

Da assistência técnica à extensão rural em cooperativas agropecuárias

From technical assistance to rural extension in agricultural cooperatives

De la asistencia tecnica a la extensión rural en cooperativas agrícolas

Renata Rauta Petarly¹
Welison Portugal de Souza¹

Recebido em: 19/09/2021; revisado e aprovado em: 17/04/2023; aceito em: 27/04/2023
DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v24i3.3499>

Resumo: As cooperativas agropecuárias têm longa experiência na oferta de serviços de assistência técnica para os seus associados. Esta atuação, e as consequências advindas dela, apesar de potencialmente diversa e relevante, não tem sido suficientemente discutida por cooperativas, institutos de pesquisa e empresas que prestam o serviço. Trata-se de uma investigação teórica, que tem por objetivo investigar a questão, baseada nas experiências das cooperativas de Minas Gerais, no Brasil. Dado o contexto competitivo em que se encontram, as cooperativas agropecuárias precisam dar respostas econômicas, ao tempo em que são organizações que têm a capacidade de intervir na realidade social da população; ou seja, as cooperativas agropecuárias são atos locais que cumprem funções na promoção de melhores condições de vida para seus associados e são potenciais protagonistas do desenvolvimento rural. A conclusão aponta que considerar os serviços dos departamentos de assistência técnica e de extensão rural como uma ATER Cooperativa possibilitaria uma maior integração entre os setores administrativos, comerciais e financeiros da cooperativa, bem como o desenvolvimento coletivo dos cooperados.

Palavras-chave: desenvolvimento rural; assistência técnica; extensão rural; cooperativas agropecuárias.

Abstract: Agricultural cooperatives have long experience in offering technical assistance services to their members. This action, and the consequences arising from it, although potentially diverse and relevant, has not been sufficiently discussed by cooperatives, research institutes and companies that provide the service. This is a theoretical investigation, which aims to investigate the issue, based on the experiences of cooperatives in Minas Gerais, Brazil. Given the competitive context in which they find themselves, agricultural cooperatives need to provide economic responses at the same time that they are organizations that have the capacity to intervene in the social reality of the population; that is, agricultural cooperatives are a local act that fulfill functions in the promotion of better living conditions for their associates and are potential protagonists of rural development. The conclusion points out that considering the services of the technical assistance and rural extension departments as an ATER Cooperative would enable greater integration between the administrative, commercial and financial sectors of the cooperative and the collective development of the cooperative members.

Keywords: rural development; technical assistance; rural extension; agricultural cooperatives.

Resumen: Las cooperativas agropecuarias tienen una larga experiencia en ofrecer servicios de asistencia técnica a sus socios. Esta actuación, y las consecuencias que de ella se derivan, aunque potencialmente diversa y relevante, no han sido suficientemente discutida por las cooperativas, institutos de investigación y empresas prestadoras del servicio. Esta

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.



¹ Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT), Araguaína, Tocantins, Brasil.

es una investigación teórica, que tiene como objetivo investigar el tema, a partir de las experiencias de las cooperativas en Minas Gerais, Brasil. Dado el contexto competitivo en el que se encuentran, las cooperativas agropecuarias necesitan dar respuestas económicas al mismo tiempo que son organizaciones que tienen la capacidad de intervenir en la realidad social de la población; es decir, las cooperativas agropecuarias son un acto local que cumplen funciones en la promoción de mejores condiciones de vida para sus asociados y son potenciales protagonistas del desarrollo rural. La conclusión apunta que considerar los servicios de los departamentos de asistencia técnica y extensión rural como una Cooperativa ATER permitiría una mayor integración entre los sectores administrativo, comercial y financiero de la cooperativa y el desarrollo colectivo de los cooperativistas.

Palabras-clave: desarrollo rural; asistencia técnica; extensión rural; cooperativas agrarias.

1 INTRODUÇÃO

A eficiente articulação das cadeias de valor é um dos elementos-chave que determinam a competitividade. Ao focar nas cooperativas agropecuárias, a forma como elas articulam a oferta de produção dos associados com a demanda por esses produtos determinará o tipo de mercado (e os preços) aos quais terão acesso. Nesse marco, os serviços de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), oferecidos pelas cooperativas, tentam alinhar os requerimentos de mercado e as oportunidades de negócios disponíveis para a cooperativa ao desenvolvimento da capacidade produtiva dos associados, dando suporte eficiente ao processo de articulação entre organizações e cooperados, de forma que lhes permitam alcançar níveis crescentes de eficiência empresarial cooperativa e de renda. Por vocação e tradição, as cooperativas poderiam cumprir melhor seu papel de articuladoras nos processos de desenvolvimento do meio rural. Contudo, frequentemente, gestão empresarial e gestão social cooperativa são tratadas como se fossem questões distintas, e não complementares (Amodeo, 1999). No entanto, existem cooperativas com longa experiência na organização do quadro social, as quais articulam, de diferentes formas e com desigual êxito, gestão social, ATER e gestão empresarial.

Focando na realidade das cooperativas agropecuárias, como a ATER se articula eficientemente com a gestão empresarial e/ou social? Trata-se de uma ATER “genérica” ou a ATER está realmente articulada com as necessidades estratégicas das cooperativas e de seus associados? As cooperativas oferecem serviços que podem ser qualificados enquanto extensão rural, por fomentarem o desenvolvimento, ou trata-se de assistência técnica orientada exclusivamente por critérios técnico-produtivos? Qual deveria ser o papel da ATER nas cooperativas agropecuárias na busca por promover o desenvolvimento dos associados e da organização? Estas questões orientam este artigo, que, embora tenha suas raízes em pesquisas de campo, pretende ser analítico e propositivo, na busca por uma resposta ancorada nas demandas e exigências das cooperativas agropecuárias contemporâneas. A proposta é analisar as problemáticas e potencialidades envolvidas na articulação entre assistência técnica, extensão rural, gestão empresarial e social das cooperativas e o que elas podem significar para o marco do desenvolvimento rural.

Com a intenção de contextualizar os questionamentos, torna-se necessário uma apresentação sintética referente ao protagonismo das cooperativas agropecuárias enquanto organizações que contribuem para o desenvolvimento, além disso, é importante considerar as demandas enquanto empresas econômicas do sistema agroalimentar, e outra reflexão, paralela, a respeito do papel da assistência técnica e extensão rural no processo de desenvolvimento rural. Após

essas reflexões, será possível aprofundar na interlocução entre esses dois temas, a fim de discutir como articular a ATER nas cooperativas agropecuárias de forma a potencializar seu papel no desenvolvimento rural.

2 AS COOPERATIVAS, SUA DUPLA NATUREZA E O SISTEMA AGROALIMENTAR

As cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (Aliança Cooperativista Internacional [ACI], 1995). Trata-se, portanto, de organizações específicas, nas quais gestão social e gestão empresarial devem ser adequadas e simultaneamente articuladas para lograrem êxito (Amodeo, 2006).

Uma gestão que enfatize a perspectiva empresarial tende a atingir os objetivos econômicos da cooperativa e dos seus sócios; mas, também, é de vital importância uma eficaz gestão social, a fim de se promover uma participação qualificada dos associados, implementando, na prática, os valores e princípios da organização. Dessa maneira, promove-se a realização de uma apropriada gestão cooperativa. Gestão econômica e gestão social complementam-se, de contrário dificilmente uma poderá funcionar sem a outra. Embora existam numerosos estudos² que analisam os aspectos da gestão empresarial das cooperativas, os elementos que contribuem simultaneamente para o fortalecimento da gestão social não têm centralidade narrativa. A gestão social nas cooperativas é entendida, aqui, como a gestão do relacionamento com os seus cooperados, incluindo os processos de fidelização, comunicação e educação cooperativas, até a promoção da participação destes nas instâncias democráticas correspondentes, inclusive na organização do quadro social.

Consideramos que as cooperativas agropecuárias são uma alternativa para que os produtores possam participar do sistema agroalimentar, obtendo melhores resultados econômicos que lhes permitam a garantia do bem-estar. Refere-se, de forma particular, ao pequeno e médio produtor familiar sem volume de comercialização que o permita obter benefícios em transações com fornecedoras de insumos, ou com empresas que comprem sua produção. Por meio de um bom funcionamento das cooperativas, os produtores têm acesso a uma escala que os habilita a melhorar sua participação no preço final pago pelos consumidores. As cooperativas transformam-se em instrumentos que viabilizam a sobrevivência dos segmentos produtivos, num mundo cada vez mais competitivo e globalizado.

Como bem afirmam Jank e Bialoskorski Neto (1994, p.4), as cooperativas são estruturas intermediárias com existência autônoma e independente dos seus membros, mas a serviço da satisfação das necessidades econômicas particulares dos cooperados. Enquanto uma empresa não cooperativa (uma sociedade anônima, por exemplo) tem por finalidade obter o máximo de retorno por unidade de capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, uma empresa cooperativa tem a finalidade de contribuir para a valorização da produção dos cooperados, visando melhorar sua qualidade de vida. A abissal diferença entre os objetivos finais deve ser considerada na gestão e constitui uma das características específicas das organizações cooperativas (Amodeo, 1999).

As cooperativas agropecuárias geralmente funcionam no processamento da produção fornecida pelos seus cooperados, no fornecimento de serviços, insumos ou financiamento de bens

² Ver mais: Bialoskorski Neto (2007) e Reis Neves; Castro e Freitas (2019).

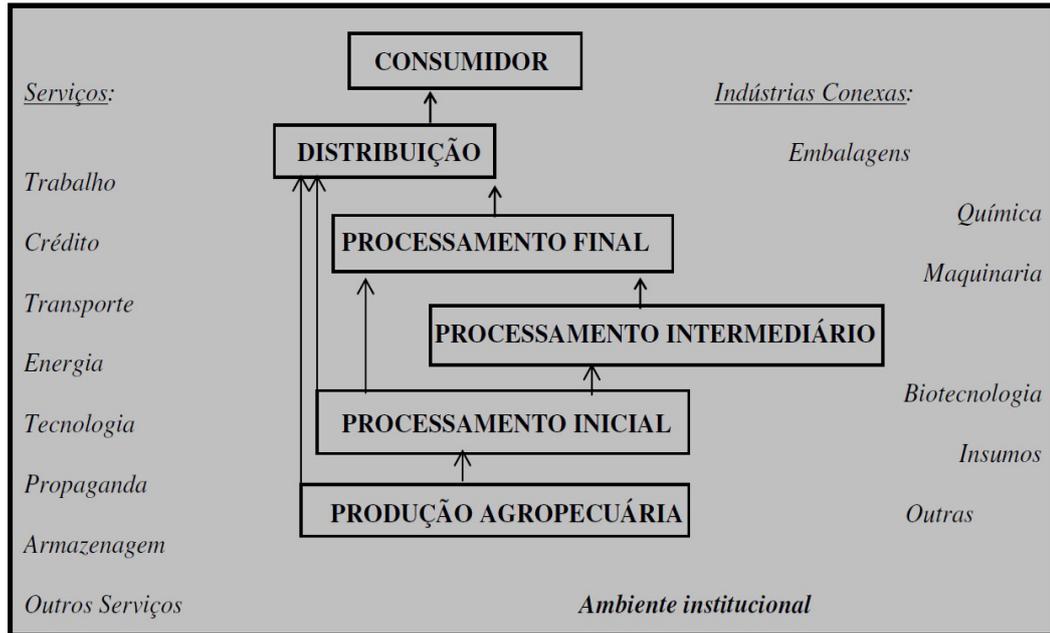
ou como *traders* (com diferentes níveis de complexidade ou alcance). Seu âmbito de ação é na interface entre a agricultura e a indústria, tanto a indústria de insumos ou bens para a agricultura como a indústria que compra a oferta agrícola para seu processamento e sua distribuição. Paralelo ao avanço dos processos de modernização agrícola vivenciado pelo espaço rural brasileiro, as cooperativas apresentam um avanço significativo, tanto como montante quanto como jusante da cadeia produtiva. Seu intuito é garantir melhores resultados para os seus cooperados. Essa articulação faz-se não só por meio de contratos específicos com outras empresas, como também mediante integração vertical, definida como a combinação de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente diferentes, dentro das fronteiras de uma mesma empresa (Porter, 1980).

O objetivo manifesto é a melhoria da qualidade de vida e o aumento da renda de seus cooperados, valorizando a produção e/ou diminuindo os custos de produção, de modo a gerar economias de escala que permita atingir o objetivo. Isso se desenvolveu de forma simultânea a um forte processo de mecanização e crescimento da necessidade de insumos agroquímicos, com uma clara tendência à industrialização dos produtos de origem agrária. De modo geral, as cooperativas agropecuárias concentram sua atividade nos mercados de *commodities* de ciclo longo, e sua capacidade de comercialização ou processamento está determinada pelo nível de produção de seus cooperados, estando, portanto, regidas pela oferta. Por outro lado, a produção normalmente é canalizada para os mercados de massas. Será visto, a seguir, como essa estrutura é duramente afetada não só pelas mudanças nas políticas aplicadas pelos governos, mas também pelas profundas modificações sofridas pelo sistema agroalimentar internacional em seu conjunto.

De forma paralela, as cooperativas aumentaram seu leque de atividades, segundo as necessidades dos seus cooperados, em vez de seguir uma tendência de crescimento própria da empresa. Atualmente, podemos observar que, entre as ações desenvolvidas pelas cooperativas, as mais comuns são: venda de insumos (fertilizantes, sementes, agrotóxicos etc.); ferramentas e maquinário agrícola; pesquisa e assistência técnica aos produtores; processamento, industrialização e distribuição da produção; exportação; representação dos interesses dos produtores ante os governos, sejam instituições públicas, sejam privadas; classificação, padronização e embalagem de produtos *in natura*; serviços de créditos, de seguros e de administração. Constitui-se, desta forma, como empresas extremamente complexas, que concorrem simultaneamente em mercados com características distintas.

Elas se articulam no ambiente econômico agroindustrial, segundo sua lógica característica, mas no âmbito do sistema agroalimentar e conforme as suas respectivas regras de funcionamento. É importante compreender a forma de articulação desse sistema e quais são suas partes constituintes, a fim de melhor aproveitar as potencialidades e dirimir as características limitantes das organizações, para que possam cumprir com seus objetivos, já que atuam em vários segmentos do sistema. Podemos, então, a partir de um esquema como o do quadro a seguir, visualizar os principais componentes do sistema agroalimentar. No processo, desde a produção agrária ao consumidor, podem ser identificadas sucessivas etapas de processamento, dependendo do produto que se trate, que configuram uma cadeia de valor.

Quadro 1 – Esquema do sistema agroalimentar



Fonte: Presno Amodeo (1999).

A produção agrícola passou a ficar à mercê das exigências particulares do processo de industrialização que, por sua vez, relacionam-se diretamente com requerimentos específicos nas práticas agrícolas, nos insumos e nas maquinarias usadas pelos produtores. Vê-se que é possível encontrar sucessivas etapas tecnologicamente diferentes de processamento da produção agrícola (no quadro, apresentam-se até três), em que insumos de outras indústrias conexas intervêm, como conservantes, corantes, fermentos, aromatizantes, embalagens, medicamentos, especificamente antibióticos etc., em um crescente número de atividades, de indústrias e serviços relacionados. A logística, o transporte, os processos de refrigeração, as biotecnologias, as técnicas de produção especializadas e o *marketing* são parte fundamental do sistema e contribuem para a conformação do produto, que será apresentado ao consumidor para que ele o compre pelo maior preço possível, compatível com suas possibilidades e/ou desejos.

A diversidade e especificidade dos produtos, a segmentação dos mercados e a importância de fatores como saúde e sustentabilidade ambiental ganharam centralidade no processo de escolha dos consumidores. A etapa do consumo de massas correspondente à produção fordista está sendo superada, principalmente no mercado dos países desenvolvidos. O consumo segmentado é muito diversificado e busca atender às preferências individuais dos consumidores, sendo este um novo paradigma que exige uma produção mais flexível, variada e complexa. A profusão de opções de compra ou consumo de alimentos vai desde a tradicional compra em lojas, supermercados ou feiras, até a alimentação em restaurantes *fast-foods*, podendo chegar à chamada alimentação institucional (elaborada nas cozinhas das indústrias, dos hospitais, dos quartéis etc.). A preferência por alimentos com determinadas características (*light*, vitaminados, integrais etc.), a difusão de gostos e costumes alimentares internacionais (em que as comidas regionais ou nacionais vão ganhando a preferência de consumidores fora dos âmbitos em que essa alimentação é a padrão), e a difusão de eletrodomésticos (micro-ondas, *freezers* etc.) ocasionam no aprofundamento das possibilidades no leque de estratégias das indústrias do sistema agroalimentar para atender às preferências individuais dos consumidores. As inovações tecnológicas

e, conseqüentemente, a pesquisa, tanto de processos como de novos produtos, transformam-se rapidamente em um dos eixos principais e decisivos da competitividade.

Em resumo, no novo padrão de concorrência do sistema agroalimentar, os processos produtivos no campo se relacionam cada vez mais com os requerimentos dos processos industriais. A qualidade passa de característica para pré-requisito para atender à demanda, que passa a ser soberana. Em poucas palavras, os produtores transformaram-se em fornecedores de ingredientes estandardizados para a indústria de alimentos. Os impactos ambientais, as práticas de manejo controladas, a rastreabilidade, as certificações e a padronização regem os sistemas produtivos agropecuários. Novos e mais complexos âmbitos de investigação, como a biotecnologia e as variedades transgênicas, aparecem dominando as tendências de desenvolvimento; a robótica, informática, microeletrônica, novas tecnologias de comunicações e demais inovações tecnológicas, que hoje dominam a trajetória de desenvolvimento, são aplicadas também na produção de alimentos e na articulação do sistema. Assim, tanto a pesquisa produtiva como a industrial são fatores críticos de competitividade e ambas devem ser especialmente consideradas e incorporadas pelas empresas que querem sobreviver no sistema agroalimentar.

As relações indústria-produtores, indústria-indústria e indústria-distribuição são, por sua vez, crescentemente inovadoras e flexíveis, dando lugar a variadas articulações contratuais, as quais são destinadas a obter um funcionamento mais eficiente do sistema agroalimentar e que permitem obter maior renda. O grau de substituição de matérias-primas é elevado. O controle do fluxo de informações, para responder agilmente às condições impostas pela demanda, passa a ser um fator crucial de competitividade. Isso exige que as cooperativas (com uma rigidez maior pelo lado da oferta), para continuar no mercado e conseguir melhores resultados, obtenham níveis de flexibilidade, de capacidade de investimento e de agilidade, não facilmente alcançáveis para todas. Uma mera função intermediária, sem agregar valor a nenhuma das partes envolvidas, é rapidamente eliminada das cadeias de valor que formam o sistema agroalimentar.

As mudanças apontadas no sistema agroalimentar demonstram que a demanda orienta o sistema, o que impõe uma lógica de gestão diferente, exigindo integração flexível das agroindústrias com o setor primário, o que origina uma série de novos arranjos contratuais. Assim, as empresas procuram produtores que entreguem produtos segundo suas especificações, e tentam criar e manter relacionamentos estáveis que lhes permitam satisfazer a demanda, acompanhando suas variações. Os produtores capazes de responder a essa dinâmica da indústria são beneficiados com o oferecimento de melhores preços ou condições. Desta forma, a relação produtor-indústria muda, e a lealdade, a cooperação e as parcerias são requisitos das empresas, como forma de responder eficientemente à demanda. As cooperativas, assim, teriam uma estrutura naturalmente propícia para este tipo de relacionamento, se forem devidamente conduzidas.

Finalmente, não se pode menosprezar o papel que cabe às instituições na regulação do sistema agroalimentar, que devem ser consideradas na análise, já que são um dos elementos que dão um suporte, não neutro, ao sistema econômico; são, como as define North (1990), “as regras do jogo”. Segundo afirma Burlamaqui (1997, p.11), “são as instituições que constroem os espaços onde as relações econômicas têm lugar”. Portanto, o ambiente institucional (leis, cultura, tradições, costumes, organização política, influência internacional etc.) afeta o ambiente organizacional e o funcionamento do sistema econômico em seu conjunto. Em conseqüência, o contexto institucional leva a diferenças organizacionais, de acordo com a institucionalidade dominante. Logo, as instituições seriam o marco em que se desenvolve o sistema, a exemplo do

ambiente econômico, das regulamentações sanitárias, das leis de patentes, da estabilidade das normas e do ambiente etc., influenciando, muitas vezes decisivamente, no resultado econômico e na competitividade internacional das organizações.

Há de se considerar que uma análise correta da situação, das vantagens e limitações das cooperativas na competitividade do sistema agroalimentar, não pode se restringir a aspectos meramente econômicos; fatores sociais, culturais, históricos e políticos afetam e podem ser cruciais. É relevante o fato de os associados terem uma tríplice relação com a cooperativa: como donos, como usuários e como investidores, cumprindo simultaneamente os papéis de agente e de principal (segundo a situação específica em que se encontrem). Essas três relações implicam, cada uma, responsabilidades e recompensas específicas. Esse tipo de empresa apresenta, provavelmente, um dos casos mais complexos de governança, e a forma como ela é implementada e resolvida é tão importante quanto determinar a forma de produção mais adequada. Por isso, o desenvolvimento de uma cooperativa, segundo Valadares (2009), está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista, que são os instrumentos cruciais para construir essa tríplice relação.

Compreende-se, segundo Frantz (1983), que a realização do trabalho de comunicação, atrelado ao de educação cooperativista, é um significativo instrumento a serviço das cooperativas, na qualificação da participação dos cooperados para eliminação de conflitos, à medida que oferece, aos associados, possibilidades de articular seus interesses. A educação cooperativista tem o papel de atuar, simultaneamente, na gestão social e empresarial das cooperativas, capacitando diferentes segmentos sociais cooperativos (dirigentes, cooperados, funcionários, jovens etc.), para melhor cumprirem seus papéis.

Os custos de governança cooperativos, com o fomento da participação dos associados, a rotação e a representatividade dos dirigentes, a realização das assembleias etc., são, evidentemente, significativos e deveriam se transformar em investimento e vantagens comparativas, para que a própria essência da organização (democracia e autogestão) não se torne o motivo da sua falta de competitividade. Isso requer, necessariamente, uma gestão empresarial adequada e que paralelamente reforce a gestão social por meio da educação cooperativista, exigindo um eficiente sistema de comunicação intraempresa e com os associados, além de uma gestão interna de poder que habilite a aprendizagem conjunta.

Como parte dessa complexa engrenagem, os sócios devem aprender a cooperar para que a cooperativa possa manifestar todo o seu potencial competitivo. Desta forma, é fácil compreender que o tema da gestão cooperativa exige entender que estas são empresas sócio-econômico-políticas e, como tais, difíceis de gerir usando conceitos exclusivamente empresariais, de forma similar ao que se faria com uma empresa não cooperativa. Assim, por exemplo, estratégias de crescimento adequadas para uma empresa não cooperativa poderiam ter efeitos negativos quando usadas por uma cooperativa; conseqüentemente, as cooperativas apresentam especificidades que exigem estratégias de desenvolvimento diferentes às de uma empresa não cooperativa com funções econômicas equivalentes (Amodeo, 1999).

Assim, a gestão de cooperativas exige a criação de estratégias competitivas próprias, priorizando as demandas do seu quadro social. As empresas podem escolher mudar de clientes ou fornecedores a qualquer momento, para garantir sua competitividade; no entanto, esse não é o caso das cooperativas. Elas devem encontrar alternativas econômicas para os seus associados, integrando-os eficientemente às cadeias de valor do sistema agroalimentar, de acordo com as suas

características socioeconômicas; ou, ainda, promover mudanças produtivas, e/ou de gestão que viabilizem economicamente os integrantes do seu quadro social. Assim, a forma de participação do quadro social na gestão cooperativa influencia, diretamente, a competitividade empresarial das mesmas ou, em outras palavras, a gestão cooperativa deverá adequar a gestão econômica ao perfil e às necessidades dos associados, bem como promover a participação destes, com vistas a viabilizar a inserção da cooperativa nos mercados competitivos.

No caso das cooperativas agropecuárias mineiras, uma pesquisa de Ferreira (2009) comprova que se incluem, também, entre as atividades identificadas como de “educação cooperativista”, os serviços de assistência técnica e extensão rural. Desta forma, parte dos recursos do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES) é destinado a financiar serviços de assistência técnica agrônômica ou veterinária para os associados. O desafio, portanto, seria que essa ATER, blindada pelas cooperativas, realmente conseguisse ser qualificada também como educação cooperativista, cumprindo o objetivo dela.

Neste sentido, Gimenes (2004) salienta que o cenário da atual economia mundial apresenta-se, para as cooperativas, sob a forma de uma permanente contradição, isto é, a de manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistam seus mercados, e, ao mesmo tempo, atender às necessidades dos seus associados, mas nem sempre podendo fazê-lo eficientemente. As cooperativas agropecuárias, nesse contexto, têm que dar respostas econômicas num cenário competitivo, assim como são organizações que têm a capacidade de intervir na realidade social da população ali localizada. Assim, a cooperativa é um dos atores locais que cumpre funções na promoção de melhores condições de vida para seus associados e, portanto, são potenciais protagonistas do desenvolvimento rural.

Em conformidade com o modelo de gestão característico das cooperativas agropecuárias, o importante é que se busque realizar a articulação de canais de comunicação eficazes entre a administração da cooperativa e o quadro social organizado – e também no sentido inverso –, em instâncias democráticas de discussão, no intuito de auxiliar na tomada de decisões estratégicas que atendam, de fato, às reais necessidades dos associados, bem como às intenções competitivas da cooperativa.

Isto pode ser viabilizado de diferentes formas, sendo as principais: a) as práticas de comunicação que assegurem um eficaz fluxo de informações entre a cooperativa e seus associados (bidirecional, horizontal e vertical); b) uma Organização do Quadro Social (OQS) que promova âmbitos permanentes e periódicos de participação e capacitação dos associados; c) técnicos e/ou extensionistas que prestem assistência técnica aos processos produtivos dos cooperados e possam, também, atuar como comunicadores e educadores, articulando a esfera da produção com a gestão social, agroindustrial e comercial, as quais direcionam a atuação das cooperativas. Em última instância, todas estas três formas visam à fidelização dos cooperados com sua cooperativa.

Um dos principais objetivos da OQS, segundo Valadares (1995), é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Este espaço é concebido da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por ‘vizinhos’, cujo elemento político central seja o representante comunitário, democraticamente eleito entre os cooperados daquela localidade. Em segundo lugar a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos, ou comunidades associadas), numa instância superior, centralizadora, de forma a permitir uma dominação mais direta sobre os espaços de poder local, modificando o significado

das coletividades territoriais. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada comitê educativo, ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes eleitos nas comunidades de base. Esta estrutura assim implantada se ocupa de parte da administração local (ou de todo o conjunto de comunidades) e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (Valadares, 1995, p. 30).

Esta nova instância de poder possibilita um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, já que as estruturas formais de participação, como Assembleia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal, mostraram-se ineficientes ou inadequados para viabilizar uma articulação efetiva em cadeias de valor, como a requerida pelo sistema agroindustrial, dada a formalidade que geralmente se reveste a participação, como assevera Valadares (1995). O trabalho da OQS brinda, também, a possibilidade de desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista e se transforma num *locus* adequado para capacitação em técnicas produtivas e/ou de gestão. Tudo isso permitiria sustentar uma efetiva comunicação, bem como poderia cumprir a função crucial na articulação dos sinais do mercado, na orientação de uma adequada resposta produtiva, a qual permitiria aos cooperados, e à sua cooperativa, obter conjuntamente os melhores resultados possíveis.

3 ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL

Considerada como eixo entre os centros de pesquisa e os produtores rurais, a extensão rural veio em decorrência da pesquisa como forma de reduzir o fosso advindo da relação pesquisa–produtor, já que a primeira, por si só, não conseguia solucionar e, assim, solidificar uma proposta de desenvolvimento. Creditava-se aos extensionistas rurais o papel de solucionadores de problemas do meio rural, apresentando-os como agentes de mudança. Ao mesmo tempo em que é possível perceber o impacto das ações extensionistas para a promoção do desenvolvimento no âmbito local, a extensão rural tem sido alvo de críticas políticas e acadêmicas, por não conseguir se fortalecer enquanto estratégia de promoção do desenvolvimento rural.

Peixoto (2009) propõe que a extensão rural pode ser conceituada de três formas diferentes: como processo, como instituição e como política. Como processo, que é o conceito que mais nos interessa neste estudo, ele pontua que:

[...] extensão rural pode ser entendida como um processo educativo de comunicação de conhecimentos de qualquer natureza, sejam conhecimentos técnicos ou não. Neste caso, a extensão rural difere conceitualmente da assistência técnica pelo fato de que esta não tem, necessariamente, um caráter educativo, pois visa somente resolver problemas específicos, pontuais, sem capacitar o produtor rural (Peixoto, 2009, p. 4).

O autor argumenta que a extensão é entendida como a organização ou entidade que presta os serviços de ATER localmente, enquanto a extensão rural é conceituada também como política pública, seja federal, seja estadual, seja municipal. Considerando a extensão rural como processo educativo, ela está indissolúvelmente vinculada a uma determinada concepção do desenvolvimento. Desta forma, as mudanças que ocorrem nas ideias acerca do desenvolvimento e, paralelamente, do papel do produtor rural neste processo, acarretam concepções distintas de extensão rural.

Utilizando o exposto por Christoplos (2010), Escobar define a expressão “extensão” como “*un término genérico a fin de incluir las diferentes actividades de suministro de información y de*

asesoramiento pertinentes que solicitan los agricultores y otros actores em los sistemas agrolimentarios y el desarrollo rural” (Christoplos *apud* Escobar, 2012, p. 7). De maneira semelhante, Queda (1991), com base na Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural (ABCAR), conceitua a extensão rural como responsável por levar os ensinamentos ao meio rural, “visando a modificar seus hábitos, atitudes da família, nos aspectos técnicos, econômico e social, possibilitando-lhes maior produção e melhor produtividade, elevando-lhes a renda e melhorando seu nível de vida” (Queda, 1991). É perceptível que o agente responsável por levar o conhecimento gerado nas mais diversas áreas ao produtor rural era o extensionista. Em complementaridade aos objetivos da extensão rural, Escobar utiliza o exposto por Caporal e Costabeber (2008), para definir que ela

[...] generalmente integra nociones de desarrollo económico y de desarrollo sostenible, com implicaciones directas sobre la eficiencia económica, la equidade social, el manejo adecuado del medio ambiente, todos esos factores reflejados em las políticas públicas y em su aplicación equitativa (Escobar, 2012, p. 7).

O conceito de desenvolvimento rural se mantém em constante transformação ao longo do tempo. A ênfase exclusiva no aumento da produtividade e na adoção de novas tecnologias é reconhecidamente insuficiente para promover o desenvolvimento rural. Atualmente, o conceito engloba aspectos produtivos, populacionais, econômicos, sociais, culturais, ambientais e de acesso às estruturas institucionais públicas, numa perspectiva de melhoria da qualidade de vida e bem-estar das populações que vivem no meio rural, onde atividades agrícolas são complementadas por atividades não agrícolas e pluriativas. Neste aspecto, ressaltamos as palavras de Wanderley (2009), em que o rural é visto não apenas como local de produção, mas como um espaço de vida.

Autores como Roling (1996), em contraste com o que se afirmava nas décadas anteriores, alegam que o papel da extensão é o de estimular métodos participativos e facilitar a aprendizagem. No entanto, a atuação do extensionista rural deve ultrapassar a resolução dos problemas práticos e buscar agir interdisciplinarmente e interinstitucionalmente, inclusive, atento à articulação no sistema agroalimentar. Seu papel é conceber soluções interativas para alcançar os estágios pretendidos. Escobar (2012) afirma que:

[...] las actividades de extensión rural dejan un efecto mayor que no es detectable em el corto plazo, pero que es acumulable y se recoge em el tiempo a través del crecimiento sostenido: la educación, el adiestramiento y la capacidad de realizar exitosamente los procesos de producción y manejo empresarial, independiente de su modalidad, incluso de variaciones positivas y negativas em el tiempo (Escobar, 2012, p. 6).

De acordo com as novas discussões acerca da extensão rural, Diesel (2002) afirma ainda que suas atuais matrizes interpretativas direcionam as análises dos papéis desempenhados pelas organizações de ATER. São cinco grandes matrizes:

[...] desenvolvimento no contexto da globalização e a questão da competitividade; desenvolvimento sustentável e a questão da regulação; desenvolvimento com equidade e a questão da agroecologia; desenvolvimento local e a questão da participação; e a ‘rurbanização’, as ocupações rurais não agrícolas e o desenvolvimento (Diesel, 2002, p. 3)

Sendo assim, uma estratégia que promova o alcance do desenvolvimento rural deve considerar a interdisciplinaridade nos trabalhos propostos pela ATER, que seria responsável pela articulação e por conceber essa atuação das diversas áreas em um mesmo tema. Nesse marco, quando se fala de ATER atrelada a organizações cooperativas, essa articulação deveria englobar as diferentes esferas relevantes às cooperativas: da produção técnica à agregação de valor, da

oferta local de produtos à demanda dos mercados globalizados, da rentabilidade à sustentabilidade, dos associados aos dirigentes, dos funcionários aos prestadores de serviços, das ações individuais às coletivas, das estratégias cooperativas às políticas públicas.

Assim, é necessária a construção de um significado específico para a ATER cooperativa, que cumpra o papel potencializador das cooperativas como agentes promotores do desenvolvimento rural e instrumento em favor do aumento da qualidade de vida dos associados. Este esforço poderia servir, também, de orientação para discutir, em cada caso, o papel dos técnicos contratados pelas cooperativas para cumprir essa função, assim como para determinar o perfil de capacitação necessário para o exercício dessa função.

4 ATER COOPERATIVA?

Explicamos previamente, com certo detalhe, a importância da ATER cooperativa na articulação da produção de forma eficiente, nas cadeias de valor cooperativas, que lhes permitam obter o maior benefício possível no subsistema agroalimentar do qual participem. Ressaltamos ainda o papel da ATER nas cooperativas agropecuárias como um dos componentes da educação cooperativa, peça chave para articular gestão social e gestão empresarial cooperativa, na qual a comunicação cumpre um papel fundamental. Nesse marco, foi apresentada, também, a Organização do Quadro Social (OQS) como um esquema organizativo que permite viabilizar, simultaneamente, várias das funções da educação cooperativa e da ATER.

Dessa forma, devemos expor a complexidade e abrangência das atividades e a consequente diversidade de habilidades necessárias para desempenhá-las. Embora a maioria dos agentes de ATER nas cooperativas agropecuárias seja agrônomo, técnico agropecuário ou veterinário, uma primeira conclusão possível é o reconhecimento de que a ATER cooperativa abre oportunidades para diferentes formações profissionais, ainda que requeira habilidades específicas de todos eles.

Habilidades na comunicação aparecem como necessárias para os agentes de ATER cooperativa. O papel de interlocutores entre as esferas administrativas, políticas, comerciais e os associados (e vice-versa) resulta de especial valia nas cooperativas. A necessidade de tradução de conceitos técnicos e econômicos, por exemplo, para o mundo da produção rural, interpretando-os para a realidade local, é também evidente. O fato de, periodicamente, entrarem em contato com os produtores, coloca-os em situação privilegiada, como comunicadores entre a realidade cooperativa e a realidade dos sócios.

Sem importar qual seja a formação do agente de ATER cooperativa, todos devem ser sensíveis ao desafio que se apresenta para que seus interlocutores (os associados) tenham, simultaneamente, a função de donos, usuários e investidores na cooperativa. Os agentes de ATER, apesar de serem percebidos como funcionários da cooperativa, interagem com os verdadeiros donos da empresa, os associados, embora a maioria se veja principalmente como 'cliente' e não necessariamente seja consciente de sua função como investidor. Dessa maneira, impõe-se uma situação singular, na qual o agente de ATER cooperativa terá oportunidade de explorar, com o produtor, o significado e as consequências da qualidade de associado, uma das principais questões a serem abordadas pela educação cooperativista. A fidelização dos associados à cooperativa é o eixo que deverá nortear o relacionamento. Esta mesma situação requer dos agentes de extensão cooperativos, uma sintonia com as abordagens contemporâneas de extensão rural, de interações dialógicas e participativas, longe das posturas dirigistas ou de transmissão, que eram posturas tradicionais dos técnicos.

Independentemente da formação profissional do agente de ATER cooperativa, é conveniente que ele tenha, ou desenvolva, afinidade com o trabalho interdisciplinar. A própria descrição das atividades necessárias a serem realizadas, no âmbito da relação cooperado-cooperativa, permite apreciar a necessidade de uma combinação de conhecimentos técnicos de diferentes tipos (agronômicos, econômicos, sociais, pedagógicos, culturais etc.), que devem ser acionados para cumpri-las eficientemente. Isso não quer dizer que um único profissional deva, necessariamente, desenvolver todas essas atividades, mas deverá ser capaz de trabalhar em equipe com outros profissionais, reconhecendo e valorando suas colaborações no trabalho de ATER cooperativa.

Pela própria natureza das cooperativas como associações e empresas sem fins lucrativos, as quais visam à qualidade de vida dos seus associados, os agentes de ATER cooperativa devem ser capazes de saber combinar, com equilíbrio, os fatores técnicos, ambientais, sociais e econômicos na orientação dos seus trabalhos, sendo conscientes de que se trata de construir um projeto sustentável de desenvolvimento para a cooperativa e os seus associados. Nesse sentido, manifesta-se a maior diferença para com outras empresas agroalimentares, que só procuram articular oferta e demanda de forma eficiente e rentável.

Outra habilidade necessária, que independe da formação básica dos agentes de ATER cooperativa, é o trabalho em grupo. Não só porque existe elevada relação numérica entre associados e agentes de ATER cooperativa, para qual o trabalho em grupo se apresenta como uma alternativa bastante eficiente, mas também pelo próprio perfil da organização, que promove a participação de todos os sócios e requer o funcionamento de instâncias de decisões coletivas, como assembleias, conselhos e comitês, além do funcionamento dos núcleos de OQS. Todas essas instâncias requerem treinamento por parte dos participantes, para que possa se alcançar resultados eficazes. Assim, abre-se espaço para a verdadeira promoção da cooperação, na qual o trabalho em grupo é um dos seus pilares.

Consequentemente, agentes de ATER têm possibilidades de formações distintas, como: agrônomos, técnicos agropecuários, veterinários, zootecnistas, comunicadores, gestores cooperativos, pedagogos, economistas domésticos, administradores, ecólogos, entre outros; no entanto, as características e necessidades da organização e as exigências de articulação no sistema agroalimentar, no qual a cooperativa atua, impõem não só modelos de atividades que devem ser realizadas para garantir o êxito (e que foram apresentadas previamente), como também uma maneira específica de levar adiante essas atividades, como foi apresentado até aqui.

Concluimos, portanto, que existe um amplo leque de atividades a serem implementadas para que as cooperativas possam cumprir com seus objetivos, para que se enquadrem no que chamamos aqui de ATER cooperativa. Descrevemos algumas habilidades específicas que esses agentes de ATER cooperativa deveriam ter ou desenvolver para poder cumprir com o seu papel de forma adequada. Por fim, apresentaremos alguns exemplos que permitem sustentar a viabilidade destas afirmações, tomando como ponto de partida casos de cooperativas agropecuárias de Minas Gerais que implementam estas atividades, embora não necessariamente de forma simultânea, nem sejam denominadas de ATER cooperativa.

Apresentamos, inicialmente, o caso de uma das maiores cooperativas brasileiras, localizada no sul de Minas Gerais. Trata-se de um núcleo com doze mil produtores, 98% dos quais são pequenos e médios produtores de café. Para atender às exigências do mercado internacional de café, a cooperativa deve cumprir com inúmeros requisitos e práticas específicas que a habilitem às certificações necessárias. Nesse sentido, os técnicos estão distribuídos em núcleos das unidades

de negócios para atender, de forma eficiente, os produtores associados. As orientações do departamento técnico estão destinadas a favorecer o cumprimento das exigências por parte dos sócios, para os quais se promovem atividades técnicas (dias de campo, palestras, visitas técnicas, cursos etc.), realizam-se campanhas utilizando incentivos de preços, por exemplo, no custo de exames de qualidade de solo ou de águas que permitam a utilização de adubos, e há a participação nos programas de café sustentável de forma eficiente. Assim, os técnicos da cooperativa orientam seus trabalhos especificamente para favorecer a integração dos associados nas cadeias de valor cooperativas, promovendo, simultaneamente, melhores condições de vida para as famílias dos associados. Assim, embora se trate de produtores de médio e pequeno porte, eles conseguem acessar os mercados internacionais e sustentar o êxito de uma das principais empresas de café do mundo.

Amodeo *et al.* (2011) apresentam os resultados de um estudo de caso em duas cooperativas mineiras de produtores de leite, com longa experiência em OQS. Nas reuniões de OQS, são realizadas atividades de capacitação produtiva e cooperativa, assim como são discutidos os problemas, tanto da organização como dos associados, nos respectivos núcleos onde são veiculadas informações sobre os mercados e a cooperativa. As avaliações mostram que os associados que participam da OQS apresentam melhores níveis de informação sobre a cooperativa e os mercados, maior senso de pertencimento e maior produtividade de leite do que aqueles sócios que não participam. Verifica-se o cumprimento dos objetivos postulados para estas atividades. É importante salientar que, enquanto em uma das cooperativas as reuniões de OQS eram organizadas e coordenadas pelos técnicos (agrônomos e veterinários) dela, em outra, quem cumpria essa função era um funcionário (não técnico) da cooperativa, embora convidasse, segundo fosse necessário, os técnicos para realizarem palestras ou capacitações produtivas específicas.

Os agentes de ATER das cooperativas são frequentemente quem mais interagem com os sócios das cooperativas. São eles quem visitam as propriedades dos associados ou com eles se reúnem em distintas instâncias coletivas (palestras, dias de campo, reuniões de diferentes tipos etc.). Transformam-se, assim, na face visível da cooperativa, em âmbitos fora das unidades comerciais ou de sua sede. Desta forma, ficam em condição de se transformarem em valiosos agentes de comunicação, que podem promover a fidelização dos cooperados, incentivando sua participação na organização, não só dos negócios (por meio da comercialização de produtos e serviços, participando das cadeias de valor cooperativas), mas também das instâncias de participação social. Assim, articulando a participação dos sócios com a gestão empresarial e social da organização, a ATER cooperativa cumpre um importante papel que a diferencia, por exemplo, da ATER realizada pelas Empresas de Assistência Técnica e Extensão Rural dos Estados brasileiros, ou daquela que possa ser desenvolvida por ONGs. As funções da ATER cooperativa vão, portanto, muito além, colocando a cooperativa em condições de cumprir com seus objetivos organizacionais e se transformar num dos atores principais na promoção do desenvolvimento rural.

5 REFERÊNCIAS

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL [ACI]. *Identidad y principios cooperativos* – publicação da declaração adotada pelo congresso e assembléia geral de 1995 da A.C.I. Montevideu: Cudecoop – Editorial Nordan Comunidad, 1995.

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. *In*: AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. (Org.). *Ruralidades: capacitação e desenvolvimento*. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p. 151-76.

AMODEO, N. B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade*. 1999. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

AMODEO, N. B. P.; PETARLY, R. R.; MACEDO, A. S.; SOUZA, D. N. A Organização do Quadro Social em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. *Revista de Extensão e Estudos Rurais*, Viçosa, v. 1, n. 2, p. 501-19, jul./dez. 2011.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 119-38, jan/mar 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-20032007000100006>. Acesso em: 5 set. 2023.

BURLAMAQUI, L. Sociologia econômica, instituições, e a perspectiva evolucionária na teoria econômica: a recuperação de um diálogo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 21., Caxambú, 21 a 25 out. 1997. *Anais [...]*, Caxambu: ANPOCS, 1997.

DIESEL, V. SILVEIRA, P. R. C.; NEUMANN, P. S.; RAUPP, A. Visões sobre desenvolvimento e extensão rural. In: JORNADA NACIONALES DE EXTENSION RURAL, 11., JORNADAS DE EXTENSION DEL MERCOSUR, 3., La Plata, Argentina: Fundacion ArgenINTA, 2002. p. 1-15.

ESCOBAR, G. Diseño de uma Agenda de Extensión Rural Latinoamericana para um Desarrollo Rural Inclusivo: extensión rural com um enfoque participativo y de mercado – hacia um marco conceptual. *Centro Latino Americano para el Desarrollo Rural - RIMISP*. Boletim 127, 2012.

FERREIRA, P. R. *A educação Cooperativista em Minas Gerais: mapeando as organizações*. 2009. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Minas Gerais, 2009.

FRANTZ, W. Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual. *Revista Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, ano XVII, v. 13, n. 39, p. p. 135-52, 1983.

GIMENES, R. M. T. *Agribusiness cooperativo: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

JANK, M. S.; BIALOSKORSKI NETO, S. B. Comércio e negócios cooperativos. In: ASSEMBLÉIA REGIONAL DAS AMÉRICAS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. [Trabalho apresentado]. São Paulo, 1994.

NORTH, D. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press, 1990.

PEIXOTO, Marcus. *A extensão privada e a privatização da extensão: uma análise da indústria de defensivos agrícolas*. 2009. 221 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica- RJ, 2009.

PORTER, M. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1980.

PRESNO AMODEO, N. B. *As cooperativas agropecuárias e os desafios da competitividade*. 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Seropédica, Rio de Janeiro, 1999.

QUEDA, O. Extensão Rural: para quê e para quem? In: CONGRESSO DA FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES E SINDICATOS DOS SERVIDORES DA EXTENSÃO RURAL DO BRASIL, 3., Fortaleza, 20 jan. 1991. *Anais [...]*. Fortaleza: ASSER, 1991.

ROLING, N. Toward an interactive agricultural science. *European Journal of Agricultural Education and Extension*, Londres, v. 2, n. 4, p. 35-48, 1996.

REIS NEVES, M. C. R.; CASTRO, L. S.; FREITAS, C. O. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Cidade, v. 57, n. 4, p. 559-76, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1806-9479.2019.187145>. Acesso em: 5 set. 2023.

VALADARES, J. H. *Estratégias de educação para a cooperação*. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.

VALADARES, J. H. *Participação e poder: o comitê educativo na cooperativa agropecuária*. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras P. 86. 1995.

WANDERLEY, M. N. B. *O mundo rural como espaço de vida – reflexos sobre a propriedade da terra, agricultura familiar e ruralidade*. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2009.

Sobre os autores:

Renata Rauta Petarly: Doutora em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Mestre em Extensão Rural pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Bacharel em Gestão de Cooperativas pela UFV. Professora Adjunta do Colegiado de Tecnologia em Gestão de Cooperativas da Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT). **E-mail:** renatapetarly@uft.edu.br, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5491-4567>

Welison Portugal de Souza: Especialista em Educação em Direitos Humanos pela Universidade Federal do Tocantins (UFT). Tecnólogo em Gestão de Cooperativas pela UFT. **E-mail:** welison_portugal@hotmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3449-9826>

