



COOPERATIVISMO COMO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL: ESTUDO DE CASO NAS COOPERATIVAS DO PERÍMETRO IRRIGADO DE MORADA NOVA/CE

Kátia Lene de Araújo Lopes^a; Fátima Regina Ney Matos^b; Diego de Queiroz Machado^b

^a Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, CE, Brasil

^b Universidade de Fortaleza (Unifor), Fortaleza, CE, Brasil

Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a influência da atuação de cooperativas regionais no desenvolvimento sustentável local de uma região inserida no polígono das secas. Para tanto, escolheu-se como campo empírico o município cearense de Morada Nova, onde foi implantado o primeiro projeto de irrigação do estado, que recebeu a denominação de Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN). A partir de uma abordagem qualitativa de estudo de caso, desenvolvida através da aplicação de entrevistas junto a gestores e produtores das cooperativas locais, pôde-se considerar que o desenvolvimento econômico da região não é inclusivo e nem preza pela eficiência dos recursos em consequência da má utilização e conservação ambiental e da falta de transparência nos processos administrativos da gestão das cooperativas. Contudo, fica evidente que a ausência desses parâmetros de sustentabilidade não se deve ao formato cooperativista em si da região que, de acordo com a literatura estudada e apresentada, torna-se uma alternativa possível como caminho para a sustentabilidade local.

Palavras-Chave: Cooperativismo. Desenvolvimento sustentável. Desenvolvimento local. Perímetro irrigado. Estudo de caso.

Abstract

This study aimed to analyze the influence of the performance of regional cooperatives in local sustainable development of a region inserted in the drought polygon. Therefore, it was chosen as the empirical field the city of Morada Nova, where he was deployed the first irrigation project in the state, which was named Irrigated Perimeter of Morada Nova (IPMN). From a qualitative case study, developed through the application of interviews with managers and producers of local cooperatives, we could consider that the region's economic development is not inclusive nor values the resource efficiency as a result of poor use and environmental conservation and lack of transparency in the administrative management of cooperatives. However, it is evident that the lack of sustainability of these parameters is not due to cooperative format itself in the region, according to literature and presented, it is possible as an alternative path to local sustainability.

Keywords: Cooperatives. Sustainable development. Local development. Irrigated Perimeter. Case study.

1. INTRODUÇÃO

Cada homem está envolto em um círculo de coisas, de árvores, de animais, de ideias e de homens, cuja salvação ele deve assegurar, só ele o pode, mais ninguém. Se não conseguir salvar o que o rodeia, não pode salvar-se a si próprio. Nikos Katsantzakis (1952)

A ênfase dos aspectos econômicos para a definição de desenvolvimento foi objeto de atenção de vários pensadores ao longo dos séculos XVIII, XIX e XX, como Adam Smith, David Ricardo, John Stuart Mill, John Maynard Keynes, Karl Marx e

Alfred Marshall. Todavia, as atuais discussões em torno do modelo de desenvolvimento econômico deixaram de focar exclusivamente os aspectos econômicos e envolvem áreas de estudos no campo da economia, da geografia, da sociologia e da ecologia. Economistas como Lewis, Hirschman, Myrdal e Nurkse admitem que o crescimento econômico é condição indispensável para o desenvolvimento, mas não é condição suficiente.

Willers *et al.* (2008) reforçam que, em um contexto de desenvolvimento econômico mais atual, as metas de desenvolvimento podem ser alcançadas por meio das próprias potencialidades e capacidades da sociedade local, possibilitando que uma determinada sociedade tenha



maiores chances de competitividade e de sobrevivência no mercado. Em complemento, Buarque (2004) defende que, em todos os esforços recentes de desenvolvimento, devem estar presentes os postulados de sustentabilidade, “termo que expressa os anseios coletivos, tais como a democracia e a liberdade, muitas vezes colocadas como utopia” (Barbosa, 2008, p. 1).

Neste sentido, percebe-se que a incorporação dos postulados da sustentabilidade, como os propostos pelo Relatório Brundtland (1987), aumenta mais ainda a relevância dessa tarefa de definição, já que o referido relatório o conceitua como a capacidade de satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de alcançarem suas próprias necessidades. Assim, o grande desafio que se coloca para os atores sociais e econômicos é a promoção do crescimento econômico e da competitividade sem provocar danos ao meio ambiente e nem o comprometimento das gerações futuras.

Sendo fundamentado em princípios como a adesão livre, gestão democrática, educação dos membros, neutralidade política e religiosa, o cooperativismo é um formato organizacional que se caracteriza, conforme Machado Filho *et al.* (2003), pela associação de um grupo, normalmente pequeno, de produtores, e com uma base cultural comum, voltado para algumas atividades agrícolas específicas, que se reúne sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a cooperativa singular. Com frequência, se reagrupa nas chamadas cooperativas centrais (uma cooperativa de cooperativas), em um processo piramidal, voltado especialmente para ganhos de escala e de poder junto a fornecedores e clientes.

De acordo com dados da Organização das Cooperativas Brasileiras, existem, no Brasil, 7.621 cooperativas distribuídas em treze setores de atividades. O setor agropecuário é considerado o principal segmento, visto que congrega 1.615 cooperativas, reunindo 942.147 agricultores associados, oferecendo 138.829 empregos diretos e com pauta de exportações de US\$ 3,63 bilhões (OCB, 2010). Desse modo, as empresas cooperativas têm importância tanto no plano econômico como social da região onde atuam, pois o cenário atual é de uma realidade de trabalho que só pode ser superada por meio de vínculos de interesses comuns, sendo crescente a necessidade da formação de alianças no segmento cooperativista, especialmente em regiões de difícil desenvolvimento, como é o caso do polígono das secas, no Nordeste do Brasil.

No estado do Ceará, a área inserida no polígono das secas é de 90% do território. Esta região se caracteriza, segundo Magalhães *et al.* (1987), pela ausência de rios perenes, tendo seu índice de probabilidade de secas na faixa de 80% a 100%. A fim de auxiliar no seu desenvolvimento, foram construídos, na década de 1960, dois grandes açudes, o Orós e o Banabuiú, porém a realidade mostrou

que o acúmulo de água em grandes açudes era condição necessária, mas não suficiente para resolver os problemas decorrentes da escassez hídrica local. Como alternativa viável de aproveitamento da água destes açudes, foram criados os perímetros irrigados como um formato de irrigação que se pretendia moderno e de vanguarda.

Neste contexto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a influência da atuação de cooperativas regionais no desenvolvimento sustentável local de uma região inserida no polígono das secas. Para tanto, escolheu-se como campo empírico o município cearense de Morada Nova, localizado na região das secas e local escolhido pelos órgãos públicos para a implantação do primeiro projeto de irrigação do estado, que recebeu a denominação de Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN). Além disso, o município que, conforme dados do Censo 2000 (IBGE, 2000), é formado por 10 mil habitantes e ocupa uma área de 36 km² tem como principais atividades econômicas o cultivo de arroz e a produção de leite, atividades estas que são desenvolvidas no formato de cooperativas, com cerca de 900 indivíduos associados.

Dessa forma, espera-se que esta pesquisa contribua na identificação de aspectos relativos ao processo de desenvolvimento sustentável local mediante atuação de cooperativas. Além disso, acredita-se que sua realização possa auxiliar na construção de medidas gerenciais para ampliar e consolidar a atuação dessas cooperativas no desenvolvimento tanto da região analisada como em demais regiões que também são castigadas pelas secas contínuas.

2. COOPERATIVISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL LOCAL

É cada vez mais comum, com a atual dinâmica organizacional, a realização de associações ou atividades cooperativas com o intuito de aumentar o grau de competitividade. Como qualquer outra forma de organização empresarial, as cooperativas também têm objetivos econômicos, mas, conforme Cook (1995), diferem das demais organizações por duas razões: os cooperados são simultaneamente proprietários, usuários e consumidores dos seus produtos e serviços. Assim, o cooperativismo pode ser considerado instrumento econômico e social, com suporte constitucional, que propicia que se atinjam os princípios fundamentais da República, haja vista seu potencial emancipatório, pois serve como instrumento de inclusão, de resgate da cidadania e, portanto, de desenvolvimento, afirma Annibelli (2008).

Para Lynch (1994), as empresas enfrentam continuamente a pressão exercida pelo fato de que, se não estiverem crescendo, estarão se encaminhando para a extinção. Desse modo, de acordo com Casseres (1999), a competitividade e a sobrevivência das empresas dependerão, cada vez mais,



da sua capacidade em estabelecer e manter relações com outras empresas. Cook *et al.* (2004), em consonância com Pinho (1997), ressaltam que o objetivo dessa cooperação, ou seja, interação entre os atores, faz parte de uma tentativa de ampliar o número de parceiros e, assim, viabilizar interesses comuns em um determinado setor. De fato, se as empresas conseguem realizar cooperações como condicionantes estratégicos, identifica-se uma grande capacidade de percepção de mercado, ou mesmo uma indução do ambiente para que aspectos semelhantes favoreçam as práticas de uma dada empresa.

Neste sentido, Silva *et al.* (2009) esclarecem que, para induzir à competitividade e assim ao desenvolvimento, é necessário observar três fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores empresariais. Neste contexto, esse conceito foi criado para intensificar o desenvolvimento local, por isso conciliar os fatores determinantes para a competitividade na intenção de um maior desenvolvimento local se torna necessário, uma vez que envolve aspectos relevantes à existência de cooperações. Segundo Silva *et al.* (2009), um aspecto que tem despertado atenção é o forte encaminhamento dos líderes cooperativistas no sentido de incentivar as cooperativas para que, de alguma forma, se unam entre si ou com outros tipos de empresas, visando o fortalecimento e a sobrevivência no curto e no longo prazo.

Nicácio (1997) e Rodrigues (1998) destacam alguns fatores que impedem as alianças estratégicas entre cooperativas: o bairrismo, o receio da perda do poder, o personalismo, as ciúmeiras, a competição e a falta de percepção do ambiente competitivo por líderes cooperativistas que ainda não se conscientizaram de que a competição entre cooperativas e a fragmentação das agroindústrias cooperativas são fatores prejudiciais ao desenvolvimento do sistema cooperativista brasileiro como um todo.

Assim como Jager (1992), Nicácio (1997) e Rodrigues (1998) também apontam problemas nas cooperativas agropecuárias brasileiras, dentre eles a falta de gerência política e dos próprios concorrentes, paternalismo e o oportunismo dos cooperados. Os elevados custos de negociação geram situação menos competitiva para esse tipo de corporação fazendo com que pequenas e grandes cooperativas se reorganizem estruturalmente de modo a lidar com tais desafios. “A completa separação entre propriedade e controle é demandada pela crescente presença de profissionais contratados no mercado com experiência em gerenciamento de corporações não-cooperativas” (Zylbersztajn, 1994, p. 31).

Como solução para superação de tais impedimentos, as alianças estratégicas defendidas pelos autores mencionados como importantes para o desenvolvimento local, Roos *et al.* (1996) recomendam às empresas que, ao participarem de uma aliança estratégica, devem estar seguras de que possuem a aprovação e o apoio dos associados e a

certeza de que, internamente, possuem o entendimento, entusiasmo e cooperação de todos na organização.

Um fator que também deve ser observado é o apresentado por Noletto (2000), que considera fundamental o cuidado na escolha de tais alianças e parcerias nos aspectos de atuação no mercado, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intencionalidade, ética, capacidade de investimento, saúde financeira, recursos humanos qualificados e projetos já desenvolvidos, porque algumas alianças não dão certo por falta de confiança mútua (Yoshino *et al.*, 1996).

Bursztyn (1985) traz uma consideração importante quando se refere à importância da confiança, alianças de mercado entre cooperativas e/ou cooperativas e outras empresas. Pode ocorrer que “as cooperativas prosperam, mas não necessariamente o conjunto de seus associados”. Segundo o mesmo autor, no Nordeste, de maneira geral, as cooperativas podem ser divididas em dois grupos: “as que não atingiram bom desempenho e as que apresentam bons resultados” (p. 57).

No entanto, esses bons resultados nem sempre dizem respeito ao desenvolvimento dos associados, e sim “a um grupo de patrões que se apoderam de seu controle efetivo, como se fossem seus proprietários” (Bursztyn, 1985, p. 57). Ou seja, ao funcionarem como empresas, elas se orientam por leis de mercado e, quando se trata de um pequeno produtor, pode ocorrer que uma cooperativa ofereça preços mais favoráveis do que os de mercado, por conta do grande volume de operações ou redução de custos operacionais (Ninaut *et al.*, 2008). Administrar esses interesses é uma tarefa difícil, e muitas empresas dessa categoria estão perdendo espaço para seus concorrentes por não conseguirem equilibrá-los satisfatoriamente.

O interesse econômico está relacionado assim, conforme Antonialli (2000), ao crescimento mútuo do associado e da cooperativa; o interesse social está ligado aos serviços ou benefícios que os associados, suas respectivas famílias e a comunidade no entorno recebem da cooperativa; e o interesse político leva às disputas internas pelo poder, como também à representatividade de tal organização e de seus filiados perante a comunidade. Para tanto, Rodrigues (1997) entende que as cooperativas, com suas características peculiares, compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, o qual se instala como o seu primeiro desafio frente à globalização, pois exige eficiência e competitividade. Tal fato implicará, necessariamente, o aprimoramento de gestão, a redução de custos, o tratamento diferenciado para os associados em função do tamanho, da eficiência e da reciprocidade. Ou seja, como afirmam Cook *et al.* (2004)), quanto mais ele utiliza os serviços da organização, maior será a sua participação no resultado.



3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Tendo como objetivo analisar a influência da atuação de cooperativas regionais no desenvolvimento sustentável local de uma região inserida no polígono das secas, esta pesquisa se utilizou de abordagem qualitativa do tipo estudo de caso, que, de acordo com a classificação de Merriam (1998), pode se referir a indivíduos, grupos, organizações, culturas e regiões. O caso em estudo foi constituído pelo conjunto de cooperativas da região do Perímetro Irrigado de Morada Nova/CE – PIMN.

Como em pesquisas qualitativas, o objetivo não é a generalização dos resultados e sim o “aprofundamento, a abrangência e a diversidade no processo de compreensão, seja de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma política ou de uma representação” (Minayo, 2007, p. 197), a decisão sobre a inserção dos sujeitos na pesquisa foi por intencionalidade e por acessibilidade, segundo os critérios de relevância focados no objetivo geral do estudo. Dessa forma, os sujeitos escolhidos para participar desta pesquisa foram os gestores das cooperativas do PIMN, assim como produtores associados atualmente ou não. A opção em entrevistar produtores de arroz que não fossem associados deveu-se ao atendimento dos critérios da representatividade e pertinência, sugeridos por Minayo (2007). Deste modo, no total, foram realizadas 18 entrevistas distribuídas da seguinte forma:

1. três gestores: o presidente da Cooperativa Central Agropecuária dos Irrigantes do Vale do Banabuiú (CIVAB) e da Cooperativa dos Pequenos Produtores Agropecuaristas de Morada Nova (COPAMN), que hoje responde por essas duas cooperativas; o gerente da CIVAB onde se localiza a indústria de parboilização e um diretor da Cooperativa do Projeto Irrigado de Morada Nova (CAPI);
2. dez produtores associados das cooperativas entrevistados ao longo de toda extensão do perímetro irrigado;
3. cinco produtores não associados.

Ainda observando os princípios propostos por Minayo (2007) para construção do *corpus* da pesquisa, o critério da exaustão foi atendido quando as informações obtidas nas entrevistas já se esgotavam e tornavam-se repetitivas.

Por ser uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso foram utilizados os três meios tradicionais para coleta de dados: entrevista semiestruturada, observação sistemática e análise de documentos (Patton, 2002). A elaboração do roteiro de entrevista se baseou nas categorias e subcategorias propostas por Claro *et al.* (2004), que utilizaram as três dimensões de sustentabilidade (ecológica, econômica e social) simultaneamente, conforme Quadro 1, a seguir.

Quadro 1. Indicadores de sustentabilidade

Ecológica	Econômica	Social
Ecossistema e conservação da vida selvagem	Condições mercadológicas	Qualidade de vida
Conservação do solo	Desempenho econômico empresarial	
Conservação e proteção dos recursos hídricos		
Conservação e economia de energia		
Administração de resíduos (lixo)		
Manejo de pragas e doenças		
Desempenho ambiental		

Fonte: Adaptado de Claro *et al.* (2004).

Vale ressaltar que cada categoria dos indicadores acima descritos, propostos por Claro *et al.* (2004), possui suas subcategorias e indicadores específicos. Isso sugere o desenvolvimento de uma escala para realização de questionários estruturados conduzindo a um delineamento quantitativo para pesquisa. No entanto, o delineamento desta pesquisa é qualitativo com utilização de entrevista como instrumento de coleta de dados, assim foram utilizadas apenas as categorias e subcategorias adaptadas de cada indicador de sustentabilidade: ecológica, econômica e social.

Já como tentativa de estabelecer um *rapport* satisfatório, os entrevistados foram informados que o anonimato seria preservado, de forma que se sentissem à vontade para falar sem restrições. As entrevistas foram realizadas nas residências dos associados ao longo de toda extensão do PIMN e nas sedes das cooperativas da região do PIMN.

A utilização do diário de campo foi fundamental já que a extensão do PIMN é de 36 km², os caminhos de acesso são muito parecidos, as casas se configuram da mesma forma externa, quase que padronizadas. Foram necessárias quatro viagens, realizadas nos finais de semana, ao município de Morada Nova/CE para realização da pesquisa de campo. Assim, o diário de campo serviu como registro e anotação de observações feitas no decorrer das entrevistas, no caminho percorrido, nas visitas realizadas às cooperativas com observações que foram registradas no diário, principalmente sobre como é feito o atendimento aos produtores associados nas cooperativas, protocolos de atendimento, acompanhamento da produção dos mesmos e registros de dívidas que são pagas quando o produtor obtém a colheita.



Além das visitas destinadas as entrevistas com os produtores e gestores, foi realizada uma visita de um dia na semana especificamente para a observação sistemática do funcionamento das cooperativas, da indústria em funcionamento e documentos que foram disponibilizados pelas cooperativas em estudo, assim a utilização das três fontes clássicas de coleta possibilitou a triangulação dos dados (Patton, 2002).

4. LÓCUS DA PESQUISA: O PERÍMETRO IRRIGADO DE MORADA NOVA/CE

No Brasil, em 1945, foi criado pelo Decreto-Lei 8.846, de 28/12/1945, o Departamento Nacional de Obras Contra as Secas (DNOCS), sendo transformado em autarquia federal em 1963. O DNOCS foi praticamente o único órgão do governo federal executor de obras de engenharia na região nordeste, construindo açudes, estradas, pontes, portos, ferrovias, hospitais e campos de pouso, implantando redes de energia elétrica e telegráficas, usinas hidrelétricas e sendo responsável pela ajuda às vítimas das secas.

Em 1956 foi criada a Superintendência para o Desenvolvimento do Nordeste – SUDENE, que enfatizava a implantação da irrigação como solução para os problemas do Nordeste. Os técnicos desse órgão afirmavam que a capacidade dos açudes então existentes já era suficiente para atender à demanda de água na zona semiárida, sendo necessários projetos de irrigação.

A técnica de irrigação tem como objetivo a transformação das possibilidades agrícolas de regiões semiáridas, deslocando os cursos de água no tempo e no espaço, modernizando a agricultura e tornando-a independente do fenômeno da seca, corrigindo a distribuição hídrica natural. Para a criação de perímetros irrigados, o Departamento Nacional de Obras contra as Secas – DNOCS – desapropriou a área de aluvião e reorganizou o espaço, formando lotes de tamanho padrão, interligados por canais de irrigação e impondo arbitrariamente um novo ator social, o colono ou irrigante (Rolim, 2006).

A área irrigada brasileira pode ser considerada pequena quando comparada com o potencial irrigável do país. O maior avanço do país em áreas irrigadas ocorreu na década de 1970, devido à disponibilidade de linhas de crédito para a iniciativa privada e pública por meio de programas governamentais (Rolim, 2006). Foi justamente nesse período que o Perímetro Irrigado de Morada Nova/Ce – PIMN foi criado, em 1970.

O período de criação do PIMN, na década de 1970, entra em consonância com o que Martins *et al.* (2009) indicam ser o período em que se iniciou a valorização do local como instância privilegiada para se realizar políticas públicas

governamentais. O PIMN conta, atualmente, com uma população de aproximadamente 10 mil habitantes ao longo de toda sua extensão de 36 km². Essa extensão é dividida em setores, núcleos habitacionais e conjuntos habitacionais.

As águas que irrigam toda a região do PIMN chegam do rio Banabuiú em Morada Nova, abastecem os canais grandes, chamados canais de adução, e distribuem-se nos canais pequenos, chamados canais secundários, e daí, por meio da técnica de inundação, irrigam os terrenos dos produtores. Em seguida, esse excesso de água segue para os canais coletores.

Os moradores que hoje habitam o PIMN vieram de várias partes do Vale do Jaguaribe e regiões vizinhas. Cada família teve direito a apenas um lote, sem direito a propriedade. No entanto, hoje vários moradores possuem mais de um lote. Isso acontece da forma descrita, abaixo:

Só que hoje já tem muita gente que tem mais, consegue comprar, certo. Vai ganhando um dinheirinho, juntando e compra outro terreno pra melhorar as coisas. Vamos supor: eu tenho o meu pra vender, você quer comprar, aí eu passo pra você. A gente fala compra, mas na verdade não é nada registrado em papel. Quem quiser comprar um lote a você, não pode tirar do seu nome. Eu tenho que pagar e confiar na sua palavra (Entrevistado 6).

Inicialmente a cultura no PIMN era bastante diversificada: feijão, milho, algodão e uma pequena área de arroz e pecuária. Com o passar dos anos predominou a cultura do arroz por ser de fácil manejo, já que as outras possuíam alto custo de produção. No entanto, ao percorrer toda a extensão do PIMN ainda se encontram pequenas partes dos lotes de terra destinadas a outras produções, como cana-de-açúcar, feijão, e pastos para pecuária. A pecuária é para produção de leite, que é vendido para as queijeiras da própria região ou para empresas compradoras.

A maioria dos moradores do PIMN produz arroz. A produção de outras culturas surge como fonte alternativa de renda, assim como as aposentadorias dos que primeiro chegaram à região, nos anos de 1970 e 1972. Como as famílias cresceram, aumentando de cinco pessoas, em média, quando chegaram, para dez pessoas e os lotes de terras continuam sendo de quatro a cinco hectares por família, são necessárias alternativas para complementação de renda.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após anos de rígido controle, o DNOCS iniciou o Programa de Emancipação dos Perímetros Irrigados e deixou a administração do PIMN, repassando os bens patrimoniais como maquinário e imóveis e a gestão para os colonos. Assim, foi fundada a Cooperativa Central Agropecuária



dos Irrigantes do Vale do Banabuiú – CIVAB, em 1972. Em seguida, o então Ministro Vicente Fialho, em visita a Morada Nova/CE, achou necessário fundar mais três cooperativas singulares, tendo a CIVAB como cooperativa central, com o objetivo de agregar os associados, facilitar o atendimento e oferecer assistência técnica, assim como atender às ocorrências das assembleias e reuniões. De acordo com a ACI (2010), o cooperativismo é uma associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária. É importante salientar que as cooperativas do PIMN foram fundadas não por voluntarismo dos colonos ou irrigantes, mas por influência do Estado, o que é corroborado por Bursztyn (1985), quando aponta para a maneira autoritária com que o Estado brasileiro dirigiu a inseminação artificial do movimento cooperativista.

Neste cenário de interferência estatal, nasceram as três cooperativas singulares ao longo do PIMN:

1. Cooperativa do Projeto Irrigado de Morada Nova – CAPI;
2. Cooperativa dos Pequenos Produtores Agropecuaristas de Morada Nova – COPAMN;
3. Cooperativa Agropecuária do Perímetro Irrigado do Vale do Banabuiú – CAPIVAB;

A seguir serão expostos dados e discussão referentes à ação dessas cooperativas e sua influência no desenvolvimento sustentável local da região.

5.1 Aspectos do cooperativismo no PIMN

Percebe-se, no caso das cooperativas do PIMN, que sua gestão não traz em si a marca da flexibilidade, democracia e transparência, podendo ser causa da mudança de percepção que os associados tinham da gestão das cooperativas antes, quando eram controladas/administradas pelo DNOCS e atualmente.

É concreto nos entrevistados o reconhecimento de que as cooperativas do PIMN são importantes para a região, e que, em um período anterior, já foram muito mais, por conta da organização, atendimento às suas necessidades, melhoria da qualidade de vida e reuniões constantes. O relato do associado revela isso, a seguir:

As cooperativas são fundamentais. Sempre foi fundamental, sabe? Mas antes eram mais do que hoje. Tem mais vantagem em ser associado, porque sempre na hora de conseguir alguma coisa é mais fácil quando você é agrupado. A não ser que você tenha muita condição, mas quando você é pequeno, se você se unir, você fica grande (Entrevistado 10).

O gerenciamento por meio da utilização de um adequado planejamento estratégico torna-se ferramenta indispensável para o sucesso das cooperativas, visto que dá sustentação mercadológica, segundo Fischer (2002). O relato do associado nesse sentido parece denunciar a não adoção dessa postura por parte da gerência das cooperativas:

A coisa mal administrada, sem moral, mas seria uma boa fonte de geração de emprego e renda. Mas se fossem bem administradas era a coisa melhor do mundo. Era muito bom na época que era decente. A gente não se aperreava com nada. A gente num fazia nem conta em bodega. Lá tinha oferecimento de tudo: panelas, moinho, comida. Todo mundo pagava, todo mundo se dava bem (Entrevistado 4).

Vale ressaltar o baixo nível de instrução da diretoria e também dos associados, o que se torna um obstáculo para uma gestão eficaz. O entrevistado 14 faz essa consideração: “na diretoria é os produtores tudo analfabeto. Como é que pode ter boa gestão? Mas a cooperativa ainda compensa. Sem ela ficava pior”.

Silva *et al.* (2009) resalta a importância de alianças e parcerias importantes para o sucesso de uma gestão sustentável. Um dos princípios do cooperativismo é a cooperação entre cooperativas e gestão democrática. No entanto, a gestão das cooperativas do PIMN não dispõe dessas parcerias no sentido de colaboração com o trabalho do produtor, e sim, os empresários que se utilizam de uma situação desfavorável para os produtores e realizam o comércio de insumos a preços altos, por conta das vendas a prazo. Em nenhum momento, foi mencionada a procura dessas parcerias e/ou alianças, nem mesmo com a prefeitura da cidade.

A menção dada à parceria foi a de que, atualmente, a CIVAB é gerenciada por um administrador externo que não é vinculado à cooperativa e nem produtor de arroz, como já exposto anteriormente, o mesmo trabalha e recebe 50% de tudo que é comercializado na cooperativa.

O associado, na atual gestão, não recebe excedente de lucro da comercialização do arroz, com a justificativa de que a usina só trabalha para se manter. Parece uma noção distorcida do que seja parceria proposta por Silva *et al.* (2009).

Se as cooperativas dos associados não conseguem trabalhar de forma a produzir um excedente de lucro para que haja um rateio, que é um princípio fundamental do cooperativismo de acordo com Panzutti *et al.* (2000), nota-se que a indústria de parboilização é, na verdade, um lugar de comercialização do arroz, assumindo uma postura similar à dos “particulares” da região, ou seja, dos empresários, já que seus princípios fundamentais são violados como verificados anteriormente.



No que se refere à questão da atual gestão da indústria de parboilização que está sendo gerenciada por um administrador, ocorre a separação da gestão e da propriedade, o que é comum em outros países como Estados Unidos da América, Suécia, Finlândia. Ou seja, é um modelo de gestão que busca a eficiência, principalmente se os proprietários não possuem qualificação gerencial para administrar organizações complexas. É, neste caso, uma tentativa de adequação; no entanto, os princípios do cooperativismo não podem ser esquecidos desse processo.

Prahalad (2003) esclarece que a gerência de qualquer organização dará um grande salto quando perceber que o indivíduo mudou. É bem verdade, com relação aos associados das cooperativas do PIMN, que, apesar de pouco instruídos e baixa escolaridade, possuem um senso de criticidade e percebem que estão sendo deixados de fora do processo de gestão das cooperativas em que são associados.

A percepção é a de que os associados reconhecem o cooperativismo como formato organizacional benéfico para a região do PIMN. No entanto, sentem que a forma como as cooperativas estão sendo administradas e gerenciadas não está gerando os resultados que são os esperados em empresas cooperadas.

5.2. A ocorrência de desenvolvimento sustentável local na região do PIMN

A investigação acerca dos parâmetros de desenvolvimento local sustentável a seguir foram os propostos por Barbosa (2008), ou seja, desenvolvimento econômico, social e ambiental. Leff (2001) e Foladori (2005), bem como os parâmetros propostos no Relatório de Brundtland (1987) ressaltam a relevância desses aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Com relação ao desenvolvimento econômico, Barbosa (2008) interliga a questão da inclusão social e ecoeficiência. Neste sentido, os entrevistados foram instigados a falar sobre as condições mercadológicas e sobre o desempenho econômico empresarial das cooperativas do PIMN para a região.

Sobre as condições mercadológicas, e de forma específica a relação com compradores e fornecedores de arroz e insumos, é consenso entre os entrevistados que “a indústria nessa parte da comercialização do arroz, quer queira, quer não, ela quem regula o preço do mercado” (Entrevistado 16). No entanto, não existe data específica para pagamento da produção.

Os fornecedores vendem a prazo para pagar com 120 dias. Esses fornecedores são empresários da própria região do PIMN, de Limoeiro do Norte/CE e Morada Nova/CE. No entanto, com venda a prazo há um significativo aumento nos preços, o que encarece o custo da produção, tornando menor a margem de lucro do produtor.

Condições mercadológicas que deveriam ser mais propícias, caso as cooperativas ainda estivessem atendendo os associados nos insumos, como anteriormente, quando funcionava somente a CIVAB sob a forte influência do DNOCS. Segundo os entrevistados, “era quando tinha ordem, as coisas funcionavam de verdade, tinha de tudo pra nós nessa época” (Entrevistado 7).

A sustentabilidade no aspecto econômico torna-se problemática quando em situações tais como a necessidade de contratar horas de trator para preparo de terra entre uma safra e outra, as cooperativas, por falta e necessidade de capital de giro, deixam de atender ao chamado de um associado para atender a um produtor não associado, desde que o pagamento seja à vista.

Tendo dinheiro aqui é o que tá valendo. Se eu tiver dinheiro e não for associado, eu tenho mais direito do que quem é. Eu sou associado, aí chamo um trator, e um particular chama também, o trator vai pra quem tem dinheiro pra pagar logo. A cooperativa é mesmo que num ter. Porque só com o preparado de solo, ninguém planta não. Tem que ter semente, adubo, vermicida (Entrevistado 4).

Barbosa (2008) propõe em seu trabalho a verificação do tipo de suporte financeiro recebido pelas cooperativas, ainda como tentativa de constatar a sustentabilidade econômica das mesmas. O Entrevistado 1 informou que as “cooperativas já receberam suporte financeiro do governo, empresa privadas, empréstimos e cotas das cooperativas. Mas hoje é mais de empresários e cotas dos cooperados”.

O arroz ainda é a fonte de renda principal dos colonos ou irrigantes. Embora alguns poucos produtores não sejam cooperados, as cooperativas são muito importantes pra região do PIMN, pois segundo o Entrevistado 9: “a cooperativa mesmo ruim ainda compra melhor do que o particular. Ainda dá uma ajuda. Porque se a gente num quiser vender ao particular a cooperativa compra melhor”.

Para verificar a ocorrência da sustentabilidade social sugerida por Barbosa (2008), a qualidade de vida dos moradores da região foi investigada. A disponibilidade de transportes para a região do PIMN, para os moradores, não está relacionada à existência das cooperativas na região, mas de acordo com o Entrevistado 6: “quando tem algum carro disponível, a gente mesmo leva pra um médico ou outra necessidade. Nós ajuda uns aos outros. Mas para os moradores em geral não”. A prefeitura que faz o transporte quatro vezes por dia das escolas.

Ainda no sentido de verificar a ocorrência de sustentabilidade social na região do PIMN e a influência das cooperativas nesse aspecto, os entrevistados são claros em informar que, com relação à moradia, assistência médica ou dentária e escolas,



não tem diferença não. Se associado, ou não, tanto faz. Até porque médicos, dentistas e escolas é por conta da prefeitura, e mal. E nós aqui no NH3, que fica naquela confusão, se é de Limoeiro do Norte ou se é de Morada Nova. Mas na hora do voto, nós somos de todo mundo. Vez por outra vem aqui o pessoal do PSF, mas entra nas casa todinha. Num entra só nas dos associados não. Tem diferença nenhuma não. Também a cooperativa não tem conta com isso. É pra atender a todo mundo mesmo (Entrevistado 4).

No entendimento do Entrevistado 1, o fornecimento de médicos, dentista e escolas é de competência exclusiva das prefeituras e secretaria de saúde e secretaria de educação, “não é da competência das cooperativas se envolver nisso”.

As condições de trabalho para determinação da qualidade de vida dos associados também foram investigadas seguindo o protocolo de entrevista. Assim, sobre as condições de trabalho na região do PIMN, nenhum dos entrevistados mencionou a existência de trabalho infantil ou compulsório, até porque as máquinas fazem o trabalho do plantio e da colheita.

Segundo o Entrevistado 1, todos os funcionários das cooperativas, trabalham de carteira assinada. Com relação ao recebimento de treinamentos e reciclagens, os tratoristas quando recebem máquinas novas recebem treinamentos. Os contadores com as novas leis. E também quando tem algum produto novo para o cultivo do arroz, as empresas fazem as apresentações sobre o manejo dos inseticidas.

Os produtores, quando questionados sobre essas condições de trabalho na região do PIMN, respondem:

Quem num gosta de trabalhar num vive aqui não. Tem que ir embora. Tem emprego bom não. Num dá pra família toda viver só do arroz não. Por isso uma parte permanece aqui, outra não. A maior parte estuda, porque sem educação você não é ninguém. Aí vai pra São Paulo pra ganhar um dinheirinho. Eu nunca tive vontade de sair, graças a Deus, como pobre dá pra viver e tô satisfeito com o que tenho (Entrevistado 6).

A sustentabilidade ambiental de uma região onde predomina o formato organizacional do cooperativismo possui os seguintes aspectos que devem ser levados em consideração, segundo Claro *et. Claro* (2004): conservação do solo, conservação e proteção dos recursos hídricos, administração de resíduos e o manejo de pragas e doenças.

Para o Entrevistado 1, que também é produtor de arroz na região do PIMN, não existe perda de solo porque é área de aluvião rica em nutrientes, tanto que começou em 70 e hoje a produção é maior. A cultura do arroz causa pouco impacto no solo, na fauna e na flora da região.

No entanto, alguns entrevistados parecem perceber algum tipo de má conservação do solo por falta de orientação técnica adequada. Abaixo, alguns relatos nesse sentido:

Às vezes, entre uma colheita e outra, não dá tempo nem de tirar a palha e tocam fogo e plantam de novo, eu acho que isso num é bom pro solo não, mas a gente num sabe direito, porque num tem técnico aqui pra ensinar (Entrevistado 5).

No solo é feita muita correção, por isso não é desperdiçado, coloca muito adubo e faz as análises. Mas se bem que, pensando bem, a gente pode tá colocando coisa que num é pra colocar, mas num tem acompanhamento. A gente faz da nossa cabeça mesmo (Entrevistado 6).

Com relação à conservação e proteção dos recursos hídricos, o Entrevistado 1, afirma que

com o sistema de marastas de arroz com terreno mais plano com lâmina d’água de 10 a 15 cm, a gente só utiliza o que precisa. A água utilizada numa cultura é de aproximadamente 14 mil litros/hec. com lotes de 4 a 5 hectares. Mas sobre a reutilização da água não existe orientação.

Sachs (1986) aponta que a perspectiva da sustentabilidade impõe a necessidade de se criar novos modos de produção, estilos de vida dentro das condições de potencialidades ecológicas, sociais e ambientais, atendendo a uma perspectiva de gestão participativa. No entanto, o PIMN utiliza as mesmas técnicas de irrigação desde a sua criação.

No entanto, segundo o Entrevistado 18, a AUDIPIMN, associação que é responsável pelo distrito d’água, o PIMN “era um perímetro pioneiro quando foi criado com tecnologia de ponta, no entanto agora está ultrapassado, pois consome muita água”.

Além disso,

na hora que tá pulverizando e soltando, depois a água poluída vai pra baixo e o povo ainda usa pra outras coisas. O povo fica é se maldizendo quando num tem. Têm os canais coletores de drenagem, tudo que sobra de água cai nele e volta pro rio poluindo as outras águas. Resíduo de veneno é só o que tem (Entrevistado 6).

Pode-se perceber que ainda permanece a convicção contestada por Barbosa (2008) de que os recursos naturais eram um bem abundante e inesgotável. E o pensamento errôneo, segundo Coltro *et Kruglianskas* (2006), de que sempre haverá fontes de água, reservas de ar puro, terras para agricultura suficientes.

Pode-se observar que a conservação dos recursos hídricos está comprometida pelo manejo inadequado de agrotóxicos utilizados para combater as pragas e doenças que assolam a cultura do arroz.



As informações coletadas são confusas, visto que o gestor afirma que orienta os associados sobre a coleta das embalagens de agrotóxicos e o cuidado para que os mesmos não atinjam o lençol freático. No entanto, os associados relatam que as orientações recebidas são dos empresários que vendem, sobre a quantidade a ser utilizada, mas sem nem ir lá para ver, vendem só pelo que os produtores descrevem.

Por isso, o depoimento abaixo ressaltando esse aspecto:

Veneno a gente só falta acabar com o arroz e num acaba com o mato. Talvez porque a gente num usa o certo. A cooperativa num orienta nada não. E lá onde a gente compra, só diz o tanto de usar que é 5 litros de veneno por hectare (Entrevistado 12).

Os depoimentos apresentados sugerem uma inadequada utilização dos recursos ambientais disponíveis no PIMN, seguindo em um caminho contrário ao proposto por Barbosa (2008), quando ressalta a necessidade de se encontrar novas formas de utilização dos recursos ambientais em busca do desenvolvimento econômico, sem redução dos recursos naturais e sem danos ao meio ambiente.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o atendimento do objetivo da pesquisa, que foi analisar a influência da atuação de cooperativas regionais no desenvolvimento sustentável local de uma região inserida no polígono das secas, partiu-se da caracterização e forma de atuação das cooperativas. Nesse aspecto, as cooperativas nunca deixaram de atuar, mesmo em condições precárias. A produção do arroz continuou em volume considerado suficiente para fazer a indústria de parboilização funcionar.

No entanto, sabe-se que as discussões em torno do modelo de desenvolvimento deixaram de focar aspectos econômicos exclusivamente, sendo esta condição indispensável, mas não suficiente. Neste sentido, na forma de atuação das cooperativas na região do PIMN deveria prevalecer uma articulação maior com o meio ambiente para garantir, justificar e consolidar seus objetivos na criação de uma imagem social desejada em face aos grupos de interesse. Para o processo contínuo de busca pela sustentabilidade, o desenvolvimento econômico deve ser delineado com inclusão social e ecoeficiência. Conclui-se que o desenvolvimento econômico não é inclusivo e nem preza pela eficiência dos recursos em consequência da má utilização e conservação ambiental e da falta de transparência nos processos administrativos da gestão das cooperativas.

Contudo, fica evidente que a ausência desses parâmetros de sustentabilidade não se deve ao formato cooperativista em si da região que, de acordo com a literatura estudada e apresentada, torna-se uma alternativa possível como

caminho para a sustentabilidade local. A ausência desses parâmetros deve-se ao modelo de gestão adotado pelos gestores das cooperativas, que ferem os princípios básicos do cooperativismo, assim como ferem as possibilidades de inserção de um desenvolvimento sustentável para região como consequência. Sendo assim, o que se observa no PIMN são desvios na aplicação dos princípios cooperativistas, de modo que desaparecem as vantagens que poderiam ser obtidas pelo modelo cooperativista no sentido de impulsionar o desenvolvimento sustentável da região.

Deste modo, a presente pesquisa também revelou as dificuldades enfrentadas pelos cearenses em adotar um modelo cooperativista justo e eficiente. Justo no sentido de garantir melhoria na qualidade de vida das pessoas de forma igualitária e eficiente no aspecto de conseguir fazer uso do formado inovador e competitivo do modelo. Observou-se, com o estudo em profundidade, que o modelo cooperativista adotado pelo PIMN, ao absorver muito mais as limitações do modelo cooperativista do que sua vantagem, não consegue impactar de modo positivo no desenvolvimento sustentável da região estudada, uma vez que em pouco tem contribuído para a melhoria das condições de vida dos cooperados, tanto nos aspectos sociais quanto econômicos, como pressupõe a doutrina cooperativista e, também, as dimensões do desenvolvimento sustentável.

Assim, como subproduto dessa pesquisa, são apresentadas as seguintes sugestões para as cooperativas, tendo em vista a promoção de aspectos de desenvolvimento sustentável:

- No campo da proteção ambiental, as cooperativas deveriam adotar uma gestão que priorizasse a diminuição dos custos da organização e redução dos passivos ambientais monitorando as externalidades, assim como uma gestão que visasse uma redução do consumo de energia e de recursos naturais; utilização de produtos ecologicamente corretos e manipulação dos mesmos de forma profissional. Um cuidado específico com os resíduos e a gestão da saúde ambiental.
- No campo econômico, as cooperativas, para começar a trilhar os caminhos da sustentabilidade e serem vistas como alternativas nesse sentido, devem adotar: gestão da redução de custos produzidos pela gestão ambiental; gestão democrática do trabalho, gerando nova oportunidade de emprego e renda; gestão do aumento das vendas dos produtos; gestão da rede de parceiros e fornecedores; gestão de preços, cobrando preços justos pelos produtos e serviços.
- No campo social, os desafios são ainda maiores: gestão das ações éticas e adoção de práticas honestas, abolindo a corrupção; gestão participativa



dos negócios; gestão da comunicação e governança; gestão de programas e projetos sociais de combate à miséria e à pobreza.

Por fim, reconhece-se que esta pesquisa apresentou algumas contribuições acadêmicas relevantes, condicionadas ao tema emergente da sustentabilidade, pois exigiu a busca de conhecimentos específicos, ampliando assim o conhecimento sobre o tema em questão, que vem atraindo crescente interesse de pesquisadores na área. Ademais, sua realização foi importante para a elucidação de que parâmetros de sustentabilidade estão presentes no modelo de gestão utilizado nas cooperativas do PIMN e foram apresentadas considerações sobre o cooperativismo como alternativa para o desenvolvimento sustentável local.

7. REFERÊNCIAS

- Aliança Cooperativa Internacional - ACI. (2010), Disponível em: <<http://www.ica.coop/al-ica/>>. Acesso em: 17 ago. 2011
- Annibelli, M. B. (2008), “A Ordem Econômica Brasileira e o Cooperativismo”, *Revista Eletrônica do CEJUR*, Vol. 1, No. 3.
- Antoniali, L. M. (2000), Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais, Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Barbosa, G. S. (2008), “O desafio do desenvolvimento sustentável”, *Revista Visões*, Vol. 1, No. 4.
- Brasil. (1982), Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências, INCRA, Brasília.
- Brundtland, G. H. (1987), “Nosso futuro comum”, *Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*, FGV, Rio de Janeiro.
- Buarque, S. C. (2004), *Construindo o desenvolvimento local sustentável*, Garamond, Rio de Janeiro.
- Bursztyn, M. (1985), *O poder dos donos: planejamento e clientelismo no Nordeste*, Vozes, Petrópolis.
- Claro, P. B. O. e Claro, D. P. (2004), “Desenvolvimento de indicadores para monitoramento da sustentabilidade: o caso do café orgânico”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 39, No.1.
- Coltro, A. e Kruglianskas, I. (2006), “Estímulos de mercado às ações institucionais socioambientais: os selos de qualidade assegurada são decodificados?”, *REGE-USP*, Vol. 13, No. 4.
- Cook, M. L. (1995), “The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach”, *American Journal Agricultural Economy*, No. 77, pp. 1153-1159.
- Cook, M. L., Chaddad, F. R. e Iliopoulos, C. (2004), *Advance in cooperatives theory since 1990: a review of agricultural economic literature*, em Hendrikse, G. W. J. (Org.), *Restructuring agricultural cooperatives*, Amsterdam, pp.65-90.
- Fischer, T. (2002), *Poderes locais, gestão e desenvolvimento*, Casa da Qualidade, Salvador.
- Foladori, G. (2005), *Por uma sustentabilidade alternativa*, Casa Bertold, Brecht UTA.
- Jager, W. (1992), *As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação*, Organização das Cooperativas Brasileiras, Brasília.
- Leff, E. (2001), *Saber Ambiental*, Vozes, Petrópolis.
- Lynch, R. P. (1994), *Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas*, Makron Books, São Paulo.
- Machado Filho, C. S. P., Marino, M.K. e Conejero, M.A. (2003), “Strategic Management in Agribusiness Cooperatives”, artigo apresentado no VI Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares, Ribeirão Preto, SP.
- Magalhães, A. R. e Rebouças, O. (1987), “Drought as a policy and planning issue in Northeast Brazil”, em Ellis, J. E., Galvin, K. A., McCabe, J. T. e Swift, D. M. (Orgs.), *The Impact of Climatic Variations on Agriculture*, Reidel, Dordrecht, Netherlands.
- Martins, R. e Caldas, E. L. (2009), “Visões do Desenvolvimento Local: uma análise comparada de experiências brasileiras”, *Interações*, Vol. 10, No. 2, pp. 207-2.
- Merriam, S. B. (1998), *Qualitative research and case study applications in education*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Minayo, M. C. S. (2007), *O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde*, Hucitec, São Paulo.
- Nicácio, A. J. (1997), *Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Ninaut, E. S. e Matos, M. A. (2008), “Panorama do cooperativismo no Brasil: censo, exportações e faturamento”, *Informações Econômicas*, Vol. 38, No. 8, pp. 43-55.
- Noletto, M. J. (2000), *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*, Global, São Paulo.



OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras (2010), *Números do cooperativismo brasileiro*, Brasília: Departamento Técnico Econômico, disponível em: <http://www.ocb.org.br> (Acesso em 12 de junho de 2011).

Panzutti, R. *et al.* (2000), *Cooperativismo ao alcance de todos*, Ocesp, São Paulo.

Patton, M. (2002), *Qualitative research and evaluation methods*, Thousand Oaks, Sage.

Pinho, D. B. (1997), *Economia e cooperativismo*, Saraiva, São Paulo.

Prahalad, C. K. (2003), “O trabalho emergente do gerente”, em Chowdhury, S. *Administração no século XXI: o estilo de gerenciamento hoje e no futuro*, Prentice Hall, São Paulo.

Rodrigues, R. (1998), “Aprender a surfar”, *Revista Agroanalysis*, Vol. 12, pp. 3-6.

Rodrigues, R. (1997), “Novos rumos do cooperativismo”, artigo apresentado no XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo, Brasília, DF.

Rolim, J. B. S. (2006), *Sistemas técnicos e sustentabilidade: desafios no Perímetro Irrigado de Morada Nova (PIMN)*, Dissertação de Mestrado em Geografia, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE.

Roos, J. e Lorange, P. (1996), *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*, Atlas, São Paulo.

Sachs, I. (1986), *Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir*, Vértice, São Paulo.

Silva, J. U., Rosini, A. M. e Rodrigues, M. C. (2009), “Responsabilidade Socioambiental como Diferencial Competitivo nas Organizações do Século XXI”, em Hoyos Guevara, A. J., Rosini, A. M., Silva, J. U. e Rodrigues, M. C. (Orgs.), *Consciência e Desenvolvimento Sustentável nas Organizações: reflexões sobre um dos maiores desafios da nossa época*, Elsevier, Rio de Janeiro.

Willers, E. M., Lima, J. F. e Staduto, J. A. R. (2008), “Desenvolvimento local, empreendedorismo e capital social: o caso de Terra Roxa no estado do Paraná”, *Interações*, Vol. 9, No. 1, pp. 45-54.

Yoshino, Y. M. e Rangan, U. S. (1996), *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*, Makron Books, São Paulo.

Zylbersztajn, D. (1994), “Organização de cooperativas: desafios e tendências”, *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 29, No. 3, pp. 23-32.