

**ÁREA TEMÁTICA: ESORG Estudos organizacionais**

**COOPERATIVA AGROPECUÁRIA INDÍGENA: UM ESTUDO A PARTIR DA  
ANÁLISE SWOT**

## RESUMO

O cooperativismo constitui uma forma de organização humana com objetivo de melhorar a condição social e econômica dos seus cooperados. Constituem alternativas para a geração de trabalho e renda e atuam em diferentes atividades. Um dos segmentos de atuação é o agropecuário, o qual foi o *lócus* do estudo e envolveu uma cooperativa agropecuária indígena formada pelo Povo *Haliti-Paresi* localizada no município de Sapezal-MT que atua no cultivo de grãos como uma alternativa para geração de trabalho e renda. Para tanto, o objetivo foi identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no âmbito da referida cooperativa a partir da análise SWOT. A partir da coleta de dados qualitativos realizada *in loco* com um grupo de indígenas cooperados, foram identificados internamente como pontos fortes os fatores humanos e fatores de produção e pontos fracos a qualificação/formação e fatores estruturais. No ambiente externo, foram identificadas como oportunidades novas fontes de renda e parcerias e quanto as ameaças, essas se referem as exigências do mercado e conhecimento do mercado.

**Palavras-chave:** Cooperativa indígena. Produção. Análise SWOT

## ABSTRACT

Cooperativism is a form of human organization with the aim of improving the social and economic condition of its members. They constitute alternatives for the generation of work and income and they work in different activities. One of the segments of activity is agriculture, which was the locus of the study and involved an indigenous agricultural cooperative formed by the Haliti-Paresi people located in the municipality of Sapezal-MT that works in the cultivation of grains as an alternative for generating work and income. . Therefore, the objective was to identify the strengths, weaknesses, threats and opportunities present in the scope of the referred cooperative from the SWOT analysis. From the collection of qualitative data carried out in loco with a group of cooperative indigenous people, human factors and production factors were identified internally as strengths and weaknesses in qualification/training and structural factors. In the external environment, new sources of income and partnerships were identified as opportunities and as for threats, these refer to market requirements and market knowledge.

**Keywords:** Indigenous cooperative. Production. SWOT Analysis

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é reconhecido como um movimento associativo que surgiu no fim do Século XVIII e início do Século XIX diante das lutas e de oposição de trabalhadores ao liberalismo econômico europeu. A primeira experiência cooperativa surgiu com os Pioneiros de Rochdale em 1844 organizada por trabalhadores ingleses e constitui o marco fundador do movimento cooperativista moderno (OLIVEIRA; SANTOS, 2012).

No Brasil, a chegada do modelo cooperativo se deu no final do século XIX, com algumas iniciativas em São Paulo e Pernambuco. Foi 1902 que surgiram as primeiras cooperativas de crédito rural em Nova Petrópolis-RS (SILVA et al., 2003).

Conforme a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2022), o cooperativismo é uma filosofia de vida que busca conciliar o desenvolvimento econômico, social, produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. Está presente em mais 100 países, somam 2,6 milhões de cooperativas que geram 250 milhões de empregos. No Brasil, conforme dados do Anuário da OCB, em 2020 existiam 4.868 cooperativas distribuídas em todos os estados brasileiros.

O Anuário da OCB (2020) define cooperativa como: “sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas a falência, constituídas para atender seus cooperados, representando-os em operações comerciais, fortalecendo seu poder de negociação e espaço no mercado”.

Há vários segmentos nos quais as cooperativas atuam conforme o trabalho que realizam, o que a OCB denomina de “ramos”, sendo um deles o agropecuário. As primeiras cooperativas agropecuárias surgiram em 1907 no Estado de Minas Gerais. Essas cooperativas agrícolas, em meados do século XX já se mostraram as mais fortes quanto ao volume de negócio, bem como foram as principais responsáveis pela divulgação dos ideais cooperativistas no Brasil (SILVA et al., 2003).

Como pode ser observado, as cooperativas do segmento agropecuário existem há mais de um século e no Brasil em 2020 totalizavam 1.173, com mais de 1 milhão de cooperados e gerando 223 mil empregos diretos. No Mato Grosso somavam 59, tendo 10.120 cooperados e 2.855 pessoas empregadas (ANUÁRIO OCB AGROPECUÁRIO, 2020).

Os indicadores financeiros mostram importância do cooperativismo agropecuário quem em 2020 totalizavam mais R\$ 160 bilhões em ativos, um aumento de 21% comparado a 2019. Dessa forma, contribuem com um dos setores destaque na economia brasileira: o agronegócio, o qual em 2020 teve participação de 26,6% no Produto Interno Bruto (PIB) total do Brasil (ANUÁRIO OCB AGROPECUÁRIO, 2020).

A função das cooperativas agropecuárias é reunir e organizar produtores rurais para fortalecer o seu poder de escala e a sua atuação no mercado, bem como assistência técnica, industrialização e comercialização de toda a produção dos cooperados, seja nas atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira, levam qualidade de vida e desenvolvimento para todo o Brasil (ANUÁRIO OCB, 2020).

Dentre as cooperativas agropecuárias, existem em Mato Grosso algumas iniciativas de povos indígenas na constituição desse ramo de cooperativas, dentre as quais cita-se a do Povo *Haliti-Paresi*, localizada no município de Sapezal – MT, a do Povo *Haliti*, *Nambikwara*, *Manoki*, localizada no município de Campo Novo do Parecis-MT e a do Povo *Paiter*, localizada em Cacoal-MT.

Uma dessas cooperativas, a do Povo indígena *Haliti-Paresi* que atua no ramo agropecuário, foi objeto deste estudo. Sua criação ocorreu em 20 de janeiro de 2020. Diante da importância social e econômica do cooperativismo agropecuário, surgiu a motivação pela abordagem aqui proposta, tendo como objetivo identificar quais as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no âmbito da referida cooperativa agropecuária a partir da análise SWOT. Essa análise consiste em conhecer a situação real, quanto a fatores internos a organização (pontos fortes e fracos) e externos (ameaças e oportunidades) a serem considerados (GARCÍA, 2014).

O estudo proposto se justifica uma vez que, o cenário se mostra cada vez mais exigente e competitivo para o agronegócio, no qual a capacidade de gestão e desenvolvimento do cooperativismo agropecuário será determinante para identificar oportunidades para seu crescimento. Embora já atuem nesse contexto, essas cooperativas apresentam gargalos a serem mitigados (ANUÁRIO OCB AGROPECUÁRIO, 2020). Também Mariano e Braga (2018) identificaram demandas nas cooperativas no que se refere à adoção de mecanismos de gestão organizacional e financeira, os quais precisam ser aprimorados. Bem como, sua continuidade requer o desenvolvimento e adoção de modernas técnicas de gestão para tornar o sistema cooperativo eficiente (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018). Além disso, as cooperativas agropecuárias tem como concorrentes empresas multinacionais e grandes empresas nacionais, por isso dever ser geridas de forma profissional (REIS; TEIXEIRA, 2013).

Quanto a estrutura, o artigo se divide em cinco partes, sendo na primeira apresentado o escopo do estudo. Na segunda parte tem-se o aporte teórico sobre os temas e a seguir na terceira, consta a metodologia, seguida da quarta parte com análise e discussão dos dados. Por fim, na quinta estão as considerações finais do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Características do cooperativismo**

O cooperativismo existe no mundo há mais de 100 anos e no Brasil desde o início do século XX. Sendo orientado por duas vertentes, a social e a econômica que no decorrer dos anos acompanhou mudanças socioeconômicas mundiais e gerou resultados. A complementariedade dessas duas vertentes na gestão da cooperativa favorece sua perenidade (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018).

Trata-se de um movimento associativo e se constitui como doutrina social e modelo econômico. Seu surgimento tem como marco a experiência dos “Pioneiros de Rochdale”, sendo a primeira sociedade cooperativa. O princípio da organização cooperativa é o bem estar coletivo e assim, sobrepõe a satisfação do ser humano para além dos aspectos econômicos. Por esse motivo, se apresenta como possibilidade para minimizar problemas sociais na atualidade.

Conforme a Lei nº 5.764 (Artº3 e 4), a sociedade cooperativa é a reunião de pessoas para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro. Tem natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades por apresentarem características próprias.

As organizações cooperativas diferem de outras instituições quanto a sua finalidade, a qual representa o desejo dos cooperados. Para tanto, são geridas de forma coletiva e a sua eficiência é alcançada por meio de adequada relação custo

benefício e cujo resultados econômicos são destinados a seus cooperados (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018).

O cooperativismo como forma alternativa de organização econômica da sociedade tem como características a ajuda mútua, cooperação e gestão democrática. Quando um grupo de pessoas de forma voluntária se une com o objetivo comum de satisfazer necessidades econômicas e sociais é criada uma organização de propriedade conjunta e de gestão compartilhada (FORGIARINI; ALVES; MENDINA, 2018).

Alguns conceitos definem o cooperativismo: a) cooperação: pois substitui a relação emprego-salário pela relação trabalho-renda. o foco está nas pessoas e as regras são criadas pelo grupo; b) transformação: por impactar não só a própria realidade, mas também a da comunidade e o mundo e c) equilíbrio: considerar ao mesmo tempo o fator econômico e o social, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade (OCB, 2022).

Os princípios que guiam a organização cooperativa e presentes desde seu surgimento em 1844 são sete: 1- Adesão voluntária e livre: qualquer pessoa pode participar; 2- Gestão democrática: participação de todos nas políticas e na tomada de decisões; 3- Participação econômica dos membros: contribuição/participação equitativa dos cooperados; 4 - Autonomia e independência: são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas por seus membros; 5 - Educação, formação e informação: educação e a formação para seus membros; 6 – Intercooperação: cooperação entre cooperativas e 7- Interesse pela comunidade: contribuir para o desenvolvimento sustentável das comunidades (OCB, 2022).

Segundo a OCB, seja no campo ou na cidade, as cooperativas atuam em diversos setores da economia. De forma a facilitar a organização e representação, foram divididas em ramos (ou segmentos), os quais agrupam as cooperativas conforme o trabalho que realizam.

Atualmente no Brasil as cooperativas podem ser estruturadas em sete ramos e são mostrados no quadro 1.

Quadro 1 – Ramos de atuação das cooperativas brasileiras e suas características

Ramos	Principais características de atuação
Agropecuário	Cooperativas relacionadas às atividades agropecuária, extrativista, agroindustrial, aquícola ou pesqueira. Tem como função receber, comercializar, armazenar e industrializar a produção dos cooperados.
Crédito	Atuam para promover a poupança e oferecer soluções financeiras às necessidades de cada cooperado.
Transporte	Prestam serviços de transporte de cargas e passageiros em diferentes modalidades: transporte individual, transporte coletivo, transporte de cargas ou moto frete e transporte escolar.
Trabalho, Produção de Bens e Serviços	Cooperativas que prestam serviços especializados a terceiros ou que produzem bens tais como beneficiamento de material reciclável e artesanatos, por exemplo
Saúde	Cooperativas formadas por médicos, odontólogos ou profissionais ligados à área de saúde humana, enquadrados no CNAE 865
Consumo	Cooperativas para compra em comum, tanto de produtos quanto de serviços, para seus cooperados.
Infraestrutura	Fornecem serviços como energia e telefonia por exemplo. Seja repassando a energia de concessionárias ou gerando a sua própria.

Fonte: adaptado da OCB (2022)

Dentre os ramos de atuação citados no quadro 1, e por fazer parte do objeto de estudo, destaca-se as cooperativas agropecuárias. Esse segmento cooperativo

liga os produtores e o mercado e são responsáveis direta ou indiretamente por boa parte do PIB agropecuário nacional (NEVES; CASTRO; FREITAS, 2019; ANUÁRIO OCB AGROPECUÁRIO, 2020).

Dentre os segmentos que integram o ramo agropecuário, os três de maior destaque são o de insumos e bens de fornecimento (38%), seguido pelos produtos não industrializados de origem vegetal (26%) e pelo de produtos não industrializados de origem animal (11%), (ANUÁRIO OCB AGROPECUÁRIO, 2020).

A participação dos produtores rurais nessas cooperativas se deve a benefícios e vantagens “como o aumento da renda, garantia de integração ao mercado e a eficiência técnica ou intensificação da agricultura, que se adequam às condições econômicas, demográficas e ambientais do local” (AMORIN et al., 2022, p. 144) .

De forma a acompanhar o dinamismo do agronegócio brasileiro, as cooperativas agropecuárias devem atentar para a diversificação das atividades e a inserção em novos mercados. A demanda internacional por produtos brasileiros continuará a crescer e as cooperativas tem capacidade de atender o mercado externo. Para isso, dever atender as exigências e padrões como a rastreabilidade e a sustentabilidade da produção (ANUÁRIO OCB AGROPECUÁRIO, 2020).

## **2.2 O contexto indígena**

Nas décadas que antecedem a Constituição Federal (CF) de 1988, conforme Ricardo et al. (2011), havia certo pessimismo quanto ao futuro das sociedades indígenas brasileiras. Dentre outros aspectos, cita a redução demográfica, a extinção de muitos povos e limitação a pequenas áreas de terra.

A partir da CF de 1988, direitos foram conquistados, terras demarcadas e pautas como controle de território e sustentabilidade passam a integrar a agenda das novas organizações e lideranças indígenas. Com isso, surgiram alternativas e oportunidades “desigualmente distribuídas”, uma vez que, no Brasil há duas situações distintas, decorrentes do “padrão de territorialidade”: alguns povos dispõem de territórios extensos e contínuos, nos quais podem reproduzir formas tradicionais e novas de ocupação; e povos que vivem em condição de confinamento onde são obrigados a explorar de modo intensivo os recursos naturais e a vender força de trabalho. Esta última situação pode ser observada nas regiões Nordeste, leste e sul do País, onde a colonização teve início e reside a maioria dos brasileiros. Nesses locais, 40% da população indígena ocupa reduzidas e fragmentadas áreas de terras (sendo 2% de suas terras reconhecidas). Diferente e melhor situação é constatada nas regiões Centro-Oeste e Norte (Amazônia Legal), habitada por 60% da população indígena e quase totalidade das suas terras (98%) são extensas e contínuas (RICARDO et al., 2011).

Quanto a extensão das terras indígenas, a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2018) citam que ocupam área de preservação representativa no Brasil. O uso e ocupação das terras no Brasil, considerando áreas dedicadas à preservação, conservação, vegetação nativa e terra indígena, soma 66,3% do território protegido, que equivale a 564 milhões de hectares. Desse percentual, 13,8% são terras indígenas que ocupam 117.338.721 hectares.

No que se refere a população indígena brasileira, conforme o Censo do IBGE (2010) no período de 1500 até a década de 1970, houve redução e até extinção de muitos povos. Porém, nas últimas décadas houve sinais de mudança, uma vez que o percentual de indígenas em relação à população total brasileira subiu de 0,2% em 1991 para 0,4% em 2000, somando 734 mil pessoas. O aumento anual de 10,8% da

população foi a maior taxa de crescimento em relação as demais as categorias, as quais cresceram em média 1,6%. Em 2010 eram 305 etnias que totalizavam população de 817.963 indígenas, dos quais 502.783 viviam na zona rural e 315.180 habitavam as zonas urbanas. Sendo então constatado o aumento dos indígenas urbanizados.

Embora estejam presentes nas cinco regiões brasileiras, na Região Norte é onde se concentra o maior número de indígenas, 305.873 mil, aproximadamente 37,4% do total, seguida da Região Nordeste em segundo e, a Centro Oeste em terceiro lugar (IBGE, 2010).

Segundo o IBGE (2010), a maioria da população indígena enfrenta complexa transformação social, o que requer a busca de alternativas para a sua sobrevivência física e cultural de forma a assegurar para a gerações futuras qualidade de vida. Enfrentam problemas com invasões e degradações territoriais e ambientais, exploração sexual, aliciamento e uso de drogas, exploração de trabalho, inclusive infantil, mendicância, êxodo desordenado que resulta na urbanização dos indígenas.

No que tange a geração de renda, a Fundação Nacional do Índio (FUNAI) apoia os povos indígenas na implantação atividades sustentáveis conformidade com as diretrizes e objetivos da Política Nacional de Gestão Ambiental de Terras Indígenas (PNGATI), “com destaque para os objetivos do eixo V: uso sustentável de recursos naturais e iniciativas produtivas indígenas”. Esse apoio se dá por meio dos planos de trabalho apresentados pelas Coordenações Regionais da Funai, os quais são formulados em conjunto com as comunidades indígenas e Coordenações Técnicas Locais (CTLs), (FUNAI, 2021).

Conforme a FUNAI (2021) algumas ações para a geração de renda podem envolver: “Acesso dos Indígenas aos Mercados Institucionais (Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar- PAA e Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE” via programas de compras públicas federais, estaduais e municipais os quais os agricultores, extrativistas e pescadores indígenas podem comercializar suas produções; “Selo Indígenas do Brasil” um selo de identificação de origem étnica e territorial instituído pela FUNAI em parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). O selo indica que o produto foi cultivado ou coletado em uma terra indígena, se aplica à produção extrativista e de artesanato, e contribui para dar visibilidade à produção indígena; “Apoio à certificação participativa da conformidade orgânica” para as organizações indígenas que pretendem se credenciar no Sistemas Participativos de Garantia (SPG) no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA); “Visitação para fins turísticos em terras indígenas” no segmento de Etnoturismo e Ecoturismo de forma sustentável e com respeito a privacidade e a intimidade dos indígenas, nos termos estabelecidos por eles e conforme o Plano de Visitação apresentado a FUNAI.

Quanto a melhoria da condição de vida dos indígenas, a FUNAI (2021) destaca algumas experiências na geração de trabalho e renda, dentre as quais a dos Povos *Paresi*, *Nambikwara* e *Manoki* (objeto deste estudo) como exemplo de produção sustentável de grãos no Centro Oeste brasileiro. O cultivo que realizam compreende 16 mil hectares dos *Paresi* (1,62% do território), 1 mil hectares dos *Nambikwara* (0,77%) e 1 mil hectares dos *Manoki* (2,22%).

O trabalho no cultivo de soja, feijão e milho, dentre outros, é feito de forma autônoma pelos povos indígenas e gera um faturamento médio de R\$ 20 milhões ao ano. Esse volume de recursos beneficia cerca 2 mil famílias. Para isso, recebem apoio técnico da Coordenação Regional da Funai em Cuiabá-MT quanto ao plantio

experimental de soja preta, uma variedade não transgênica da EMBRAPA, o qual é realizado na Terra Indígena *Utiariti*, do Povo *Paresi*.

Além da experiência dos povos indígenas citados, a FUNAI (2021) destaca ainda a *Produção de camarão na Paraíba*, onde três Terras Indígenas respondem por 18,8% da produção de camarão do estado, com faturamento médio anual de R\$ 1,5 milhão ao ano, beneficiando 120 famílias direta e indiretamente.

Outro exemplo é a Produção de erva-mate cultivada pelos povos *Guarani*, *Guarani Mbyá* e *Kaingang* no Sul do país. A produção é feita por 250 famílias de três Terras Indígenas no Paraná (Marrecas, Rio das Cobras e Mangueirinha). A projeção é de que exportem em torno de 10 toneladas de erva-mate ao ano para a empresa norte-americana *Guayaki*, a qual tem certificações de produção orgânica reconhecidas no Brasil, Estados Unidos e União Europeia.

### 2.3 Finalidade da Análise SWOT

O planejamento fornece aos gestores e suas equipes informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que podem ocorrer no seu ambiente (ANDION; FAVA, 2002).

O planejamento estratégico analisa os fatores do ambiente interno e externo da organização e evidencia as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos e, com isso, permite estabelecer um curso de ação a ser seguido pela organização para valer-se das oportunidades e, se não evitar, minimizar os riscos (SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017). As oportunidades identificadas no ambiente externo, se conhecidas e aproveitadas, trarão consequências positivas a organização. Por outro lado, as ameaças presentes também no ambiente externo, tem capacidades de afetar negativamente a organização e, portanto, demandam atenção para mitigar seu impacto (COSTA, 2007).

Ao analisar o ambiente interno se tornam evidentes os pontos fortes e fracos de uma organização. Os pontos fortes são aqueles fatores positivos que contribuem para o cumprimento do propósito organizacional, enquanto os pontos fracos são aspectos negativos e que prejudicam. Ao realizar essa análise, os dados do ambiente interno e externo são cruzados e permitem diagnosticar o estado em que a organização apresenta e com isso, estabelecer cursos de ação (COSTA, 2007; SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017)).

Após reunir os dados do ambiente de negócios por meio da análise SWOT, têm-se subsídios necessários para formular a estratégia organizacional (FERNANDES; BERTON, 2005). A análise SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para diagnóstico que permite cruzar as informações do ambiente interno com o ambiente externo. Esse instrumento de análise é de fácil aplicação e útil para planejar e gerenciar a estratégia por auxiliar na formulação de planos de ação mais assertivos (SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017).

Nesse sentido, Pickton e Wright (1998) mencionam que a análise do ambiente faz parte do processo de planejamento estratégico. Assim, a estrutura SWOT é citada como uma ferramenta de diagnóstico a ser usada para categorizar fatores ambientais significativos, internos e externos à organização. A mesma perspectiva é mencionada por Daychouw (2007) quanto ao uso dessa ferramenta para realizar análises de cenário (ou de ambiente), servindo como base para a gestão e o planejamento estratégico organizacional.

A análise SWOT foi criada por Albert Humphrey na Universidade de *Stanford* nos anos 60 e 70 e pode ser usada por qualquer tipo de organização, independente



do seu porte. O termo SWOT é uma sigla em inglês e representa um anagrama de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Thrests*). Os pontos fortes representam as vantagens internas da organização e os pontos fracos são as desvantagens internas em relação aos concorrentes. As oportunidades são os aspectos positivos externos para alavancar a vantagem competitiva e as ameaças constituem os aspectos negativos externos com capacidade de comprometer a vantagem competitiva da organização (DAYCHOUW, 2007).

Daychouw (2007) ainda cita que, ao fazer cruzamento entre os quadrantes da análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades) tem-se um retrato no qual a organização pode desempenhar melhor suas vantagens competitivas, ou seja, possibilita alinhar seus pontos fortes frente as oportunidades. Ao correlacionar oportunidades e pontos fracos, é possível formular as bases para mudar o ambiente interno e aproveitar as oportunidades. Cruzar ameaças e pontos fortes, permite modificar o ambiente e torná-lo favorável a organização.

Caso o cruzamento entre ameaças e pontos fracos mostre situações críticas, provavelmente o contexto organizacional vai exigir mudanças significativas, o que pode por vezes incluir a viabilidade do próprio negócio (DAYCHOUW, 2007).

Na correlação entre ambiente externo (oportunidade e ameaça) e o ambiente interno (pontos fortes e fracos), quatro tipos de situações são identificadas:

a) Oportunidade *versus* ponto forte: Alavanca (quando a oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes para aproveitar); b) Oportunidade *versus* ponto fraco: Restrição (quando a oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido a seus pontos fracos); c) Ameaça *versus* ponto forte: Defesa (quando existe uma ameaça mas a empresa possui pontos fortes para amenizá-la); e d) Ameaça *versus* ponto fraco: Problema (quando a ameaça do ambiente torna a empresa mais vulnerável devido a seus pontos fracos).

De acordo com Daychouw (2007), nas intersecções que matriz apresenta, devem ser colocadas as sugestões. É útil relacionar a cada ponto forte ou fraco a uma área da empresa, as quais comumente são: produção, administrativa, financeira, recursos humanos *marketing/comercial*.

Posterior a elaboração da análise SWOT, a organização pode: a) formular metas para melhorar os itens que tenham sido considerados prioritários; b) estabelecer metas relacionadas a forma que vai atuar para aproveitar as oportunidades e c) propor ações para evitar as consequências de possíveis ameaças (DAYCHOUW, 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Devido a natureza do estudo, os dados foram analisados de forma qualitativa (GIL; 2010) e obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, a qual proporciona verbalmente ao entrevistador a informação necessária (MARCONI; LAKATOS, 2017). Assim a partir da estrutura da Matriz SWOT, que constitui uma ferramenta de diagnóstico, realizou-se a coleta de dados no dia 21 de novembro de 2020 em uma Cooperativa Indígena que atua no segmento agropecuário no município de Sapezal-MT. Os sujeitos envolvidos foram os indígenas que compunham o quadro de associados, diretores e conselho fiscal da cooperativa que somaram 21 pessoas (54%) do total de 39 membros da cooperativa, sendo 15 mulheres e 24 homens pertencentes a 10 aldeias associadas: *Katyola-Winã*, *Bacalana* e Salto da Mulher no município de Sapezal-MT. Aldeias *Jatobá* e *Zanakwa* no de Tangará da Serra – MT

e, as aldeias *Wazare*, 4 Cachoeiras, Seringal, *Marekwa* e Cabeceira do Seringal situadas no município de Campo Novo do Parecis – MT. Nesse grupo de 10 aldeias fazem parte em torno 270 pessoas.

Os pesquisadores inicialmente indagaram aos participantes da pesquisa sobre a formação da cooperativa: contexto, motivação e finalidade. A seguir foi explanado sobre a análise SWOT seu escopo e finalidade e posteriormente, à medida que o grupo era indagado, a matriz era elaborada quanto aos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades em relação a cooperativa em questão. Após a transcrição das entrevistas, aos dados foram analisados e reunidos em um quadro macro de forma a representar a realidade da cooperativa tendo em vista o escopo da análise SWOT, ou seja, um diagnóstico situacional.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Caracterização do objeto**

Como já mencionado, o objeto de trata-se de uma cooperativa agropecuária formada pelo povo Indígena da etnia *Haliti-Paresi* em janeiro de 2020 na zona rural do município de Sapezal-MT. Como relatado pelos participantes, além da cooperativa citada, há outras 3 cooperativas criadas pelas etnias *Nambikwara* e *Manoki*, que juntas na safra 2020-2021 cultivavam grãos em uma área de 16.600 hectares. Essa área de cultivo faz parte da Reserva Indígena dos Parecis de 1,3 milhão de hectares e corresponde a menos de 2% do total do território indígena. A referida Reserva compreende os municípios mato-grossenses de Campo Novo do Parecis, Sapezal, Brasnorte e Tangará da Serra na região Médio Norte do Estado.

Nessa reserva indígena onde estão as cooperativas agropecuárias, ao todo são 80 aldeias *Paresi*, as quais mantêm as tradições e rituais dos seus ancestrais. A renda gerada pela cooperativa, após descontados os custos de produção, é dividida com o coletivo.

O restante da área da Reserva é preservado e os projetos de cultivo se localizam em locais longe de nascentes, de áreas de caça e de árvores frutíferas. Entendem que com esse planejamento preservam seu maior patrimônio: o meio ambiente.

De acordo com o grupo de indígenas a frente da cooperativa, a renda advinda da agricultura moderna que praticam, ao contrário do que se possa afirmar, contribui para a manutenção da cultura e preservar a dignidade do povo indígena. Sem essa alternativa de renda os indígenas saíam das aldeias em busca de alternativas para sobrevivência.

Os indígenas entendem que podem desenvolver uma atividade moderna que gere renda e também preservar sua sabedoria e cultura secular. Isso permite que tenham dignidade para as gerações atual e futura e sejam responsáveis pelo seu destino. Percebem não ser mais possível e não querem ser obrigados a viver como seus ancestrais há 500 anos, ou seja, é impossível viver de caça e pesca. Relatam que mesmo vivendo em área de reserva com mais de 1 milhão de hectares, não conseguiam tirar seu próprio sustento e, para o povo não passar fome, essa foi alternativa que encontraram: formar uma cooperativa agropecuária e cultivarem uma “pequena” parte da Reserva para o sustento do seu povo.

Mesmo produzindo grãos com alta tecnologia, mantêm práticas como a pesca, cultivos para subsistência como da mandioca, frutas, batata, a preservação da natureza e o turismo.

O tipo de soja cultivado no local é convencional (a transgênica ou geneticamente modificada é proibida) com produção média acima de 60 sacas por hectare. Embora a soja ser o principal grão cultivado, em parte da área há cultivos de segunda safra como feijão e milho. Os resultados obtidos com a produção não são para o acúmulo de capital, mas sim, para dar condição básica de vida para a população indígena do local. Afirmam que isso transformou a situação da aldeia que era de miséria e atualmente os índios que habitam a área, tem vida mais digna se comparados aos demais.

Na cooperativa pesquisada, assim como nas demais, todos os trabalhadores são indígenas, que por meio da agricultura praticada, suprem as necessidades e carências como a desnutrição e êxodo de pessoas indígenas em busca de trabalho fora de sua aldeia.

Declaram que, mesmo a cooperativa tendo sua estrutura própria, os valores do povo indígena são preservados, dentre os quais o respeito a liderança na pessoa dos seus caciques. Assim, nas decisões que tomam para a cooperativa, tem o apoio desde que seja o melhor para seu povo.

No entanto, observa-se que mesmo dentro das diversas etnias, alguma não concordam com a postura do povo Paresi, mas entendem que para seu povo, diante do recurso que possuem: a terra, essa foi a alternativa para dar dignidade e condição de sobrevivência a geração atual e futura.

Quanto ao perfil dos associados, foi possível identificar a formação de nível superior de alguns deles. Do total de 39 associados, 6 deles tem formação superior, sendo um Engenheiro Agrônomo, um Engenheiro de Produção, quatro possuem licenciatura em Ciências Naturais. Além disso, no momento da pesquisa três deles estavam em fase de conclusão de curso superior em Veterinária, Direito e Administração.

Quanto a formação, pertinente destacar que, conforme a demanda por determinada especialidade, os índios escolhem quem sairá para qualificação e, após a formação, retornar a trabalhar nas atividades produtivas. Nota-se então a dinâmica diferenciada em relação as organizações não indígenas, as quais em via de regra, contratam especialistas nas diferentes áreas.

#### **4.1 O contexto para o surgimento da cooperativa**

Conforme Nezokemaese (2021), a cooperativa objeto de estudo assim como as demais, foram criadas para assumir e representar os empreendimentos econômicos do Povo Indígena *Haliti-Paresi*. Inicialmente compreendeu a atividade agrícola de lavoura mecanizada, antes representada pelas Associações Indígenas. Porém, devido às associações serem personalidade jurídica sem fins lucrativos e finalidade comercial, isso inviabilizou a gestão das atividades, sendo então criadas as cooperativas. Com isso, outras atividades da comunidade também foram beneficiadas, no caso a pecuária, piscicultura e aviária.

Todas as quatro cooperativas agropecuárias indígenas surgiram pela necessidade de melhoria alimentar, geração de trabalho e renda e resgatar centenas de índios que estavam espalhados trabalhando nas fazendas da região. Assim em 2003 iniciaram as tratativas junto aos órgãos competentes, em especial a FUNAI para implantar atividade de lavoura mecanizada de média ou grande escala no território *Paresi*. Iniciativa similar a do Povo *Paresi* foi feita pelo Povo *Nambikwara e Manoki*. Não chegando a um acordo em 2003, os três Povos iniciaram em 2004 o processo de abertura de área para fazerem o plantio. Frente as diversas controvérsias, além da FUNAI, houve a manifestação do Ministério Público Federal, chegou-se então na época a um acordo para a liberação das atividades agrícolas na área em questão.

O gerenciamento de cada projeto de produção era realizado pelas comunidades locais. Porém, as associações indígenas não conseguiram acesso ao financiamento oficial por falta de credibilidade e de garantia real, assim os índios foram buscar apoio e parceria de produtores vizinhos, sendo alguns deles os que davam trabalho aos índios. Assim na parceria ficou acordado que, os produtores disponibilizassem maquinários e insumos, e em contrapartida as associações indígenas ofertavam a terra a ser cultivada e a mão de obra indígena. Esse acordo foi das safras de 2003/2004 até a safra 2017/2018, tendo diversas formas e renovações de contratos, subsidiados por dispositivos de autorização (Portaria, Termo de Ajustamento de Conduta -TAC e Compromisso de Ajustamento de Conduta - CAC).

Nezokemaese (2021) cita que foram anos difíceis para os três Povos Indígenas envolvidos, embora houvessem avanços, houve frustrações, dentre as quais a mais impactante ocorreu em meados do ano de 2018 quando o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA autuou as associações indígenas e produtores parceiros acusados de diversos crimes. Sendo considerada pelos povos indígenas envolvidos como unilateral, arbitrária e injusta, uma vez que, posteriormente o próprio IBAMA constatou que boa parte das acusações era improcedente.

Atualmente a atividade agrícola na área indígena está regulada por um TAC, outorgada pelo IBAMA, FUNAI e Ministério Público Federal. Assim as Cooperativas estão autorizadas a fazerem o plantio desde cumpram várias regras, normas e metas a serem alcançadas.

A criação das cooperativas agropecuárias foi uma das recomendações citadas em um dos TACs para melhor desenvoltura dos empreendimentos de produção agrícola indígena. Assim, em 25 de agosto de 2018 foi formada a primeira cooperativa, em 10 de outubro de 2018 a segunda, em 20 de janeiro de 2020 a terceira (e objeto deste estudo) e em 01 de junho de 2020 a quarta.

## 4.2 Análise SWOT - Diagnóstico da cooperativa

A análise SWOT, tem como objetivo realizar o diagnóstico situacional de uma organização e permite identificar seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. (SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017). Conhecer esses aspectos permite identificar o estado em que a organização apresenta e com isso, estabelecer cursos de ação (COSTA, 2007).

Desse modo, foram levantados os elementos que integram a análise SWOT de forma contextualizada a partir dos dados levantados junto a um grupo de associados e diretores da cooperativa agropecuária indígena.

Como base nos dados levantados junto ao grupo de indígenas associados a cooperativa, foram apontadas os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades observados no âmbito da cooperativa. A partir dos dados coletados foi elaborado o quadro 2 o qual retrata a realidade a partir da SWOT.

Quadro 2 – Análise SWOT da Cooperativa em novembro de 2020

FATORES INTERNOS	
Pontos fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- União entre os cooperados</li> <li>- Formação profissional de alguns cooperados</li> <li>- Disponibilidade de terra para produzir</li> <li>- Envolvimento dos associados</li> <li>- Oportunidade de trabalho para os jovens se inserirem na produção</li> <li>- Reuniões e diálogos com a comunidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de mais pessoas qualificadas</li> <li>- Gestão de equipes</li> <li>- Formação em áreas como: agronomia, gestão, engenharia mecânica, elétrica, técnico agrícola, assistente social, advocacia, contabilidade</li> <li>- Conhecimento sobre elaboração de projetos</li> <li>- Falta de programa para Segurança do trabalho</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinas e equipamentos para produção</li> <li>- Confiança e credibilidade (com os fornecedores)</li> <li>- Uso de tecnologias</li> <li>- Solidariedade da nação Paresi</li> <li>- Diversidade da produção (grãos, turismo, aves e peixes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientação/sensibilização sobre o trabalho em cooperativa</li> <li>- Entendimento sobre o mercado: compra e venda de produtos</li> <li>- Falta de armazém</li> <li>- Falta regimento interno da cooperativa</li> </ul>
<b>FATORES EXTERNOS</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horticultura</li> <li>- Produzir soja preta</li> <li>- Extração de pequi</li> <li>- Turismo: Etno turismo</li> <li>- Parcerias com Universidade e institutos</li> <li>- Produção orgânica</li> <li>- Fomentar projetos produtivos para gerar renda nas comunidades</li> <li>- Contexto político do atual governo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não aceitação de produtos em alguns mercados por ser de terra indígena (a soja)</li> <li>- Não tem acesso a linhas de créditos (não podem oferecer garantia real)</li> <li>- Produção somente de soja convencional (requer o uso mais intensivo de defensivos)</li> <li>- Falta de poder de barganha com fornecedores</li> <li>- Dificuldade de comercialização por falta de documentos</li> <li>- Arranjo institucional legal atual</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Como observado, no Quadro 2 tem-se o escopo a partir da análise SWOT realizada na cooperativa na qual os elementos internos, pontos fortes são favoráveis e os pontos fracos desfavoráveis. Os elementos externos, oportunidades representam aspectos positivos que contribuem para a vantagem competitiva e as ameaças constituem aspectos negativos capazes de afetar a vantagem competitiva (DAYCHOUW, 2007; PICKTON; WRIGHT, 1998; SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017; FERNANDES; BERTON, 2005; COSTA, 2007; GARCÍA, 2014).

Com base no apresentado no Quadro 2, na sequência os dados do diagnóstico realizado na cooperativa a partir da análise SWOT são agrupados em fatores, o que permite fazer uma leitura de forma agregada do contexto analisado.

#### **4.2.1 Fatores internos**

No ambiente interno, como já mencionado, estão presentes os fatores passíveis de controle por uma organização, podendo ser favoráveis (os pontos fortes) e desfavoráveis (os pontos fracos), ambos com potencial de afetar a vantagem competitiva (DAYCHOUW, 2007; SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017).

**a) Pontos fortes:** são as vantagens internas existentes na organização, os quais são passíveis de controle (DAYCHOUW, 2007; COSTA, 2007). Na cooperativa analisada, os pontos fortes podem ser agrupados como: a) Fatores humanos: união, envolvimento, reuniões e diálogos, solidariedade, formação e oportunidades de trabalho entre os cooperados e, b) Fatores de produção: máquinas e equipamentos, uso de tecnologias, disponibilidade de terra, diversidade da produção e confiança e credibilidade com os fornecedores.

**b) Pontos fracos:** evidenciam os fatores capazes de afetar a vantagem competitiva (COSTA, 2007; DAYCHOUW, 2007), os quais no local pesquisado podem ser agrupados em: a) qualificação/formação: falta de profissionais algumas áreas técnicas, em gestão de equipes, elaboração de projetos, sobre o trabalho em cooperativa e conhecimento sobre compra e venda de produtos e, b) fatores estruturais: falta armazém, regimento interno da cooperativa, programa de saúde e segurança do trabalho.

## 4.2.2 Fatores externos

No ambiente externo, estão os fatores não controláveis pela organização e favoráveis (as oportunidades) e outros com potencial negativo (as ameaças), os quais tem capacidade para afetar a vantagem competitiva. (DAYCHOUW, 2007; SOUZA; AMBONI; ORSSATTO, 2017).

**a) Oportunidades:** evidenciam as possibilidades que o mercado oferece (DAYCHOUW, 2007; GARCIA, 2014), as quais na cooperativa foram destacadas e agrupados em fatores como: a) novas fontes de renda advindas da : horticultura, produção de soja preta, extração de pequi, Etno turismo, produção orgânica e b) parcerias envolvendo: fomento a geração de renda, /contexto político e parcerias com Universidade e institutos.

**b) Ameaças:** constituem os potenciais problemas que a organização pode enfrentar em seu mercado de atuação (DAYCHOUW, 2007; GARCIA, 2014). Quanto a isso, na cooperativa as ameaças percebidas foram agregadas em: a) Exigências do mercado: Não aceitação de produtos em alguns mercados por ser de terra indígena (a soja), Dificuldade de comercialização por falta de documentos, Não tem acesso a linhas de créditos (não podem oferecer garantia real) Produção somente de soja convencional (requer o uso mais intensivo de defensivos) - Arranjo institucional legal atual e b) Conhecimento do mercado: falta de poder de barganha com fornecedores,

A partir do diagnóstico realizado na cooperativa e diante do sugere Daychouw (2007) que após elaborar a análise SWOT, é feito o cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos. Essa correlação entre oportunidades e pontos fracos permite estabelecer as bases para mudar o ambiente interno e aproveitar as oportunidades. Ao cruzar ameaças e pontos fortes, é possível modificar o ambiente e torná-lo favorável a organização. No quadro 3 é mostrada essa perspectiva.

Quadro 3 - Cruzamento da análise SWOT na cooperativa indígena

Fatores Externos	Fatores Internos	Na cooperativa	Consequência
<b>Oportunidades</b> a) Novas fontes de renda b) Parcerias  <i>versus...</i>	<b>Pontos Fortes</b>	a) Fatores humanos b) Fatores de produção	<b>Alavanca:</b> quando a oportunidade encontra um conjunto de pontos fortes para aproveitar
	<b>Pontos Fracos</b>	a) Qualificação/formação b) Fatores estruturais	<b>Restrição:</b> quando a oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido a seus pontos fracos
<b>Ameaças</b> a) Exigências do mercado b) Conhecimento do mercado  <i>versus...</i>	<b>Pontos Fortes</b>	a) Fatores humanos b) Fatores de produção:	<b>Defesa:</b> quando existe uma ameaça mas a empresa possui pontos fortes para amenizá-la
	<b>Pontos Fracos</b>	a) Qualificação/formação b) Fatores estruturais	<b>Problema:</b> quando a ameaça do ambiente torna a empresa mais vulnerável devido a seus pontos fracos

Fonte: adaptado de Daychouw (2007)

Ao analisar o quadro 3 e estabelecendo a correlação sugerida por Daychouw (2007) tem-se o cenário a seguir apresentado.

Para Daychouw (2007), ao cruzar o fator externo, “oportunidades *versus* os pontos fortes”, fica evidente a capacidade para **Alavancar** a vantagem competitiva da cooperativa, ou seja, aproveitar as oportunidades que se apresentam no ambiente: a) Novas fontes de renda e b) Parcerias. Nesse quesito os pontos fortes que impulsionar são: a) Fatores humanos de b) Fatores de produção. No entanto há elementos que

constituem **Restrição**, por impactarem de forma negativa a oportunidade, sendo eles: a) Qualificação/formação e b) Fatores estruturais.

Na correlação do outro fator externo, “ameaça *versus* pontos fortes”, nota-se que diante das ameaças: a) Exigências do mercado e b) Conhecimento do mercado), tem-se como **Defesa** os pontos fortes: a) Fatores humanos e b) Fatores de produção capazes de amenizar. Porém, ao cruzar “as ameaças *versus* os pontos fracos” da cooperativa a) qualificação/formação e b) fatores estruturais, tem-se conforme Daychouw (2007) uma situação **Problema**, uma vez deixam a cooperativa mais vulnerável as ameaças externas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É evidente a necessidade da gestão em diferentes contextos organizacionais e isso perpassa por conhecer suas possibilidades e limitações. Assim o estudo teve como objetivo identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades a partir da análise SWOT e estão presentes no âmbito de uma cooperativa de produção agropecuária formada por indígenas.

De forma genérica, constatou-se que os pontos fortes compreendem: Fatores humanos e Fatores de produção. Já os pontos fracos envolvem: Qualificação/formação e Fatores estruturais. As oportunidades se referem a novas fontes de renda e parcerias. Quanto às ameaças, essas compreendem: Exigências do mercado e Conhecimento do mercado.

Diante da correlação realizada a partir dos dados levantados na análise SWOT, contata-se a necessidade de a cooperativa gerir seus pontos fracos para não ficar vulnerável e impedida de aproveitar as oportunidades que ora se apresentam como: a) novas fontes de renda advindas da : horticultura, produção de soja preta, extração de pequi, Etno turismo, produção orgânica e b) outros envolvendo: fomento a geração de renda, contexto político atual favorável e parcerias com Universidade e institutos.

Os dados aqui apresentados se limitam ao contexto de uma cooperativa de produção agropecuária constituída recentemente por iniciativa própria do povo indígena como alternativa de trabalho e renda para seu povo. Portanto, sem a pretensão de polarizar debates políticos em questões como o caso apresentado aqui, que até mesmo entre os próprios povos indígenas gera controvérsias.

A contribuição do estudo consiste por apresentar as ferramentas de gestão a uma organização que se estabeleceu em um contexto diferenciado, até porque muitos alunos indígenas frequentam a universidade na busca por formação na área de gestão.

Diante da pertinência do tema ao contexto, sugere-se que estudos futuros, com uso de pesquisa aplicada, contemplem a utilização de outras ferramentas, as quais além do diagnóstico (análise SWOT) podem ser usadas para a priorização de problemas e formulação de planos de ação.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Gabrieli dos Santos et al. A participação de produtores rurais nas cooperativas agropecuárias em países com diferentes níveis de desenvolvimento.

**Revista Grifos**, v. 31, n. 56, p. 144-167, 2022.

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002. Google books:

[https://books.google.com.br/books?id=jQ\\_JOBtvqBAC&pg=PR4&lpq=PR4&dq=DAY](https://books.google.com.br/books?id=jQ_JOBtvqBAC&pg=PR4&lpq=PR4&dq=DAY)

[CHOUM,+Merhi.+40+T%C3%A9cnicas+e+Ferramentas+de+Gerenciamento.+Rio+d e+Janeiro:+Brasport,+2007.&source=bl&ots=UFZCPPoFMR&sig=ACfU3U0nYiC3XU YmMfUOGuiEZ0S49C\\_ojg&hl=pt-BR&sa=X&ved=2ahUKEwj9x\\_aF7MrqAhWQH7kGHW-kBp8Q6AEwA3oECAoQAQ#v=onepage&q=DAYCHOUM%2C%20Merhi.%2040%20 T%C3%A9cnicas%20e%20Ferramentas%20de%20Gerenciamento.%20Rio%20de% 20Janeiro%3A%20Brasport%2C%202007.&f=false.](https://www.gov.br/funai/pt-br/atuacao/meio-ambiente/etnodesenvolvimento/agrobiodiversidade)

**ANUÁRIO OCB Agropecuário.** Disponível em:

<https://anuario.coop.br/ramos#agropecuario>. Acesso em: 30 Jan. 2022.

**ANUÁRIO OCB.** Disponível em: <https://anuario.coop.br/anuario#apresentacao>. Acesso em: 30 Jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 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. Diário Oficial da União, Brasília. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm). Acesso em: 31 Jan. 2020

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAYCHOUW, Merhi. **40 Técnicas e Ferramentas de Gerenciamento.** Rio de Janeiro:2007

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA. **Síntese Ocupação e Uso das Terras no Brasil.** 2018. Disponível em:

<https://www.embrapa.br/car/sintese> Acesso em: 03 Fev. 2022

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FORGIARINI, Deivid Illecki; ALVES, Cinara Neumann; MENDINA, Heitor José Cademartori. Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, p. 21-36, 2018.

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO (FUNAI). **Experiências.** 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/funai/pt-br/atuacao/meio-ambiente/etnodesenvolvimento/agrobiodiversidade>. Acesso em 02 Fev. 2022

FUNDAÇÃO NACIONAL DO ÍNDIO (FUNAI). **Geração de renda.** 2021. Disponível em:

<https://www.gov.br/funai/pt-br/atuacao/meio-ambiente/etnodesenvolvimento/geracao-de-renda>. Acesso em 02 Fev. 2022

GARCÍA, Jorge L. et al. Avaliação de atributos múltiplos e seleção de locais para armazéns de produtos agrícolas com base em um processo de hierarquia analítica.

**Computers and Electronics in Agriculture**, v. 100, p. 60-69, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

IBGE. **O Brasil indígena.** Disponível em: <https://www.gov.br/funai/pt-br/atuacao/povos-indigenas/o-brasil-indigena-ibge-1>. Acesso em: 03 Fev. 2022

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.



MARIANO, Thiago Heleno; BRAGA, Marcelo José. Programa Mais Gestão: coerência entre diagnósticos e planos de ação nas cooperativas de agricultura familiar da região Sudeste. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 7, n. 1, p. 187-206, 2018.

NEVES, Mateus de Carvalho Reis; CASTRO, Lucas Siqueira de; FREITAS, Carlos Otávio de. O impacto das cooperativas na produção agropecuária brasileira: uma análise econométrica espacial. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, p. 559-576, 2019.

NEZOKEMAESE, Aline Avelino. **Gestão de cooperativas**: o caso da cooperativa agropecuária do Povo Haliti-Paresi (COOIPARESI) Tangará da Serra-MT, 2021. 54 f. Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade do Estado de Mato Grosso, Tangara da Serra, 2021.

OLIVEIRA, R. S. de SANTOS, J. de L. Do pioneirismo de Rochdale ao Cooperativismo/Associativismo no Capitalismo –Uma análise do controle do estado no espaço agrário brasileiro. *Revista da Casa da Geografia de Sobral (RCGS), Sobral-CE*, V. 14, n. 1, p. 69-80, 2012. Disponível em: [www.uvanet.br/rcgs](http://www.uvanet.br/rcgs). Acesso em: Jan. 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **O que é cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/o-que-e-cooperativismo>. Acesso em 31 Jan 2022.

PICKTON, David W .; WRIGHT, Sheila. O que é Swot na análise estratégica? **Mudança estratégica**, v. 7, n. 2, p. 101-109, 1998.

REIS, Antônio Marcos dos; TEIXEIRA, Aridelmo José Campanharo. Utilização de Artefatos de Contabilidade Gerencial nas Sociedades Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais e sua Relação com Porte e Desempenho Financeiro. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 7, n. 4, p. 355-371, 2013.

RICARDO, Beto et al. (Ed.). **Povos indígenas no Brasil: 2006/2010**. Instituto Socioambiental, 2011.

SILVA, E. S., SALOMÃO, I. L., MCINTYRE, J. P., GUERREIRO, J., PIRES, M. L. L. S., ALBUQUERQUE, P. P., BERGONSI, S., & VAZ, S. C. (2003). Panorama do cooperativismo brasileiro: história, cenários e tendências. **Revista uniRcoop**, 1(2), 75-102.

SOUZA, Gabriela Mattei; AMBONI, Nério; ORSSATTO, João Henrique Carvalho. Planejamento Estratégico no Agronegócio: proposta de aplicação em uma empresa de Santa Catarina. **Revista Espacios**. Vol. 38 (Nº 03), Año 2017,p. 2.