendo ser executadas apenas em segmentos específicos.

Monteiro e Toledo (2009) afirmam que a coordenação da qualidade deve ter um caráter sistêmico, que possa abranger todas as etapas da cadeia produtiva, de forma a integrar todos os elos e segmentos da cadeia. Para garantir a qualidade ao longo de toda a cadeia de produção, é fundamental obter e manter a qualidade nos fornecedores, no processo de industrialização, na distribuição, nos pontos de venda e nos serviços pós-venda. Entretanto, Borrás e Toledo (2007) evidenciam que os instrumentos tradicionais de gestão da qualidade se limitam a ações no âmbito das empresas, nesse contexto, nota-se a necessidade do desenvolvimento de métodos e ferramentas de apoio à coordenação da qualidade na cadeia como um todo.

A motivação para a coordenação de cadeias com o propósito de vantagem competitiva, de acordo com Boehlje et al., citados por Borrás e Toledo (2007), ocorre em três fases sequenciais com o objetivo de:

- a) Melhoria na eficiência e redução de custos;
- b) Redução de riscos quanto à qualidade, quantidade e segurança do alimento e;
- c) Satisfação das necessidades dos consumidores.

Já segundo Ziggers e Trienekens, citados por Toledo et al. (2004), além das pressões do ambiente competitivo, pode-se também justificar a motivação para a coordenação da cadeia conforme os seguintes aspectos:

- a) Perecibilidade dos produtos;
- b) Variabilidade da qualidade e da quantidade dos insumos fornecidos pelo setor agropecuário;
- c) Diferenças de tempo de produção entre os diversos setores (ou estágios) de produção numa cadeia;
- d) Complementariedade de insumos agropecuários;
- e) Estabilização do consumo de muitos produtos alimentícios;
- f) Aumento da exigência do consumidor, quanto ao produto e ao seu método de produção;
- g) Deterioração da qualidade intrínseca e;
- h) Necessidade de capital.

Sendo assim, Borrás e Toledo (2007) afirmam que coordenar a qualidade ao longo de uma cadeia de produção implica em gerenciar informações referentes aos requisitos exigidos da qualidade do produto e da gestão da qualidade e ao grau de atendimento destes pelos agentes que compõem a cadeia. Essas ações de coordenação, conforme Monteiro e Toledo (2009), devem estar articuladas de forma a atender todos os requisitos de qualidade do produto que são demandados pelos clientes e pelos órgãos regulatórios.

Em cadeias de produção agroalimentares a coordenação da qualidade pode ser obtida através do desenvolvimento e da aplicação de práticas que podem ser adotadas à montante ou à jusante na cadeia. Estas devem estar alinhadas com as estratégias competitivas e com as prioridades dos agentes e da cadeia de



produção na qual estão inseridas. Além disso, requer infraestrutura adequada, de integração e de tecnologia de informação, bem como o compartilhamento de objetivos (TOLEDO et al., 2004).

A coordenação da qualidade à montante na cadeia pode se efetivar com o apoio de um sistema de informação, onde a informação é adquirida, processada e distribuída. Nesta abordagem, os requisitos do mercado referente à qualidade do produto e à gestão da qualidade devem ser desdobrados e transmitidos para todos os segmentos da cadeia produtiva. A existência de falhas na comunicação à montante na cadeia torna a coordenação ineficiente (FARINA, citado por MONTEIRO; TOLEDO, 2005).

A Figura 3 lista práticas de coordenação da qualidade que podem ser adotadas pelas empresas à montante na cadeia de produção.

<p style="text-align: center;"><b>Práticas de coordenação da qualidade no sentido empresa - fornecedor</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relações de parceria entre empresa e fornecedor para garantia da qualidade da matéria-prima;</li> <li>- incentivos e ações promovidas pela empresa para melhoria da qualidade da matéria-prima tais como: investimentos em treinamento, assistência técnica, ações conjuntas de melhoria, pagamento por qualidade, financiamentos de recursos de produção, prestação de serviços, etc.</li> <li>- envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>- adoção compartilhada de práticas de gestão da qualidade para garantir a consistência na padronização de produtos;</li> <li>- diagnóstico conjunto da qualidade (auditorias da qualidade realizadas no fornecedor);</li> <li>- elaboração conjunta de planos de ações de melhorias;</li> <li>- acompanhamento das melhorias implementadas;</li> <li>- medição das melhorias por meio de indicadores de desempenho (redução de custos, melhoria na qualidade do produto, etc.)</li> </ul>
--	--

Figura 3 – Práticas de coordenação da qualidade à montante.  
Fonte: Monteiro e Toledo (2005, p. 1388).

Monteiro e Toledo (2005) afirmam que a coordenação da qualidade à jusante na cadeia de produção irá depender da efetividade das práticas de qualidade realizadas no sentido da empresa ao fornecedor, da empresa ao consumidor final e também das práticas de qualidade adotadas internamente às empresas.

A Figura 4 lista práticas de coordenação da qualidade que podem ser adotadas pelas empresas à jusante na cadeia de produção.

<p style="text-align: center;"><b>Práticas de coordenação da qualidade no sentido empresa/distribuidor/varejista/consumidor final</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- orientações da empresa para preservação da qualidade do produto final aos distribuidores e pontos de venda, tais como treinamentos visando assegurar a forma adequada de manuseio, armazenagem, transporte e exposição do produto final;</li> <li>- incentivos fornecidos pela empresa para o varejista em termos de desconto nos preços, melhores prazos de pagamento, tratamento preferencial, etc. para preservação da qualidade do produto;</li> <li>- obtenção de um <i>feedback</i> de informações dos clientes com relação à qualidade do produto e dos serviços oferecidos;</li> <li>- premiação por serviços prestados ao distribuidor/varejista;</li> <li>- levantamento e formulação das necessidades específicas dos consumidores;</li> <li>- envolvimento do consumidor final no processo de desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>- adoção compartilhada de práticas de gestão da qualidade para garantir a consistência na padronização de produtos;</li> <li>- diagnóstico conjunto da qualidade (auditorias da qualidade realizadas nos distribuidores e varejistas);</li> <li>- elaboração conjunta de planos de ações de melhorias;</li> <li>- acompanhamento das melhorias implementadas;</li> <li>- medição das melhorias por meio de indicadores de desempenho (<i>feedback</i> dos clientes com relação ao produto, sugestões de clientes no processo de desenvolvimento de produto para melhoria do mesmo, etc.)</li> </ul>
---	--

Figura 4 – Práticas de coordenação da qualidade à jusante.  
Fonte: Monteiro e Toledo (2005, p. 1388).

A Figura 5 lista práticas de qualidade que podem ser adotadas dentro do âmbito das empresas.

<p style="text-align: center;"><b>Práticas de qualidade internas às empresas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- modelo de gestão interno à empresa (ISO 9000, PNQ, TQM, sistema de garantia da qualidade próprio da empresa, etc.);</li> <li>- utilização de ferramentas e metodologias adequadas (BPF, APPCC, FMEA, ferramentas estatísticas, etc.);</li> <li>- qualidade assegurada da matéria-prima;</li> </ul>
--	---

Figura 5 – Práticas de qualidade internas às empresas.  
Fonte: Monteiro e Toledo (2005, p. 1388).

A Figura 6 mostra que a coordenação da qualidade à montante e à jusante na cadeia de produção deve garantir ao consumidor final um produto com qualidade, que atenda às especificações requisitadas.

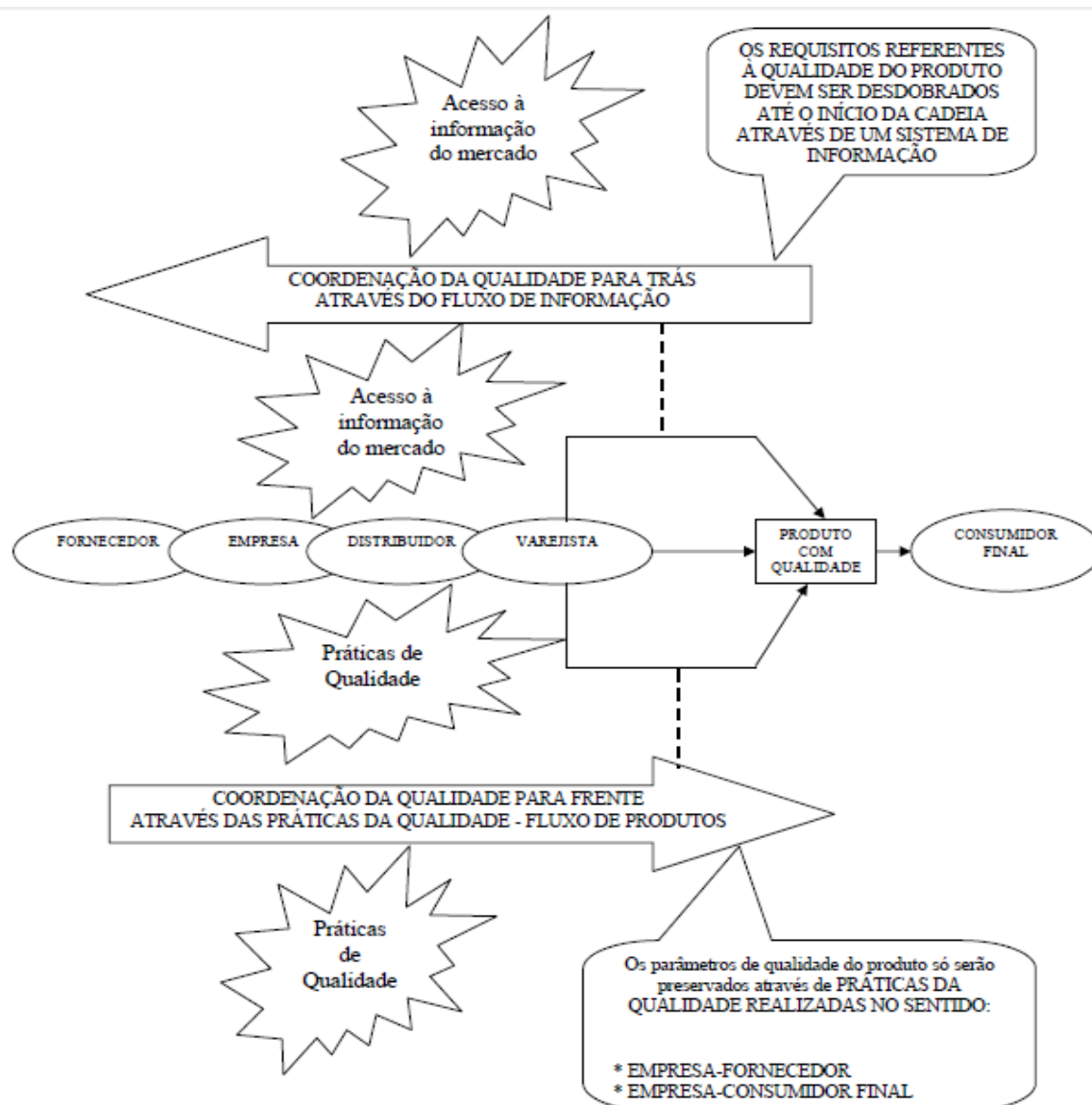


Figura 6 – Coordenação da qualidade à montante e à jusante na cadeia a fim de garantir a qualidade do produto final.

Fonte: Monteiro e Toledo (2005, p. 1386).

Outra prática sugerida para a coordenação é a integração. A literatura propõe duas formas de integração empregadas regularmente. A primeira consiste na coordenação para a frente, integrando o fluxo físico de produtos entre fornecedores, empresas e clientes, enquanto que a outra forma de integração envolve a coordenação para trás, através do fluxo de informações dos clientes para os fornecedores. Diante dessas considerações, a Figura 7 ilustra as duas formas de coordenação para frente e para trás ao longo da cadeia, utilizando como prática a integração (MONTEIRO; TOLEDO, 2005).

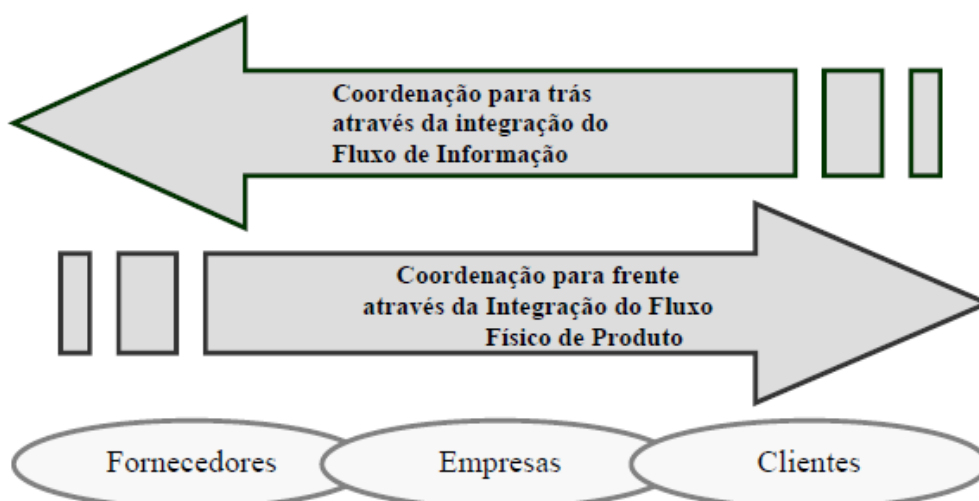


Figura 7 – Coordenação na cadeia de produção.

Fonte: Adaptado de Frohlich e Westbrook, citados por Monteiro e Toledo (2005, p. 1384).

Conforme Borrás e Toledo (2007), baseados em outros autores, a garantia da qualidade em uma cadeia de produção agroalimentar pode proporcionar os seguintes resultados:

- a) Aumento da probabilidade de fornecer produtos de qualidade por monitoramento, ação corretiva e melhoria contínua;
- b) Habilidade de responder e controlar situações de emergência;
- c) Habilidade para responder a requisitos de órgãos públicos e de consumidores;
- d) Aumento da confiança do consumidor com relação a toda a cadeia;
- e) Adição de valor ao produto e;
- f) Redução de custos totais da produção nos segmentos da cadeia.

Quanto mais amplo o grau de integração na cadeia produtiva, melhores serão os índices de desempenho e quando as empresas se integram e agem como uma entidade única, há um aumento de desempenho ao longo de toda a cadeia (FROHLICH; WESTBROOK, citados por MONTEIRO; TOLEDO, 2005). Entretanto, Borrás e Toledo (2007) afirmam que o principal desafio para a coordenação da qualidade em uma cadeia de produção agroalimentar consiste na capacidade de se estabelecer uma relação de cooperação entre os agentes da cadeia.

Para coordenar a qualidade, as informações transacionadas dizem respeito aos requisitos da qualidade do produto, da gestão da qualidade e ao

desempenho em qualidade da cadeia. A presença de um agente coordenador tem a finalidade de fazer com que estas informações sejam identificadas, transmitidas e controladas ao longo da cadeia. Portanto, pode-se dizer que o agente coordenador é fundamental para promover o desenvolvimento da coordenação da cadeia (BORRÁS, 2005).

De acordo com o mesmo autor, o agente coordenador pode ser uma empresa de um segmento da própria cadeia, um grupo de profissionais com representantes de cada segmento, uma empresa organizada e contratada para exercer tal função, uma instituição governamental ou mesmo uma associação representativa da cadeia. A Figura 8 ilustra as principais funções do agente coordenador na cadeia de produção agroalimentar.

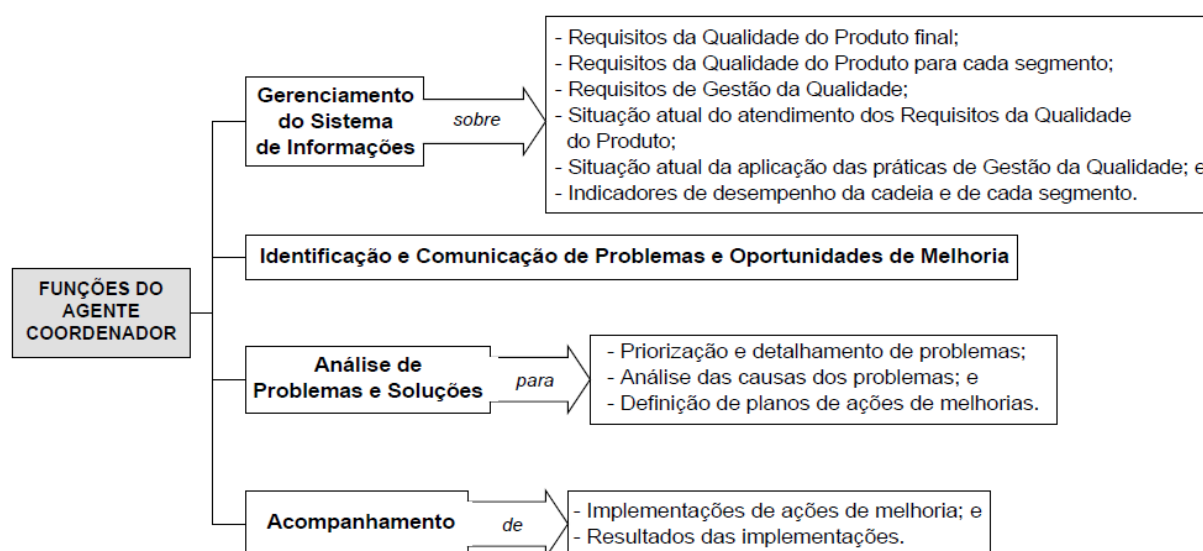


Figura 8 – Funções do agente coordenador na cadeia de produção agroalimentar.  
Fonte: Toledo et al. (2004, p. 364).

Coordenar a qualidade em uma cadeia de produção implica em fornecer aos agentes da cadeia informações referentes, desde os requisitos para a qualidade do produto, até informações relativas à situação atual da gestão da qualidade em todos os segmentos da cadeia, intermediado por um agente coordenador (SCALCO, 2004).

### **3 COOPERATIVISMO**

Este capítulo aborda os principais conceitos acerca do cooperativismo, apresentando a priori um breve histórico. Em seguida, aborda-se os princípios cooperativistas e por fim destaca o cooperativismo agrícola no Brasil e no Vale do São Francisco.

#### **3.1 Breve histórico**

A cooperação e a ajuda mútua ou solidária fazem parte da história da humanidade. Em todos os tempos os grupos sociais praticaram o auxílio mútuo e deixaram vestígios dessas relações sociais (MOURÃO, 2013). As origens históricas do cooperativismo e de seu legado não tiveram uma época específica de surgimento. As experiências antes do século XIX consistiam em cooperações informais e não sistemáticas e caracterizavam-se como formas de ajuda mútua entre os povos do campo (SIQUEIRA, 2001).

O surgimento do cooperativismo remonta ao desenvolvimento do capitalismo industrial na Europa do século XVIII, como expressão de um movimento operário, reagindo às condições de extrema exploração então existentes (RIOS, 2007). Tendo em vista as condições desfavoráveis que se conjugavam nessa nova modalidade de produção que se instaurava, teve como consequência a aproximação de artesãos, que buscavam uma possível alternativa com a união de suas pequenas propriedades. Logo, 28 tecelões, em situação de greve e de demissão em massa, começaram a esboçar, desde os fins de 1843 o que em dezembro do ano seguinte se traduziria na primeira cooperativa de consumo, que na sobriedade operária surgiu pequena e modesta, e desenvolveu-se ininterruptamente até nossos dias (LAGO, 2009).

A primeira cooperativa formalmente constituída foi a Cooperativa dos Probos Pioneiros Equitativos de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, em 1844, como uma resposta às precárias condições econômicas vigentes durante a Revolução Industrial. Em 1895, fundou-se a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), que representa o órgão máximo do cooperativismo mundial, possuindo como missão difundir os princípios cooperativistas (CABRAL; DRUMOND; FIGUEIREDO, 2013).

O movimento cooperativista tem organização mundial e o órgão representativo máximo é a ACI, com sede em Genebra. Trata-se de uma Organização Não-Governamental (ONG), que mantém organizações representativas em quase todos os países do mundo (JERÔNIMO, 2005).

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB (2014), no Brasil a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa. Esse processo emergiu no Movimento Cooperativista Brasileiro surgido no final do século XIX, estimulado por funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades. O movimento iniciou-se na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Depois, se expandiu para Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar em Minas Gerais.

Também conforme a OCB (2014), em 1906 nasceram e se desenvolveram as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários, cuja propagação se deu em vários estados, principalmente junto às comunidades de imigrantes alemães e italianos. Os imigrantes trouxeram de seus países de origem a bagagem cultural, o trabalho associativo e a experiência de atividades familiares comunitárias, que os motivaram a organizar-se em cooperativas.

O cooperativismo brasileiro esteve, até o advento da Constituição Federal de 1988, submetido à tutela estatal. Neste momento, conquistou sua aspirada autonomia, igualando-se perante o Estado às demais sociedades. Este processo denominou-se “autogestão”, onde as cooperativas assumiam todas as atividades de representação, assistência técnica e educacional, bem como de fiscalização do conjunto de organizações integrantes do Sistema Cooperativo Brasileiro (SCHULZE, 2002). Para Pinho, citado por Schulze (2002), a autogestão cooperativa pode ser considerada a gestão da cooperativa pelos próprios associados, como forma de democratização das decisões.

No Brasil, mais de 80% dos cooperados associados às cooperativas de produção são pequenos produtores, o que representa a grande importância no contexto social desse tipo de organização. Neste sentido, as cooperativas podem contribuir para manter os pequenos proprietários na atividade primária (SILVA,

citado por JERÔNIMO, 2005). Além disso, o sistema cooperativista ocupa posição de destaque no cenário nacional, justificado por sua importância econômica e social. Destaca-se, além disso, que grande parte da produção de soja, milho, leite, suínos, entre outros é feita por cooperativas. Sua participação é crescente no setor de saúde, crédito, habitacional e através de inúmeras modalidades de cooperativas de trabalho, que abrigam os mais diversos profissionais (GUASSELLI, 2009).

O mesmo autor ainda afirma que o conjunto de princípios, que, de um modo geral, fundamentam ainda hoje o movimento cooperativista em todo o mundo foi decisivo para o sucesso da iniciativa solidária dos tecelões de Rochdale. Cabral, Drumond e Figueiredo (2013) apontam que os princípios cooperativistas definem as características das cooperativas e servem de limite para descrever e delimitar como os empreendimentos cooperativos devem proceder e operar. A compreensão e a prática desses princípios são fatores importantes para o sucesso de uma cooperativa.

### **3.2 Os princípios do cooperativismo**

O cooperativismo é considerado pela Organização das Nações Unidas – ONU como um dos mais eficientes instrumentos para a redução das desigualdades sociais, por contemplar a forma ideal de organização das atividades socioeconômicas da população e, principalmente por se fundamentar nos princípios de ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade, honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante (NASCIMENTO, 2013).

Nesse contexto, para a OCB (2014), os conceitos que dão identidade ao cooperativismo são:

- Cooperar – unir-se a outras pessoas para conjuntamente enfrentar situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidade e bem-estar econômico e social;
- Cooperação – método de ação pelo qual indivíduos ou familiares com interesses comuns constituem um empreendimento. Os direitos são todos iguais e o resultado alcançado é repartido somente entre os integrantes, na proporção da participação de cada um;



- Sócios – indivíduo, profissional, produtor de qualquer categoria ou atividade econômica que se associa a uma cooperativa para exercer atividade econômica ou adquirir bens de consumo.

O cooperativismo como fruto do movimento operário resultou na criação de um modelo de associação com as seguintes características: propriedade cooperativa, gestão cooperativa e repartição cooperativa. A primeira característica significa que trata-se de uma associação de pessoas e não de capital. Isto é, a propriedade é atribuída aos associados, independentemente das contribuições financeiras individuais à constituição da sociedade. A segunda característica, gestão cooperativa, significa que o poder de decisão é competência da assembleia dos associados. Finalmente, a terceira característica, a repartição cooperativa, indica que a distribuição das sobras financeiras no final de um ano de trabalho deve ser feita de maneira diversa da que ocorre em uma empresa capitalista (RIOS, 2007).

As cooperativas são caracterizadas por uma série de atributos diferenciais que as distinguem das empresas de capital, principalmente em termos de governança e repartição das riquezas. O primeiro ponto a destacar é que não existe um grupo de proprietários separado dos demais públicos. Nas cooperativas, os cooperados são ao mesmo tempo donos do negócio e usuários dos seus serviços. O segundo é que os cooperados sócios dessas organizações relacionam-se a fim de suprir uma demanda comum de bens ou serviços, e o retorno dessas operações é sempre proporcional à sua operacionalização com a cooperativa, não existindo a figura do lucro (CABRAL; DRUMOND; FIGUEIREDO, 2013).

A cooperativa caracteriza-se como empresa quando, a partir dos recursos nela alocados pelos cooperados, os utiliza, mediante o emprego das mais modernas técnicas de administração, para desenvolver a sua ação mercadológica com vistas ao resultado esperado; e devido à necessidade de ser extremamente bem sucedida no desenvolvimento da prestação de serviços aos cooperados. As cooperativas são organizações que, tendo funções econômicas, apresentam diferenças diante das chamadas sociedades de capital (SCHULZE, 2002).

As sociedades cooperativistas tem o desafio de conviver com duas lógicas distintas – econômica e social – na mesma organização, ou seja, no seu relacionamento com o associado as sociedades cooperativistas devem seguir os princípios de solidariedade cooperativa, onde o associado tem papel central,

enquanto que na gestão devem ser organizadas como empresa privada, seguindo a lógica do mercado (PEDROZO, citado por JERÔNIMO, 2005).

O cooperativismo se apresenta como uma ação política na qual a distribuição coletiva dos resultados alcançados pelo empreendimento e as práticas de autogestão são consideradas fundamentais (JESUS; SANTOS; CYPRIANO, 2013). O objetivo principal das cooperativas é auferir ganho econômico para seus associados, dentro de uma lógica distinta da concorrência e da obtenção de lucros observadas nas sociedades de capital. Por esse motivo, assumem princípios doutrinários que lhes conferem identidade diferenciada, com forte vínculo social (CABRAL; DRUMOND; FIGUEIREDO, 2013).

Pedrozo e Silva, citados por Lago (2009), comentam que o cooperativismo se baseia na autoajuda, ou seja, no princípio da cooperação, onde pessoas com atividades econômicas, geralmente pouco expressivas e competitivas, se juntam para atuarem em mercados concorrenciais mais sofisticados. Desta forma, Lago (2009) afirma que a atuação das cooperativas é direcionada de forma a buscar maior produtividade e rentabilidade às atividades desenvolvidas pelos seus associados, visando o aumento da renda familiar.

As cooperativas estabelecem entre si um acordo de cooperação baseado na gestão democrática, em que o que é valorizado é o trabalho e não o capital. Uma cooperativa para o mercado pode ser tão eficiente e competitiva quanto qualquer sociedade de capital, porém sua legitimidade está baseada em uma gestão norteada pelos princípios cooperativistas (CABRAL; DRUMOND; FIGUEIREDO, 2013).

O cooperativismo cresceu e conquistou um espaço próprio, definido por uma nova forma de pensar o homem, o trabalho e o desenvolvimento social. Os valores de ajuda mútua e de igualdade de direitos e deveres cultivados pelos tecelões ingleses são tão fundamentais que, mesmo passados mais de cento e cinquenta anos, permanecem como o centro desse movimento que se expandiu pelo mundo através dos tempos e em diferentes campos da atividade humana (GUASSELLI, 2009).

Assim, segundo a OCB (2014), os princípios do cooperativismo são:

- Adesão livre e voluntária – as cooperativas são organizações voluntárias, abertas para todas as pessoas aptas para usarem os seus serviços e dispostas a aceitarem responsabilidades de sócios sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa;

- Gestão democrática – as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões;

- Participação econômica dos sócios – os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa para seu desenvolvimento. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, apoio a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras;

- Autonomia e independência – as cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia;

- Educação, formação e informação – as cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento;

- Intercooperação – as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

- Interesse pela comunidade – as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades onde estão inseridas.

Dias e Silveira, citados por Guasselli (2009), destacam algumas características fundamentais, complementando os princípios anteriormente expostos:

- A variabilidade do capital social, representado por cotas-partes, que obedecem a uma limitação do número de cotas-partes do capital para cada associado (menos de 1/3 do capital total), facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade ao movimento financeiro de cada associado, se for

considerado melhor para o cumprimento dos objetivos sociais. Estas cotas-partes do capital possuem inacessibilidade a terceiros, estranhos à sociedade cooperativa;

- Outra característica muito referenciada é a singularidade do voto (cada associado, um voto) onde cada associado tem direito à voz e a voto, independente do número de cotas-partes que possuir;

- Diferentemente das empresas tradicionais, o “Quorum” para funcionamento e deliberação da Assembleia Geral, baseado no número de associados presentes e não no capital;

- A autogestão, com participação direta dos associados em todas as etapas do processo de administração e tomada de decisão. Cada um deve assumir responsabilidade solidária com o grupo, desde a escolha do local, elaboração participativa dos projetos, administração dos recursos, etc. Portanto, os direitos e deveres de todos os associados são os mesmos (nas decisões, nos compromissos e nos serviços prestados pela cooperativa) e a neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social, o que marca a ausência de qualquer forma de discriminação;

- O retorno das sobras líquidas do exercício – no caso dos lucros – pertencem aos cooperados e podem ser aplicados para o desenvolvimento da cooperativa através de serviços comuns ou distribuídos aos associados. Esta distribuição pode ser efetuada conforme a participação econômica do associado, ou proporcionalmente às operações realizadas pelo associado com a cooperativa, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

- Prestação de assistência técnica, educacional e social aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa, visando buscar melhorias sociais aos associados e comunidade, e é uma importante característica das cooperativas, pois possibilita acesso a diferentes serviços, que são oferecidos a toda cooperativa;

- A ocupação de espaços de mercado por cooperativas, tem mostrado outra forte característica que é a disciplina ou o afastamento da ação dos intermediários, defendendo desta forma o preço justo dos produtos nos mercados, o que vem em benefício tanto do produtor quanto do consumidor.

### 3.3 Cooperativismo agrícola no Brasil e no Vale do São Francisco

No contexto do agronegócio, é importante destacar a presença das cooperativas agropecuárias, estruturas econômicas intermediárias, sendo que a principal razão para a sua existência é a possibilidade de oferecerem agregação de valor aos produtos de seus associados que isoladamente teriam menos condições de competir (LAGO, 2009).

Guasselli (2009) afirma que essencialmente as cooperativas agrícolas servem para escoar, da melhor maneira possível, a produção agropecuária, pois o volume total produzido, que representa o resultado da produção individual de vários produtores rurais, possibilita à cooperativa viabilizar negócios que, individualmente, os cooperados não teriam condições de efetuar.

Para Bittenbender, citado por Guasselli (2009), muitas vezes os benefícios são indiretos, como se relacionar com outros produtores e conseguir informações vitais para o empreendimento. Também pode ser visto como um lugar de referência, utilizado para contratação de mão-de-obra, fonte de informações e auxílio técnico, comercialização da produção e, ainda, acesso a insumos para produção, pois a maioria das cooperativas possuem lojas para atender não só os cooperados, mas beneficiar e servir toda a comunidade local.

Além da parte comercial, a maioria das cooperativas mantém uma equipe de técnicos, veterinários e agrônomos, para dar suporte aos produtores associados, garantindo maiores e melhores produções, o que é interessante tanto para o cooperado como para a cooperativa. Essa assessoria técnica é muito valiosa, principalmente para quem está iniciando a sua produção. Além deste tipo de assessoria, as cooperativas ainda podem prestar serviços de beneficiamento e classificação, bem como de comercialização (GUASSELLI, 2009).

Batalha et al., citados por Ferreira (2002) identificam como os principais serviços prestados pelas cooperativas agropecuárias brasileiras: a compra de insumos, a venda da produção dos cooperados, a prestação de assistência técnica, a armazenagem da produção e a industrialização das matérias-primas agropecuárias, entre outros.

As cooperativas agrícolas, dentre elas as de agricultura familiar, presentes em todo o território brasileiro, podem ser consideradas como um dos principais segmentos do cooperativismo brasileiro, além de exercerem um papel

fundamental como fornecedoras de produtos alimentícios para o mercado interno (JESUS; SANTOS; CYPRIANO, 2013).

Na região do Vale do São Francisco, as organizações de fruticultores têm se mostrado de extrema relevância nos últimos anos, se manifestando como associações e cooperativas de fruticultores com o objetivo de representar os produtores de frutas da região, nas negociações com as agroindústrias e as redes de intermediação e comercialização de frutas *in natura*, assim como, para intermediar as reivindicações de seus filiados junto ao poder público. A maioria delas cumpre apenas funções comerciais, na negociação e venda das frutas de determinados grupos de produtores. Todavia, quanto mais organizados estiverem os produtores, mais representativo será nas discussões das políticas públicas (SILVA, 2007).

De acordo com uma pesquisa do mesmo autor, dentre as diversas atividades exercidas pelas associações e cooperativas na região do Vale do São Francisco, destacam-se: levantamento dos preços praticados pelos concorrentes; compras em comum; entrevistas com fornecedores; programação de entregas das vendas reduzindo custos de fretes; elaboração de pesquisas de mercado; campanhas promocionais; avaliação das necessidades de treinamento gerencial e operacional; maior capacidade de barganha junto ao sistema financeiro na captação de recursos e maior inserção nas decisões de políticas públicas que venham a ser adotadas para a melhoria do setor.

#### 4 A FRUTICULTURA NO VALE DO SÃO FRANCISCO

A fruticultura na região do Vale do São Francisco teve uma expansão sem precedentes nas duas últimas décadas, configurando-se como um novo complexo de produção e exportação de frutas frescas. Os projetos de irrigação lançaram-se na fruticultura, contribuindo para mudanças na estrutura econômica local e criando uma nova organização territorial da produção, destacando-se na região o polo Petrolina-PE/ Juazeiro-BA, representado na Figura 9 (SILVA, 2001).



Figura 9 – Localização do polo Petrolina/Juazeiro.  
Fonte: Silva (2001, p. 2).

O polo frutícola Petrolina-PE/ Juazeiro-BA representa uma das regiões do país onde se desenvolveu uma estrutura e organização da produção em torno da fruticultura sobre uma base de investimentos em irrigação pública (BUSTAMANTE, 2009). Situado no semiárido brasileiro é uma área que vivenciou uma significativa transformação do seu espaço agrário depois de receber investimentos do Estado para o aprimoramento de sua atividade agrícola. O investimento nas técnicas de irrigação favoreceram a produção de culturas mais valorizadas no mercado, como também a expansão de sua rede comercial para o exterior (ARAÚJO; SILVA, 2013).

A fruticultura irrigada é a atividade predominante na região do Vale do São Francisco. Os projetos ali implementados especializaram-se, e o que se assiste é, além de grande variedade de frutas cultivadas, a aplicação das mais novas técnicas agrícolas e de reprodução de excelentes exemplares na busca por maior qualidade e produtividade (BAHIA, 2011).

A fruticultura em escala comercial teve início na década de 1950, por intermédio do Estado, através da Comissão do Vale do São Francisco (CVSF) e, posteriormente, da Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE). Além da ação do setor público, conduzida sob a forma de investimentos para ampliar a infraestrutura, destaca-se também os estudos e pesquisas destinados a dotar a região de uma base científica e tecnológica, que viria a apoiar os empreendimentos atuais (SILVA, 2001).

A partir dos anos 1980, o agronegócio de frutas no Brasil revelou-se como a atividade econômica de maiores possibilidades de transformações socioeconômicas no Nordeste. A expansão da fruticultura irrigada está ligada a um cenário favorável do comércio exterior para alimentos saudáveis, inclusive de frutas tropicais (LEÃO, 2011).

As empresas que começaram a se instalar na região, principalmente a partir da metade da década de 1980, foram, decisivamente, as responsáveis pela arrancada da fruticultura na região. Contando com os incentivos financeiros e fiscais, grupos empresariais adquiriram grandes extensões de terras nas proximidades do rio São Francisco (SILVA, 2001).

O Quadro 3 sintetiza as principais ações e políticas realizadas para a formação e consolidação do polo frutícola do Vale do Submédio do São Francisco.



Período	Políticas e Ações	Descrição
Até 1945	(1945) Departamento Nacional de Obras Contra as Secas/DNOCS.	Foco no combate à seca por meio da construção de açudes.
1946 a 1969	(1948) Criação da Comissão do Vale do São Francisco/CVSF; (1948 a 1955) Criação da Companhia Hidrelétrica do São Francisco/Chesf; (1952) Criação do Banco do Nordeste do Brasil/BNB; (1954) Construção da Ponte rododiferroviária Presidente Dutra; (1959) Criação da Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste/Sudene; (Década de 1960) Pioneirismo na produção de uvas de mesa (Santa Maria da Vista e Belém do São Francisco); (1968) Criação da Superintendência do Vale do São Francisco/Suvalé; (1968) Conclusão do primeiro estudo do Grupo Executivo de Irrigação para o Desenvolvimento Agrícola/GEIDA sobre as potencialidades de irrigação no Nordeste.	Formação da infraestrutura a partir de investimentos públicos nas áreas energética, logística e hídrica.
1970 a 1979	(1971) Divulgação do Programa Plurianual de Irrigação/PII pelo GEIDA; (1972) A Política de Irrigação do Nordeste passa a ser regida pelo I Plano Nacional de Desenvolvimento/I PND. A fonte de recursos provinha do Fundo de Desenvolvimento do Nordeste/FINOR; (1973 a 1979) Construção da Barragem de Sobradinho; (1974) Companhia de Desenvolvimento do Vale do São Francisco/Codevasf; (1976) Inaugurado o Centro de Pesquisas Agropecuárias do Trópico Semiárido da Embrapa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/CPATSA-Embrapa; (1979) Aprovação da “Lei de Irrigação” – nº 6.662 de 21 de Junho.	Implementação dos projetos públicos de irrigação no auge da Ditadura Militar.
1980 a 1987	(1984 a 1986) Primeiras experiências da produção de vinhos no Vale do São Francisco; (Década de 1980) Ápice da produção de tomate, cebola e melão na região do Vale do São Francisco; (1986) Criação do Programa Nacional de Irrigação/PRONI e Programa de Irrigação do Nordeste/PROINE.	Auge da produção das culturas temporárias e início da produção de culturas perenes.
1988 a 1994	(1988) Fundação da VALEXPORT; (1989) Instituto Brasileiro de Fruticultura/Ibraf; (1989) Início do Programa de Controle da Mosca da Fruta; (1991) Produção e exportação de frutas, hortaliças, flores e plantas ornamentais/Frupex; (1991 a 1997) Criação da Câmara da Manga do Vale; (1992) <i>Brazilian Grape Market Board</i> ; (1994) Início das pesquisas da uva sem semente.	Inflexão na organização associativa dos produtores e demais atores para formar uma base exportadora de frutas da região.

1995 a 1999	<p>(1996) Iniciadas as obras do Projeto de Irrigação Pontal;  (1996) Programa de Apoio e Desenvolvimento da Fruticultura Irrigada do Nordeste/PADFIN;  (1997) Agência de Promoção de Exportações/Apex;  (1997) Programa Biotecnológico de Apoio à Competitividade Internacional da Agricultura Brasileira/Bioex, instituído pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico/CNPq;  (1998) Inaugurado o Sistema Integrado de Comercialização de Frutas do Vale do São Francisco/Sicvale;  (1999) Associação de Pequenos Produtores do Vale/Aprovale;  (1999) Criação do Grupo de Coco do Vale do São Francisco/GCV;  (1999) Início da implantação da Produção Integrada de Frutas/PIF no Vale do São Francisco;  (1999) Estruturação do Programa do Vinho do Vale do São Francisco.</p>	Fortalecimento da base exportadora e promoção da inovação na fruticultura irrigada. Ações governamentais ampliadas e com foco nas potencialidades da produção de frutas e vinhos.
2000 a 2011	<p>(2001) Criação do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio São Francisco/CBHSF;  (2001) Criação da Região Administrativa Integrada de Desenvolvimento do Polo Petrolina-PE/ Juazeiro-BA;  (2002) Fundação da Universidade Federal do Vale do São Francisco;  (2003) Programa de Desenvolvimento da Fruticultura/Prodefruta;  (2003 a 2026) Projeto Canal do Sertão;  (2005 a 2025) PISF – Projeto de Integração do Rio São Francisco com as Bacias do Nordeste Setentrional;  (2006) Instituto do Vinho do Vale do São Francisco/Vinhovastf;  (2006) Centro Tecnológico da Uva do Vinho em Petrolina;  (2010) Conquista do Selo de Indicação Geográfica concedido pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial/INPI;  (2011) Programa Chapéu de Palha da Fruticultura Irrigada.</p>	Consolidação do Arranjo Produtivo Local de Fruticultura Irrigada do Vale do São Francisco e novos projetos estruturantes de irrigação e abastecimento de água.

Quadro 3 – Síntese da evolução das políticas e ações para o desenvolvimento da fruticultura irrigada no Vale do Submédio do São Francisco e Nordeste.

Fonte: RAMOS; GASQUES, VILLA VERDE e OLIVEIRA; COELHO NETO; PIMES; SILVA; VITTAL; LIMA e CAMPOS citados por LEÃO, 2011, p. 57-58.

De acordo com Lima e Miranda (2001), a ação estatal comportou diversas iniciativas, principalmente, no polo Petrolina/Juazeiro, dentre as quais destacam-se:

- a) A implantação da macro infraestrutura de irrigação;
- b) A promoção de pesquisas agrônômicas direcionadas para culturas irrigadas, através da EMBRAPA;
- c) A promoção de assistência técnica, através da EMATER;
- d) A transformação radical da infraestrutura urbana;
- e) Estímulos aos investimentos de pessoas físicas e jurídicas para projetos de irrigação e industrialização, através de recursos subsidiados geridos pela SUDENE;

f) Montagem de uma estrutura creditícia apropriada para financiar a expansão da agricultura irrigada, fundamentalmente através do Banco do Brasil e do Banco do Nordeste, diretamente relacionadas aos Programas de Desenvolvimento Regional;

g) Construção da Barragem de Sobradinho, que permitiu regularizar a vazão do rio São Francisco;

h) Instalação de escolas técnicas e de ensino superior;

i) Articulação do setor privado através da dinamização de cadeias de produção e comercialização.

O desenvolvimento agrícola na região se apoia nas condições climáticas, caracterizadas pela elevada insolação durante todo o ano, e solos de boa aptidão para a irrigação que ajudam a promover a qualidade da produção de frutas. (LACERDA; LACERDA, 2004). Outro fator de extrema importância para a inserção da região no comércio internacional de frutas frescas é resultado do investimento em qualidade que elevou o potencial competitivo em mercados exigentes quanto aos padrões de qualidade, segurança alimentar e rastreabilidade, como os Estados Unidos, a União Européia e o Japão (BAHIA, 2011).

O polo frutícola dispõe de 120 mil hectares de área cultivada com 25 projetos públicos irrigados em operação, com potencial para mais 200 ou 300 mil hectares. As culturas com maiores espaços de cultivo são a manga e a uva, destacando-se também por serem as principais frutas exportadas (LEÃO, 2011).

De acordo com o mesmo autor, cerca de 99% da uva e 88% da manga exportadas no Brasil são oriundas dessa região do sertão nordestino, o que lhe configura como um território especializado na produção dessas frutas, inclusive criando ações e políticas específicas para cada uma delas, desde programas de controle fitossanitário até a criação de câmaras de comércio e marcas próprias.

Não obstante ser originária de clima temperado, a uva encontrou no Vale do São Francisco, região de domínio do clima semiárido, excelentes condições de desenvolvimento. Técnicas específicas de seleção de matrizes e manejo condicionaram esses resultados e, atualmente, a região é responsável por grande parte das exportações de uvas finas de mesa, e com excelente potencial para produção de vinhos. Além da qualidade, as excelentes condições encontradas nessa

região possibilitaram duas colheitas anuais, elevando o preço do produto em época de entressafra nas outras regiões produtoras (BAHIA, 2011).

Por possuir um maior valor agregado e gozar de maior aceitação no mercado externo, as variedades sem sementes vem impulsionando as exportações de uva, contribuindo ainda mais para a consolidação do maior polo frutícola do país. De toda a produção de uvas no Vale do São Francisco, mais de 50% são de variedades sem sementes, tendo Juazeiro-BA e Petrolina-PE como os principais produtores (OLIVEIRA; DOS ANJOS, 2008).

Atualmente, o polo frutícola apresenta-se como um dos mais importantes centros econômicos no sertão pernambucano e baiano, tendo grande parte da produção exportada para a Europa, Estados Unidos e Japão, devido à alta qualidade dos seus produtos (ARAÚJO; SILVA, 2013). Para manter-se neste mercado competitivo, são necessários que se apresentem produtos de qualidade, procedimentos fitossanitários adequados aos padrões internacionais e selo de origem. A dinâmica do setor frutícola no Submédio São Francisco, tem incorporado modernas tecnologias produtivas, visando satisfazer as exigências de mercados mais competitivos como o internacional, através de pesquisas e programas de Produção Integrados de Frutas (PIF), que influenciaram positivamente o crescimento das exportações do polo frutícola (SILVA, 2007).

Além disso, para o mesmo autor, os ganhos de produtividade e competitividade podem se dar por diversas razões, onde a região apresenta condições privilegiadas para a exploração e produção de frutas sob base irrigada. Para o Vale do São Francisco, destacam-se as vantagens comparativas:

- Disponibilidade de terra e água de boa qualidade e em quantidade suficiente;
- Mão-de-obra abundante;
- Condições edafoclimáticas favoráveis: a alta insolação e a baixa umidade relativa do ar contribuem para a redução da incidência de distúrbios fitossanitários, permitindo a obtenção de até 2,5 safra/ano, na fruticultura irrigada;
- Existência de infraestrutura de exploração, resultante de elevado montante de investimentos em obras de irrigação;

- Possibilidade de colocação de frutas no hemisfério norte, durante o período de inverno, aproveitando-se a ociosidade da infraestrutura atacadista (rede de frios);
- Proximidade aos mercados europeu e norte-americano, com uma vantagem de até seis dias de transporte marítimo, em comparação com cargas saídas de portos da região sudeste;
- Ciclo produtivo mais precoce e com níveis de produtividade maiores.

A produção deste polo frutícola está orientada para três tipos de destinos. O primeiro e principal é o mercado externo, cuja dinâmica econômica e estratégias estabelecidas estão influenciadas pela demanda dos principais países importadores e pela variação cambial. Uma diminuição nas exportações, estimula a opção pelo fluxo interno através das grandes redes de varejo. Outra via que está tendo maior projeção é a industrialização, especialmente para a produção de vinhos e água de coco envasada. Além disso, tem-se também a produção de frutas cristalizadas, poupas, sucos naturais e concentrados (LEÃO, 2011).

Também, pode-se observar um leque diversificado de frutas que são cultivadas nos perímetros irrigados, tais como a banana, coco, goiaba e melão. Entretanto, estas culturas são predominantes entre os pequenos e médios produtores e são destinadas ao mercado interno (SILVA, 2001).

## 5 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos, esta pesquisa foi dividida em duas etapas. Na primeira, foi realizado um levantamento bibliográfico abordando os principais temas que norteiam o presente trabalho. Para isso, livros, teses, dissertações e artigos publicados em periódicos e anais de congressos foram pesquisados em diversos bancos de dados eletrônicos.

A segunda etapa da pesquisa consistiu na pesquisa de campo, que pode ser caracterizada como estudo de caso com caráter exploratório, que foi realizada em uma cooperativa na região do Vale do São Francisco, através de entrevista com o sócio presidente.

Os tópicos a seguir apresentam o tipo de estudo desta pesquisa, o sujeito da pesquisa, as etapas de execução e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

### 5.1 Tipo de estudo

Esta pesquisa tem caráter exploratório, o qual segundo Gil (2002) tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. De uma forma geral, essas pesquisas envolvem:

- a) Levantamento bibliográfico;
- b) Entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e
- c) Análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

A pesquisa exploratória, na maioria dos casos, pode assumir a forma de estudo de caso. Este, por sua vez, consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002). Para Schramm, citado por Yin (2010), a essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, consiste na tentativa de iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: por que elas são tomadas, como elas são implementadas e com que resultado.

O estudo de caso é uma investigação empírica que pesquisa um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Em outras palavras, o método de estudo de caso é utilizado quando se deseja entender um fenômeno da vida real em profundidade, mas se esse entendimento englobar importantes condições contextuais – porque são altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo (YIN, 2010).

Ao se projetar estudos de casos, é importante a distinção entre os projetos de caso único e os de casos múltiplos. Isso significa que é necessária uma decisão, anterior a qualquer coleta de dados, sobre o uso de caso único ou de casos múltiplos para abordar as questões da pesquisa (YIN, 2010).

## **5.2 Sujeito do estudo**

A pesquisa foi realizada em uma cooperativa agrícola na região do Vale do São Francisco. Realizou-se um estudo de caso tendo em vista a possibilidade de maior aprofundamento na pesquisa de campo, permitindo uma maior compreensão das questões relativas à pesquisa e um conjunto abrangente de dados coletados para serem analisados em maiores detalhes.

Além disso, devido à complexidade da análise dos dados, através da análise do conteúdo e do discurso, observou-se que o trabalho poderia focar no estudo de caso único. Desta forma, a pesquisa de campo teve como prioridade abordar com detalhes as questões para apresentar com detalhes resultados que permitem a compreensão do caso e o atendimento aos objetivos da pesquisa, ao invés de comentar superficialmente diversos casos, fato que poderia apresentar resultados insuficientes para atender aos objetivos da pesquisa.

A escolha pela cooperativa analisada consiste no fato desta apresentar eficiência econômica, além de possuir certificações, e ter grande parte da produção exportada e reconhecida em termos de qualidade, de modo que as práticas adotadas podem servir como referência para que demais cooperativas, associações ou empresas da região possam melhorar o seu processo de coordenação da qualidade através do conhecimento e adoção das práticas apresentadas nos resultados desta pesquisa.

### **5.3 Etapas de execução da pesquisa**

Primeiramente, realizou-se um levantamento bibliográfico acerca dos temas coordenação da qualidade, cooperativismo e fruticultura no Vale do São Francisco. Este processo teve o intuito de identificar na literatura os principais aspectos discutidos acerca dos temas, observando elementos a serem discutidos para o sujeito da pesquisa e as questões em aberto na literatura que poderiam ser analisadas para a região de estudo.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através de livros disponíveis na biblioteca da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e em banco de dados eletrônicos, tais como o banco de teses e dissertações da CAPES, Domínio Público, UFSCar e UFRGS; periódicos da CAPES, Scielo, Produção, GEPROS, Bahia Análises e Dados, e Gestão e Produção; publicações de grupos de pesquisa GEPEQ e GEPAL; anais do congresso ENEGEP; e busca avançada do Google e Google Acadêmico.

Após o levantamento bibliográfico, apenas os materiais que abordavam os temas em prioridade ou com a abordagem em correlação com os objetivos da pesquisa foram utilizados e o restante descartados. Com a realização da fundamentação teórica que norteia o presente trabalho, pode-se identificar questões a serem abordadas no roteiro de entrevista e o passo seguinte consistiu na elaboração desta ferramenta de coleta de dados. Concluído o roteiro de entrevista, a etapa seguinte consistiu na realização da pesquisa de campo.

### **5.4 Procedimentos de coleta de dados**

Um estudo de caso envolve a coleta sistemática de informações sobre uma pessoa particular, aspectos da vida de um indivíduo, de ações de membro de um grupo, aspectos de um evento, de uma organização, empresa ou comunidade. Recorre, para isso, a múltiplas fontes de coleta de informações, como documentos, cartas, relatórios, entrevistas, história de vida, observação participante, pesquisa de campo, recursos audiovisuais. A fonte mais constante e usual para a coleta de dados tem sido a entrevista, sendo este o método adotado para a presente pesquisa (CHIZZOTTI, 2006).



De acordo com Michel (2009), a entrevista é considerada um instrumento de excelência da investigação social, pois estabelece uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária. Por isso os melhores resultados de uma entrevista serão obtidos se aplicada aos grupos tático e gerencial da empresa (chefes, gerentes, coordenadores), e ao grupo estratégico (alta administração).

Neste contexto, a presente pesquisa foi desenvolvida a partir de entrevista semiestruturada, na qual, segundo Michel (2009), o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada; e permite explorar mais amplamente uma questão. Esta foi realizada com o sócio presidente da cooperativa agrícola, seguindo um roteiro de entrevista com questões previamente formuladas.

Segundo Oppenheim, citado por Roesch (1999), o uso de entrevistadores é necessário quando há no roteiro de entrevista uma série de questões abertas e quando é preciso escrever as respostas nas palavras dos respondentes. As entrevistas também asseguram maior taxa de respostas, tendo em vista os seguintes aspectos:

- Os entrevistadores podem dar uma explicação mais convincente (do que uma carta, por exemplo) sobre os objetivos da pesquisa;
- Atingem com mais facilidade os respondentes com nível mais baixo de educação;
- Ajudam aqueles que têm dificuldades de leitura a responder o questionário;
- Oferecem explicações padronizadas para certos problemas que surgem;
- Impedem equívocos; e mantêm controle sobre a sequência das questões.

Diferentes técnicas de coleta de informações podem ser empregadas em uma entrevista. O roteiro de entrevista é estruturado em temas, agrupando cada um deles uma série de questões para as quais também se propõe reiterações que permitem definir os dados recolhidos. O roteiro de entrevista desempenha diversas funções. Ele faz a equipe se impregnar dos objetivos do estudo enquanto se

trabalha coletivamente na formalização das questões concretas. Sua formalização também facilita a coleta de dados por colocar à disposição do pesquisador uma trama de questões prontamente utilizáveis. O trabalho de redação das questões facilita o trabalho do pesquisador, permitindo-lhe fixar sua atenção na escuta do que é dito (ALAMI; DESJEUX; GARABUAU-MOUSSAOUI, 2010).

Para a presente pesquisa, um roteiro de entrevista foi elaborado de modo a delinear as questões a serem abordadas durante a entrevista. Este roteiro consistiu de questões abordando:

- Identificação e caracterização da cooperativa, que engloba questões como as principais culturas comercializadas, o volume de venda por safra, os principais clientes, dentre outras;
- Práticas de coordenação da qualidade entre a cooperativa e seus fornecedores;
- Práticas de coordenação da qualidade entre a cooperativa e seus clientes;
- Práticas de coordenação da qualidade entre a cooperativa e seus sócios e;
- O papel da cooperativa para a coordenação da qualidade da produção de frutas feita pelos seus cooperados.

De acordo com Júnior (2009), muitas vezes o pesquisador se vê obrigado a utilizar uma amostragem por conveniência, ou seja, utilizar os elementos ou dados que estão disponíveis, como por exemplo, entrevistar os alunos de um mesmo período e de um mesmo curso. Nesse sentido, a amostra para esta pesquisa é caracterizada como não probabilística do tipo por conveniência.

Portanto, a entrevista foi realizada com o sócio presidente da cooperativa, utilizando-se de um roteiro para a entrevista e gravação do áudio, que foi aprovada a sua utilização pelo entrevistado. Em seguida, o áudio e as anotações foram analisadas para a apresentação dos resultados da pesquisa.

## 5.5 Análise dos dados

As perguntas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. Já em entrevistas, o pesquisador pode obter outros dados. A citação direta permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas (ROESCH, 1999).

A informação colhida pelo pesquisador, por meio da aplicação das técnicas referidas, normalmente é apresentada na forma de textos. Na pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador, ao encerrar sua coleta de dados, se depara com uma quantidade imensa de notas de pesquisa ou de depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de organizar para depois interpretar (ROESCH, 1999).

Portanto, para a análise dos dados provenientes das anotações no roteiro de entrevista utilizou-se da análise de conteúdo, enquanto que para o áudio gravado, utilizou-se da análise de discurso.

Segundo Vergara (2005), a análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. Portanto, foi utilizado para a presente pesquisa um modelo adaptado do mesmo autor para as etapas da análise:

a) Definiu-se o tema e o problema de pesquisa, que foi elaborado e apresentado para a disciplina Trabalho Final de Curso – Projeto de TFC;

b) Elaborou-se uma revisão da literatura pertinente ao problema de investigação e escolheu-se as orientações teóricas que darão suporte ao estudo, que foi elaborado e apresentado para a disciplina Trabalho Final de Curso – Projeto de TFC;

c) Definiu-se os meios para a coleta de dados, conforme o tipo de pesquisa: documental ou de campo. Já que a presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa de campo, a coleta ocorreu por meio da realização de entrevista semiestruturada;

- d) Coletou-se os dados por meio dos instrumentos escolhidos, para o caso em questão uma entrevista semiestruturada;
- e) Procedeu-se à análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos interpretativos;
- f) Resgatou-se o problema que suscitou a investigação;
- g) Confrontou-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação;
- h) Formulou-se a conclusão.

A análise de discurso, segundo Marshall, citado por Roesch (1999), focaliza a linguagem como é usada em textos sociais, escritos ou falados, incluindo, pois, materiais provenientes de entrevistas, respostas abertas de questionários, discussões de grupo e documentos. Sendo assim, dois aspectos distinguem a análise de discurso de outros enfoques:

- a) A perspectiva que adota em relação à linguagem;
- b) A unidade de análise.

Neste sentido, foi utilizado para a análise do discurso um modelo adaptado do proposto por Vergara (2005):

- a) Definiu-se o tema e o problema de pesquisa, que foi elaborado e apresentado para a disciplina Trabalho Final de Curso – Projeto de TFC;
- b) Procedeu-se a uma revisão da literatura pertinente ao problema de investigação e escolheu-se as orientações teóricas que darão suporte ao estudo, que foi elaborado e apresentado para a disciplina Trabalho Final de Curso – Projeto de TFC;
- c) Definiu-se o material a ser considerado como fonte de dados para a pesquisa: para a pesquisa em questão a gravação da entrevista;
- d) Procedeu-se à audição das gravações, antes de dar início à transcrição;
- e) Transcreveu-se o conteúdo da entrevista, valendo-se de critérios de convenção de transcrição;
- f) Procedeu-se à leitura das transcrições da entrevista tantas vezes quantas o pesquisador julgou necessário;
- g) Identificou-se as principais ideias relativas ao texto;

h) Identificou-se os pontos chaves do discurso: como o emissor se projetou, que referências utilizou, como se dirigiu ao receptor, como a linguagem foi empregada, que dimensões enfatizou, como se deu a comunicação ou a argumentação (que elementos utilizou);

i) Identificou-se nos dados padrões, isto é, relação entre características do discurso, bem como variabilidades, ou seja, diferenças entre discursos de um mesmo indivíduo;

j) Descreveu-se detalhadamente e analisou-se os elementos identificados;

k) Resgatou-se o problema que suscitou a investigação;

l) Confrontou-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à pesquisa;

m) Formulou-se a conclusão.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa de campo, descrevendo, primeiramente as características da cooperativa analisada. Em seguida, tem-se as práticas de coordenação da qualidade adotadas pela cooperativa com seus fornecedores e, posteriormente é feita a mesma análise no contexto da cooperativa com seus clientes.

A análise estende-se também para a coordenação da qualidade entre a cooperativa com seus sócios. Em seguida, destaca-se o papel da cooperativa na coordenação da qualidade da produção de frutas feita pelos seus sócios, e por fim, apresenta-se as sugestões de melhoria.

### **6.1 Descrição do caso**

A cooperativa analisada foi fundada em dezembro de 2005 por cinco famílias, que constituem 20 sócios. Estes tinham interesses em comum e desejavam se unir para a compra de insumos e venda de seus produtos. Cada família possui em média 50 hectares para a produção de uva fina de mesa. Desse modo, a cooperativa agrega cerca de 250 hectares, comercializando 5.000 toneladas de uva por ano, sendo na sua maioria uvas sem semente.

Os produtores também cultivam outras frutas além da uva, como por exemplo, a manga. Entretanto, a cooperativa não auxilia os seus sócios na comercialização destas culturas, pois o foco está exclusivamente na comercialização da uva. Além deste aspecto, nem toda uva produzida por seus sócios é comercializada por intermédio da cooperativa. Apenas a fruta acondicionada em embalagens recebe o aporte da organização, sendo que, toda a produção deve necessariamente ser comercializada via cooperativa. Já para a fruta em contentor, que é destinada geralmente para o mercado local do município, cada produtor realiza individualmente a venda.

A cooperativa tem sede no município de Petrolina-PE, onde possui estrutura física para armazenamento dos produtos em câmaras frias e áreas para recepção e expedição da produção, além de estrutura administrativa. Em época de safra possui cerca de 50 funcionários e na entressafra 30. Além da estrutura de

suporte para a produção e comercialização da uva, a cooperativa iniciou recentemente a produção do suco de uva, disponibilizando no varejo cerca de 250 mil litros por ano, através de uma marca própria.

A venda da produção de uva, conforme dados do ano passado, destinou-se em sua maioria para o mercado externo, principalmente, para a Europa. Os principais clientes se encontram na Holanda, Bélgica, Alemanha, Finlândia e Suécia. Cerca de 70% da safra foi vendida para estes países. Tentou-se também negociações com os Estados Unidos, entretanto, a concorrência com os produtores norte-americanos de uva e com outros países produtores, como por exemplo o Peru, inviabilizaram o negócio. Para o mercado interno, a safra foi comercializada nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Sul do país. Em ambos os casos, exportação de frutas e venda para o mercado interno, os principais clientes são atacadistas, Ceasas e grandes supermercados.

Para atingir o mercado internacional de exportação de frutas *in natura*, a cooperativa necessita de certificação. Neste quesito, a mesma não possui as certificações, mas os seus sócios sim, que individualmente realizam o processo de certificação das fazendas com a orientação de corpo técnico oferecido pela organização. Neste sentido, os cooperados têm os certificados do GLOBALG.A.P., PIF, ETI (*Ethical Trading Initiative*) e TESCO NURTURE.

O Quadro 4 sintetiza as principais características da cooperativa onde foi realizada a pesquisa de campo.

<b>Características</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ano de fundação</b>	Dezembro de 2005
<b>Cargo do entrevistado</b>	Sócio Presidente
<b>Localização da sede</b>	Petrolina – PE
<b>Cultura comercializada</b>	Uva
<b>Volume de vendas anual</b>	5.000 toneladas
<b>Composição</b>	Médios produtores com cerca de 50 hectares cada família para a produção de uvas fina de mesa
<b>Certificações</b>	GLOBALG.A.P., PIF, ETI e TESCO NURTURE
<b>Principais clientes</b>	Atacadistas, Ceasas e grandes supermercados
<b>Localização dos clientes no mercado interno</b>	Sudeste, Centro-Oeste e Sul do Brasil
<b>Localização dos clientes no mercado externo</b>	Holanda, Bélgica, Alemanha, Finlândia e Suécia

Quadro 4 – Síntese das principais características da cooperativa onde foi realizada a pesquisa de campo.

Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

A comercialização da produção, pode ocorrer de diversas formas, que podem ser a venda à vista, a venda por consignação, contratos informais e contratos formais, que abrangem tanto o mercado interno quanto o externo. De uma forma geral, a cooperativa negocia o preço e a forma de pagamento, que tem um prazo de aproximadamente 30 a 40 dias. Quando há algum problema com a uva, em termos de qualidade ou especificações demandadas e não atendidas, há uma segunda negociação, que pode reduzir o preço acordado anteriormente.

Além destes aspectos, o cliente negocia a um valor muito próximo com o preço praticado no mercado naquele momento. Neste sentido, se outro produtor ou cooperativa, que são desconhecidos para o cliente em questão, oferecerem o mesmo produto a um preço inferior, estes obterão vantagem, pois o cliente é sensível ao preço do produto, não recorrendo a um produto já conhecido de um fornecedor que mantém relações há algum tempo. Sendo assim, a cooperativa é forçada a reduzir o preço do produto igualando-o ao preço praticado por outras



cooperativas, associações ou produtores individuais, caso contrário perderá o cliente.

Em contrapartida, a cooperativa criou uma marca, onde cerca de 30% das melhores uvas produzidas por cada cooperado recebem um selo e embalagem diferenciada. Com os esforços da cooperativa em tornar a marca reconhecida devido à qualidade do produto, as uvas que recebem este selo são comercializadas a um preço pouco acima do praticado no mercado. Esta estratégia é aplicada apenas para o mercado interno, pois para o caso da exportação de frutas, os clientes determinam as especificações do produto, então um produto que exceda as expectativas em termos de qualidade não apresenta vantagens além do reconhecimento e bom relacionamento com o cliente. Em termos financeiros, o mercado externo não paga a mais por um produto que exceda as expectativas.

A cooperativa não tem um documento oficializado que determina os requisitos necessários para se tornar um membro. Entretanto, o produtor deve ter um perfil que se encaixe com o da cooperativa. Isto envolve o foco na produção de uva fina de mesa, estrutura física e de certificação, além da preocupação com a qualidade do produto.

Nesse sentido, os cooperados buscam um equilíbrio entre si, de modo que todos tenham necessidades e recursos em um nível semelhante, contribuindo para a busca de objetivos comuns. Esta avaliação parte do contexto de que produtores com propriedades em tamanhos diferentes ou produção de frutas distintas terão, conseqüentemente, necessidades e objetivos distintos, prejudicando a sua associação em uma mesma organização. Sendo assim, pode-se dizer que é vantajoso organizar-se em cooperativa quando os membros estão em condições semelhantes, favorecendo a correspondência de interesses.

Através disto, pode-se enumerar diversos benefícios que podem ser compartilhados entre os membros de uma cooperativa. Entretanto, para a cooperativa em estudo, os únicos benefícios são a compra e venda em comum. Neste sentido, não oferece aos cooperados outros benefícios que são comuns a organizações deste tipo e apresentados pela literatura. Os sócios quando fundaram a cooperativa tinham apenas o propósito de se organizarem para a comercialização, obtendo vantagens, como por exemplo, poder de barganha e acesso a determinados mercados devido ao volume de venda.

Quanto aos serviços que são oferecidos pela cooperativa aos seus sócios, tem-se a compra de insumos que ocorre conforme a demanda individual de cada cooperado. Ou seja, quando um sócio necessita de determinado insumo, este entra em contato com a cooperativa solicitando que negocie com o fabricante a quantidade desejada, sendo o pedido enviado diretamente à fazenda. A cooperativa, neste caso, não mantém estoque de insumos para os cooperados. Não se trata, portanto, de um processo regular, mas que acontece mediante a demanda individual dos sócios.

A cooperativa também realiza o controle de qualidade na produção, através de inspeções de qualidade na recepção dos produtos, antes do acondicionamento nas câmaras frias, e também através do Instrutivo de Qualidade, que é uma norma interna com o intuito de padronizar a produção global da cooperativa, que advém de fazendas distintas.

Outros serviços oferecidos pela cooperativa e descritas a seguir são:

- O financiamento de uma parte da produção dos seus cooperados;
- O armazenamento da produção em câmaras frias, pois os sócios possuem apenas a estrutura do *packing house* para a seleção e embalagem da uva, após este processo, a produção é enviada à cooperativa para ser armazenada em câmaras frias;
  - A pesquisa de preço e de mercado, que é realizada por uma consultoria contratada para este fim;
  - A venda da safra, através de funcionários contratados para este fim, que têm a responsabilidade de captar potenciais clientes e negociar o preço e a forma de pagamento;
  - A orientação para a certificação, já que a cooperativa mantém funcionários que auxiliam os produtores no processo de certificação ou renovação do certificado e;
  - A aquisição de embalagens, que são enviadas ao *packing house* de cada sócio.

Neste contexto, o Quadro 5 sintetiza os principais serviços que são oferecidos pela cooperativa aos seus membros.

<b>Principais serviços oferecidos</b>	
Compra de insumos conforme a demanda individual de cada sócio	
Financiamento de parte da produção	
Controle de qualidade na produção	
Armazenamento dos produtos em câmaras frias	
Pesquisa de mercado e de preço	
Venda da safra	
Orientação para certificação	
Aquisição de embalagem	

Quadro 5 – Principais serviços oferecidos pela cooperativa aos seus sócios.  
Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

Demais serviços relevantes para a atividade, como por exemplo, armazenagem dos insumos, planejamento da produção, colheita, beneficiamento dos produtos no *packing house*, assistência contábil e jurídica, boas práticas agrícolas e de higiene, monitoramento integrado de pragas, dentre outras, são de responsabilidade individual de cada sócio, apesar de que em algumas destas existe a colaboração conjunta dos cooperados, tais como o planejamento da produção, onde os produtores antes do período da safra se reúnem para elaborarem o planejamento das etapas de produção da safra. Entretanto, a cooperativa não participa como um agente responsável por estes serviços.

Além de colaborarem conjuntamente para que tenham alguns serviços disponíveis, os produtores também compartilham determinados recursos, que são apresentados no Quadro 6.

<b>Principais recursos compartilhados</b>	
Informações de mercado	Consultoria jurídica
Práticas de produção	Câmara fria

Quadro 6 – Principais recursos compartilhados pelos sócios da cooperativa.  
Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

Demais recursos como máquinas agrícolas e insumos não são compartilhados entre os sócios, estes são adquiridos e administrados individualmente por cada cooperado. Cada sócio também mantém individualmente o seu próprio *packing house* para uso exclusivo.

Além de serviços e recursos disponíveis, demais aspectos são relevantes para o sucesso na atividade agrícola, principalmente quando os produtores se organizam em cooperativas. Neste sentido, o Quadro 7 apresenta os fatores que contribuem para um bom relacionamento entre os membros da cooperativa em questão.

<b>Principais aspectos para o bom relacionamento entre os sócios</b>	
Necessidades em comum	Busca do resultado/lucro
Gestão eficiente	Cultura comum
Filosofia comum	Ética no relacionamento
Metas e objetivos bem definidos	Regras claras e bem definidas
Sansões bem definidas	Cumprimento de contratos
Obediência ao estatuto	Comprometimento dos membros

Quadro 7 – Principais aspectos para o bom relacionamento entre os membros da cooperativa.  
Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

## **6.2 A coordenação da qualidade à montante**

A cooperativa realiza compra direta de insumos nos fabricantes e presta o serviço de cotação de preços junto aos revendedores. Antes da época de safra, a cooperativa acumula as necessidades de cada sócio, e os funcionários da organização negociam o preço e a quantidade com os revendedores ou fabricantes, de acordo com as necessidades individuais de cada cooperado. Em seguida, estes insumos são enviados diretamente dos revendedores para as fazendas dos sócios. Quando a negociação ocorre com o fabricante, a cooperativa recebe os insumos e repassa aos cooperados. Nesse contexto, os insumos adquiridos pela cooperativa são adubos, fertilizantes e materiais de embalagem.

Quanto à garantia da qualidade dos insumos, a cooperativa não realiza análises em adubos e fertilizantes para identificar se o produto está conforme com o especificado. Já para o material de embalagens existe uma inspeção visual para avaliar se o produto está de acordo com os parâmetros exigidos.

Neste sentido, se algum insumo não corresponder em termos de desempenho a cooperativa irá buscar novos fornecedores. Portanto, pode-se dizer

que o único incentivo para a garantia da qualidade dos insumos consiste na manutenção do vínculo entre a cooperativa e o fornecedor no sentido de estabelecer um relacionamento de longo prazo. Ainda neste aspecto, a cooperativa não realiza auditorias para o diagnóstico da qualidade nos fornecedores. Sendo assim, a relação baseia-se na confiança, através da aquisição de insumos cujos fabricantes são empresas reconhecidas e consolidadas no mercado ou de insumos que já foram utilizados pelos sócios e que se tem um histórico positivo de resultados.

A aquisição de insumos de fabricantes reconhecidos no mercado e cuja utilização já se tem um histórico positivo de resultados traz um custo extra, pois são produtos com preços mais elevados se comparados a produtos concorrentes. Sendo assim, a cooperativa realiza a compra de insumos mais caros por conta do resultado que trouxe após sua utilização, mas não devido a alguma análise que avalie o produto frente ao concorrente. Portanto, este critério não pode ser avaliado como um pagamento extra por qualidade superior, pois não é um critério adotado junto a um fornecedor em específico.

Já para o quesito desenvolvimento compartilhado de produtos, a cooperativa junto com os fornecedores de materiais de embalagens desenvolve adaptações nas dimensões das embalagens de modo a aproveitar melhor o espaço quando acondicionado em paletes. Este aspecto também tem correlação com as ações para a redução de custos, já que o melhor aproveitamento do espaço do palete incorre em redução dos custos de frete, pois uma quantidade maior de caixas poderão ser acondicionadas em um único palete.

Desse modo, a Figura 10 apresenta as práticas de coordenação da qualidade adotadas entre a cooperativa e os seus fornecedores, ou seja, à montante na cadeia de produção.

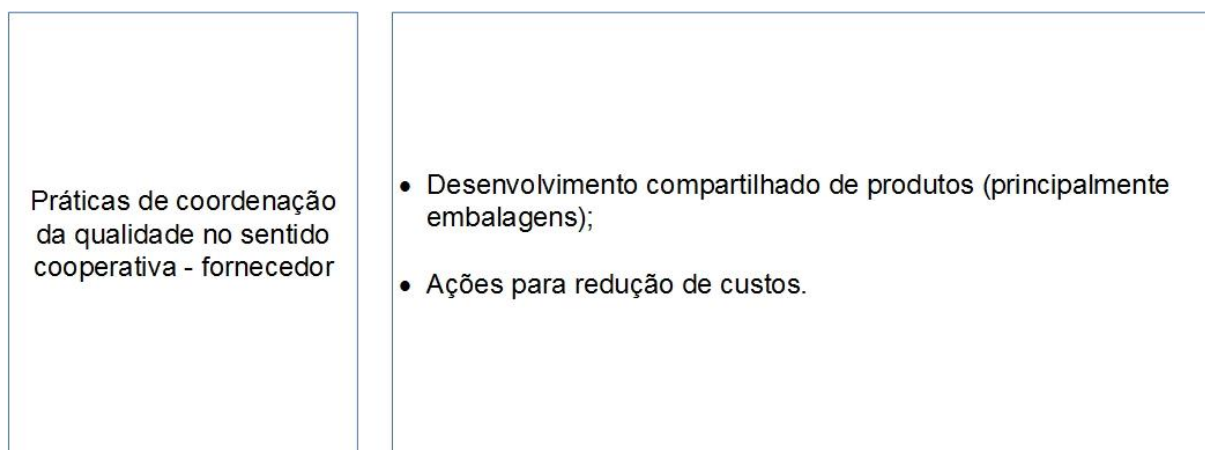


Figura 10 – Práticas de coordenação da qualidade adotadas à montante.  
Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

Quanto à comunicação existente entre a cooperativa e os seus fornecedores para a garantia da qualidade dos insumos, esta ocorre apenas quando há algum problema com o insumo adquirido. Neste caso, prevalece o interesse em romper com as relações do que uma tentativa em buscar conjuntamente uma solução.

Apenas para o caso das embalagens existe uma ação conjunta entre a cooperativa e os seus fornecedores para o desenvolvimento de soluções, tal como comentado anteriormente acerca das dimensões das embalagens. Sendo assim, pouco a cooperativa sugere para a melhoria da qualidade dos insumos e a sua influência na cadeia de suprimentos é relativamente baixa.

### 6.3 A coordenação da qualidade à jusante

Quando a uva é direcionada para o mercado externo, os próprios clientes determinam as especificações do produto. Neste caso, o produtor deverá selecionar no *packing house* as frutas que estejam em conformidade com as exigências destes clientes, enviando a uva embalada para a câmara fria da cooperativa para, em seguida, serem realizadas inspeções de qualidade, viabilizando a comercialização da produção.

Já para o mercado interno, a própria cooperativa desenvolveu parâmetros com o intuito de uniformizar a produção dos seus cooperados, além de que estes critérios permitem selecionar as frutas que receberão o selo com a marca da

cooperativa. Esta iniciativa deve-se ao fato de que no mercado interno os clientes não possuem um consenso quanto as especificações do produto. Desta forma, os parâmetros criados pela cooperativa garantem que os requisitos mínimos sejam atendidos.

Para ambas as situações, venda para o mercado externo e mercado interno, o incentivo que a cooperativa recebe dos clientes para a garantia da qualidade do produto está relacionada com o melhor retorno financeiro. Por que quando as frutas apresentam problemas em termos de qualidade o cliente reduz o preço do produto. Nesse contexto, o ideal para a cooperativa é a satisfação do cliente, maximizando o valor recebido. Além disso, o reconhecimento neste aspecto permite a valorização do produto no mercado, sendo que, alguns clientes estão dispostos a pagar um valor acima do praticado no mercado por estes produtos.

Com relação às ações desenvolvidas em conjunto entre a cooperativa com os seus clientes para a garantia da qualidade do produto, destacam-se:

- A orientação para o consumo, através de indicações simples, como por exemplo, lavar o produto antes de consumir;
- Orientação para a conservação, através da indicação para o acondicionamento do produto em ambiente refrigerado;
- Pagamento extra por qualidade, pois alguns clientes, principalmente no mercado externo, priorizam produtos que tenham uma qualidade acima da média e pagam a mais por estes produtos. Já para o mercado interno, a marca desenvolvida pela cooperativa permite captar os clientes que valorizam a qualidade do produto e que estão dispostos a pagar um valor pouco acima do praticado no mercado;
- Além do pagamento extra por qualidade, observa-se também o desconto pela não-qualidade. Esta prática ocorre para muitos clientes, tanto no mercado externo como para o mercado interno, que insatisfeitos com a qualidade do produto reduzem o valor a ser pago à cooperativa;
- Desenvolvimento compartilhado de produtos, em termos de adaptação ou customização das especificações das uvas produzidas;
- Elaboração conjunta de planos de ações de melhoria da qualidade, através das certificações exigidas pelos clientes, principalmente, tratando-se do mercado externo;

- Auditorias de qualidade, pois em época de colheita, os clientes enviam técnicos que visitam as fazendas para realizarem uma avaliação dos procedimentos adotados e verificam a conformidade com as normas estabelecidas em termos de acordos ou certificações;
- Ações para redução de custos, pois o contêiner de exportação possui espaço para o acondicionamento de 20,5 paletes, então alguns clientes sugerem colocar 20 paletes e um outro menor para aproveitar o espaço restante, reduzindo os custos de frete e;
- Ações de marketing direcionados para o mercado interno, através da marca elaborada para as melhores uvas produzidas pelos cooperados em função dos parâmetros internos adotados, favorecendo a captação de clientes que valorizam a qualidade do produto.

De uma forma geral, a Figura 11 apresenta as ações adotadas pela cooperativa e seus clientes para a garantia da qualidade do produto. Ou seja, as práticas de coordenação da qualidade adotadas à jusante na cadeia de produção.



<p>Práticas de coordenação da qualidade no sentido cooperativa - cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para consumo;</li> <li>• Orientação para a conservação do produto;</li> <li>• Pagamento extra por qualidade;</li> <li>• Desconto pela não-qualidade;</li> <li>• Desenvolvimento compartilhado de produtos;</li> <li>• Elaboração conjunta de planos de ações de melhoria da qualidade (apenas para o mercado externo);</li> <li>• Execução e avaliação dos planos de ações de melhoria da qualidade (através das certificações);</li> <li>• Auditorias de qualidade;</li> <li>• Avaliação de desempenho da qualidade do produto;</li> <li>• Ações para redução de custos;</li> <li>• Pesquisa de mercado;</li> <li>• Ações de marketing (apenas para o mercado interno);</li> <li>• Desenvolvimento de embalagem (apenas para o mercado externo);</li> <li>• Customização de produtos;</li> <li>• Sistema de Rastreabilidade;</li> <li>• Adaptação dos produtos às necessidades dos consumidores.</li> </ul>
--	--

Figura 11 - Práticas de coordenação da qualidade adotadas à jusante.  
 Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

Quanto à comunicação entre a cooperativa e seus clientes referente à qualidade do produto, apenas para o mercado externo a cooperativa recebe um relatório acerca da inspeção de qualidade do produto realizada no cliente. No mercado interno, os clientes só entram em contato após a compra do produto para questionar a conformidade deste com as exigências em termos de qualidade.

Além deste aspecto, apenas para o contexto do mercado externo existem iniciativas para o compartilhamento de práticas de gestão da qualidade para a garantir a padronização dos produtos, principalmente devido ao processo de certificação e intercâmbio de informações durante as auditorias realizadas nas fazendas com a presença dos técnicos estrangeiros. Com base nessa relação mais

próxima entre os clientes e a cooperativa, torna-se mais fácil a sugestão para melhorias na qualidade do produto e a adequação deste com as exigências dos consumidores.

#### **6.4 A coordenação da qualidade entre a cooperativa e os seus sócios**

Cada sócio é individualmente responsável pela produção na fazenda, que engloba atividades como o planejamento da produção, o monitoramento de pragas, o manejo da produção e a colheita. Após o processo de colheita, as frutas são enviadas ao *packing house*, onde são selecionadas conforme as especificações dos clientes e embaladas. Em seguida, o cooperado envia a fruta embalada para a sede da cooperativa, onde poderá ser armazenada em uma câmara fria. A partir deste momento, a cooperativa se torna responsável pelos produtos, viabilizando a comercialização.

A cooperativa possui um profissional que orienta os seus sócios quanto às especificações demandadas pelos clientes. Durante o período de safra, este profissional acompanha semanalmente cada cooperado orientando quanto à qualidade da produção, entretanto não realiza nesta etapa inspeções e avaliações. Além disto, quando a uva é embalada para o mercado interno, existe um documento denominado Instrutivo de Qualidade, que contém instruções de como deve ser embalada cada variedade de uva e para cada cliente. Quando a uva é embalada para exportação, estas especificações são determinadas pelo cliente.

O processo de avaliação da qualidade do produto pela cooperativa, em termos de avaliações e inspeções nos produtos, ocorre apenas quando a uva chega na sede para o acondicionamento na câmara fria, através de uma amostragem de todos os lotes, analisando se há conformidade com as especificações. O processo de produção na fazenda, seleção e embalamento no *packing house* é de responsabilidade de cada sócio individualmente. Sendo assim, existem diversas dificuldades para uniformizar a produção global da cooperativa, já que o processo de seleção pode apresentar distorções quando realizado separadamente por cada sócio.

Desta forma, no sentido de padronizar os critérios, o Instrutivo de Qualidade determina os procedimentos que deverão ser adotados e os parâmetros

aceitos para a seleção da fruta no *packing house*. Como a cooperativa não apresenta assistência técnica e profissional para acompanhar esta etapa na fazenda do cooperado, existe a possibilidade de alguns critérios não serem atendidos, comprometendo a eficiência global do sistema produtivo.

Além deste aspecto, a cooperativa participa apenas na solução de problemas que ocorrem após a colheita, ou seja, problemas que tenham origem na produção são de responsabilidade do produtor e este individualmente deve identificar as soluções. Portanto, os cooperados apenas compartilham as normas definidas pelos clientes do mercado externo, as normas do Instrutivo de Qualidade, que é direcionado para o mercado interno, a orientação para a certificação e o desenvolvimento conjunto de soluções para problemas no pós-colheita.

Além destes, os sócios também compartilham um Sistema de Rastreabilidade que está interligado em todas as fazendas por um servidor que se encontra na sede da cooperativa. Portanto, se um produtor embala os seus produtos no *packing house*, imediatamente é feito um cadastro que fica registrado no sistema. Esse cadastro do palete tem a identificação do produtor, a safra e o número do palete. Cada caixa tem a identificação do produtor, a variedade da uva, a data de embalagem, o número do certificado GLOBALG.A.P., o endereço da cooperativa, o peso da caixa, o tipo de embalagem e o código de rastreabilidade.

Esse banco de dados é utilizado como um *check-list* para preencher o contêiner. Quando o produto chega no cliente com algum tipo de problema, pode-se identificar imediatamente a origem do produto. Quando se trata de um problema relacionado ao processo de produção, como dito anteriormente, o cooperado deverá buscar pela solução individualmente. Contudo, quando se trata de um problema relativo aos processos pós-colheita, a cooperativa juntamente com os sócios busca as possíveis soluções.

A atuação da cooperativa para a identificação e solução de problemas poderia ser estendida para todas as situações, independentemente da origem do problema, contribuindo para que os sócios sejam solidários uns com os outros. Além de que, uma atuação conjunta entre a cooperativa e seus sócios pode favorecer uma identificação mais rápida e precisa das soluções.

De modo a incentivar internamente a melhoria da qualidade dos produtos dos cooperados, no ano passado, fez-se um levantamento técnico através dos relatórios de inspeção da qualidade. A partir deste levantamento, foram criados

indicadores de desempenho para cada tipo de variedade. Esta iniciativa fomentou melhorias na qualidade dos produtos devido uma competição interna através da criação de um Ranking Interno de Qualidade, que possibilitou o compartilhamento de ideias e práticas para a garantia da qualidade do produto.

A Figura 12 apresenta uma síntese das práticas de coordenação da qualidade adotadas pela cooperativa com os seus sócios.

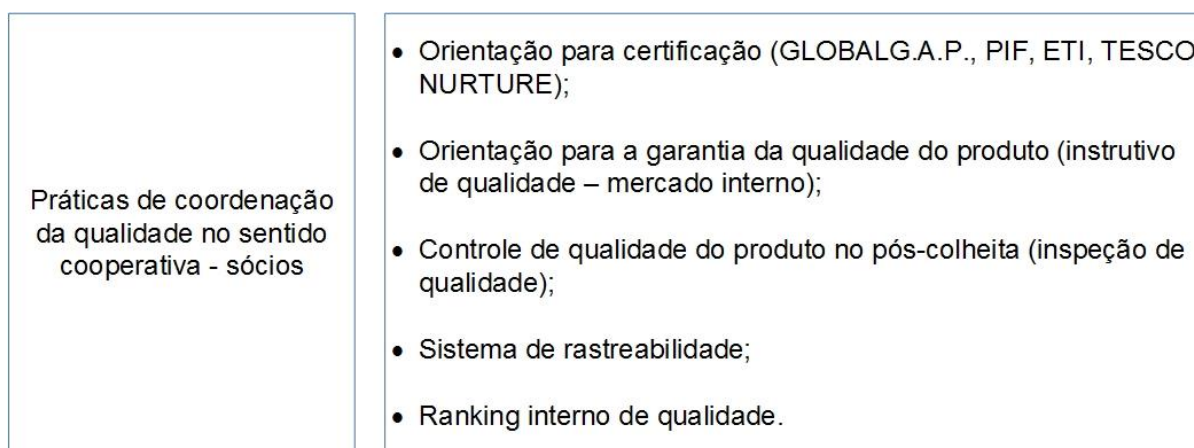


Figura 12 – Práticas de coordenação da qualidade adotadas internamente na cooperativa.  
Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

Confrontando o que se apresenta como práticas de coordenação da qualidade adotadas pela cooperativa com os seus sócios, pode-se observar correspondência com o que se apresenta na literatura. Todavia, para este caso particular demais práticas como o Instrutivo de Qualidade, o Sistema de Rastreabilidade e o Ranking Interno de Qualidade demonstram a participação ativa da cooperativa com relação a garantia da qualidade dos produtos de seus cooperados.

## 6.5 O papel da cooperativa na coordenação da qualidade

Observa-se a partir da pesquisa de campo que a cooperativa assume papéis distintos com relação à coordenação da qualidade quando se analisa toda a cadeia de produção agroalimentar. Desse modo, em alguns segmentos da cadeia existe uma participação ativa da cooperativa no sentido de regulamentar e gerir as

informações, enquanto que, por outro lado também se evidencia uma atuação pouco participativa para a coordenação da qualidade.

Quando se observa o papel da cooperativa para a garantia da qualidade dos insumos, pode-se identificar que a mesma não exerce uma influência no sentido de estabelecer parcerias com os fornecedores. Desse modo, tratando-se de insumos como adubos e fertilizantes, a aquisição se dá mediante a constatação de que são produtos de qualidade devido à reputação no mercado e não devido a alguma análise realizada. A avaliação dos insumos pode ser feita através da experiência dos sócios quanto o uso de determinado insumo que se tem um histórico positivo de resultados ou quando se trata de um fabricante reconhecido no mercado. Quando estes insumos não atingem os resultados esperados são substituídos por produtos concorrentes.

Apenas para o caso dos materiais de embalagens identifica-se a realização de parcerias para a resolução de problemas. Desta forma, a cooperativa atua no sentido de estabelecer critérios em termos do tipo de material a ser utilizado e dimensões do produto. Estas adequações devem estar em conformidade com as exigências dos clientes ou com iniciativas para a redução de custos, estabelecendo uma parceria entre a cooperativa e fornecedores para o desenvolvimento compartilhado de produtos.

Quanto a relação entre a cooperativa e os seus clientes, percebe-se para o caso do mercado externo que os clientes exercem uma significativa influência para a garantia da qualidade do produto. Isto deve-se às exigências para a certificação e devido às auditorias para a qualidade realizadas nas fazendas. Desse modo, os clientes atuam como um agente coordenador, determinando as especificações do produto e gerindo as informações, transmitindo-as ao longo da cadeia produtiva.

Para o caso do mercado interno, a cooperativa tem um importante papel no sentido de estabelecer os critérios que determinam a qualidade do produto. Este fato pode ser constatado através do Instrutivo de Qualidade, que determina as especificações do produto, selecionando cerca de 30% das melhores frutas produzidas pelos sócios. Com base nisso, pode-se afirmar que nesta situação a cooperativa atua como um agente coordenador, regulando as especificações do produto, bem como identificando as necessidades e exigências dos consumidores e transmitindo estas informações aos seus sócios através do Instrutivo de Qualidade.

Na relação da cooperativa com os seus sócios, observa-se que a mesma exerce uma atuação participativa para a garantia da qualidade dos produtos. Neste sentido, a cooperativa orienta quanto ao processo de certificação das fazendas, disponibiliza profissional para o acompanhamento da produção durante a época de safra, avalia a qualidade do produto através de uma inspeção após o processo de colheita, quando o produto será armazenado na câmara fria, e a orientação quanto a qualidade do produto mediante o Instrutivo de Qualidade.

Além destes, tem-se a preocupação com a identificação e comunicação de problemas através do Sistema de Rastreabilidade, que permite identificar a origem do produto que não está em conformidade com as exigências dos clientes. Contudo, a pesquisa de campo evidencia que apenas os problemas que ocorrem após o processo de colheita são tratados no âmbito da cooperativa junto aos seus sócios. Causas de problemas que antecedam esta etapa do processo produtivo fica a cargo de cada sócio individualmente identificar as possíveis soluções.

Outro importante aspecto, que corresponde à função da cooperativa enquanto agente coordenador na relação com os sócios, corresponde ao acompanhamento das melhorias propostas para a qualidade do produto. Neste aspecto, a cooperativa desenvolveu um Ranking Interno de Qualidade para cada variedade de uva, que consiste em um sistema de avaliação da qualidade dos produtos dos cooperados, fomentando a busca por melhorias e compartilhamento de novas ideias e práticas para a melhoria da qualidade do produto.

Com base no que foi exposto, pode-se observar que a cooperativa atua diferentemente nos diversos segmentos ao longo da cadeia de produção. Em geral, a cooperativa exerce uma importante influência para a garantia da qualidade do produto, desde a relação com os clientes do mercado interno e na identificação das necessidades destes, até o processo de comercialização em sua relação com os sócios.

Neste sentido, a Figura 13 apresenta as principais funções da cooperativa enquanto agente coordenador para os casos mencionados.

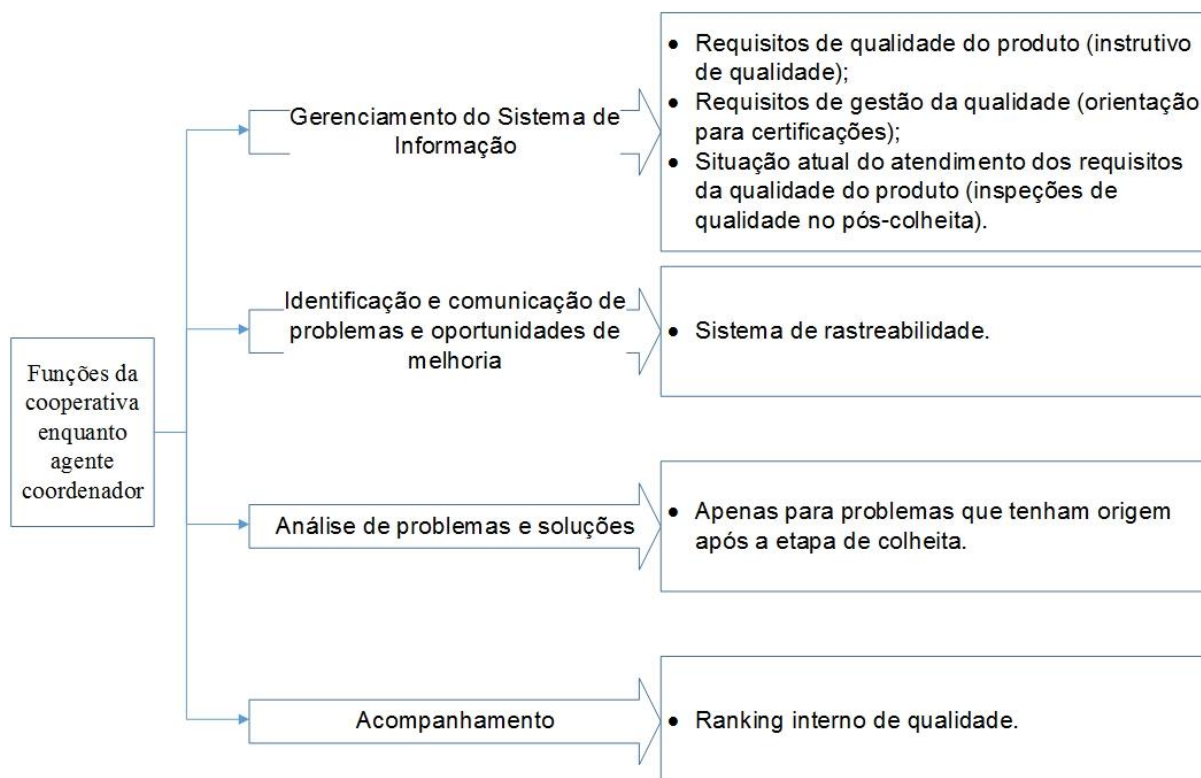


Figura 13 – Funções da cooperativa enquanto agente coordenador.  
Fonte: O autor, a partir da pesquisa de campo.

## 6.6 Análise dos resultados

Observa-se que as práticas adotadas pela cooperativa à montante na cadeia de produção agroalimentar com relação à coordenação da qualidade são bem simplificadas quando comparado com o que se apresenta na literatura. Não existe, neste caso, uma relação de parceria entre a cooperativa e os seus fornecedores, tal como se observa quando se compara a Figura 3, que representa as práticas apresentadas pela literatura, e a Figura 10, que engloba as práticas adotadas pela cooperativa com os seus fornecedores.

As práticas adotadas à montante na cadeia restringem-se aos fornecedores de embalagens, os quais em colaboração com a cooperativa desenvolvem embalagens de diversos tamanhos para o melhor aproveitamento dos espaços nos paletes e contêineres, incorrendo em redução dos custos de frete.

Observa-se para a coordenação da qualidade à jusante na cadeia de produção um conjunto significativo de práticas adotadas quando comparado com o que se apresenta na literatura, tal como se apresenta na Figura 4. Neste caso,

principalmente devido às exigências dos clientes do mercado externo para a certificação e acompanhamento, mediante auditorias nas fazendas. Além deste aspecto, nota-se a preocupação da cooperativa em atender as necessidades dos clientes e a busca pelo reconhecimento no âmbito da qualidade do produto, devido à criação de uma marca para a comercialização das uvas no mercado interno, como pode-se observar na Figura 11.

Já para as práticas de coordenação da qualidade entre a cooperativa e os seus sócios, observa-se um conjunto de ações que são desenvolvidas para o caso particular e que não se encontra na literatura, tal como apresentado na Figura 5. Pode-se citar como exemplo, o Ranking Interno de Qualidade, que funciona como um mecanismo para motivar os sócios quanto a melhoria da qualidade das frutas produzidas. Além deste, o Sistema de Rastreabilidade, que permite identificar a origem dos problemas, facilitando a busca por soluções, que podem ser observadas na Figura 12.

Acerca do papel da cooperativa na coordenação da qualidade na produção de frutas pelos seus sócios, observa-se certa conformidade com o apresentado na literatura, conforme mostram a Figura 8 e a Figura 13. Todavia, apesar do Sistema de Rastreabilidade permitir a identificação da origem dos problemas, apenas para o caso de problemas que acontecem após o processo de colheita existe um esforço conjunto entre a cooperativa e seus sócios para a identificação de soluções ou oportunidades de melhorias.

Além disso, existe a oportunidade de acompanhamento não apenas da qualidade do produto final, através da inspeção de qualidade realizada antes do armazenamento na câmara fria, mas também em todo o processo produtivo, através do auxílio no monitoramento de pragas, no uso adequado de adubos e fertilizantes, no planejamento conjunto da produção, no acompanhamento da qualidade do produto na produção, dentre outras.

Nesse contexto, percebe-se a necessidade de uma atuação mais participativa da cooperativa no processo de produção das frutas nas fazendas, auxiliando os seus sócios na identificação de oportunidades de melhorias, no desenvolvimento conjunto de ações de melhorias, na comunicação de soluções para os problemas existentes, dentre outras ações que podem ser desenvolvidas em conjunto, contribuindo para que os sócios sejam solidários uns com os outros.



Pode-se observar com o apresentado na literatura que a cooperativa não atua de forma proeminente ou participativa em toda a cadeia de produção agroalimentar, mas foca na percepção das necessidades de mercado e tradução destes requisitos aos sócios. Não obstante, para uma maior eficiência dos procedimentos adotados e busca por melhores resultados, tem-se a necessidade de integrar toda a cadeia, através de uma participação mais ativa na cadeia de suprimentos e melhorias nas práticas adotadas à jusante e com os sócios.

Além disso, evidencia-se a necessidade de um acompanhamento da produção na fazenda, seleção e embalamento no *packing house*, evitando que haja distorções nos critérios adotados. Este fator pode contribuir para que as exigências do mercado externo e as normas do Instrutivo de Qualidade sejam cumpridos sem ressalvas, favorecendo uma produção e seleção uniforme das frutas. Neste sentido, uma produção individual de um sócio dificilmente prejudicaria a cooperativa, tendo em vista que a toda a produção estaria em um patamar semelhante em termos da qualidade do produto devido ao acompanhamento da cooperativa na produção.

Com base nestas questões, a atuação da cooperativa enquanto agente coordenador poderia ser ampliada para dentro da produção na fazenda e não apenas após o processo de colheita. Ao mesmo tempo que identifica-se a necessidade de uma atuação mais próxima junto aos fornecedores. Contudo, apesar dos benefícios em termos da qualidade do produto, esta iniciativa pode gerar aumentos nos custos devido à necessidade de profissionais para as atividades propostas ou maior alocação de obrigações aos profissionais e sócios da cooperativa.

## **6.7 Sugestões de melhorias**

Com base na pesquisa de campo, pode-se enumerar diversas medidas e ações que podem ser adotadas de modo a contribuir para a melhoria da coordenação da qualidade das frutas produzidas pelos sócios da cooperativa. Neste aspecto, esta seção engloba decisões adotadas a montante e a jusante na cadeia de produção, bem como ações que envolvem a relação entre a cooperativa e os seus sócios.

Quanto à relação cooperativa – fornecedores, evidencia-se a necessidade de parcerias para a promoção da garantia da qualidade dos insumos, tais como:

- Ações conjuntas de melhoria, promovendo uma participação mais ativa dos fornecedores na busca de soluções que beneficiem a cadeia produtiva. Ou seja, não adotar critérios rígidos, onde a identificação de problemas leve a interrupção do fornecimento de insumos, substituindo-os pelos concorrentes. Desse modo, a cooperativa pode contribuir para a garantia da qualidade dos insumos;

- Envolvimento do fornecedor no processo de desenvolvimento de novos produtos relativos também à uva e não apenas às embalagens. Observou-se na pesquisa de campo que a cooperativa não atua junto com os fornecedores e com os seus sócios no desenvolvimento ou aperfeiçoamento das variedades de uva produzidas. Sendo assim, identifica-se a necessidade da cooperativa participar ativamente ou, ao menos, estimular os seus sócios a buscarem parcerias com os fornecedores para o desenvolvimento conjunto de novos produtos, implicando em redução de custos ou identificação de novas oportunidades de negócio, através de novas variedades que possam ser cultivadas ou aperfeiçoamento das que já são produzidas;

- Adoção compartilhada de práticas de gestão da qualidade, incentivando os fornecedores a adotarem procedimentos e normas que estejam em conformidade com as leis trabalhistas e ambientais, além da preocupação com a garantia da qualidade do produto;

- Diagnóstico conjunto da qualidade, que podem ser através de auditorias de qualidade realizadas nos fornecedores, justamente para avaliar o desempenho das práticas de gestão da qualidade e acompanhar as melhorias implementadas;

- Medição das melhorias por meio de indicadores de desempenho, tal como propõe a literatura. Esta avaliação pode ser medida através do desempenho em custos, na qualidade dos insumos e dos produtos, dentre outros critérios que sejam relevantes e que justifiquem o empenho em adotar a coordenação da qualidade à montante na cadeia de produção.

Acerca da coordenação da qualidade no sentido cooperativa – clientes para a melhoria da qualidade dos produtos, pode-se enumerar algumas estratégias

que são apresentadas pela literatura e que ainda não fazem parte das práticas adotadas pela cooperativa com os seus clientes:

- Incentivos fornecidos pela cooperativa aos seus clientes em termos de melhores prazos de pagamento, tratamento preferencial, dentre outros, para a preservação da qualidade do produto;
- Elaboração conjunta de planos de ações de melhorias que não estejam restritas apenas aos aspectos de certificação, mas que sejam comuns a diversos tipos de empresas e que podem ser adotadas e;
- Participação mais ativa com os clientes do mercado interno, pois a maioria das práticas de coordenação da qualidade adotadas pela cooperativa à jusante estão restritas aos clientes no mercado externo.

Para a coordenação da qualidade das frutas produzidas pelos seus sócios, a cooperativa pode adotar diversas outras práticas, que também são sugeridas pela literatura, tais como:

- Utilização de metodologias e ferramentas como BPF ou APPCC, além de ferramentas estatísticas, para o diagnóstico e melhoria da qualidade do produto. Estas práticas devem ser adotadas por todos os sócios e estimulados pela cooperativa, para que as melhorias sugeridas sejam adotadas e compartilhadas por todos os sócios;
- Observa-se que, conforme identificado na pesquisa de campo, os sócios individualmente responsabilizam-se pela garantia da qualidade na produção, enquanto que a cooperativa participa apenas após o processo de colheita. A uva é embalada no *packing house* de cada produtor, que envia para a câmara fria da cooperativa, que somente nesta etapa realiza uma inspeção da qualidade do produto. Nesse contexto, a cooperativa pode participar também do controle de qualidade durante o processo de produção na fazenda, principalmente, tratando-se de aspectos relacionados a monitoramento de pragas ou nível de resíduos químicos nas frutas, que são aspectos fundamentais avaliados pelos clientes.

Para uma gestão eficiente da garantia da qualidade do produto ao longo de toda a cadeia produtiva, deve-se avaliar também o papel da cooperativa na coordenação da qualidade na produção de frutas pelos seus sócios. Para o caso em

questão, percebeu-se que a cooperativa não atua na análise de problemas e soluções cujas causas estejam no processo de produção na fazenda. Entretanto, a literatura propõe uma participação ativa do agente coordenador ao longo de toda a cadeia produtiva.

Desta forma, sugere-se que a cooperativa contribua para a análise de problemas e soluções, independentemente da origem deste. Nesse sentido, pode-se alocar uma quantidade menor de recursos para a identificação de soluções, já que todos os sócios estarão envolvidos, facilitando o intercâmbio de informações e experiências. Ou seja, a cooperativa deve ser um ambiente que estimule a iniciativa dos cooperados em contribuir solidariamente uns com os outros. Além disso, a participação conjunta pode contribuir para a identificação de soluções mais rapidamente e com maior precisão.

Considerando que a cooperativa representa os cooperados, observa-se a necessidade de ações conjuntas não apenas para o contexto da compra ou venda. Mas também, ações adotadas que envolvam todos os aspectos do negócio, de modo que todos os sócios atinjam parâmetros semelhantes em termos de qualidade do produto, contribuindo para a manutenção de interesses comuns, bem como do melhor retorno financeiro.

## 7 CONCLUSÕES

A região do Vale do São Francisco tem se estabelecido como um dos mais importantes polos exportadores de frutas do Brasil. Para atender aos requisitos do mercado externo é necessária uma abordagem gerencial sistêmica, que possa englobar toda a cadeia produtiva. Nesse contexto, ressalta-se as exigências dos clientes quanto à adequação a normas e certificações, de modo que, a cadeia possa estabelecer critérios e ações uniformes quanto a gestão da qualidade.

Sendo assim, esse trabalho propôs-se a analisar o papel de uma cooperativa na coordenação da qualidade na produção de frutas dos seus sócios. Considerando a necessidade da coordenação da qualidade em englobar a cadeia produtiva como um todo, identificou-se também as práticas adotadas pela cooperativa com os seus fornecedores e clientes, além de avaliar as funções da cooperativa enquanto agente coordenador.

A pesquisa de campo mostrou que a cooperativa não estabelece uma relação de parceria com a maioria dos seus fornecedores quanto à coordenação da qualidade. Apenas para os fornecedores de materiais de embalagens existem ações em conjunto para a melhoria da qualidade do produto, em termos de adaptação ou customização.

Para a relação com os clientes existem duas situações distintas. A primeira referente ao mercado externo, que para este caso são os clientes que determinam as especificações dos produtos e estabelecem as práticas de coordenação da qualidade a serem adotadas, como por exemplo, as auditorias de qualidade que ocorrem nas fazendas antes do período de colheita. Desta forma, pode-se afirmar que para este caso o cliente atua como um agente coordenador, estabelecendo práticas e normas pelas quais a cooperativa deve adotar.

Já para o mercado interno, a cooperativa criou uma marca, que abrange as melhores frutas produzidas pelos sócios. Além disso, não existe uma atuação ativa dos clientes para garantia da qualidade do produto, em termos de inspeção ou avaliação da gestão da qualidade. A relação baseia-se apenas na avaliação da conformidade dos produtos com as exigências dos consumidores e a não conformidade destes implica apenas na redução do preço do produto.

Com relação à coordenação da qualidade entre a cooperativa e os seus sócios, identificou-se algumas práticas que não são apresentadas na literatura,

como por exemplo, o Ranking Interno de Qualidade, que motivou os cooperados a buscarem melhorias para a garantia da qualidade do produto. Entretanto, observou-se que o controle de qualidade dos produtos ocorre apenas após o processo de colheita, quando este é armazenado na câmara fria.

Acerca do papel da cooperativa na coordenação da qualidade, identificou-se que para o mercado interno a cooperativa atua como um agente coordenador, tendo em vista a iniciativa para o desenvolvimento de uma marca própria, que estabelece as especificações quanto a um produto de qualidade superior. Estes critérios estão documentados no Instrutivo de Qualidade, que orienta os produtores na seleção e embalagem dos produtos no *packing house*.

Com relação aos seus sócios, observou-se na pesquisa de campo que apesar da cooperativa orientar os seus sócios para a garantia da qualidade do produto, apenas para problemas que tenham origem após o processo de colheita existe uma atuação em conjunto para a identificação de soluções. Desta forma, se um problema tiver origem na produção, cada sócio deve analisar a situação individualmente.

Com base no exposto, diversas melhorias para a coordenação da qualidade puderam ser sugeridas, tais como, uma participação mais ativa na cadeia de suprimentos e maior contribuição da cooperativa para a análise de problemas e soluções entre os seus sócios, independentemente da origem destes, favorecendo uma rápida e eficiente solução através da cooperação mútua.

## REFERÊNCIAS

ALAMI, S; DESJEUX, D.; GARABUAU-MOUSSAOUI, I. **Os métodos qualitativos**. Petrópolis: Vozes, 2010. 147p.

ARAÚJO, G. J. F.; SILVA, M. M. Crescimento econômico no semiárido brasileiro: o caso do polo frutícola Petrolina/Juazeiro. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 14, n. 46, p. 246-264, jun. 2013.

ARAÚJO, J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2010.

BAHIA Secretaria do Planejamento. Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais. **Uso atual das terras: Bacias do Submédio São Francisco, Bahia**. Salvador: SEI, 2011. 224p.

BATALHA, M. O.; SILVA A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.) **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2009.

BORRÁS, M. A. A. **Proposta de estrutura e de método para coordenação da qualidade em cadeias de produção agroalimentares**. 2005. 349 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2005.

BORRÁS, M. A. A.; TOLEDO, J. C. de. A coordenação de cadeias agroindustriais: garantindo a qualidade e competitividade no agronegócio. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Org). **Agronegócios: gestão e inovação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 436 p.

\_\_\_\_\_. Coordenação da qualidade: proposta de estrutura e método para cadeias de produção agroalimentares. **Produção**, v. 17, n. 3, p. 471-485, set./out. 2007.

BUSTAMANTE, P. M. A. C. A fruticultura no Brasil e no Vale do São Francisco: vantagens e desafios. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 40, n. 1, p. 153-171, jan./mar. 2009.

CABRAL, E. H. S.; DRUMOND, V. R. S.; FIGUEIREDO, F. H. As sociedades cooperativas e a prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso sobre a aplicação do princípio da gestão democrática. **Bahia Análise e Dados**, v. 23, n. 1, p. 139-153, jan./mar. 2013.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Vozes, 2006. 144p.

EMBRAPA. **Produção integrada de frutas**. Disponível em: <<http://www.cpatsa.embrapa.br:8080/pif/uva/normas.htm>>. Acesso em: 13 de ago. 2014.

ETI. **About ETI**. Disponível em: <<http://www.ethicaltrade.org/about-eti>>. Acesso em: 13 de ago. 2014.

FERREIRA, L. C. **O dilema entre a especialização e a diversificação em uma cooperativa agrícola**: um estudo de caso. 2002. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.

GLOBALGAP. **Who we are**. Disponível em: <[http://www.globalgap.org/uk\\_en/](http://www.globalgap.org/uk_en/)>. Acesso em: 13 de ago. 2014.

GUASSELLI, I. G. G. **Razões de fruticultores da Serra Gaúcha para associar-se em organizações cooperativas**. 2009. 209 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

JERÔNIMO, F. B. **A confiança em redes**: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2005. 173 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Centro de Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2005.

JESUS, D. S.; SANTOS, C. R. S.; CYPRIANO, C. A. C. Cooperativismo e agricultura familiar no semiárido baiano: novos caminhos e desafios da sustentabilidade. **Bahia Análise e Dados**, v. 23, n. 1, p. 231-245, jan./mar. 2013.

JÚNIOR, C. A. M. Questões em bioestatística: o tamanho da amostra. **Revista Interdisciplinar de Estudos Experimentais**, v. 1, n. 1, p. 26-28, 2009.

JUSTE, Y. P. V.; PIRES, M. L. e S. Fruticultura, segurança alimentar e mercados: as cooperativas do Vale do São Francisco. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA RURAL, 8., Porto de Galinhas. **Anais...** Porto de Galinhas, 2010.

LACERDA, M. A. D.; LACERDA, R. D. O cluster da fruticultura no polo Petrolina/Juazeiro. **Revista de Biologia e Ciências da Terra**, v. 4, n. 1, 2004.

LAGO, A. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário**. 2009. 179 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2009.

LEÃO, E. L. S. **Fluxos comerciais do APL de fruticultura irrigada do Vale do Submédio do São Francisco – Pernambuco/Bahia**: uma análise de aspectos socioeconômicos e das políticas. 2011. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2011.



LIMA, J. P. R.; MIRANDA, É. A. de A. Fruticultura irrigada no Vale do São Francisco: incorporação tecnológica, competitividade e sustentabilidade. **Revista Econômica do Nordeste**, Fortaleza, v. 32, n. Especial, p. 611-632, nov. 2001.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento de disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009. 204p.

MONTEIRO, S. B. S. **Coordenação da qualidade em cadeias de produção de alimentos**: práticas adotadas por grandes empresas. 2005. 217 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2005.

MONTEIRO, S. B. S.; TOLEDO, J. C. Coordenação da qualidade em cadeias de produção de alimentos: estudo de casos em empresas processadoras brasileiras. **GEPROS**, v. 4, n. 3, jul./set. 2009, p. 89-103.

\_\_\_\_\_. Práticas de coordenação da qualidade em cadeias de produção agroalimentares para garantia da qualidade do produto. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., Porto Alegre, RS, Brasil, 2005. **Anais...** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.

MOURÃO, L. Cooperativismo: utopias, realidades e avatares. **Bahia Análise e Dados**, v. 23, n. 1, p. 41-55, jan./mar. 2013.

NASCIMENTO, F. R. Cooperativismo e desenvolvimento regional: retomando a discussão de aspectos doutrinários, teóricos e legais. **Bahia Análise e Dados**, v. 23, n. 1, p. 57-73, jan./mar. 2013.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/>>. Acesso em: 28 maio 2014.

OLIVEIRA, J. M. C. de; DOS ANJOS, A. P. A. Frutas da Bahia: desempenho e perspectivas. **Revista Bahia Agrícola**, v. 8, n. 2, p. 3-11, nov. 2008.

REZENDE, D. C.; WILKINSON, J.; REZENDE, C. F. Coordenação da qualidade em cadeias produtivas de alimentos: o caso dos queijos finos no Brasil. **Econômica**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 233-253, dez. 2005.

RIOS, G. S. L. **O que é cooperativismo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCALCO, A. R. **Proposição de um modelo de referência para gestão da qualidade na cadeia de produção de leite e derivados**. 2004. 225 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos. 2004.

SCALCO, A. R.; SOUZA, R. C. Qualidade na cadeia de produção de leite: diagnóstico e proposição de melhorias. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 3, p. 368-377, 2006.

SCALCO, A. R.; TOLEDO, J. C. Proposição de um modelo de gestão para a coordenação da qualidade na cadeia de produção do leite. **GEPROS**, v. 4, n. 3, jul./set. 2009, p. 39-59.

SCHULZE, E. **Participação e estrutura de poder no modelo de gestão cooperativa: o caso UNIMED no RS**. 2002. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.

SILVA, J. G. **A integração e coordenação dos agentes públicos e privados na fruticultura irrigada no polo Petrolina-PE/ Juazeiro-BA, visando o mercado global**. 2007. 72 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal de Pernambuco. 2007.

SILVA, P. C. G. **Articulação dos interesses públicos e privados no polo Petrolina-PE/Juazeiro-BA: em busca de espaço no mercado globalizado de frutas frescas**. 2001. 258 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2001.

SIQUEIRA, O. G. **A crise das grandes cooperativas: um estudo comparado entre a cooperativa de Carazinho (RS) e a de Não-Me-Toque (RS)**. 2001. 216 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

SOUZA, R. C.; AMATO NETO, J. Exportações brasileiras de frutas certificadas: oportunidades de negócios para o empresário rural. In: ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. (Org). **Agronegócio: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TESCO. **Tesco Nurture**. Disponível em: <<http://www.tesco.com/nurture/>>. Acesso em: 13 de ago. 2014.

TOLEDO, J. C.; BATALHA, M. O.; AMARAL, D. C. Qualidade na indústria agroalimentar: situação atual e perspectivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, abr./jun. p. 90-101, 2000.

TOLEDO, J. C.; BORRÁS, M. A. A.; SCALCO, A. R.; LIMA, L. S. Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares. **Gestão e Produção**, v. 11, n. 3, p. 355-372, set./dez. 2004.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.

**APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

**Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco**  
**Colegiado de Engenharia de produção**

**Identificação**

1. Nome da cooperativa: \_\_\_\_\_
2. Localização: \_\_\_\_\_
3. Nome do entrevistado: \_\_\_\_\_
4. Cargo do entrevistado: \_\_\_\_\_
5. Número de funcionários: \_\_\_\_\_
6. Ano de fundação: \_\_\_\_\_

**Caracterização da Cooperativa**

7. Quais são as culturas e o volume de vendas (em toneladas) por safra?  
 Uva: \_\_\_\_\_  Manga: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_
8. A cooperativa é composta em sua maioria por?  
 Pequenos produtores;  Grandes produtores.  
 Médios produtores;
9. Para qual tipo de mercado a comercialização da safra se destina?  
 Mercado interno, quais as regiões? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  Mercado externo, quais os países?  
\_\_\_\_\_

**10. Quem são os principais clientes da cooperativa?**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Associações/Cooperativas; | <input type="checkbox"/> Grandes supermercados;  |
| <input type="checkbox"/> Atacadistas;              | <input type="checkbox"/> Pequenos supermercados; |
| <input type="checkbox"/> Atravessadores;           | <input type="checkbox"/> Packing houses;         |
| <input type="checkbox"/> Ceasas;                   | <input type="checkbox"/> Empresas voltadas para  |
| <input type="checkbox"/> Feiras livres;            | exportação;                                      |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____             |  |

**11. A cooperativa tem certificação:**

- |  |                               |                                     |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ISO 9000;     | <input type="checkbox"/> PIF; | <input type="checkbox"/> GLOBALGAP; |
| <input type="checkbox"/> Outras: _____ |                               |                                     |

**12. Quais os canais de comercialização utilizados?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Venda à vista na época da colheita (mercado spot); | <input type="checkbox"/> Venda por consignação; |
| <input type="checkbox"/> Venda antecipada da safra;                         | <input type="checkbox"/> Contratos informais;   |
|   | <input type="checkbox"/> Contratos formais.     |

**13. Quais são os requisitos para se tornar um membro cooperado?**

---

---

**14. Quais os benefícios de se tornar um membro?**

---

---

**15.** Dentre as opções abaixo, quais os serviços são oferecidos pela cooperativa aos seus membros?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Compra dos insumos;            | <input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado;          |
| <input type="checkbox"/> Armazenagem dos insumos;       | <input type="checkbox"/> Pesquisa de preço;            |
| <input type="checkbox"/> Assistência técnica;           | <input type="checkbox"/> Venda da safra;               |
| <input type="checkbox"/> Capacitação profissional;      | <input type="checkbox"/> Contabilidade;                |
| <input type="checkbox"/> Planejamento da produção;      | <input type="checkbox"/> Assistência jurídica;         |
| <input type="checkbox"/> Financiamento da produção;     | <input type="checkbox"/> Assistência social e          |
| <input type="checkbox"/> Manejo da produção;            | <input type="checkbox"/> educacional;                  |
| <input type="checkbox"/> Controle de qualidade na       | <input type="checkbox"/> Boas práticas agrícolas;      |
| <input type="checkbox"/> produção;                      | <input type="checkbox"/> Boas práticas de higiene;     |
| <input type="checkbox"/> Colheita;                      | <input type="checkbox"/> Orientação para certificação; |
| <input type="checkbox"/> Transporte ao packing house;   | <input type="checkbox"/> Monitoramento integrado de    |
| <input type="checkbox"/> Beneficiamento dos produtos no | <input type="checkbox"/> pragas.                       |
| <input type="checkbox"/> packing house;                 |  |
| <input type="checkbox"/> Armazenamento dos produtos;    |  |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____                  |  |

**16.** Quais recursos são compartilhados entre os membros da cooperativa?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Informações do mercado; | <input type="checkbox"/> Máquinas agrícolas;  |
| <input type="checkbox"/> Práticas de produção;   | <input type="checkbox"/> Câmaras frias;       |
| <input type="checkbox"/> Consultorias;           | <input type="checkbox"/> Packing houses;      |
| <input type="checkbox"/> Mão-de-obra;            | <input type="checkbox"/> Insumos de produção; |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____           |   |

**17.** Que pontos contribuem para um bom relacionamento entre os membros?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Necessidades em comum;           | <input type="checkbox"/> Busca do resultado/lucro;    |
| <input type="checkbox"/> Gestão eficiente;                | <input type="checkbox"/> Cultura comum;               |
| <input type="checkbox"/> Filosofia comum;                 | <input type="checkbox"/> Ética no relacionamento;     |
| <input type="checkbox"/> Metas e objetivos bem definidos; | <input type="checkbox"/> Regras claras;               |
| <input type="checkbox"/> Solidariedade entre os membros;  | <input type="checkbox"/> Cumprimento de contratos;    |
| <input type="checkbox"/> Obediência ao estatuto;          | <input type="checkbox"/> Comprometimento dos membros; |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____                    |   |

**18.** A participação na cooperativa traz alguma desvantagem aos seus membros?

Em caso positivo, quais?

---

---

### **A coordenação da qualidade à montante**

**19.** A cooperativa realiza:

- Compra direta de insumos nos fabricantes;
- Compra de insumos nos revendedores;
- Ambas as situações anteriores;
- Outras: \_\_\_\_\_

**20.** Quais os principais insumos adquiridos pela cooperativa?

---

---

**21.** Que tipo de relação existe entre a cooperativa e os seus fornecedores para a garantia da qualidade dos insumos?

---

---

**22.** A cooperativa oferece incentivos aos fornecedores para a garantia da qualidade dos insumos, em caso positivo, quais?

---

---

**23.** A cooperativa realiza auditorias para o diagnóstico da qualidade nos fornecedores?

---

---

**24.** Que tipo de ação a cooperativa desenvolve junto com os seus fornecedores?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Treinamento para a garantia da qualidade dos insumos;         | <input type="checkbox"/> Elaboração conjunta de planos de ações de melhoria da qualidade;   |
| <input type="checkbox"/> Assistência técnica para a garantia da qualidade dos insumos; | <input type="checkbox"/> Execução e avaliação dos planos de ações de melhoria da qualidade; |
| <input type="checkbox"/> Pagamento extra por qualidade superior;                       | <input type="checkbox"/> Auditorias de qualidade;   |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento compartilhado de produtos;                    | <input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho da qualidade dos insumos;                  |
|  | <input type="checkbox"/> Ações para redução de custos;                                      |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____   |   |

**25.** A cooperativa oferece um *feedback* aos fornecedores em relação à qualidade dos insumos e dos serviços oferecidos?

---

---

**26.** A cooperativa sugere melhorias para a qualidade dos insumos?

---

---

**A coordenação da qualidade à jusante**

**27.** Que tipo de relação existe entre a cooperativa e os seus clientes para a garantia da qualidade do produto?

---

---

**28.** A cooperativa recebe incentivos dos clientes para a garantia da qualidade do produto?

---

---

**29.** Que tipo de ação a cooperativa desenvolve junto com os seus clientes?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Orientação para o consumo;                                       | <input type="checkbox"/> Execução e avaliação dos planos de ações de melhoria da qualidade; |
| <input type="checkbox"/> Orientação para a conservação do produto;                        | <input type="checkbox"/> Auditorias de qualidade;   |
| <input type="checkbox"/> Orientação para manuseio, armazenamento e transporte;            | <input type="checkbox"/> Avaliação de desempenho da qualidade do produto;                   |
| <input type="checkbox"/> Treinamento para a garantia da qualidade do produto;             | <input type="checkbox"/> Ações para redução de custos;                                      |
| <input type="checkbox"/> Assistência técnica para a garantia da qualidade do produto;     | <input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado;   |
| <input type="checkbox"/> Pagamento extra por qualidade superior;                          | <input type="checkbox"/> Ações de marketing (propaganda/divulgação);                        |
| <input type="checkbox"/> Desenvolvimento compartilhado de produtos;                       | <input type="checkbox"/> Desenvolvimento de embalagem;                                      |
| <input type="checkbox"/> Elaboração conjunta de planos de ações de melhoria da qualidade; | <input type="checkbox"/> Customização de produtos;  |
| <input type="checkbox"/> Outros: _____  | <input type="checkbox"/> Adaptação dos produtos às necessidades dos consumidores;           |



30. A cooperativa recebe um *feedback* dos clientes em relação à qualidade do produto e dos serviços oferecidos?

---

---

31. A cooperativa compartilha com os clientes práticas de gestão da qualidade para garantir a padronização dos produtos?

---

---

32. Os clientes realizam auditorias para o diagnóstico da qualidade na cooperativa?

---

---

33. Os clientes sugerem melhorias para a qualidade do produto?

---

---

**A coordenação da qualidade entre a cooperativa e os seus cooperados**

34. A cooperativa orienta os seus sócios quanto às especificações demandadas pelos clientes? E quanto à garantia da qualidade do produto? Como? Por que?

---

---

35. A cooperativa tem um sistema de rastreabilidade junto aos sócios? Por que?

---

---

36. A cooperativa trabalha junto com os sócios na rastreabilidade de problemas, identificação das causas e solução dos mesmos?

---

---

**37.** A cooperativa compartilha com os sócios práticas de gestão da qualidade para garantir a padronização dos produtos? Quais?

---

---

**38.** A cooperativa promove elaboração conjunta de planos de ações de melhorias da qualidade com os sócios e acompanha as melhorias implementadas?

---

---

**39.** As melhorias são mensuradas por meio de indicadores de desempenho (redução de custos, melhoria na qualidade do produto, etc.)?

---

---

**40.** A cooperativa realiza auditorias para o diagnóstico da qualidade nos sócios?

---

---

**41.** Quais são as dificuldades enfrentadas pela cooperativa para garantir a qualidade da produção dos seus cooperados?

---

---

**42.** Como pode melhorar a coordenação da qualidade da produção dos cooperados?

---

---

**43.** A cooperativa promove elaboração conjunta de planos de ações de melhorias da qualidade com os sócios e acompanha as melhorias implementadas?

---

---

**44.** As melhorias são mensuradas por meio de indicadores de desempenho (redução de custos, melhoria na qualidade do produto, etc.)?

---

---

**45.** A cooperativa realiza auditorias para o diagnóstico da qualidade nos sócios?

---

---

**46.** Quais são as dificuldades enfrentadas pela cooperativa para garantir a qualidade da produção dos seus cooperados?

---

---

**47.** Como pode melhorar a coordenação da qualidade da produção dos cooperados?

---

---

