

# ANÁLISE DE CADEIAS PRODUTIVAS SOB GERENCIAMENTO DE FAMÍLIAS COOPERADAS LIGADAS AO MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA

## *ANALYSIS OF PRODUCTIVE CHAINS UNDER MANAGEMENT OF COOPERATING FAMILIES LINKED TO THE MOVEMENT OF LANDLESS WORKERS*

*Farid Eid*<sup>(\*)</sup>

*Andréa Eloísa Bueno Pimentel*<sup>(\*\*)</sup>

*Maico Roris Severino*<sup>(\*\*\*)</sup>

### RESUMO

O trabalho tem por objetivo mostrar, a partir da pesquisa teórica e de experiências concretas existentes em alguns estados do Brasil, a organização de pequenas cadeias produtivas solidárias, cujos elos estratégicos estão sob controle de famílias cooperadas organizadas em assentamentos de reforma agrária do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) e que contribuem para melhoria na qualidade de vida destas famílias trazendo resultados positivos ao desenvolvimento local. Enfatizamos a importância dada à formação educacional e assessoria técnica, política e administrativa para o desenvolvimento da cooperação e da organização de pequenas agroindústrias articuladas a cadeias produtivas, tais como frango, leite, suíno e outras. A primeira seção é uma análise da cooperação existente no interior do MST, enquanto a segunda seção refere aos instrumentos de cooperação em cooperativas de reforma agrária vinculadas ao MST. A terceira seção compreende uma análise da categoria economia solidária. A quarta seção discute se as cadeias produtivas existentes representam novas formas de solidariedade. A quinta seção se dedica à experiência da COPAVI (Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda.). Por último, as notas conclusivas.

**Palavras-chave:** Cooperativas Agrárias, Cadeias Produtivas, Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, Economia Solidária, Gerenciamento.

### ABSTRACT

The work has for objective to show, from the theoretical research and concrete experiences existing in some states of Brazil, the organization of small solidary productive chains, whose strategical links are under control of families cooperated organized in agrarian reform nestings associates to Movement of the Agricultural Workers Without Land (MST) and that they contribute for improvement the life's quality. These experiences oppose to the historical process organization of traditional productive chains whose relation, peasant and agribusiness entrepreneur, reproduce relations of dependence and subordination. We emphasize the importance given to the educational formation and technique, administrative politics, development of the cooperation and the organization of small plants, such as chicken, milk, swine and others. The article has five sections. The first section is an analysis of the cooperation within the MST (Landless People Movement), while the second is about the means of cooperation in agrarian reform cooperatives which are part of the MST. The third section is an analysis of the solidary economy category. The forth section discusses the productive chains that represent a new form or solidarity. The fifth section is about the MST experience with COPAVI (Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória LTDA).

**Keywords:** Agrarian cooperatives, productive Chains, Movement of the Agricultural Workers Without Land (MST), Solidary Enterprises, Management.

---

(\*) Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos — UFSCAR. *Email:* farid@power.ufscar.br.

(\*\*) Professora da Faculdade de Ciências Agronômicas/Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. *Email:* apimentel@fca.unesp.br.

(\*\*\*) Professora da Universidade do Estado do Mato Grosso. *Email:* maico@dep.ufscar.br.

Estudos sobre cadeias produtivas na agricultura brasileira, em geral, estão relacionados a poucas *commodities* tais como, soja, café, açúcar e álcool, laranja e carne bovina. Discute-se cada vez mais a relevância da coordenação desses grandes sistemas agroalimentares e formas para se reduzir custos de transação entre os agentes das cadeias. Tal estrutura decorre do modelo de crescimento econômico imposto ao país, nos anos de 1960/70, cujo sistema creditício e os demais instrumentos de política agrícola foram direcionados para tais culturas produzidas, predominantemente, por grandes propriedades localizadas nas regiões sul e sudeste do Brasil. Este processo de transferência de recursos públicos, caracterizando e reforçando uma economia de renda (EID, 1994) intensificou a concentração de terras, de renda e de poder nas mãos de grupos econômicos nacionais e estrangeiros.

Todavia, maior controle na aplicação dos recursos públicos nos anos de 1980 e 1990 fez com que, por um lado, procurassem novas ferramentas de gestão visando a reduzir custos e ganhar competitividade, sinalizando uma passagem gradual de uma economia de renda para uma economia de risco característica da economia capitalista (EID, 1994). Como consequência, verifica-se na atualidade intensiva adoção de novas tecnologias e mudanças organizacionais que elevam a produtividade do trabalho, da lavoura e melhoram a qualidade dos produtos.

Ao mesmo tempo, a indústria fornecedora de insumos, exercendo forte papel estratégico dentro dos sistemas agroindustriais, passou a oferecer não apenas fertilizantes, defensivos, sementes, rações, produtos veterinários, dentre outros, mas também um conjunto de atividades de prestação de serviços como crédito, comercialização, gestão de risco etc. O mesmo passou a ser feito por diversas indústrias agroalimentares. Para estes produtores rurais, tal junção de serviços pode trazer benefícios como ganho tecnológico, redução de custos e aumento da produtividade. Porém, em muitos casos, leva à reprodução das relações históricas de dependência e subordinação do trabalhador.

Dentro desse contexto, tais mudanças foram responsáveis por superávits históricos na balança comercial brasileira, colocando o país como grande exportador de *commodities* na atualidade. Destarte, a opção de crescimento econômico feita nos anos de 1960 fez acelerar a expulsão de milhares de trabalhadores do campo. Isso ocasionou e ainda acarreta graves conflitos pela posse de terras, com ênfase para os anos de 1990, quando se intensificaram as ações dos movimentos sociais no campo, com destaque ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, o MST.

Observa-se que na luta pela terra e pela viabilização da vida no campo, agricultores assentados organizam-se em cooperativas e associações que visam ao fortalecimento do conjunto de suas ações, buscando dignidade e qualidade de vida para assentados e auxiliar aos que ainda não alcançaram essa condição. Para isso é preciso tornar a terra produtiva, porém sem reproduzir o paradigma capitalista da geração de excedente de capital a qualquer custo. *Carvalho* (2002) analisa que a valorização da vida, a proteção à saúde e ao meio ambiente, a luta contra o capital monopolista e pela alteração do atual modelo econômico, devem ser valores utilizados para a construção de comunidades de resistência e superação. Tais valores também podem ser utilizados para distinguir a natureza da oferta dos produtos da pequena agricultura familiar, em comparação à oferta das

propriedades capitalistas, que produzem a custos mais baixos. Como afirma *Eid* (2002), é imperativo fazer o contraponto com o pensamento liberal que traduz a viabilidade somente do ponto de vista econômico-financeiro, por meio da relação custo/benefício.

Portanto, inserir-se no mercado parece ser inevitável para a viabilização da produção da propriedade rural advinda da reforma agrária, seja ela coletiva ou individual. Todavia, a construção da viabilidade deve trabalhar com o planejamento da demanda para curto, médio e longo prazos e passa necessariamente pela articulação nos e com os movimentos sociais em nível local, regional, nacional e internacional (EID, 2002). É neste sentido que se inicia, a partir de meados dos anos de 1990, experiências de formação de pequenas cadeias produtivas solidárias, cujos elos estratégicos estão sob controle de famílias organizadas em cooperativas de produção e de prestação de serviços, implantadas em assentamentos de reforma agrária, ligados ao MST, buscando gradativamente legitimar suas ações perante a sociedade.

Este trabalho tem por objetivo analisar, a partir da pesquisa teórica e de experiências concretas existentes em alguns estados do Brasil, a importância e o funcionamento de algumas cadeias produtivas solidárias e a contribuição destas para a melhoria na qualidade de vida das famílias assentadas.

## 1. COOPERAÇÃO NO MST

No início deste século, o MST atua em 23 estados brasileiros, organizando cerca de 1,5 milhão de pessoas, com mais de 350 mil famílias assentadas e aproximadamente 100 mil vivendo em acampamentos. Esta organização encontra-se estruturada em setores. O Setor de Educação desenvolve pedagogia própria para escolas do campo em cerca de 1500 escolas públicas de assentamentos, com cerca de 150 mil crianças e 3500 professores pagos pela rede municipal e estadual; ainda, aproximadamente 25 mil jovens estão sendo alfabetizados e várias universidades brasileiras formaram parcerias para contribuir na formação de professores, engenheiros, advogados e administradores, entre outras profissões, visando à melhoria da assistência aos assentados.

Quanto ao Setor de Comunicação, coordena as atividades do Jornal Sem Terra e acompanha a formação de repórteres populares, programas de rádio e rádio comunitária em assentamentos, divulgação de informações, notícias na página da Internet e via e-mail para diversas organizações e grupos de apoio em nível nacional e internacional. O Setor de Direitos Humanos articula uma rede nacional com 60 advogados que trabalham de forma voluntária, em processos que envolvem prisões, assassinatos e outras questões relacionadas com a defesa da Reforma Agrária. O Setor de Relações Internacionais coordena as atividades internacionais, principalmente em fóruns como a Via Camponesa que agrega 80 organizações camponesas dos 5 continentes (MORISSAWA, 2001; EID & PIMENTEL, 2000).

O Setor de Produção, Cooperação e Meio Ambiente, presente em cerca de 700 municípios brasileiros, conta com aproximadamente 400 associações de produção, comercialização e serviços, 49 cooperativas de produção agropecuária (2300 famílias), 32 cooperativas de prestação de serviços (11 mil sócios), 2 cooperativas regionais de comercialização, 2 cooperativas de crédito (6 mil sócios) e 96 agroindústrias processadoras de

frutas, leite, grãos, café, carnes, doces e cana-de-açúcar. Este setor conta com centenas de técnicos, recebe apoio do Programa de Acompanhamento das Empresas Sociais (PAES) vinculado à Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária do Brasil (CONCRAB), desenvolve parcerias com diversas universidades de todas as regiões do país e atua na perspectiva do desenvolvimento e implantação de um novo modelo tecnológico, com valores agroecológicos e sustentáveis. A eficácia que se busca é o resultado da conjugação de interesses e motivações dos membros. As experiências estão sendo vistas como embriões de novas formas de produção e organização do trabalho e do mercado, revigoradoras de setores populares excluídos e instrumentos de emancipação e de apropriação de tecnologias produtivas e organizacionais.

No meio rural, é comum o desenvolvimento de formas mais embrionárias de cooperação, tais como os mutirões, as trocas de dias de serviço, as roças comunitárias. Essas formas de cooperação vêm dos tempos da colonização até os dias atuais (VAZZOLER, 2004). A cooperação autogestionária, por meio da propriedade conjunta dos meios de produção e o compartilhamento do processo decisório, tem sido a forma associativa mais utilizada pelo MST na luta pela terra e viabilização da vida no campo. De acordo com *Eid e Pimentel* (2000), o cooperativismo, para assentados do MST, é entendido como um dos caminhos para a emancipação humana. Busca-se o desenvolvimento organizacional, por meio da motivação coletiva para o trabalho voluntário e remunerado. Há compromisso e disciplina pessoal de seus membros com o cumprimento dos objetivos sociais. Na definição das estratégias de crescimento econômico, a busca pelas sobras líquidas não é a referência principal, mas sim o desenvolvimento do ser humano, por meio do resgate e ampliação da dignidade e da cidadania. Esses empreendimentos econômicos têm gerado emprego, renda e impostos que beneficiam indiretamente cerca de 700 municípios do interior do Brasil (VILLELA & WILKINSON, 2002).

No entanto, atualmente, boa parte da produção dos assentados da reforma agrária estudados é escoada via “atravessador”, o que reduz o fruto da comercialização dos produtos — geralmente matérias-primas e produtos *in natura* com baixo valor agregado percebido. Essa exploração, que transfere “para fora da porteira” uma parte da riqueza que poderia ser mantida dentro dos assentamentos e em seu benefício, pode ser reduzida com a utilização de ferramentas de gestão adaptadas à realidade destes empreendimentos.

## **2. INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM COOPERATIVAS DE REFORMA AGRÁRIA DO MST**

Primeiramente, para não incorrer em erro de dimensionamento do tamanho de cada unidade produtiva e do número de cooperados, trabalhadores que serão futuros cooperados, gradativamente, percebem que é necessário um estudo de mercado e análise da viabilidade social e econômica do projeto de criação de uma cooperativa, por exemplo de produção. O estudo pode indicar tipos de produtos que possuem demanda no mercado — padrões e diferenciados — o preço possível de ser obtido, a tecnologia adequada de produção, a escala mínima viável para a unidade de produção, entre outras.

A análise de viabilidade do projeto se faz necessária para dimensionar corretamente as obras e a infraestrutura, o arranjo físico, a projeção do fluxo dos processos produtivos,

verificar as exigências legais e normas ligadas aos serviços de inspeção sanitária e os equipamentos necessários ao processo produtivo, além dos postos de trabalho e as qualificações necessárias. Com informações qualificadas, uma cooperativa pode passar a planejar suas ações e inversões de maneira mais segura, definindo-se com menor grau de incerteza, postos de trabalho, requisitos de qualificação, número de cooperados necessários, entretanto, adequados a cada realidade e sem deixar de levar em consideração o tempo para lazer, cultura, educação e outras atividades.

Numa perspectiva de viabilidade, faz-se necessário buscar permanente ganho de produtividade e qualidade. Para isso, existe a preocupação com a formação contínua de quadros técnicos. Além disso, considera-se necessário que os dirigentes tenham algum tipo de experiência administrativa. No entanto, em razão da baixa escolaridade dos associados, são poucos os que possuem experiência e qualificação na área de gestão de uma pequena propriedade (CHRISTOFFOLI, 1998).

Face a isso, a CONCRAB criou o Instituto Técnico de Capacitação e Pesquisa da Reforma Agrária (ITERRA), instalado no município de Veranópolis, no Rio Grande do Sul. Esse centro de formação e capacitação técnica promove, entre outros cursos, o Curso Técnico em Administração de Cooperativas (TAC) e as Oficinas de Capacitação Técnica em Agroindustrialização, que visam a qualificar assentados.

Dentre os métodos de capacitação massiva utilizados pela CONCRAB, destacam-se os Laboratórios Organizacionais (LO), que buscam formar quadros organizadores de empresas associativas e os LO de Cursos, os quais visam à capacitação em algumas áreas técnicas específicas. Nos Cursos de Formação Integrada com a Produção, os participantes conjugam trabalho no lote individual ou coletivo com o aprendizado de técnicas agropecuárias e noções organizativas (CONCRAB, 1996).

O MST considera que a evolução de uma CPA se dá por meio de três etapas, não necessariamente sequenciais e com coexistência de mais de uma etapa: a) produção agrícola para subsistência; b) comércio de excedente; c) agroindústria. A contínua preocupação com a capacitação técnica dos cooperados tem levado a buscar parcerias com algumas universidades brasileiras para o desenvolvimento de cursos de especialização superior em gestão de cooperativas. Para esta organização, perseguir um mercado alternativo parece estratégico para sobrevivência e crescimento, tendo as seguintes características: popular, local/regional; ideológico/propaganda da reforma agrária; de comercialização direta entre os trabalhadores.

De fato, conforme estudo de *Kunz* (1999), a experiência na criação de canais próprios de aquisição de matéria-prima básica para unidades de beneficiamento de erva-mate por cooperativas dos três estados da Região Sul, por meio de relações de intercooperação, mostra que esse pode ser um importante caminho a ser desenvolvido, a intercooperação por ramo de atividades. Buscar novos mercados para produtos de maior valor agregado pela via da diferenciação de produtos, por meio do uso da marca registrada “Produtos da Terra”, ou pela via de preços menores, parecem ser alternativas interessantes. No Estado do Rio Grande do Sul, a Cooperativa Regional dos Agricultores Assentados (COOPERAL), desenvolveu sementes agroecológicas BIONATUR, em que não foram

usados agrotóxicos ou qualquer substância tóxica ou agressiva ao homem ou à natureza no seu cultivo, pós-colheita ou em seu enlatamento.

Observa-se uma preocupação crescente no desenvolvimento da agroecologia enquanto uma alternativa em relação à agricultura tradicional, advinda da chamada revolução verde, que utiliza agrotóxicos ou a transgenia. Estudo desenvolvido por Cadore (1999), analisa a viabilidade da produção de arroz agroecológico pela cooperativa COOPAN, no estado do Rio Grande do Sul. Outra estratégia é a diversificação da produção. As cooperativas não apenas podem elevar seus rendimentos, garantir um fluxo de caixa com receitas ao longo do ano, garantir renda nos períodos de flutuações na demanda ou por perda da colheita e tendem a reduzir a mão de obra ociosa nos assentamentos. Porém, a diversificação intensiva, no atual estágio de desenvolvimento das cooperativas, pode acarretar perda de foco do negócio.

Nesse sentido, a adoção de algumas normas técnicas de produção vem sendo introduzidas gradativamente no processo produtivo e administrativo (CHRISTOFFOLI, 1998), ao mesmo tempo em que se percebe pelos depoimentos de dirigentes do MST, da CONCRAB e de diversas cooperativas, uma preocupação pelo desenvolvimento do cooperativismo autêntico no interior da organização, sem ter de se reproduzir a organização taylorista do trabalho, centralizadora e excludente.

De fato, para alcançar a eficácia nas decisões tomadas, além do acerto na tomada de decisão, necessário se ter a adesão de todos que vão executá-la. No entanto, um dos maiores desafios para os empreendimentos autogestionários é o de encontrar mecanismos de poder e de decisão que sejam equilibrados atendendo às exigências essenciais da democracia e da eficácia organizacional (CHRISTOFFOLI, 1998; EID & PIMENTEL, 2000). Para garantir esse equilíbrio, os dirigentes da CONCRAB entendem que a formação e a capacitação deve ser continuamente desenvolvida entre os cooperados, em todos os níveis hierárquicos — dirigentes, coordenadores e base (GONÇALVES, 1999, p. 97).

Observa-se que normalmente ocorre uma forte possibilidade de diluição de responsabilidades dos cooperados na gestão e no trabalho da cooperativa. Onde acontece, pode ocorrer que não se estabeleça a responsabilidade de quem atua com desleixo ou ineficiência no processo produtivo e no gerenciamento, assim como também não ocorre o reconhecimento e estímulo aos que desempenham sua função de forma a cumprir ou superar as expectativas. *Christoffoli* (1998) conclui em sua análise que há necessidade de se definir claramente as atribuições e níveis de autoridade e responsabilidade dos coordenadores e das instâncias de base.

Caso isso não ocorra, os coordenadores podem não se sentir respaldados em assumir o ônus das decisões operacionais que lhes caberia. O efeito disso pode ser a morosidade na tomada de decisões, afrouxamento no ritmo e na produtividade do trabalho e dissolução da hierarquia funcional. Com relação à jornada diária de trabalho, geralmente estabelece-se um horário mínimo de trabalho que cada associado deve cumprir, geralmente de 8 horas. A jornada varia conforme as demandas das atividades da cooperativa.

Como as cooperativas de produção trabalham principalmente com atividades agropecuárias ocorre, em alguns casos, um desbalanceamento entre o potencial disponível de trabalhadores e a necessidade concreta de trabalho.

Há necessidade de se organizar o trabalho de modo a haver a melhor utilização possível da mão de obra. A distribuição das sobras, em geral, se dá por horas ou dias trabalhados. No entanto, pode ocorrer que nos coletivos novos passe-se um período de tempo em que a cooperativa não tenha condições de gerar receitas para distribuir aos sócios. Com isso, pode haver desistência por parte de algumas famílias, uma das principais causas que levam cooperados a se desligarem de cooperativas, conforme estudo desenvolvido por *Gumieiro* (1999). Por outro lado, a noção de valor de troca dos bens, equipamentos, ferramentas, animais, instalações fica clara somente quando o cooperado toma contato direto com o mercado, por meio da venda ou troca de um produto por outro, o que nem sempre é o caso (EID, SCOPINHO & PIMENTEL, 1998).

### 3. ECONOMIA SOLIDÁRIA: PARA ALÉM DA REPRODUÇÃO SIMPLES

Ao fazermos o resgate histórico das experiências solidárias e autogestionárias verificamos que na história do capitalismo sempre existiram movimentos sociais dos trabalhadores, organizados ou espontâneos, com caráter de resistência aos modelos de concentração da terra, renda e poder. Todavia, estas experiências têm sido marcadas pelo isolamento, existência efêmera e servem notadamente como espaços de sociabilidade e com pouca repercussão para a gestação de uma economia do trabalho que pretenda se tornar uma alternativa concreta ao modo de produção capitalista (GAIGER, 2004).

Na atualidade, o fomento à geração de trabalho e renda para beneficiar pessoas pobres e marginalizadas é indispensável, porém o sucesso dessas iniciativas implica a capacidade de mobilizar, motivar e envolver as pessoas para a gestão eficiente das associações e cooperativas solidárias. Na Economia Solidária (SINGER, 1999) o trabalho sendo o elemento central tem a pretensão de se transformar em uma Economia do Trabalho. Para isso, é essencial que a racionalidade técnica sempre esteja a serviço da racionalidade social, fundamentada na cooperação. A manutenção de cada posto de trabalho tem prioridade maior do que a acumulação, a qual deve estar subordinada ao atendimento das necessidades definidas pelo coletivo de trabalhadores. A formação efetiva dos associados e o desenvolvimento sustentável do empreendimento só são possíveis a partir de uma metodologia de incubação específica para essas iniciativas econômicas (EID, 2005).

Se desde os primeiros anos de atividade econômica pretende-se assegurar condições mínimas à (re)conquista da dignidade e da subsistência, supõe-se que no decorrer dos anos, com o processo de maturação dos investimentos e da coesão social, os impactos sejam maiores na qualidade de vida das famílias associadas e em seu entorno econômico, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento das localidades urbanas e rurais. Isto significa ultrapassar a noção restrita de economia popular orientada, em sua grande maioria, para a reprodução simples, por meio da satisfação do consumo básico e da sobrevivência, garantindo para as famílias associadas apenas a reprodução imediata das condições materiais de vida.

No campo restrito da economia popular se veem limitadas a um circuito em que pessoas pobres produzem e vendem ou prestam serviços para outras pessoas pobres. Demonstram, via de regra, pouca ou nenhuma capacidade de articulação externa, em termos de construção de redes com empreendimentos solidários ou na obtenção de apoio, parcerias e reconhecimento junto às instituições públicas. Pode-se concluir que estas experiências estariam restritas a uma dimensão comunitária com reduzido impacto nas questões sociais e econômicas mais gerais. Por outro lado, a Economia Solidária surge e se desenvolve articulando-se com uma economia popular e solidária, entretanto isso não significa que deva ser interpretada como uma economia dos pobres. Sua trajetória histórica será a de buscar superar as suas dificuldades iniciais e estar orientada para a reprodução ampliada das condições de vida em sociedade, o que significa reconhecer que tais iniciativas reivindicam também direitos, ou seja, ampliam o campo de atuação, com ações sobre um espaço público (GENAUTO & LAVILLE, 2004).

O alcance da Economia Solidária, como ser de um setor econômico dinâmico e estratégico, efetivo gerador de trabalho e renda, segurança humana e bem-estar. Para isso, depende fundamentalmente do impulso continuado àquelas iniciativas e da qualificação dos seus sujeitos e demais agentes envolvidos. Essa dupla linha de ação pode trazer importantes efeitos demonstrativos ao transformar as pessoas e suas expectativas, criar condições para o desenvolvimento sustentado dos empreendimentos econômicos solidários, com base no potencial produtivo da cooperação e numa visão de responsabilidade social e solidária com a população e meio ambiente.

#### **4. CADEIAS PRODUTIVAS SOLIDÁRIAS OU TRADICIONAIS?**

Os empreendimentos solidários, para sobreviverem, se veem obrigados a lidar com o mercado, compreendendo-o enquanto um procedimento de trocas, na base de diferenças recíprocas, complementares e que estão marcadas historicamente, pelo menos de forma predominante, na utilidade dos bens trocados. Interpretam que não são as pessoas que são trocadas, mas os bens são trocados, conforme interesses de cada uma das partes. Se o mercado pode também ser um ambiente propício à economia solidária, este deve ser modelado, perdendo suas feições predominantes atualmente.

Pode-se partir do pressuposto de que, nos procedimentos de trocas, as relações podem ter uma soma positiva, que as partes podem ganhar. Não se trata de tirar de um para dar para outro, mas estabelecer-se um sistema de relações econômicas e sociais que permitam ganhos a ambos. Pode-se encontrar em empreendimentos solidários elementos internos de uma outra lógica que os torna objetivamente propensos a praticarem um outro tipo de relação de troca.

Cabe aqui uma questão: como passar de uma economia popular em que há empreendimentos solidários relativamente isolados, praticando solidarismo nas suas relações internas, para um solidarismo horizontal em que se possa criar e desenvolver um conjunto de práticas que interrelacionam essas iniciativas? Ir além da economia popular pressupõe pensar que o desenvolvimento autossustentável das comunidades pode significar inicialmente buscar planejar a integração de cada cadeia produtiva solidária (MANCE, 2003), estratégica para aumentar seu impacto no desenvolvimento local, en-



dógeno e comunitário, buscando ampliar o capital social. Para isso, é estratégico que ocorra um processo de mobilização dos recursos, das potencialidades e dos agentes dos arranjos produtivos locais, criando oportunidades de trabalho e renda, superando gradativamente as dificuldades para melhoria nas condições e relações de trabalho de toda uma população local.

Segundo *Mance* (2003, p. 26-27), podem estar em processo de formação sistemas de Redes de Economia Solidária que integram organizações solidárias de crédito, produção, consumo, comércio e serviços que passam a analisar as melhores estratégias de expansão, chegando algumas a sinalizar sobre a necessidade da remontagem de cadeias produtivas. “A ideia básica dessa remontagem consiste em substituir fornecedores de insumos que operam sob a lógica do capital por fornecedores que operam sob a lógica da economia solidária.” O objetivo é alcançar a sustentabilidade social, econômica e ambiental.

Ao contrário, se a estratégia for priorizar, desde o início, o mercado externo convencional significaria, na grande maioria das situações concretas, integrar os empreendimentos solidários em cadeias produtivas controladas por grupos econômicos oligopolistas, geralmente transnacionais. Ao coordenarem estas cadeias, determinam o ritmo da acumulação de capital, subordinam os empreendimentos solidários ao seu controle, e a dinâmica do processo e o controle social passam a ser dados pelas primeiras. Pode-se pensar na reprodução dos processos históricos de integração entre diferentes produtores, muito comum nas relações campesinato e empresário rural.

## 5. ANÁLISE SOBRE A EXPERIÊNCIA DA COPAVI (PARANÁ, BRASIL)

### 5.1. Histórico

O assentamento Santa Maria com aproximadamente 250 ha está localizado a 500 metros de distância da cidade de Paranacity/PR, a aproximadamente 403 km da capital Curitiba e a 80 km de Maringá/PR, no noroeste do estado do Paraná. A vegetação na área de preservação ambiental é de floresta tropical perenifólia, apresentando as seguintes espécies: peroba, pau d’alho, canela, guajuvira, figueira branca, entre outras (MOURA, 2005). O INCRA concedeu a emissão de posse para 25 famílias ligadas ao MST para serem assentadas. Considerando que 5 desistiram, foi reivindicada ao INCRA, e concedida, a redução da capacidade do assentamento para 20 famílias.

A Cooperativa de Produção Agropecuária Vitória Ltda. (COPAVI), fundada em 10 de julho de 1993, é vinculada à CONCRAB por meio da Cooperativa Central de Reforma Agrária do Paraná (CCA-PR) e segue as orientações do MST nas suas linhas políticas, princípios e símbolos definidos em nível nacional, estadual e regional. Em seus aspectos infraestruturais, os assentados transformaram a área, que em 1993 era praticamente coberta com cultura de cana-de-açúcar, em um lugar de moradia, lazer e geração de trabalho e renda. As moradias foram construídas em forma de agrovila, havendo em todas as casas energia elétrica e água encanada. Em 2005, em razão de uma linha de financiamento conseguida pela cooperativa, apenas duas casas eram de madeira e as dezenove demais eram de alvenaria.

Em 2003, a COPAVI era constituída por vinte e uma famílias, sendo trinta e sete cooperados, que trabalham em conjunto com mais sete adolescentes, perfazendo um total de quarenta e quatro trabalhadores. E ainda dezessete crianças menores de quatorze anos que não trabalham, dedicando-se integralmente aos estudos. Já em 2005, a cooperativa era constituída pelas mesmas vinte e uma famílias e os mesmos trinta e sete cooperados, porém com apenas cinco adolescentes. Neste período, pela necessidade de força de trabalho para a realização das atividades produtivas foram contratados seis trabalhadores, perfazendo um total de quarenta e oito trabalhadores. E ainda um número de dezoito crianças (SEVERINO, 2006).

Como estratégia de otimizar o tempo do intervalo do almoço, de permitir maior socialização entre os trabalhadores e ter um local para a realização das assembleias e festividades, a cooperativa possui 1 refeitório comunitário onde é servida de segunda a sexta uma média de 110 refeições. Quanto às benfeitorias instaladas na cooperativa pode-se destacar, além das casas e do refeitório, a existência de 2 escritórios, 1 parque de diversão, 1 barracão para estocagem de insumos, produtos acabados, máquinas e equipamentos, 1 secador solar, 1 usina-engenho, 1 curral, 1 chiqueiro, 1 granja, 1 laticínio, 1 viveiro de hortaliças, 1 viveiro de mudas de plantas nativas da região para reflorestamento e 1 abatedouro.

Destaca-se que teoricamente o número de associados, adolescentes e crianças deveria aumentar devido ao envelhecimento das pessoas e ao aumento da natalidade. Mas observou-se que todos os integrantes que em 2003 eram adolescentes (seis membros), ao concluírem o ensino médio, foram licenciados temporariamente da cooperativa para realizarem seus estudos do ensino superior ou técnico em outras cidades. Ressalta-se que apenas um desses jovens estudantes realiza o curso de ensino superior normal, os demais participam de convênios das universidades com o MST, por meio dos cursos do TAC e cursos de graduação especial modular para assentados — com três meses de curso (nos períodos não letivos das universidades) e três meses de comunidade (no assentamento). A educação é uma constante preocupação no assentamento, fato que justifica as crianças até quatorze anos dedicarem-se integralmente aos estudos, os adolescentes de quinze a vinte e um anos trabalharem meio período, os jovens serem licenciados para realização de cursos técnicos ou de nível superior e todos os adultos que não haviam concluído o ensino médio terem realizado e concluído o supletivo até 2005.

A renda das famílias da COPAVI é distribuída por meio do cálculo da somatória das horas trabalhadas dos membros de cada família, multiplicada pelo valor da hora/cooperado definida em assembleia. Uma família (casal mais dois adolescentes) consegue obter em média uma renda monetária de seiscientos reais (R\$ 600,00) mensais, trabalhando aproximadamente 26 dias no mês. Aparentemente esta renda é baixa comparando-se ao salário mínimo pago para trabalhadores no Brasil. No entanto a maior renda conquistada pelo trabalhador na cooperativa é não monetária. Pode-se classificar como renda não monetária: o consumo de energia elétrica, água, transporte e café da manhã são por encargo da COPAVI; o almoço é realizado no restaurante comunitário, onde as refeições são pesadas e os valores dos pesos são descontados da renda familiar, e o acesso gratuito aos produtos da cooperativa (queijo, leite, carne, ovos, verduras, melado, açúcar, frutas, entre outros). Desta forma, verifica-se que o consumo básico de cada família é custeado

pela cooperativa, sendo a renda monetária destinada para melhoramentos nas infraestruturas de moradia, saúde e gastos individuais dos membros.

Quanto aos objetivos da COPAVI, encontram-se expressos no Regimento Interno: a) Ser uma cooperativa de produção, comercialização e industrialização, em vista de organizar o trabalho de seus sócios; b) Liberar mão de obra para contribuir no MST e seus setores de organização; c) Ser uma organização social de reivindicação e de luta em favor da reforma agrária e do interesse de seu quadro social; d) Dar exemplo por meio dos resultados econômicos e sociais de que ‘a reforma agrária dá certo’; e) Buscar a especialização da mão de obra; f) Garantir a participação nas decisões, execução e controle e divisão das sobras por meio da gestão democrática. Desta forma, espera-se que a COPAVI, enquanto CPA, atinja a eficiência econômica e seja um instrumento de luta política. Para atingir estes fins a cooperativa é organizada com base nas exigências da legislação de cooperativas vigentes no país e as necessidades apontadas no planejamento anual. Esses dois elementos definem a estrutura organizacional da cooperativa. A estrutura organizacional da COPAVI em 2003 era: a Assembleia Geral, a Diretoria, o Conselho Fiscal e o Conselho Deliberativo. O último é formado pelos Coordenadores dos Setores e Coordenadores dos Núcleos de Famílias, e responsável por encaminhar e decidir sobre as atividades a serem realizadas.

Os sócios-trabalhadores da cooperativa em 2003 estavam divididos nos seguintes setores: horticultura e reflorestamento, canavieiro, pecuária leiteira, bananicultura, pecuária de corte (avicultura, suinocultura e piscicultura) e apoio (administrativo, comunicação, comercialização e serviços). Destes setores estima-se que 15% da produção era destinada para o autoconsumo, 65% destinada para os consumidores locais (Paranacity/PR) e 20% para os demais mercados. Esta diferença de percentual é justificada pelo preço baixo dos produtos, pelos principais produtos serem altamente perecíveis e pelos canais de distribuição ineficientes nos demais mercados. Os produtos produzidos pela cooperativa em 2003 eram: açúcar mascavo, rapadura, melado, leite pasteurizado, queijo, iogurte, doce de leite, banana-passa, hortaliças, madeira e pão. Na comercialização, além dos produtos da COPAVI havia a de outros produtos de assentamentos do MST.

## *5.2. Sobre a cadeia produtiva do leite na COPAVI*

O setor de pecuária leiteira é considerado pelos membros da cooperativa como a cadeia produtiva de sustentação da COPAVI. As atividades relacionadas a este setor iniciaram-se no período de acampamento em 1992. No período havia dois animais para fornecimento de leite para a nutrição das crianças. No período entre 1993 e 1995 a atividade era vista como uma atividade de subsistência, apenas com a comercialização de alguns animais por alguns membros da cooperativa de modo individual. Vislumbrando a atividade como uma atividade produtiva rentável em 1995, via decisão votada em assembleia, houve o investimento na infraestrutura de um laticínio e na compra de algumas cabeças de gado. Para o desenvolvimento das atividades deste setor no período de 1995 a 2003, eram destinados aproximadamente 117 ha da área total.

A produção bovina utilizava o método semiextensivo de manejo, no qual os animais permanecem no pasto durante a maior parte do dia. Considerando as características

não favoráveis do solo e clima tinha-se dificuldades para a alimentação bovina, assim sendo os mesmos eram confinados 3 vezes ao dia no verão, e ainda, durante o período de seca, os animais eram criados no sistema intensivo de confinamento total. Para a alimentação no sistema intensivo utilizava-se uma ração preparada com milho e farelo de soja, e eventualmente utilizava-se silagem de sorgo, numa produção anual de 600 toneladas do produto ensilado. A reprodução era feita por meio de inseminação artificial pelos próprios cooperados e ainda a cooperativa contava com acompanhamento veterinário mensal. O manejo desses animais era realizado por 5 trabalhadores.

O rebanho da cooperativa era composto de 69 cabeças de gado leiteiro, sendo 48 ordenhadas, 5 bezerros, 7 animais de 5 a 6 meses e 9 recém-nascidos. As cabeças de gado, desde a implementação do laticínio, são ordenhadas por sistema mecânico (6 ordenhadeiras e 3 medidores) possibilitando uma produção média de 700 litros diários de leite, destinados para o laticínio da cooperativa.

A partir de 2002 iniciou-se a discussão da implementação do método de Pastoreio Racional Voisin (PRV). Esta discussão surgiu a partir da necessidade de diminuir o alto custo da alimentação por silagem, a necessidade de diminuir mão de obra utilizada na atividade e principalmente para tornar uma produção pecuária orgânica. A princípio, a adoção do PRV permite alcançar, entre outras, as seguintes vantagens, em comparação ao tradicional sistema de pastoreio contínuo: a) Aumento da produtividade da pastagem; b) Melhoria da qualidade das pastagens, tornando desnecessárias as reformas; c) Maior facilidade de manejo; d) Maior economia em suplementos e medicamentos; e) Maior facilidade para produção da “Carne Ecológica” e “Leite Ecológico”; e) Mais gado e maior rentabilidade por unidade de área. O método PRV constitui-se numa tecnologia de processo que atende às melhores exigências para o crescimento e desenvolvimento das pastagens e atendimento das necessidades dos animais em pastoreio. Por meio dos tempos de repouso concedidos aos piquetes, proporcionam-se às plantas todas as condições para que possam crescer sem interrupções ou agressões, até que atinjam um novo ponto de corte.

Na COPAVI, os animais, duas vezes por dia, todos os dias, saem de uma parcela semipastoreada, de odor desagradável, na qual depositaram seus excrementos, e vão para uma nova, de pasto fresco e odor agradável. Esse manejo diário é o mais poderoso indutor de consumo de pasto verde nos sistemas rotativos de utilização de pastagens, além de todos os benefícios ecológicos. Em cada piquete há uma ampla disponibilidade de água, sal e sombra com bebedouros e árvores entre piquetes, para que o pasto seja colhido diretamente pelo animal. Criadas as condições para tal, o próprio bovino colhe a sua comida e distribui de forma uniforme seus excrementos sobre o solo, fertilizando-o sem o uso de adubos solúveis formulados e poupando mão de obra.

Para o manejo do PRV em 2005 eram utilizados 6 trabalhadores e 1 adolescente. A intensa incidência de luz solar na região da COPAVI permite o acelerado crescimento dos vegetais por meio da fotossíntese, com isso é possível manter os animais permanentemente em regime de pastoreio. Para este manejo, houve a necessidade de uma nova divisão da área por meio de piquetes (divididos por cerca elétrica). Outro quesito importante do PRV é o constante acompanhamento do desenvolvimento do gado e da pastagem por veterinário e agrônomo. No mesmo período da transição do manejo, a COPAVI cedeu

um espaço para Secretaria Estadual de Agricultura do Paraná para a instalação de um escritório regional, possibilitando assistência diária de agrônomos e veterinários.

A partir disto, houve todo o mapeamento e planejamento de ocupação dos piquetes, e também o fichamento de todas as cabeças de gado com registro de inseminação, cria e produtividade de leite. Nesta mudança de prática de manejo houve a necessidade da substituição dos animais da raça holandesa por animais de porte mais rústico para sobrevivência e produtividade nas novas condições. Desta forma iniciou o processo de inseminação com sêmen de animais da raça girolanda em animais da raça holandesa para a adequação da raça ao manejo.

Em 2005 a COPAVI contava com um plantel de 145 cabeças de gado, sendo aproximadamente 13 bezerras, 20 descartes, 60 repasses e 48 cabeças leiteiras. Quando realizada a segunda fase da pesquisa de campo, e por estar em fase de transição do manejo semiextensivo para o Voisin, verificou-se uma diminuição da produtividade, mas por outro lado diminuição de custo e aumento da qualidade. Estima-se que haverá maior produtividade deste método quando houver toda mudança da raça dos animais e estes estiverem adaptados às condições do manejo PRV.

Além das atividades de manejo do gado, neste setor há atividades relacionadas ao laticínio, em que a COPAVI conta, desde 1995, com uma infraestrutura de caixa d'água, depósito, caixa de depósito, pasteurizador e embaladeira, utilizados na produção de leite pasteurizado, iogurte, doce de leite e queijo. A mão de obra do laticínio é de dois trabalhadores fixos e um adolescente. A principal produção do laticínio é de leite pasteurizado, com aproximadamente 500 litros diários, com validade de três dias. A cooperativa desenvolve com os estabelecimentos comerciais o sistema de devolução das unidades de litro de leite não comercializadas até o prazo de validade. Estes litros devolvidos, mais uma parcela da produção diária, são utilizados para a produção de iogurte, doce de leite ou queijo. Para a produção de iogurte são utilizados leite em pó e flavorizantes, produzindo em média 100 litros de iogurte por dia. Semanalmente são produzidos 65 kg de doce de leite, comercializados em embalagens plásticas de 480 gramas. Para esta produção utiliza-se, além do leite, açúcar e bicarbonato. O excedente do leite é utilizado na produção de queijo para consumo dos cooperados.

Os principais consumidores do leite da COPAVI são as creches e escolas dos municípios próximos ao assentamento, os estabelecimentos comerciais locais e principalmente os consumidores de venda direta cadastrados na cooperativa. Para o setor do laticínio, o Grupo de Estudo da COPAVI busca uma estratégia focada na tecnologia de processamento, gestão, garantia e controle de qualidade. Com esta estratégia busca-se o certificado de inspeção sanitária estadual e/ou federal para o leite pasteurizado, a certificação para o iogurte e doce de leite, e ainda como estratégia de diferenciação efetivação da implementação do PRV para certificação do leite orgânico.

Do mesmo modo que no setor de horticultura, no setor de pecuária leiteira houve redução do número de postos de trabalho, portanto, possibilitou transferência de pessoas para o setor canavieiro, demandante de maior trabalho. Desta forma, verifica-se uma menor dependência do processo de produção em relação ao trabalho intensivo, pois

o manejo da terra diminuiu, permanecendo principalmente as atividades de pastoreio e ordenha, e menos do preparo de silagem. Nas atividades de processamento de leite verificam-se atividades padronizadas e repetitivas em função do processo produtivo de pasteurização e embalagem. Quanto às atividades de planejamento da produção observa-se bastante influência do grupo de estudos, visto a importância da renda obtida pelo setor. Assim, quem determina a quantidade de produção de leite pasteurizado em saquinhos é o mercado, enquanto para os outros produtos quem determina são os trabalhadores. Em relação às atividades de pecuária e rodízio de gado nos piquetes, estas são determinadas a partir de um planejamento de uso do solo, porém flexíveis à observação direta dos membros que atuam no setor. Ressalta-se que as atividades de pecuária são realizadas por trabalho em grupo, enquanto o processamento do leite é feito por trabalhadores especializados e capacitados, havendo pouco rodízio nesta atividade de trabalho.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No estágio atual de desenvolvimento de nossa pesquisa, observamos que no interior do MST, na prática, há uma preocupação crescente entre diversos dirigentes de CPAs localizadas em diversos estados, principalmente nos da Região Sul do Brasil, em buscar o equilíbrio crítico entre, por um lado, a ampliação dos ganhos sociais e políticos — resgate da dignidade, construção da cidadania e apoio às lutas dos trabalhadores — e, por outro, melhorar a eficiência na gestão das cooperativas buscando a sobrevivência e crescimento, a fim de se evitar que um descompasso possa levar à ruptura da coesão social. A lógica da economia alternativa que se encontra em processo de gestação é oposta à lógica do mercado globalizado. Este, em sua perseguição pelo lucro máximo, separa-se de questões que não sejam econômicas. Tradicionalmente, a globalização e seus impactos sobre o setor agrário são interpretados como um processo de padronização de políticas de fazenda, aumentando-se a expansão das fronteiras agrícolas, medidas uniformes de proteção ambiental, aumento da competitividade e da produção e comercialização de alimentos com controle cada vez maior, por firmas transnacionais, sobre a cadeia produtiva.

Porém, longe de conduzir à homogeneidade, globalização pode oferecer a oportunidade de repensar a diversidade local e pode ajudar comunidades locais a encontrarem novos espaços no mercado em uma economia global nova ou resistir às pressões globais (MCMICHAEL *apud* LEVI, 2000, p. 2). Nem os valores clássicos nem os princípios podem prover meios suficientemente resistentes à ameaça do paradigma neoliberal. Isso implica ir além da concepção convencional sobre cooperativismo e de recorrer à variedade de formas sociais, culturais e que a comunidade espera que sejam adotadas pelas cooperativas, principalmente as rurais (LEVI, 2000, p. 13). A participação na elaboração, implementação e gestão das ações de desenvolvimento local não se restringe apenas às instâncias governamentais ou aos seus órgãos, circunda, também, atores da sociedade civil circunscritos ao território. Para que as potencialidades de uma comunidade possam alavancar o desenvolvimento coletivo, os atores devem estar unidos na ajuda mútua e no controle social de meios essenciais de produção e distribuição. Neste sentido, o desenvolvimento da cooperação, da democracia, do controle social e da au-

tonomia é fundamental e deve estar, sempre que possível, presente em todos os elos de uma cadeia produtiva solidária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CADORE, Edson. *A matriz tecnológica nos assentamentos do MST*. Curso de Especialização em Administração de Cooperativas. ITERRA/UNISINOS/UNB, Brasília, 1999.

CARVALHO, Horário Martins. *Comunidade de resistência e superação*. São Paulo: Perez, 2002.

CHRISTOFFOLI, Pedro Ivan. *Eficiência econômica e gestão democrática nas cooperativas de produção coletiva do MST*. Monografia do curso Especialização Superior em Cooperativismo. São Leopoldo: UNISINOS, 1998.

CONCRAB. Cooperativas de Produção — Questões Práticas. *Caderno de Formação*, n. 21, v. 2. São Paulo, abril de 1996.

EID, Farid; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida; PIMENTEL, Andrea Eloisa Bueno. A dinâmica recente da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária. In: *Anais XXXVI Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural*. Poços de Caldas: 1998.

EID, Farid; PIMENTEL, Andrea Eloisa Bueno. Dinâmica da organização social e produtiva em cooperativas de reforma agrária no Brasil. In: *Anais X World Congress of Rural Sociology*, São Paulo: 2000.

EID, Farid. *Economie de rente et agroindustrie du sucre et de l'alcool au Brésil*. Tese de Doutorado, Université de Picardie Jules Verne, França, 1994.

\_\_\_\_\_. *Construindo uma economia solidária*. Confederação Nacional dos Metalúrgicos — CNM/CUT. Campinas: Editora da UNICAMP, 2002.

\_\_\_\_\_. Análise sobre processos de formação de incubadoras universitárias da Unitrabalho e metodologias de incubação de empreendimentos de economia solidária. In: TIRIBA, Lia; PICANÇO, Iracy (Orgs.). *Arquitetos e abelhas*. Niterói: Ideia e Letras, 2005.

GAIGER, Luiz Inacio Germany. As emancipações no presente e no futuro. In: GAIGER, Luiz Inacio Germany (Org.). *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

GONÇALVES, Belchior. *A lógica de construção das cooperativas de prestação de serviços*. Curso de Especialização em Administração de Cooperativas. ITERRA/UNISINOS/UNB, Brasília, 1999.

GUMIEIRO, Adilson. *Uma análise das desistências das famílias associadas na cooperativa de produção agropecuária Vitória Ltda.* — COPAVI (Paranacity/PR). Curso de Especialização em Administração de Cooperativas. ITERRA/UNISINOS/UNB, Brasília, 1999.

KUNZ, Mariano Fernando Braun. *Intercooperação das unidades de beneficiamento de erva-mate dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná*. Curso de Especialização em Administração de Cooperativas. ITERRA/UNISINOS/UNB, Brasília, 1999.

LAVILLE, Jean-Louis; FRANCA FILHO, Genauto. *Economia solidária: uma abordagem internacional*. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2004.

LEVI, Yair. Globalization and the cooperative difference. In: *Anais X World Congress of Rural Sociology*, Rio de Janeiro: 2000.

MANCE, Euclides. Cadeias produtivas solidárias. In: CATTANI, Antonio Davi (Org.). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz, 2003.

- MORISSAWA, Mitsue. *A história da luta pela terra e o MST*. São Paulo: Expressão Popular, 2001.
- MOURA, Iracema. *Assentamentos rurais: agregação de valor e comercialização — o caso do assentamento Santa Maria (Paranacity — PR)*. Campinas/SP: Unicamp/IE, Dissertação de Mestrado, 2005.
- PIMENTEL, Andréa Eloisa Bueno. *Assentamentos de reforma agrária na Região do Pontal do Paranapanema e seus impactos econômicos e sociais*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, São Carlos: UFSCar, 2004.
- SEVERINO, Maico Roris. *Processo de trabalho e organização do trabalho em uma cooperativa de reforma agrária do MST: análise comparativa entre empresas capitalistas e empreendimentos de economia solidária*. São Carlos: UFSCar, Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- SINGER, Paul. Possibilidades da economia solidária no Brasil. In: CUT BRASIL. *Sindicalismo e economia solidária: reflexões sobre o projeto da CUT*. São Paulo: CUT, 1999.
- VAZZOLER, Márcia. *Cooperativismo em assentamentos de reforma agrária: a sobrevivência de cooperativas do MST no contexto capitalista*. São Carlos: UFSCar, Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.
- VILLELA, Moacir; WILKINSON, John. Confederação das Cooperativas de Reforma Agrária e a inovação agroindustrial. In: LIMA, Dalmo; WILKINSON, John (Orgs.). *Inovação nas tradições da agricultura familiar*. Brasília. CNPq/Paralelo 15, 2002.