



RELATÓRIO DESCRITIVO DE EXECUÇÃO DE METAS DO PROGRAMA MAIS GESTÃO

**ENTIDADE EXECUTORA: INSTITUTO DE ESTUDOS E ACESSORIA AO
DESENVOLVIMENTO - CEADES**

PROGRAMA MAIS GESTÃO – LOTE Nº 01 - RONDÔNIA

CONTRATO DE ATER Nº 062/2018

COD DO INSTRUMENTO NO SGA CTR INS.ONG 160.18

CHAPECÓ, 30 DE MAIO DE 2022.

Instituto de Estudos e Assessoria ao Desenvolvimento – CEADES
Avenida Nereu Ramos, 75 -D – Sala 404 B
Centro Profissional de Chapecó – CEP 89.801 -023
Fone: (49) 999 15 2625

SIGLAS E ABREVIações

AGROSIPRO - Associação das Agroindústrias Cadastradas no SIM e no PROVE de Colorado

ANATER – Agência Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural

ASPRUSAL - Associação dos Produtores Rurais de Santa Luzia

ASSIZA - Associação Indígena Zavidjaj Djiguhr

ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural

COAJAR - Cooperativa de Produtores Rurais de Agroindústria de Jaru e Região

COAPRITA - Cooperativa de Produção dos Pequenos Produtores Rurais do Itapirema

COOAPROVIR - Cooperativa Agropecuária dos Produtores de Leite de Vilhena e Região

COOMEAFES - Cooperativa Mista de extrativismo da AF e prestação de Serviços

COOPABRÁS - Cooperativa Agropecuária e Agroindustrial de Nova Brasilândia D'Oeste

COOPERANDREAZZA - Cooperativa de Produtores Rurais e Agricultores Familiares de Ministro Andreazza

COOPERCACOAL - Cooperativa dos Produtores Rurais e Agricultores Familiares de Cacoal

COOPERURUPÁ - Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Urupá

COOPLEAGRI

COOPLEAGRI - Cooperativa de Produtores de Leite e Agrícola

COOPPVERD - Cooperativa dos Produtores Rurais Porto Verde

COOPROHOROM - Cooperativa de Produtoras e Produtores Hortifrutigranjeiros de Rolim de Moura

CRESOL - Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária

DAP – Declaração de Aptidão ao PPRONAF

DFDA-RO – Delegacia Federal da Agricultura

DOA TXATO - Associação Indígena Doa Txato

EMATER-RO – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

FETAGRO – Federação dos Trabalhadores Rurais de Rondônia

LACOOOP - Cooperativa dos Agricultores Familiares da Amazônia

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

OCB-RO – Organização das Cooperativas do Brasil em Rondônia

PAB – Programa Alimenta Brasil

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SEAD - Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário

SEAGRI-RO – Secretaria de Estado da Agricultura de Rondônia

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEDUC-RO – Secretaria de Estado da Educação de Rondônia

STTR - Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais

UNICAFES - União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

UNICOOOP - Cooperativa Agrossustentável de União Bandeirantes

UVER - Associação dos Agricultores da Linha 98 N

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
2. DESCRITIVO DE EXECUÇÃO DE METAS	8
3. RESULTADOS	14
a. DESCREVER RESULTADOS	14
i. Geração de valor ao público-alvo e a sociedade	14
ii. Análise sucinta do diagnóstico inicial e final	15
iii. Registros da atividades realizadas	40
4. CONCLUSÃO	41

1. INTRODUÇÃO

Este documento apresenta o relatório descritivo da execução do Projeto Mais Gestão no Estado de Rondônia pelo Instituto CEADES em parceria financeira com ANATER, no período de novembro de 2018 a agosto de 2022 que atendeu 18 empreendimentos da agricultura familiar, sendo 14 cooperativas e 5 associações, duas delas de povos indígenas. Destaca-se também a COOPLEAGRI como sendo constituída apenas por mulheres.

O objetivo geral do projeto foi de prestar serviços de ATER para gestão qualificada dos empreendimentos coletivos dos agricultores familiares, detentores de DAP Jurídica ativa.

Entre os objetivos específicos, procurando combinar o plano de trabalho do Instituto CEADES e o Edital da ANATER, destacam-se:

- a) Mobilizar e selecionar os empreendimentos que farão parte do projeto;
- b) Realizar o cadastramento e formalização da adesão dos empreendimentos ao projeto;
- c) Realizar a elaboração do diagnóstico Tempo Zero para os empreendimentos que aderiram ao projeto;
- d) Fazer o levantamento produtivo e comercial anual dos empreendimentos selecionados;
- e) Elaborar de forma participativa o projeto de gestão dos empreendimentos;
- f) Realizar reuniões semestrais com a equipe para avaliação, planejamento e monitoramento das ações de ATER;
- g) Realizar a atualização do diagnóstico Tempo 2 (T2) dos empreendimentos;
- h) Realizar serviços de atendimento técnico mensal em cada um dos empreendimentos durante a vigência do projeto;
- i) Realizar atividades de interação e integração entre os empreendimentos e os mercados e supermercadistas;

Os resultados esperados no projeto, foram:

- Projeto Mais Gestão apresentado e empreendimentos e atores mobilizados e sensibilizados;
- Ambiente de articulação, negociação e financiamento promovido e articulado para adesão e cadastro do empreendimento.
- 18 empreendimentos selecionados e cadastrados no Lote do Projeto;
- 18 termos de adesão assinados;
- 18 diagnósticos Tempo Zero (T0) elaborados de forma participativa, validados e devolvidos aos empreendimentos;
- 18 levantamentos produtivos e comerciais realizados.
- 18 Projetos de Gestão construídos de forma participativa, validados, sistematizados e devolvidos aos empreendimentos para implementação.

- 2 eventos realizados com a equipe, avaliação e planejamento realizado, sendo um evento por cada semestre durante o período de execução do projeto.
- 18 diagnósticos Tempo 2 (T2) atualizados de forma participativa pelos empreendimentos para analisar os avanços obtidos no processo de acompanhamento.
- 6 oficinas com potenciais compradores dos produtos dos empreendimentos realizadas.
- Realizar entre 17 e 20 visitas técnicas de nível 1 (TB) e nível 2 (TE) distribuídas entre os empreendimentos conforme orientação do Projeto de Gestão.

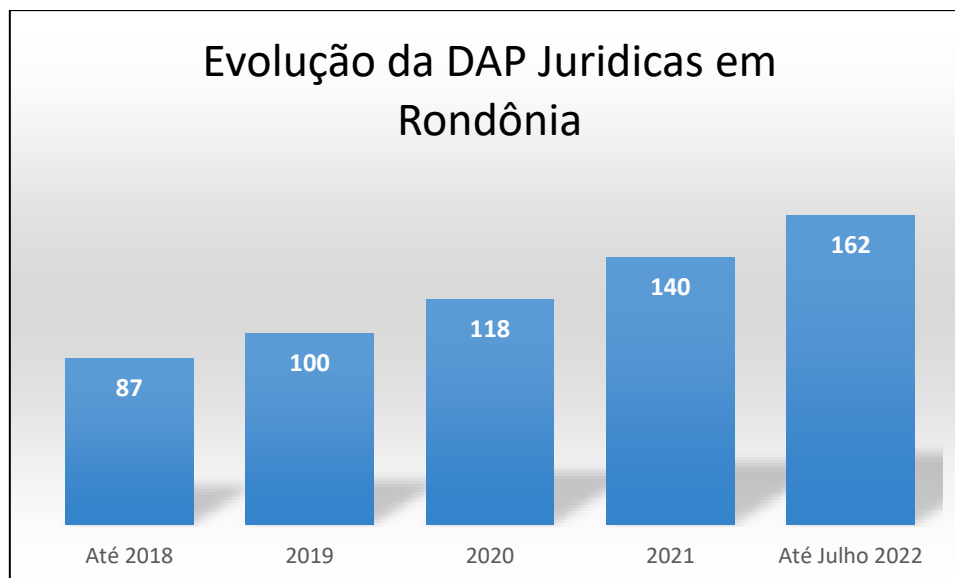
Observamos que estes resultados decorrem basicamente das atividades que foram objeto da repactuação do plano de trabalho entre a ANATER e o Instituto CEADES, no qual houve uma redução de 46% nos recursos e nas atividades.

Os empreendimentos foram escolhidos baseados em critérios técnicos (com DAP Jurídica ativa) e outros que foram considerados necessários, bem como estratégicos, tanto para a execução da proposta quanto para impactar na situação dos empreendimentos.

De acordo com o portal da SEAD/MDA/2019, em Rondônia havia 67 DAP Jurídicas em 2018. Estima-se que hoje tenha cerca de 70 cooperativas da agricultura familiar e aproximadamente 500 agroindústrias de pequeno porte operando em todo o Estado (SEAGRI-RO).

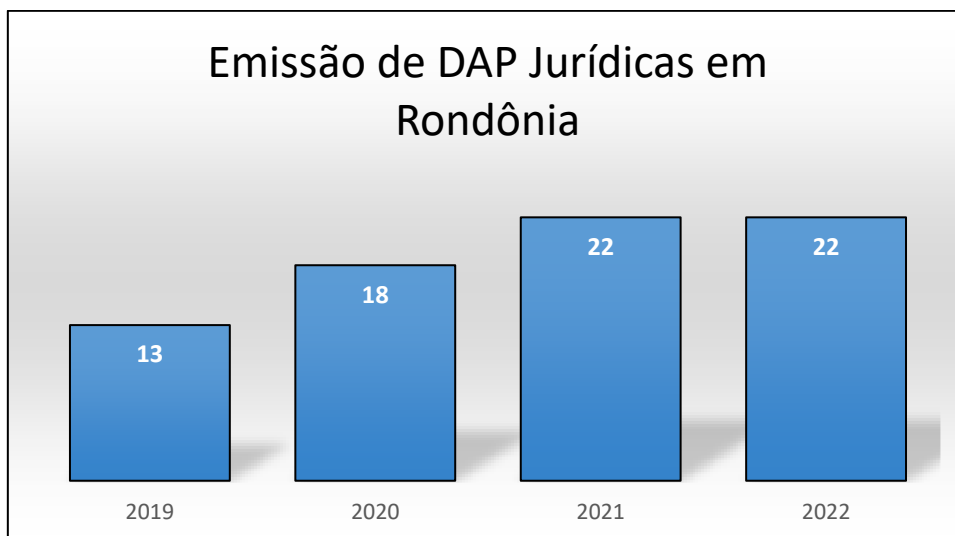
No gráfico abaixo pode se visualizar o processo de crescimento das DAP Jurídicas em Rondônia.

Gráfico 1. Histórico da evolução das DAP Jurídicas em Rondônia



Fonte: SEAD- Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (julho/2022)

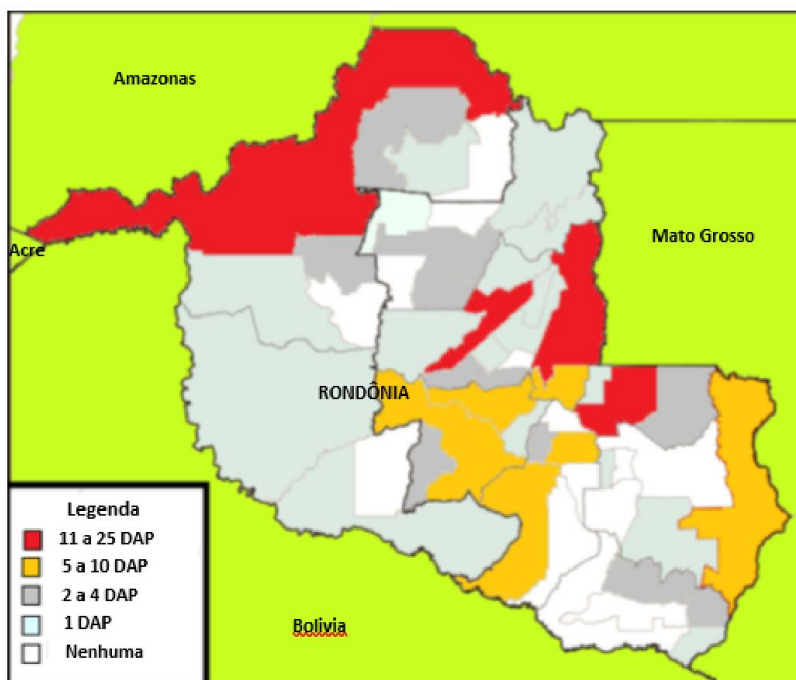
Gráfico 2. Emissão de novas DAP Jurídicas (2019 a 2022)



Fonte: SEAD- Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (julho/2022)

Por outro lado, a distribuição territorial das DAP jurídicas mostra que elas estão concentradas em alguns municípios, como revela a figura abaixo.

Figura 1. Distribuição espacial das DAP Jurídicas em Rondônia (2022).



Fonte: SEAD- Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário (julho/2022)

Como se pode ver na legenda da figura, a área branca são os municípios em que ainda não há empreendimento com DAP jurídica, na mais escura são os municípios que

possuem entre 11 e 25 DAP jurídicas, destacando-se Ji-Paraná, Porto Velho, Jaru e Cacoal. O mapa nos indica a existência de cooperativas ou organizações que acessaram a DAP com objetivos de comercialização,

Em síntese, a produção, a organização e o desenvolvimento agroindustrial são uma realidade concreta no estado de Rondônia.

Mesmo com estas oportunidades e potencialidades observáveis, em 2019 existiam fragilidades estruturais a serem superadas. Parte delas demandava tempo, outras não, mas certamente não iriam ocorrer sem iniciativas protagonistas que alterassem os níveis de desenvolvimento em:

- a) otimização da produção (melhorias nas cadeias produtivas);
- b) fortalecimento organizacional (avanço na cooperação e nas redes de cooperação);
- c) e desenvolvimento institucional (aprimoramento, articulação e implementação de políticas públicas voltadas para a agricultura familiar e aos mercados).

Estas diretrizes orientaram inicialmente a análise da realidade, bem como o processo de mobilização e articulação entre os empreendimentos, a UNICAFES, a OCB, a FETAGRO e seus Sindicatos (STTR), a CRESOL, o Projeto TRIAS, a FUNAI – agricultura familiar e suas representações – o governo do estado e a SEAGRI-RO, a SEDUC-RO, o SEBRAE, a EMATER-RO, e os mercados institucionais, a destacar as Forças Armadas da Amazônia. Este processo teve avanços que resultou na elaboração de algumas propostas, bem como no estabelecimento de negociações para uma estratégia de comercialização entre os empreendimentos, os mercados institucionais (PNAE e PAB) e apoiadores nacionais e internacionais, coordenados pelo departamento comercial da UNICAFES-RO. Dois acontecimentos não possibilitaram maiores avanços para consolidar as diretrizes acima citadas, a destacar, o período de repactuação e logo a seguir o surgimento da pandemia do COVID-19. No entanto, apesar destes acontecimentos, as atividades com os empreendimentos foram executadas conforme previsto no plano de trabalho.

Em decorrência disso, em nossa avaliação, o processo de articulação e negociação estadual, essencial para os empreendimentos, não apresentou os mesmos resultados em ações como ocorreu com os empreendimentos de forma individual.

2. DESCRITIVO DE EXECUÇÃO DE METAS

META 1 – REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO E MOBILIZAÇÃO DO MAIS GESTÃO

Esta meta foi desenvolvida em Ji-Paraná, na sede da Fetagro, região central do estado e da base de serviços do Instituto CEADES, com o objetivo de apresentar para os potenciais beneficiários as condições de participação; as fases, etapas e processos metodológicos; as ferramentas e serviços ofertados pelos serviços de Ater; além esclarecer sobre os processos operacionais de execução das metas e atividades previstas no plano de trabalho do MAIS GESTÃO, bem como ter o primeiro contato com

Instituto de Estudos e Assessoria ao Desenvolvimento – CEADES
Avenida Nereu Ramos, 75 -D – Sala 404 B
Centro Profissional de Chapecó – CEP 89.801 -023
Fone: (49) 999 15 2625

os empreendimentos pré-selecionados.

Durante o evento aprofundamos o objeto do contrato, seus objetivos, o tempo de duração, as atividades a serem realizadas e a sua operacionalização.

O público mobilizado que participou, além da coordenação e dos técnicos do Instituto CEADES, foram os representantes dos empreendimentos pré-selecionados, representações locais e regionais dos empreendimentos (OCB-RO, UNICAFES-RO, FETAGRO), sociedade civil, Delegacia Federal de Desenvolvimento Agrário (DFDA-RO) e outros convidados que atuam dentro da área de abrangência do Projeto. A atividade foi realizada no dia 20 de dezembro de 2018, no Centro de Formação da Fetagro e contou com a participação de dois representantes de cada empreendimento.

META 2 – ADESÃO E CADASTRO DO EMPREENDIMENTO

Foi realizada uma reunião de caráter individual com cada um dos 18 (dezoito) empreendimentos selecionados. Nessas reuniões foram apresentadas as características do Projeto, seus objetivos, tempo de duração, atividades a serem realizadas e sua operacionalização, demonstrando detalhadamente as etapas do atendimento, bem como as oportunidades e serviços colocados a disposição dos empreendimentos. O objetivo central foi a apresentação as condições para participar no ATER MAIS GESTÃO, bem como realizar a adesão e cadastramento do empreendimento pré-selecionado.

Este momento foi composto pela realização da Adesão, representada pela assinatura do empreendimento no Termo de Adesão e pelo preenchimento do levantamento inicial, denominado “Cadastro do Empreendimento”, contendo informações básicas das áreas sociais, organizativas, comerciais e territoriais do empreendimento.

Para a “Adesão” foram considerados os empreendimentos pré-selecionados contidos na relação da Chamada Pública. Os representantes legais dos empreendimentos assinaram o Termo de Adesão, conforme modelo disponibilizado pela ANATER, manifestando o interesse em receber a metodologia de assessoria gerencial ATER MAIS GESTÃO e comprometendo-se com alguns compromissos não financeiros. Os empreendimentos que não aderiram foram incluídos na lista de suplência e/ou da busca ativa

Os empreendimentos que aderiram e foram atendidos estão contidos no quadro e na figura a seguir:

Quadro 1. Relação dos empreendimentos assistidos pelo Projeto.

Nº	Nome do Empreendimento	CNPJ	Município
1	Associação Indígena Doa Txato – DOA TXATO	02.503.453/0001-66	Alta Floresta
2	Associação Indígena Zavidjaj Djiguhr - ASSIZA	14.167.204/0001-26	Ji-Paraná
3	Cooperativa de Produtores Rurais e Agricultores Familiares de Ministro Andrezza - COOPERANDREAZZA	91.110.180/0001-35	Ministro Andrezza

4	Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Urupá - COOPERURUPÁ	16.918.793/0001-62	Urupá
5	Associação das Agroindústrias Cadastradas no SIM e no PROVE de Colorado - AGROSIPRO	19.749.885/0001-54	Colorado do Oeste
6	Associação dos Produtores Rurais de Santa Luzia - ASPRUSAL	06.003.119/0001-02	Jaru
7	Cooperativa de Produtores Rurais de Agroindústria de Jaru e Região – COAJAR	19.275.657/0001-90	Jaru
8	Cooperativa de Produção dos Pequenos Produtores Rurais do Itapirema - COAPRITA	28.879.797/0001-68	Ji-Paraná
9	Cooperativa Agropecuária dos Produtores de Leite de Vilhena e Região – COOAPROVIR	12.020.600/0001-09	Vilhena
10	Cooperativa Mista de extrativismo Agricultura Familiar e prestação de Serviços – COOMEAFES	07.294.212/0001-78	Nova União
11	Cooperativa Agropecuária e Agroindustrial de Nova Brasilândia D'Oeste – COOPABRÁS	21.321.891/0001-58	Nova Brasilândia D'Oeste
12	Cooperativa dos Produtores Rurais e Agricultores Familiares de Cacoal – COOPERCACOAL	08.436.366/0001-10	Cacoal
13	Cooperativa de Produtores de Leite e Agrícola – COOPLEAGRI	03.750.947/0001-08	Ji-Paraná
14	Cooperativa dos Produtores Rurais Porto Verde – COOPPVERDE	15.497.801/0001-81	Porto Velho
15	Cooperativa de Produtoras e Produtores Hortifrutigranjeiros de Rolim de Moura – COOPROHOROM	22.182.572/0001-58	Rolim de Moura
16	Cooperativa dos Agricultores Familiares da Amazônia – LACOOOP	30.047.266/0001-50	Rolim de Moura
17	Cooperativa Agrossustentável de União Bandeirantes – UNICOOP	14.070.598/0001-08	Porto Velho
18	Associação dos Agricultores da Linha 98 N - UVER	63.788.228/0001-08	São Miguel do Guaporé

Figura 3. Localização dos Empreendimentos atendidos (2022)



Fonte: Instituto CEADES (2022)

META 3 – ELABORAÇÃO DE DIAGNÓSTICO TEMPO ZERO (DIAGNÓSTICO T0)

O objetivo desta meta foi realizar o levantamento da situação do empreendimento nas 6 (seis) áreas de gestão, por meio de sistematização de questionários que compunham o Diagnóstico Tempo Zero (Diagnóstico T0).

Foram realizadas atividades de caráter individual em cada um dos empreendimentos atendidos. O Diagnóstico T0 buscou saber o estágio e o nível de informações técnicas, gerenciais e comerciais disponíveis no empreendimento e formaram a base para a elaboração do Projeto de Gestão. Os diagnósticos também deram o suporte para avaliar o nível de evolução da gestão no empreendimento, comparando-os período a período com os Indicadores de Resultado de ATER selecionados pela Chamada. O Diagnóstico T0 realizado foi posteriormente apresentado ao empreendimento para a sua apropriação, validação dos dados e das informações coletadas para que servisse de base na elaboração do Projeto de Gestão.

Este Diagnóstico foi validado e assinado por cada um dos empreendimentos sendo base de orientação das medidas e metas do Projeto de Gestão.

META 4 – LEVANTAMENTO PRODUTIVO E COMERCIAL (T0)

Essa atividade foi de caráter individual em cada empreendimento e objetivou a realização de um levantamento periódico da situação do empreendimento nas áreas produtiva e comercial.

Os técnicos do CEADES aplicaram um formulário de forma participativa para o levantamento de informações sobre produção, tipo de produção, volume, produtividade, qualidade da produção, área de produção, número de produtores, tipo de mercado, estrutura de mercado, estratégia de mercado conforme formulário que será apresentado pelo gestor; sistematizadas todas as informações, a construção de indicadores de aprimoramento de forma participativa para o monitorado e avaliação no segundo momento; definiu-se também as ações de melhoria no empreendimento; e após a sistematização o levantamento foi socializado com o empreendimento;

As informações colhidas ocorreram anualmente e serviram para avaliar a evolução da gestão implementadas nas duas áreas.

Os formulários disponibilizados foram preenchidos de forma direta, contando com a observação e percepção de cada extensionista, além de pesquisa em documentos disponibilizados pelos empreendimentos. As informações obtidas também serviram de suporte para a elaboração e atualização de Projeto de Gestão de cada empreendimento. O CEADES disponibilizou periodicamente a devolução das informações gerenciais para cada empreendimento assistido.

META 5 – CONSTRUÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO

Esta meta objetivou a elaboração do Projeto de Gestão para cada empreendimento indicando necessidades, melhorias e prioridades conforme áreas de gestão previstas no ATER MAIS GESTÃO. A meta foi composta por atividades de caráter individual, realizada em cada um dos empreendimentos atendidos, apresentando o roteiro de construção do projeto de gestão e a construção do projeto executivo de gestão. Após a sistematização, ajustes e homologação de cada projeto elaborado, o CEADES devolveu para cada empreendimento o formato final.

O Projeto de Gestão se tornou um documento executivo, de linguagem simples e direta, que orienta as diretorias, conselhos e associados do empreendimento na implementação de medidas de qualificação da gestão. Este documento orientou a execução das atividades da equipe de extensionista, sendo fonte periódica de consulta para manter a coerência entre prioridades definidas e as ações de ATER realizadas. Sua construção foi alicerçada em dados e informações obtidas por meio dos levantamentos e diagnósticos aplicados, e foram garantidas em sua elaboração a autonomia e interesses do empreendimento. O projeto de gestão tem consonância com os Indicadores de Resultados selecionados na chamada. As Metas dispostas nos projetos foram acompanhadas e mensuradas na evolução anual.

META 6 – REUNIÃO DE PLANEJAMENTO E ACOMPANHAMENTO DE ATIVIDADES

As reuniões realizadas objetivaram oportunizar encontros periódicos de avaliação e planejamento para a equipe de trabalho de ATER e a coordenação, garantindo a atuação multidisciplinar e sistêmica do programa.

Esta meta foi de caráter institucional, direcionada ao CEADES, objetivando garantir momentos entre a coordenação, equipe técnica e convidados para avaliação, planejamento e acompanhamento das ações desenvolvidas e verificação das atividades

executadas. Estas reuniões foram presenciais sendo realizadas na sede da base de trabalho do CAEDES em Rondônia.

META 7 – ATUALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO TEMPO DOIS (T2)

Esta meta objetivou a atualização da situação do empreendimento nas 6 (seis) áreas de gestão, por meio de reaplicação de questionários que compuseram o Diagnóstico Tempo Zero. Foi desenvolvida de forma individual, realizada em cada um dos empreendimentos atendidos.

O Diagnóstico Tempo 2 atualizou o estágio atual e o nível de evolução técnica, gerencial, produtiva e comercial do empreendimento assistido. Os diagnósticos também foram suporte para avaliar o nível de evolução da gestão no empreendimento, comparando-os período a período com os Indicadores de Resultado de ATER selecionados pela Chamada.

A atividade se constituiu na apresentação do diagnóstico tempo 0 por área (gerencial, comercial e produtiva), onde foram apresentados os dados e informações coletadas no empreendimento. Foi realizada a avaliação por meio da aplicação de técnica (FOFA) e a discussão dos indicadores definidos. Após a sistematização das informações, for pactuado, sistematizado e devolvido o diagnóstico para cada empreendimento.

META 8 - REUNIÃO ANUAL COM POTENCIAIS COMPRADORES

Esta meta objetivou aproximar e prospectar oportunidades de mercado, dialogando, e trocando informações entre os beneficiários e realização de negócios com agentes de mercados, associações de segmentos supermercadistas, atacadistas, varejistas, gestores do PNAE, PAA e outras instituições envolvidas em processos de comercialização, tanto nos mercados institucional e/ou privado.

Foi composta por atividades de caráter coletivo, sendo realizada entre a entidade prestadora do serviço de assessoria gerencial, os representantes comerciais de cada empreendimento, os gestores de compras (institucional pública e privada) e convidados. O formato do evento foi de rodada de negócios. As oficinas promoveram o acesso aos mercados institucionais (forças armadas da Amazônia), a construção de arranjos institucionais locais, promoveram processos de rede e intercooperação, além de dirimir todas as dúvidas sobre os procedimentos e critérios para a efetiva inserção em mercado institucionais. Ocorreram de acordo com a execução do projeto. Teve a participação nas oficinas de representantes dos empreendimentos aptos a oferecerem produtos. O CAEDES assegurar as condições para a participação de representantes dos empreendimentos assistidos. Foi também assegurado a participação de mais de 35% dos 18 empreendimentos assistidos.

Esta meta objetiva construiu um espaço de aproximação, prospecção de oportunidades de mercado, diálogo, troca de informações entre os beneficiários e realização de negócios com agentes públicos e gestores do PNAE, PAA, além de outras instituições envolvidas em processos de comercialização, tanto no mercado institucional quanto no mercado convencional.

META 9 – ATENDIMENTO INDIVIDUAL EM ACESSORIA GERENCIAL

Os atendimentos objetivaram realizar atendimentos em ATER de gestão de forma individual e modular e de acordo com as diretrizes e prioridades pactuadas no Projeto de Gestão de cada empreendimento.

Esta meta era composta de um conjunto de atendimentos de caráter individual, distribuídas e desenvolvidas dentro do período da execução do Contrato, com objetivo de executar as ações pactuadas. Foram várias ações desenvolvidas dentro desta meta, tais como, a realização de estudos técnicos, elaboração de projetos, cursos, oficinas e visitas técnicas para garantir melhoramentos nas áreas de gestão do empreendimento. A distribuição destes atendimentos, juntamente com as demais atividades garantiu uma média de um atendimento quinzenal para cada empreendimento.

Os atendimentos foram realizados em dois níveis:

Nível 1 – Foram aqueles atendimentos de acompanhamento e monitoramento do Projeto de Gestão de cada empreendimento, onde buscou-se informar, orientar, sensibilizar e acompanhar sobre determinada técnica ou prática com maior complexidade. Foram realizadas 17 visitas para cada empreendimento. Estas atividades mais complexas tiveram o auxílio e orientação dos especialistas de nível 2 para a sua consecução.

A execução foi através de uma visita mensal a partir do primeiro mês do projeto repactuado e distribuído no cronograma físico.

Nível 2 – As visitas visaram o acompanhamento e o monitoramento do Projeto de Gestão do Empreendimento para informar, orientar, sensibilizar e acompanhar sobre determinada técnica ou prática menos complexa, sendo assumidas pelo técnico de nível

3. RESULTADOS

a. DESCREVER RESULTADOS

i. Geração de valor ao público-alvo e a sociedade

(apresentando impactos positivos no decorrer de sua execução, tais como melhoria de renda aos beneficiários, acesso à crédito, segurança alimentar e nutricional, geração de negócios, acesso a políticas públicas ou programas governamentais, entre outros)

É importante a destacar é o acesso a mercados e a formação de redes de cooperação comercial, tanto para venda dos produtos da Agricultura Familiar, quanto para compra de insumos e equipamentos essenciais para os processos produtivos. Cabe destacar novamente o papel da UNICAFES Rondônia como instrumento de intercooperação e de formalização do Ato Cooperativo. A partir do Mais Gestão, promoveu uma aproximação e articulou-se uma negociação estadual com a Secretária Estadual de Educação (SEDUC) para venda no PNAE e com o Comando do Exército e da Aeronáutica para venda da produção da Agricultura Familiar Cooperativada nos mercados de Compras Institucionais. Criou-se um departamento comercial na UNICAFES com o objetivo de articular potenciais negócios, identificação de editais de Chamadas Públicas, elaboração de projetos de vendas, logística de coleta e distribuição da produção nas cooperativas e entrega junto aos órgãos compradores, especialmente em Porto Velho. Participam dessa rede de comercialização, Cooperativas como a Coopercacoal, Coopirb, Coopleagri, Cooperurupá, Coaprovir, Cooprorom e Cooperandrezza. Com a UNICAFES se

desenvolve uma excelente experiência desde o planejamento produtivo, rota de comercialização estadual dos produtos dos empreendimentos da agricultura familiar e povos indígenas, sendo uma experiência que poderá ser disseminada como referência para outros estados da federação.

Através disso e com apoio do Trias Brasil, foi possível também acessar projetos de financiamento dos empreendimentos bem como a implementação do ATER Estratégico, projeto da Conexus, para dar ATER aos produtores dos empreendimentos. A maioria dos empreendimentos também negociaram e vem participando das chamadas públicas municipais. O CEADES promoveu seis encontros entre os empreendimentos e potenciais compradores e projetos como energia solar foi apresentado e instalado por algumas cooperativas.

O Projeto Mais Gestão também proporcionou a formação em ATER para cerca de 40 participantes e mais três eventos de capacitação dos seus próprios técnicos, tanto em metodologias participativas quanto em gestão de empreendimentos.

Outro ponto a destacar é que a partir do trabalho do Mais Gestão, alguns empreendimentos tiveram também acesso a projetos estruturantes. A Cooprovir, por exemplo, construir uma sede nova e uma agroindústria para beneficiamento de leite e derivados. A Coopirb instalou uma agroindústria para processamento de açaí e também teve orientação para desenvolver novas embalagens para o café. A Coopercaocol aprimorou sua sede e estruturas comerciais. A Lacoop, cooperativa dos cafeicultores de Rondônia, desenvolveu uma marca de excelência, participou de eventos nacionais e inclusive realizou exportação de café no Comércio Justo.

Surgiram ainda duas novas cooperativas. A Doa Txato criou a COOPIRB. E a Uver constituiu a COOPRAF.

ii. Análise sucinta do diagnóstico inicial e final

(considerando-se os indicadores previamente estabelecidos)

Para auxiliar a análise dos resultados e dos impactos junto aos empreendimentos decorrentes da assistência desenvolvida pelo CEADES, através do Projeto Mais Gestão, desenvolvemos comparativos com o auxílio dos gráficos gerados pelo diagnóstico inicial (T0) e pelo diagnóstico final (T2). Assim teremos uma fotografia da evolução de cada empreendimento no período de atendimento do Projeto.

1. Associação Indígena Doa Txato – DOA TXATO

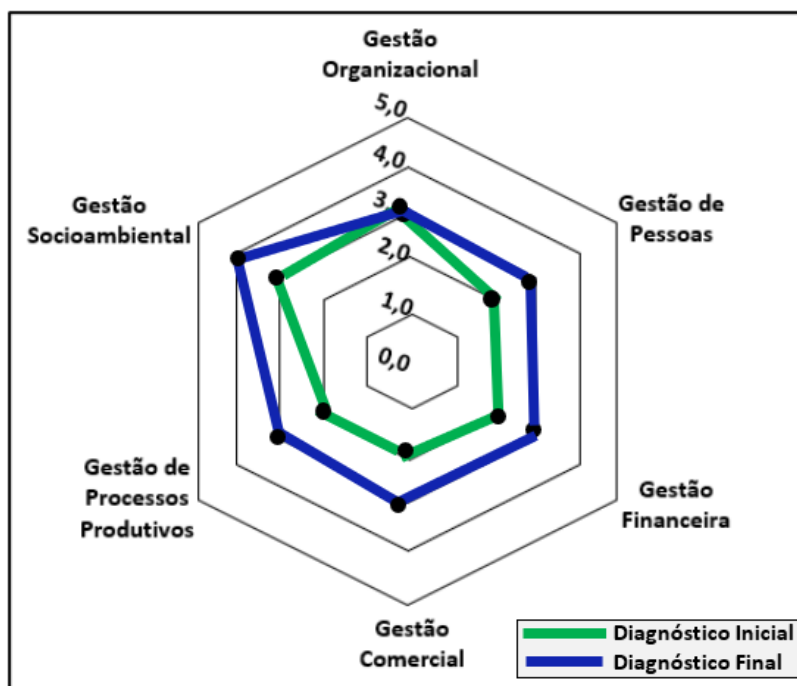
Ao longo do período do atendimento ao empreendimento, muitas ações foram desenvolvidas com objetivo de fortalecer o seu processo de comercialização que atua em três cadeias produtivas (café, açaí e castanha-do-brasil). A Associação DOA TXATO, atua na organização dos indígenas e na estruturação destas cadeias produtivas, contudo tinha dificuldade de atuar nos processos de comercialização de sua produção. Com a atuação do *Projeto Mais Gestão*, o debate sobre a constituição de uma cooperativa

aconteceu naturalmente e no dia 10 de outubro de 2020, a Cooperativa dos Povos Indígenas do Rio Branco – COOPIRB foi constituída, já tendo realizado negociações dos produtos de seus cooperados. Os membros relatam que a atuação *Projeto Mais Gestão* contribuiu para o amadurecimento da organização e no avanço para novas áreas - a comercialização de seus produtos- entendendo que o cooperativismo é a única alternativa. Também entendem que precisam de acompanhamento neste período inicial da cooperativa, por se tratar de algo novo de e para todos, principalmente na gestão da firma cooperativada, estando dispostos a buscar conhecimentos para se emponderarem do processo socioeconômico.

Destacamos também a atuação dos técnicos do CEADES na proposta de readequação de uma construção civil existente na Aldeia e que se transformou em uma agroindústria de polpas de frutas, com o açaí como carro-chefe. Esta agroindústria está operando de forma legal e sanitariamente aprovada pelo MAPA.

O gráfico e o quadro a seguir demonstram que houve evolução em todas as áreas de gestão. Na área de gestão organizacional o destaque não foi a Doa Txato, mas sim a COOPIRB, criada para viabilizar os processos comerciais com conformidades legais, o que não poderia ser alcançado pela Associação.

Gráfico 3. Evolução do Nível de maturidade gerencial da DOA TXATO (2018/2022)



Quadro 2. Percepções do desenvolvimento gerencial da DOA TXATO (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário

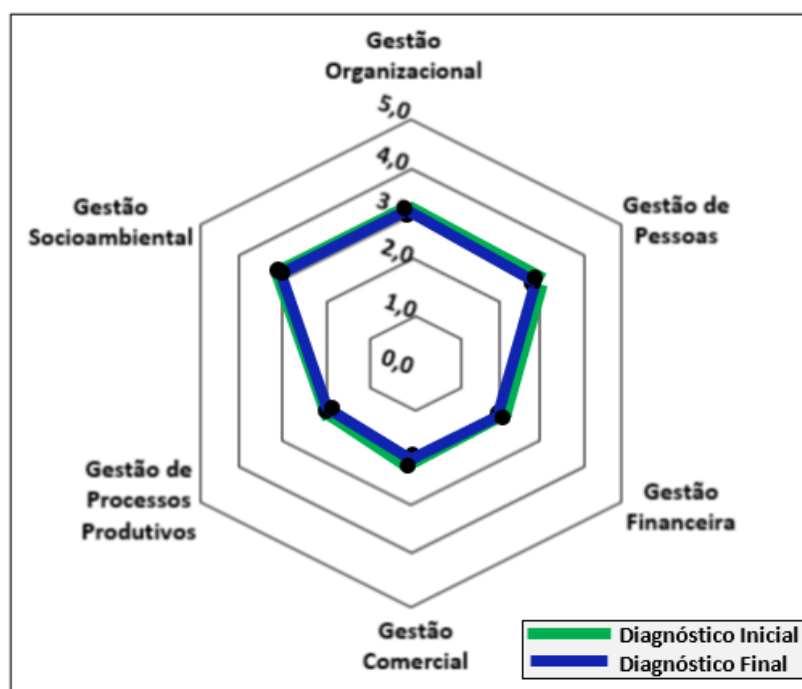
Gestão Financeira	3,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Comercial	3,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	3,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Socioambiental	3,0	4,0	3,0	4,0	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	2,7	3,2	2,3	3,2	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

2. Associação Indígena Zavidjaj Djiguhr – ASSIZA

Após o tempo de atuação do *Projeto Mais Gestão*, os associados avaliam como positivo a sua intervenção, pois contribuiu para que os mesmos entendessem a necessidade de avaliar as ações que até o momento vinha sendo desenvolvida pela Associação e as mudanças necessárias a ser realizadas para avançar mais, buscando sempre a manutenção e a preservação da cultura indígena e também no investimento do desenvolvimento socioeconômico de seu povo. Com a ação do *Projeto Mais Gestão*, a Associação trilhará novos horizontes, que antes estavam obscuros.

O gráfico e o quadro a seguir demonstram que o tempo de intervenção do *Projeto Mais Gestão* possibilitou a percepção de um leve crescimento no nível de maturidade da Associação...

Gráfico 4. Evolução do Nível de maturidade gerencial da ASSIZA (2018/2022)



Quadro 3. Percepções do desenvolvimento gerencial da ASSIZA (2018/2022)

	MÉDIA DAS PRÁTICAS	PERCEPÇÃO	ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO
--	--------------------	-----------	----------------------------

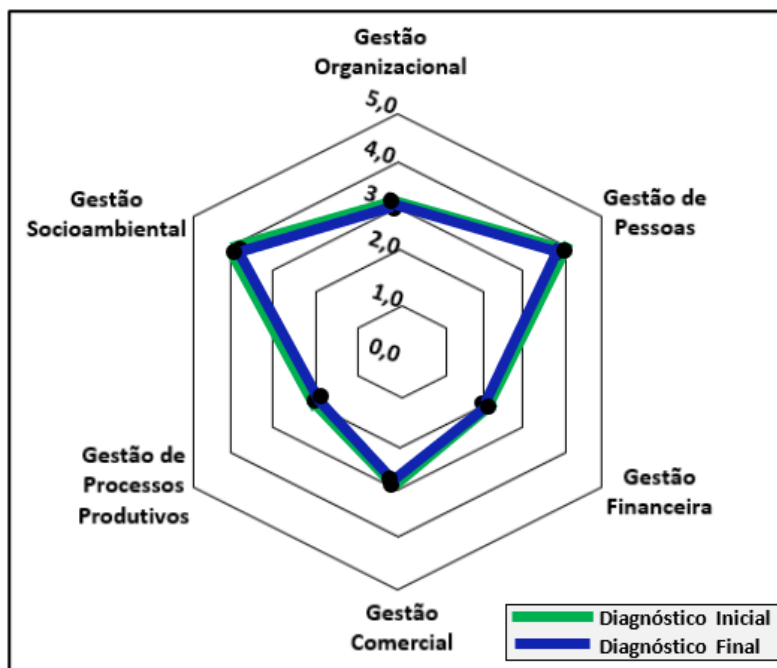
ÁREA GERENCIAL	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Pessoas	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão Financeira	3,0	3,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Comercial	3,0	3,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão de Processos Produtivos	3,0	3,0	3,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Socioambiental	4,0	4,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	3,2	3,2	2,5	2,5	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

3. Cooperativa de Produtores Rurais e Agricultores Familiares de Ministro Andreazza – COOPERANDREAZZA

Na avaliação da ação do *Projeto Mais Gestão*, foi destacado a gestão financeira como o grande avanço, pois a cooperativa estava com dificuldades de fechar os balanços dos anos anteriores e o sistema financeiro não atendia às demandas da cooperativa. Atualmente, a cooperativa está com os balanços contábeis devidamente registrados, o atual sistema financeiro vem fornecendo relatórios que contribuem para a tomada de decisão dos cooperados e da diretoria da cooperativa. Após algumas mudanças no quadro diretivo, avalia-se como positivo a aproximação com o quadro de cooperados, contudo entendeu-se que há a necessidade de renovação, tendo em vista que uma grande parte não tem participação ativa da vida social da cooperativa. A direção entende também que a necessidade de realizar um planejamento estratégico sempre no início de cada ano e fortalecer as ações de comercialização, sejam elas visando os mercados privado e institucional.

O gráfico e o quadro a seguir demonstram que o tempo de intervenção do *Projeto Mais Gestão* possibilitou a percepção de um leve crescimento nas práticas =de gestão e pouca percepção no nível de maturidade da Cooperativa..

Gráfico 5. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPERANDREAZZA (2018/2022)



Quadro 4. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPERANDREAZZA (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	4,0	4,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Pessoas	4,0	5,0	4,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Gestão Financeira	3,0	4,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Comercial	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	3,0	3,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Socioambiental	3,0	4,0	4,0	4,0	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	3,3	3,8	3,0	3,0	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

4. Cooperativa Agropecuária dos Agricultores Familiares de Urupá – COOPERURUPÁ

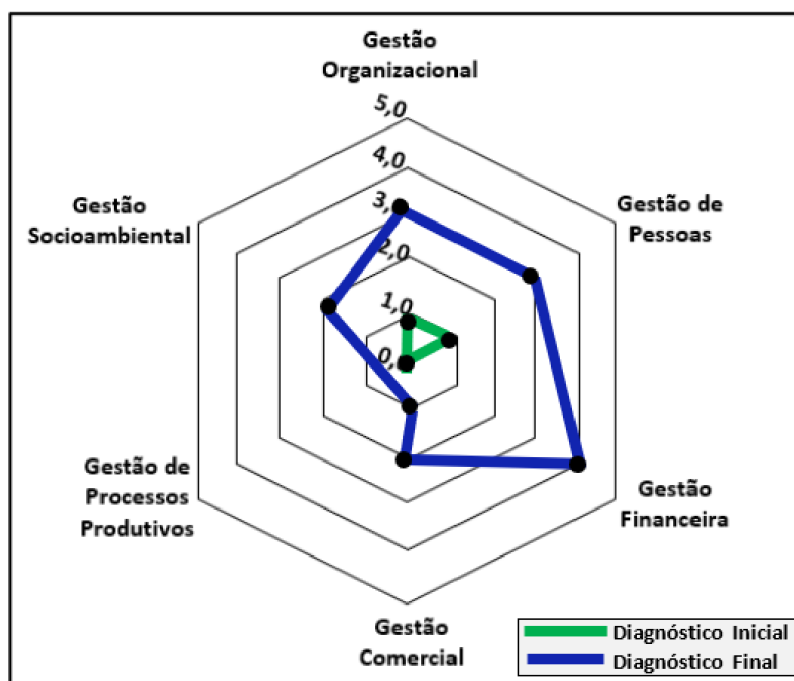
Na avaliação geral da atuação do *Projeto Mais Gestão*, houve progresso positivo na maior parte das áreas de gestão, pois a Cooperativa não tem equipe de colaboradores e nem possui atividade de processamento agroindustrial. Por isso a gestão de processos produtivos e a gestão de pessoal ficaram prejudicadas no processo de avaliação final. No caso da gestão socioambiental, a Cooperativa não realizou nenhuma ação, porém as famílias produzem produtos livres de produtos químicos (agrotóxicos industrializados). A Cooperativa executou com sucesso nos últimos anos seus projetos de venda no

mercado institucional, tendo contribuído em seu funcionamento e dado retorno financeiro para seus cooperados.

A análise com base no gráfico e no quadro a seguir, indica que a média das práticas e percepções e o estágio de desenvolvimento geral está **intermediário**. O nível de maturidade da Cooperativa na “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota geral mediana de 2, revelando que a Gestão está em fase de desenvolvimento. Os processos estão disciplinados e sistêmicos, mas há necessidade de aprimoramento a ser realizado. Comparando a nota 0,7 do início do *Projeto Mais Gestão* visualizamos uma grande evolução em todos os campos gerenciais e um potencial de crescimento muito grande, principalmente se considerarmos o momento pandêmico em que passamos. O empreendimento conseguiu se organizar de forma exemplar, as capacitações e orientações dos técnicos do *Projeto Mais Gestão* junto ao quadro diretor mostrou a necessidade de que a Cooperativa teve um bom acompanhamento técnico.

A análise possibilitou definir a necessidade da realização de um debate do papel de cada membro na organização da Cooperativa, o conselho fiscal está ausente e que poderia apoiar o conselho administrativo; a formulação de um planejamento estratégico anual para as ações da Cooperativa, visando atingir novos mercados, além do mercado institucional; definição das responsabilidades para não ficar todas as responsabilidades para os diretores financeiro e o presidente; e organizar um fundo para que o empreendimento tenha sua sede própria.

Gráfico 6. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPERURUPÁ (2018/2022)



Quadro 5. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPERURUPÁ (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	1,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	0,0	4,0	0,0	4,0	Inicial	Intermediário
Comercial	1,0	3,0	0,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	1,0	1,0	0,0	1,0	Inicial	Inicial
Gestão Socioambiental	0,0	2,0	0,0	2,0	Inicial	Inicial
GERAL (total)	0,7	2,3	0,3	2,7	INICIAL	INTERMEDIÁRIO

5. Associação das Agroindústrias Cadastradas no SIM e no PROVE de Colorado – AGROSIPRO

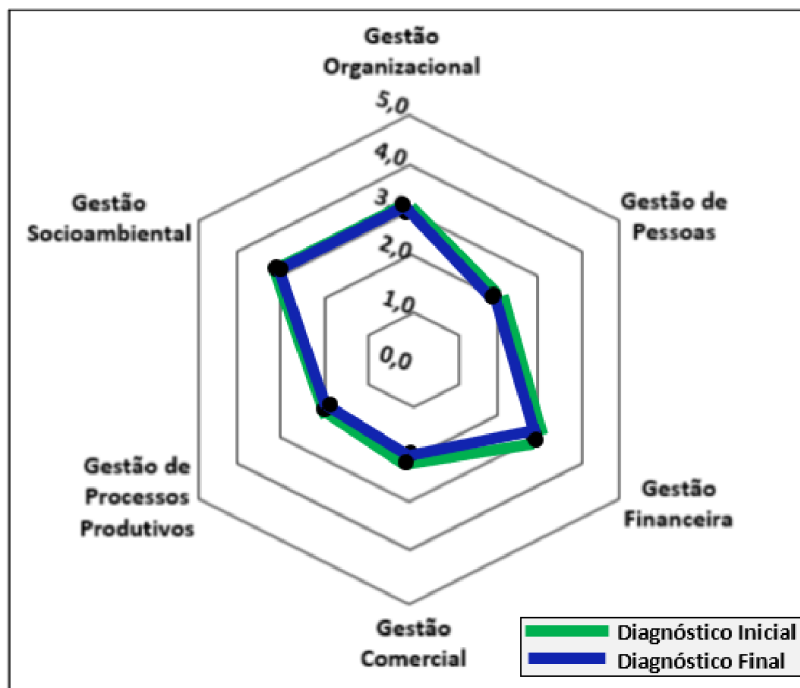
Durante o período de execução do *Projeto Mais Gestão*, a Associação passou por algumas mudanças, mesmo durante a pandemia, organizando as agroindústrias para continuar a comercializar seus produtos nos diversos canais possíveis. A organização sempre atuante junto aos associados, ouvindo e orientando a organizarem a produção e a comercialização. A Associação também atuou junto aos órgãos públicos responsáveis pela aquisição das compras institucionais (PAA, e PNAE), onde os produtos foram adquiridos e entregues nas escolas através de conjunto de produtos (kit).

Hoje, a Associação é umas das organizações de maior representação da agricultura familiar e artesãos da região do Cone Sul de Rondônia, atuando na representação dos seus associados.

Com o auxílio do gráfico e do quadro a seguir, a direção avaliou como positiva a presença do *Projeto Mais Gestão*, fazendo suas ponderações sobre a gestão produtiva e comercial, sendo necessário avançar em todas as áreas de gestão. Que os primeiros passos foram realizados e que as ações debatidas e definidas neste período serão implementadas.

Observa-se que as mudanças ocorreram nas áreas de gestão organizacional e ambiental. Contudo o empreendimento apresentou dificuldades internas, numa atuação mais coesa enquanto organização. Mesmo com todas as orientações do *Projeto Mais Gestão*, a Associação não colocou essa perspectiva como objetivo estratégico a ser dirimido.

Gráfico 7. Evolução do Nível de maturidade gerencial da AGROSIPRO (2018/2022)



Quadro 6. Percepções do desenvolvimento gerencial da AGROSIPRO (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	2,0	2,0	3,0	2,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	3,0	2,0	3,0	2,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	2,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial

Gestão de Processos Produtivos	2,0	4,0	2,0	3,0	Inicial	Inicial
Gestão Socioambiental	3,0	2,7	3,0	2,5	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	2,2	2,0	2,5	2,0	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

6. Associação dos Produtores Rurais de Santa Luzia – ASPRUSAL

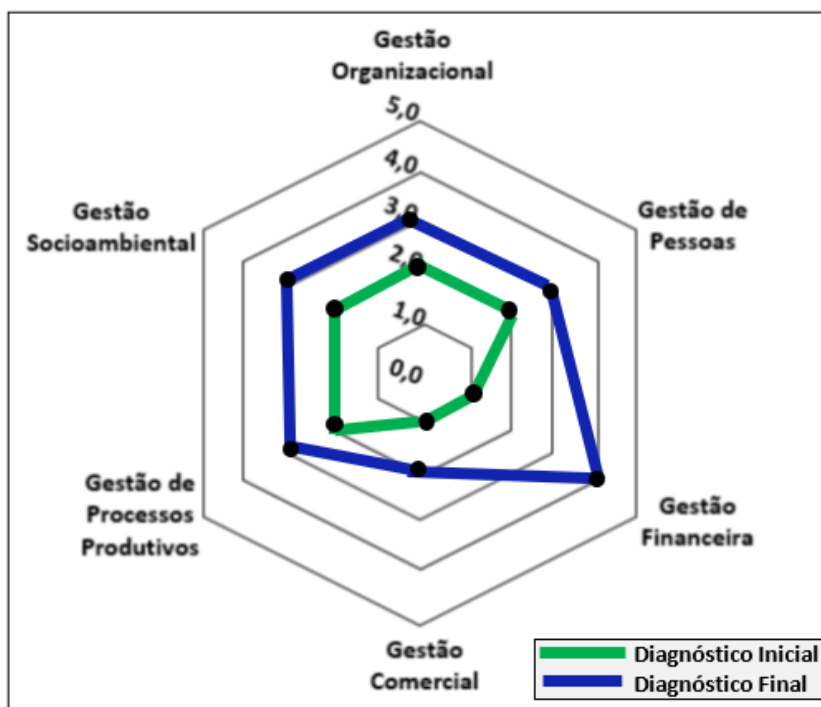
Na avaliação geral da atuação do *Projeto Mais Gestão*, houve progresso positivo em todas as áreas. A orientação que a equipe técnica apresentou, juntamente com os esforços da coordenação da Associação e famílias associadas, resultaram em melhorias, destacando a criação da Feira Livre na cidade de Jarú, a construção do barracão-sede da Associação, a aquisição do trator e máquinas, além dos projetos de compras institucionais que foram executados.

Com base no gráfico e no quadro a seguir, a nota da Média das Práticas e Percepção é o estágio de desenvolvimento geral é **intermediário**. O nível de maturidade do da ASPRUSAL na “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota geral total mediana de 3,2 e revela, que o processo de gestão está em fase de desenvolvimento. Os processos estão disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas. Em comparação com a nota 1,7 do início do *Projeto Mais Gestão*, averigua-se uma grande evolução em todos os campos gerenciais e um potencial de crescimento maior ainda. Considerando o momento pandêmico em que vivemos, o empreendimento conseguiu se organizar de forma exemplar, as capacitações e orientações dos técnicos do *Projeto Mais Gestão* junto ao quadro diretor, mostrou a necessidade de que a entidade teve um bom acompanhamento técnico.

Da análise final recomendou-se primeiramente, fazer o debate dos papéis de cada membro na organização da associação, o conselho fiscal está ausente.

A Gestão de Processos Produtivos precisa ser melhor planejada, o empreendimento beneficia apenas as frutas, podem ganhar mais beneficiando outros produtos, sendo que os preços praticados pela Associação estão abaixo de mercado e os produtos são de melhor qualidade e ambientalmente sustentável.

Gráfico 8 Evolução do Nível de maturidade gerencial da ASPRUSAL (2018/2022)



Quadro 7. Percepções do desenvolvimento gerencial da ASPRUSAL (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	4,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	2,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	4,0	4,0	1,0	4,0	Inicial	Intermediário
Comercial	2,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	1,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Socioambiental	4,0	4,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
GERAL (total)	2,5	3,3	1,7	3,2	INICIAL	INTERMEDIÁRIO

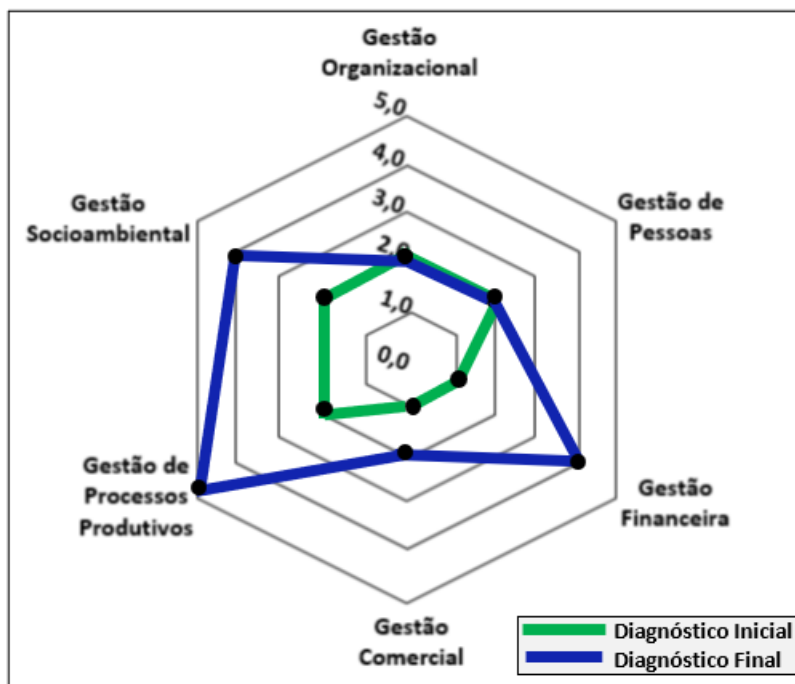
7. Cooperativa de Produtores Rurais de Agroindústria de Jarú e Região – COAJAR

Na avaliação conjunta do *Projeto Mais Gestão*, é que houve uma melhoria na organização financeira motivada pela troca de Contador e pelo conhecimento de algumas ferramentas de monitoramento e dos balancetes mensais. Houve também uma melhoria na organização dos processos produtivos motivados pelos planejamentos realizados. Ao tomar conhecimento dos procedimentos ambientais a serem implantados, as ações melhoraram, sendo que as maiores dificuldades estão nas questões de participação dos cooperados no dia-a-dia da cooperativa, pois parte dos cooperados ainda estão completamente ausentes. Os cooperados que participam, por não ter remuneração, ainda não têm compromisso com a Cooperativa. A comercialização, apesar de pouco organizada, não é problema já que, tudo que se produz é vendido sem maiores dificuldades

Com base no gráfico e no quadro a seguir, a nota da Média das Práticas e Percepção e o estágio de desenvolvimento geral é **Intermediário**. O nível de maturidade da COAJAR da “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota geral total mediana de 2,8 revelando que a Gestão está em fase de desenvolvimento. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas. Em comparação com a nota 2,5 do início do *Projeto Mais Gestão*, constata-se que houve uma evolução nos campo gerenciais e um potencial de crescimento lento pela falta de ação da diretoria. Considerando o momento pandêmico em que vivemos, o empreendimento conseguiu se organizar com pouca evolução, as capacitações e orientações dos técnicos do *Projeto Mais Gestão* junto ao quadro diretor mostrou a necessidade que a Cooperativa ainda tem que ter um bom acompanhamento técnico.

Da análise final recomendou-se investir principalmente em formas de atrair todas os cooperados para participarem da vida da cooperativa; tornar a Diretoria mais ativa, principalmente nas reuniões de planejamento; e fazer um levantamento detalhado do que se espera da cooperativa por parte de seus cooperados, realizando um planejamento a partir dessas informações.

Gráfico 9. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COAJAR (2018/2022)



Quadro 8. Percepções do desenvolvimento gerencial da COAJAR (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão de Pessoas	1,0	0,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	4,0	4,0	1,0	4,0	Inicial	Intermediário
Comercial	2,0	2,0	1,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão de Processos Produtivos	1,0	5,0	2,0	5,0	Inicial	Avançado
Gestão Socioambiental	4,0	4,0	2,0	4,0	Inicial	Inicial
GERAL (total)	2,5	2,8	1,7	3,2	INICIAL	INTERMEDIÁRIO

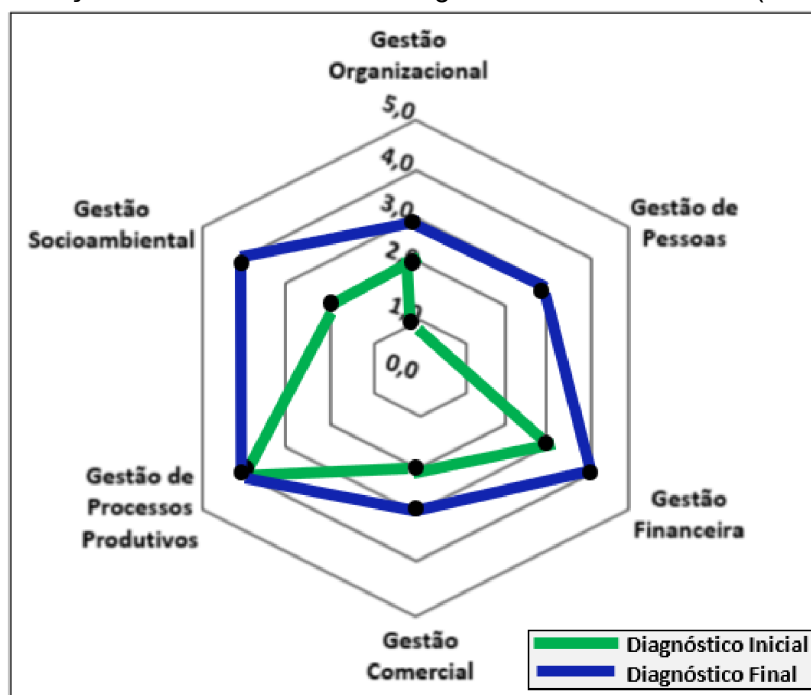
8. Cooperativa de Produção dos Pequenos Produtores Rurais do Itapirema – COAPRITA

Na análise final do *Projeto Mais Gestão*, entendemos que em todas as áreas houve evolução. O controle financeiro está bem organizado, assim como a produção da agroindústria. Nas questões ambientais ainda há gargalos a serem superados, visto que a produção dos cooperados é toda convencional e parte da matéria prima vem de produtores não cooperados.

A partir do gráfico e do quadro a seguir, avaliamos que a nota da Média das Práticas e Percepção e o estágio de desenvolvimento geral é **intermediário**. O nível de maturidade da COAPRITA da “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota geral total mediana de 3,2 revelando que a Gestão está em fase de desenvolvimento. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas. Em comparação com a nota 2.3 do início do *Projeto Mais Gestão*, identifica-se uma evolução em todos os campos gerenciais excluindo a gestão socioambiental e um potencial de crescimento muito grande, considerando o momento pandêmico em que vivemos. A COAPRITA conseguiu organizar de forma exemplar, as capacitações e orientações dos técnicos do *Projeto Mais Gestão* junto ao quadro diretor, mostra a necessidade que ela tem de um bom acompanhamento técnico contínuo.

Da análise final recomendou-se: criar mecanismo de aproximação dos cooperados que estão afastados para suprir o máximo possível a demanda de matéria prima da agroindústria; abrir diálogo sobre a fidelidade para resistir a investidas dos laticínios locais; e inserir na pauta de discussão as questões ambientais ainda bem ausentes.

Gráfico 10. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COAPRITA (2018/2022)



Quadro 9. Percepções do desenvolvimento gerencial da COAPRITA (2018/2022)

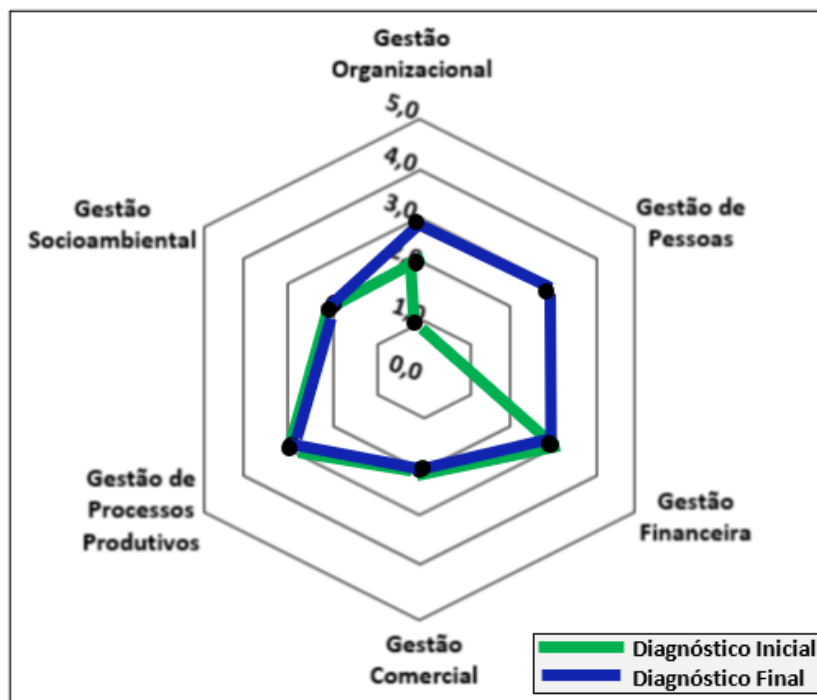
ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	2,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	3,0	4,0	3,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	2,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	4,0	4,0	4,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Gestão Socioambiental	2,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
GERAL (total)	2,3	3,2	2,3	3,2	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

9. Cooperativa Agropecuária dos Produtores de Leite de Vilhena e Região – COOAPROVIR

Durante o período de execução do *Projeto Mais Gestão*, a Cooperativa passou por algumas mudanças, pois trabalhava na industrialização do leite, fazendo queijo tipo muçarela e iogurte, onde vendiam no mercado local e nos mercados institucionais. Nos momentos dos acompanhamentos junto a Cooperativa foram levantadas algumas questões sobre o processo de industrialização e a eficiência produtiva e a participação dos cooperados na Cooperativa. Com o início da pandemia, a indústria foi paralisada e o foco da cooperativa foi a comercialização nos mercados institucionais.

Com base no gráfico e no quadro a seguir, avaliamos como positiva a presença do *Projeto Mais Gestão*, sendo que a diretoria fez suas ponderações sobre a gestão produtiva e comercial da Cooperativa. Sabe-se que é necessário aprimorar avanços na gestão financeira e comercial, bem como na governança cooperativista. Os primeiros passos foram dados e as ações debatidas e definidas e neste período estão sendo implementadas.

Gráfico 11. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOAPROVIR (2018/2022)



Quadro 10. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOAPROVIR (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	2,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	2,0	2,0	2,0	2,0	Intermediário	Inicial
Comercial	2,0	3,0	3,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	3,0	3,0	3,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Socioambiental	3,0	4,0	2,0	2,0	Intermediário	Inicial
GERAL (total)	2,2	2,8	2,3	2,5	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

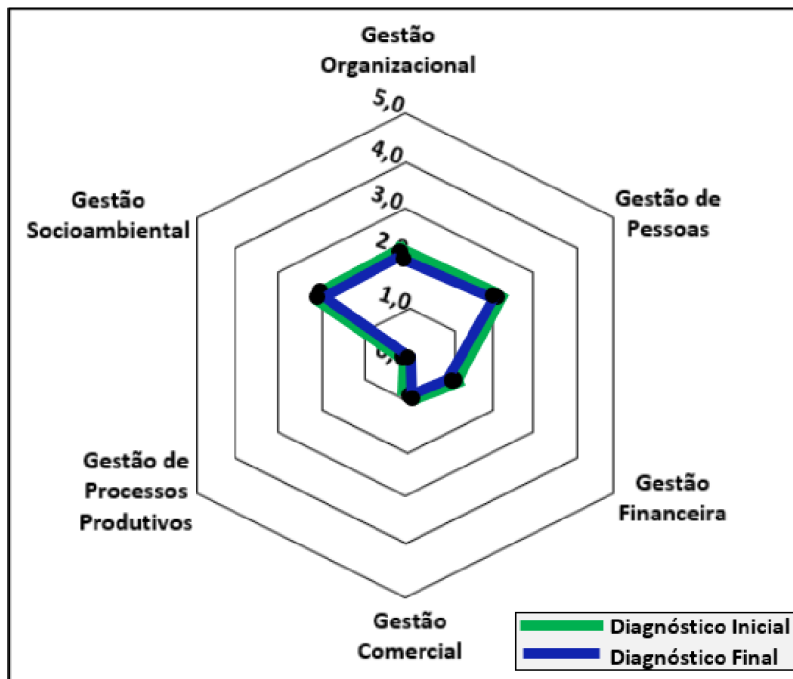
10. Cooperativa Mista de extrativismo Agricultura Familiar e prestação de Serviços – COOMEAFES

Na avaliação geral, constatou-se que houve estagnação das ações da Cooperativas pois a troca da diretoria no início de 2020 prejudicou algumas ações que estavam em andamento, sendo que a atual diretoria encontrou bastante dificuldade de implantar ações que objetivam melhorias na vida dos cooperados e da cooperativa. A pandemia também foi um fator de travamento das ações, pois a partir de 2021 esperava-se que as ações acontecessem e a construção de um novo planejamento que buscava reorganizar a vida do empreendimento.

Com base no gráfico e no quadro a seguir, a nota da Média das Práticas e Percepção é o estágio de desenvolvimento geral é *incipiente*. O nível de maturidade da COOMEAFES da “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota Geral Total mediana de 1,9 revelando que a Gestão está em fase de desenvolvimento. Os processos estão disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas. Em comparação com a nota 1,9 do início do *Projeto Mais Gestão*, constata-se que houve uma estagnação nos campo gerenciais e um potencial de crescimento travado pela falta de ação da diretoria. Considerando o momento pandêmico em que vivemos, o empreendimento conseguiu se organizar sem evolução, as capacitações e orientações dos técnicos do *Projeto Mais Gestão* junto ao quadro diretor, mostrou a necessidade que a Cooperativa tem de um bom acompanhamento técnico contínuo.

Da análise final recomendou-se: fazer o debate dos papéis de cada membro da Cooperativa na organização da mesma. O conselho fiscal está um pouco ausente de forma que o apoio que poderia dar ao conselho administrativo ficou vago; fazer um planejamento estratégico anual detalhando o uso de ferramentas de gestão, colocando as responsabilidades de cada um para que, de forma coordenada, possa atingir os objetivos.

Gráfico 12. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOMEAFES (2018/2022)



Quadro 11. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOMEAFES (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	4,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão de Pessoas	2,0	0,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	4,0	4,0	1,0	1,0	Inicial	Inicial
Comercial	2,0	2,0	1,0	1,0	Inicial	Inicial
Gestão de Processos Produtivos	0,0	1,0	0,0	0,0	Inexistente	Inexistente
Gestão Socioambiental	3,0	3,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
GERAL (total)	2,5	2,0	1,3	1,3	INICIAL	INICIAL

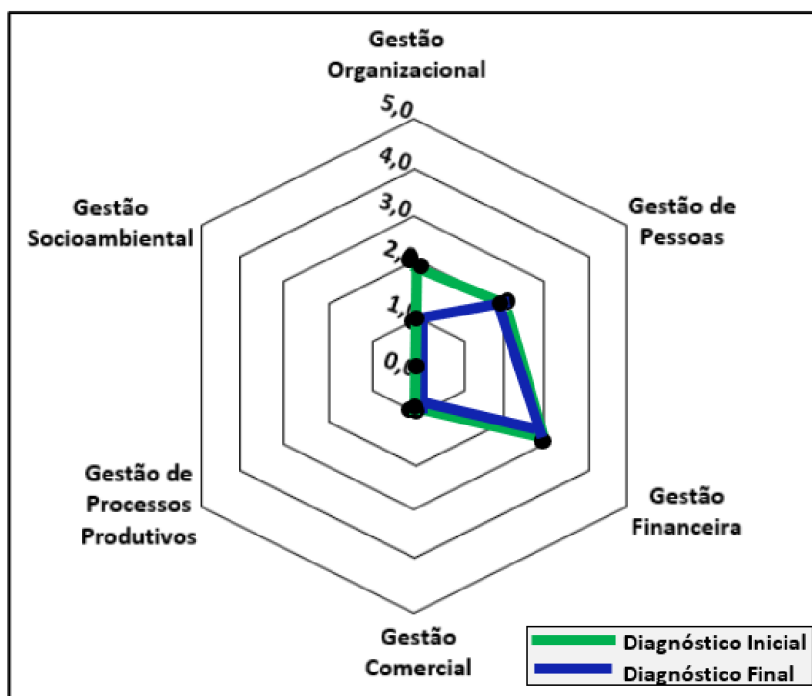
11. Cooperativa Agropecuária e Agroindustrial de Nova Brasilândia D'Oeste – COOPABRÁS

Na análise final das ações do *Projeto Mais Gestão*, constatou-se que a agroindústria de polpas foi desativada e o prédio entregue ao dono, com o encerramento das vendas. As vendas paralisadas determinaram o final da linha de produção. Com isso, houve também um desajuste na gestão, pois o atual presidente não tem mais disposição de continuar no cargo. Com tudo isso, todos os índices, com exceção da gestão financeira que está nas mãos de um escritório profissional, pioraram muito já que tudo está parado. A participação dos cooperados diminuiu e as ações do conselho de administração também não aconteceram.

Com base no gráfico e no quadro a seguir, a nota da Média das Práticas e Percepção é o estágio de desenvolvimento geral é **intermediário**. O nível de maturidade do empreendimento da “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota Geral Total mediana de 1,35 e revelando que a Gestão piorou levemente, exatamente pela pouca ação, principalmente do quadro diretor. Em comparação com a nota 2.4 do início dos serviços do *Projeto Mais Gestão*, mostra uma regressão em todos os campos gerenciais, excluindo a gestão Financeira. O empreendimento não conseguiu manter as ações por falta de alternativas comerciais. Mais do que nunca, o empreendimento necessita de apoio para reiniciar suas ações.

Após a avaliação final recomendou-se: realizar reuniões para buscar planejar o reinício das atividades com o quadro social para que todos possam participar e buscar ajuda nos parceiros, principalmente da UNICAFES e outras cooperativas; fazer um levantamento detalhado do patrimônio, recursos financeiros e dívidas, além de atualizar o quadro social para ter base de como está na atualidade a organização.

Gráfico 13. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPABRÁS (2018/2022)



Quadro 12. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPABRÁS (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	3,0	2,0	1,0	Inicial	Inicial
Gestão de Pessoas	1,0	0,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	3,0	1,0	3,0	1,0	Intermediário	Inicial
Gestão de Processos Produtivos	3,0	2,0	3,0	0,0	Intermediário	Inexistente
Gestão Socioambiental	1,0	0,0	2,0	0,0	Inicial	Inexistente
GERAL (total)	2,3	1,5	2,5	1,2	INTERMEDIÁRIO	INICIAL

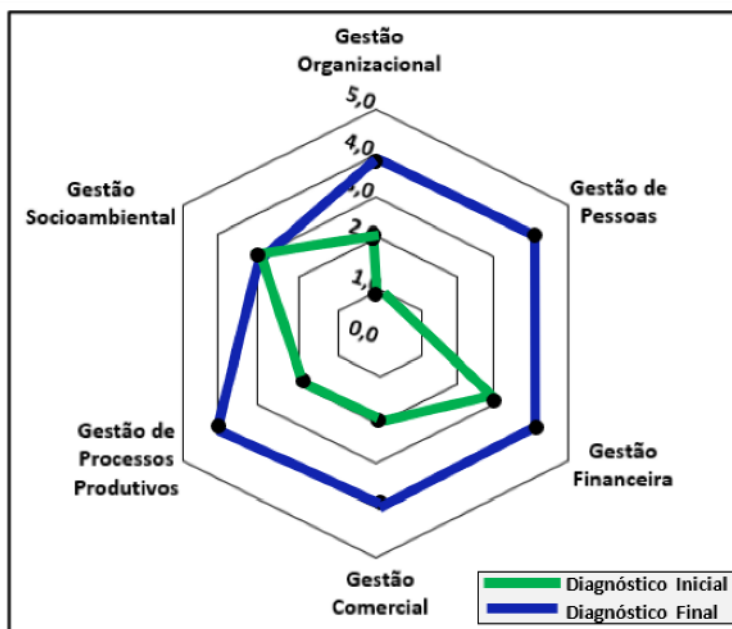
12. Cooperativa dos Produtores Rurais e Agricultores Familiares de Cacoal – COOPERCACOAL

Instituto de Estudos e Assessoria ao Desenvolvimento – CEADES
Avenida Nereu Ramos, 75 -D – Sala 404 B
Centro Profissional de Chapecó – CEP 89.801 -023
Fone: (49) 999 15 2625

Observando os resultados do trabalho realizado pelo *Projeto Mais Gestão* na Cooperativa, destacamos que na aplicação do Diagnóstico Tempo Zero, a média das práticas apresentava um nível de maturidade de 2,7 e na percepção das práticas, uma média de 2,2, caracterizando o empreendimento como estando em um **intermediário**, tendo maior peso as notas de gestão financeira, 4,0 e gestão ambiental, 4,0. E nos recursos humanos, alcançando a menor nota, que foi de 1,0, conforme pode ser observado no quadro que segue.

Com base no gráfico e no quadro, a caracterização conceitual aponta que “a gestão está em desenvolvimento”. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas”. Ao final do *Projeto Mais Gestão*, na Cooperacaoal, observou-se que houve mudanças objetivas nas práticas gerenciais.

Gráfico 14. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPERCACOAL (2018/2022)



Quadro 13. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPERCACOAL (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	2,0	4,0	2,0	4,0	Intermediário	Intermediário

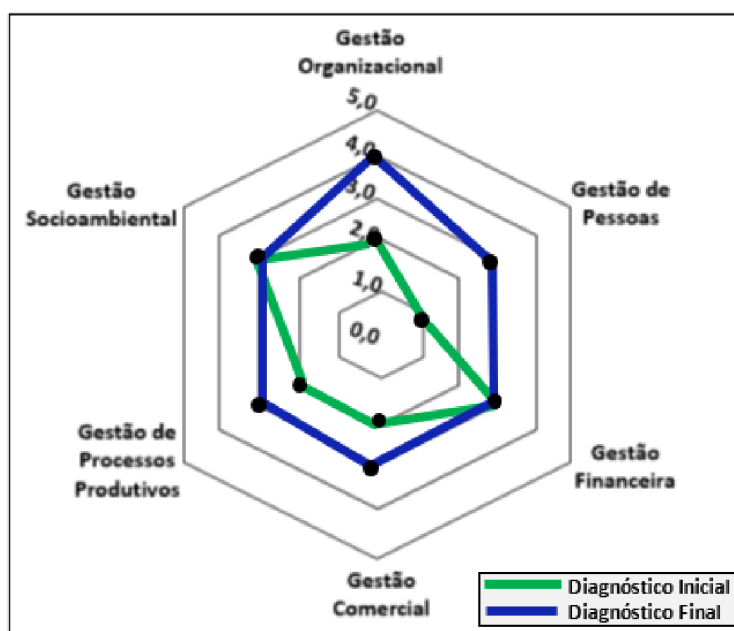
Gestão de Pessoas	1,0	4,0	1,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Gestão Financeira	4,0	4,0	3,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	2,0	3,0	2,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	3,0	4,0	2,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Gestão Socioambiental	4,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	2,7	3,7	2,2	3,7	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

13. Cooperativa de Produtores de Leite e Agrícola – COOPLEAGRI

De forma conclusiva, o *Projeto Mais Gestão* influenciou no andamento da organização positivamente. Não avançou mais por diversos fatores, o principal e mais impactante deles foi o surgimento da pandemia do Covid-19 que restringiu as atividades presenciais.

Destacamos o aprimoramento na gestão interna da COOPLEAGRI e a organização para atuar mais incisivamente nos mercados convencional e institucional. O gráfico e o quadro a seguir possibilitam um comparativo de evolução durante o atendimento do *Projeto Mais Gestão*, efetivado pelo CEADES.

Gráfico 15. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPLEAGRI (2018/2022)



Quadro 14. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPLEAGRI (2018/2022)

ÁREA	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	4,0	3,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Pessoas	2,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	3,0	4,0	3,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	1,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	2,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Socioambiental	2,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
GERAL (total)	2,2	3,3	2,2	3,3	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

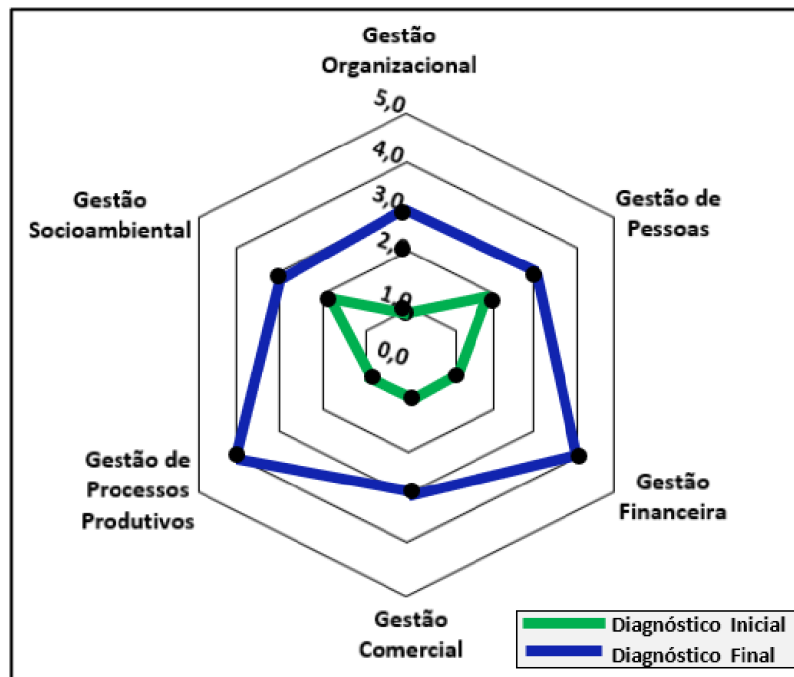
14. Cooperativa dos Produtores Rurais Porto Verde – COOPVERD

Na análise final dos serviços de Ater *Projeto Mais Gestão*, recomenda-se novas intervenções técnicas de aprimoramento ao longo do processo, a saber: construir escritório e área comercial para recepcionar os produtos hortifrutigranjeiros, avançar na conclusão do Plano de Negócio da Coopverde, contratar consultoria técnica e gerencial, atualizar o Plano de Marketing e, preparar-se para os mercados institucionais e privados. Dessa forma a avaliação técnica apresentada das seis áreas de gestão, servirá de subsídios para elaboração e atualização do novo Projeto de Gestão da COOPVERDE. O atendimento teve o nível de participação dos membros do Conselho Administrativo e colaboradores, conforme lista de presença dos presentes, com perfil de gestor e colaboradores, com responsabilidade na Cooperativa.

Com base no gráfico e no quadro a seguir, a análise dos resultados obtidos com o atendimento em cada área gerencial a saber, foram observadas: Os Indicadores envolvidos nos níveis de maturidades da Governança Organizacional, Gestão de Pessoas, Gestão Financeira, Gestão Comercial, Gestão Processos Produtivos e Gestão Socioambiental tiveram evolução considerável de mudanças de níveis no processo de gestão. A nota da Média das Práticas e Percepção é o estágio de desenvolvimento geral é intermediário. A gestão funciona bem e a organização opera de maneira sistêmica,

com boa relação entre as partes e o todo. Há um planejamento e alinhamento das atividades. Os processos são consistentes e padronizados.

Gráfico 16. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPPVERD (2018/2022)



Quadro 15. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPPVERD (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	1,0	4,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	0,0	2,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	2,0	5,0	1,0	4,0	Inicial	Intermediário
Comercial	2,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	3,0	4,0	1,0	4,0	Inicial	Intermediário
Gestão Socioambiental	4,0	3,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
GERAL (total)	2,0	3,5	1,3	3,3	INICIAL	INTERMEDIÁRIO

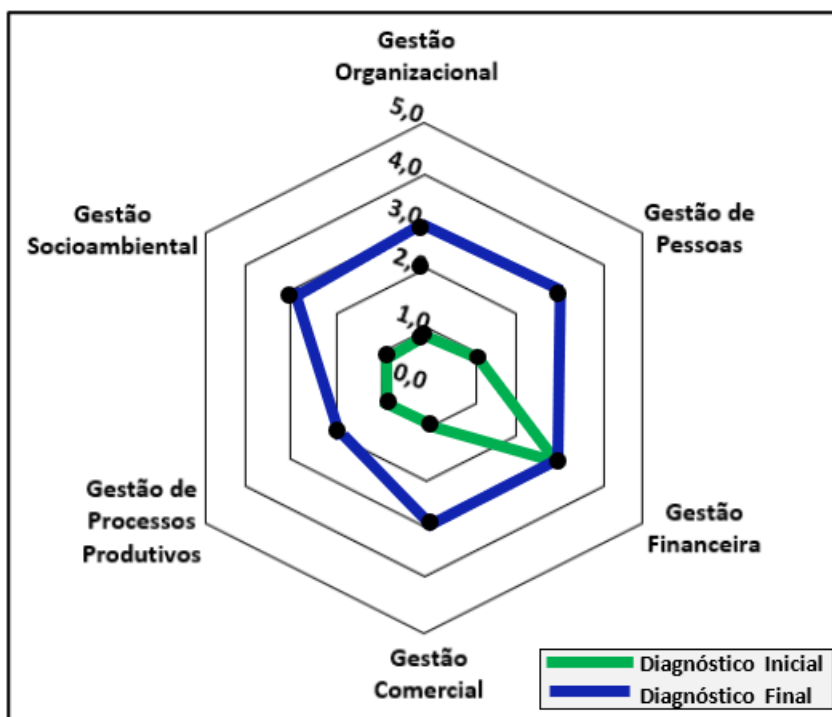
15. Cooperativa de Produtoras e Produtores Hortifrutigranjeiros de Rolim de Moura – COOPROHOROM

Na análise da ação do *Projeto Mais Gestão*, entendeu-se que em algumas áreas de gestão houve evolução e em outras não. Com exceção dos processos produtivos, as demais áreas de gestão estão com boas avaliações e em evolução. A Cooperativa não produz nem beneficia a produção de seus cooperados, tendo como papel a criação de mecanismos de assessoramento aos cooperados no acesso aos mercados.

Com base no gráfico e no quadro a seguir, a nota da Média das Práticas e Percepção é o estágio de desenvolvimento geral é *intermediário*. O nível de maturidade da COOPROHORON da “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota Geral Total mediana de 3,05 revelando que a Gestão está em fase de desenvolvimento. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas. Em comparação com a nota 1.5 do início do *Projeto Mais Gestão*, constata-se uma evolução em todos os campos gerenciais excluindo a gestão socioambiental e um potencial de crescimento muito grande. A Cooperativa conseguiu se organizar de forma exemplar, as capacitações e orientações dos técnicos do *Projeto Mais Gestão*, junto ao quadro diretor, mostra a necessidade que as entidades tem de um bom e contínuo acompanhamento técnico.

No final recomenda-se: criar mecanismo de aproximação dos cooperados que estão afastados para suprir o máximo possível a demanda dos programas institucionais; abrir novos mercados para os produtos; e trazer os membros da diretoria para próximo da gestão.

Gráfico 17. Evolução do Nível de maturidade gerencial da COOPROHOROM (2018/2022)



Quadro 16. Percepções do desenvolvimento gerencial da COOPROHOROM (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	2,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	3,0	4,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	2,0	3,0	1,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	2,0	4,0	1,0	2,0	Intermediário	Inicial
Gestão Socioambiental	1,0	3,0	1,0	3,0	Inicial	Intermediário
GERAL (total)	1,8	3,3	1,3	2,8	INICIAL	INTERMEDIÁRIO

16. Cooperativa dos Agricultores Familiares da Amazônia – LACOOB

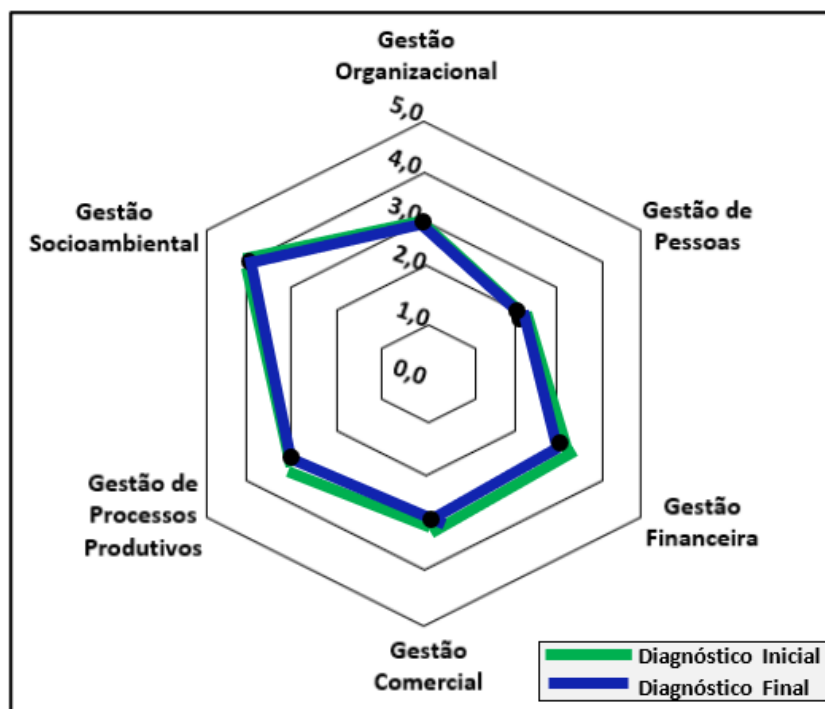
Na análise final do MAPA, no caso da maturidade, a gestão financeira e comercial continua com uma eficiência aceitável, os negócios com café para exportação continuam acontecendo, porém está em debate um produto para atender o mercado interno que

ainda não tem sido prioridade para a LACCOP. A grande evolução foi na gestão de pessoas, já que foi realizado uma organização no trabalho da Cooperativa, com aplicação de metodologias de rendimentos de trabalho e pagamento pelo trabalho prestado. No caso da gestão ambiental, a certificadora FAIRTRADE exigiu uma adequação nas práticas agrícolas que visam organizar a relação com as questões ambientais. Nota-se uma melhoria nos índices de avaliação de maturidade do empreendimento, com maior equilíbrio entre eles. A Cooperativa possui na atualidade sede própria com espaço adequado para reuniões, houve uma alta na produção de café, assim como, a partir de técnicas aplicadas, a qualidade do café também está melhor. O café fermentado tem aceitação no mercado Europeu com preço acima do praticado no Brasil, com isso, a renda dos cooperados está consideravelmente melhor.

Com base no gráfico e quadro a seguir, a nota da Média das Práticas e Percepção é o estágio de desenvolvimento geral é intermediário, O nível de maturidade do Empreendimento LACCOOP da “Média das Práticas e Percepção” apresenta nota Geral Total mediana de 3,25 revelando que a Gestão está bastante desenvolvida. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias serem feitas. Em comparação com a nota 3.1 no início do *Projeto Mais Gestão*, mostra uma evolução em alguns os campos gerenciais e um potencial de crescimento muito grande, porém a principal característica que apresenta é um equilíbrio na maturidade da gestão considerando o momento pandêmico em que vivemos. A LACCOOP conseguiu organizar de forma exemplar, as capacitações e orientações dos técnicos do projeto Mais Gestão junto ao quadro diretor, mostra a necessidade que as entidades tem de um bom acompanhamento técnico contínuo.

Recomenda-se, da análise final: fazer um levantamento das possibilidades de produzir um café para atender o mercado interno e local com os grãos que não vão para exportação; e avaliar a diversificação de produtos com os cooperados que não produzem exclusivamente café.

Gráfico 18. Evolução do Nível de maturidade gerencial da LACCOOP (2018/2022)

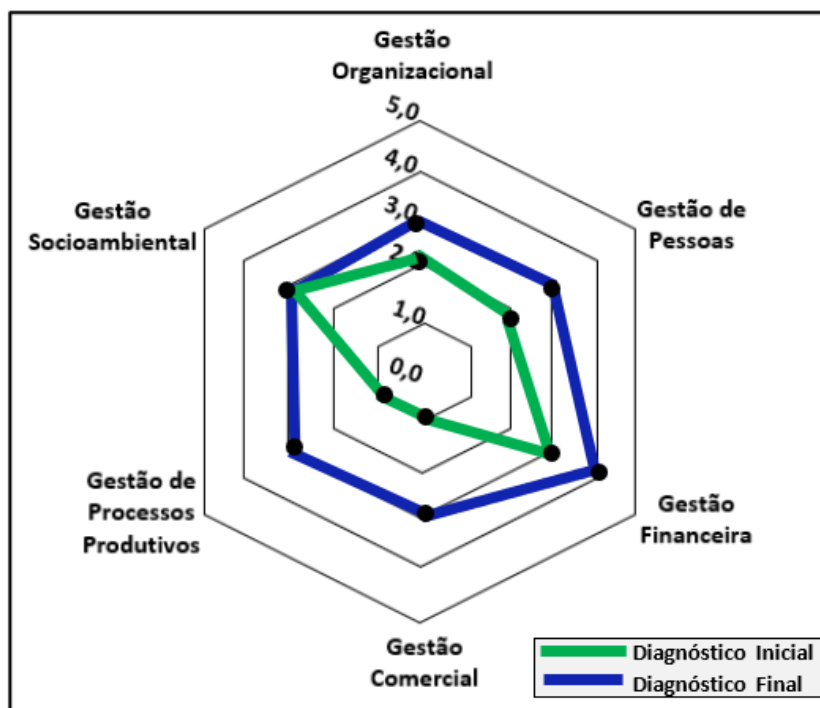


Quadro 17. Percepções do desenvolvimento gerencial da LACOOOP (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	4,0	4,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	4,0	5,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão de Processos Produtivos	4,0	4,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
Gestão Socioambiental	3,0	3,0	4,0	4,0	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	3,2	3,5	3,0	3,0	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

17. Cooperativa Agrossustentável de União Bandeirantes – UNICOOP

Gráfico 19. Evolução do Nível de maturidade gerencial da UNICOOP (2018/2022)



Quadro 18. Percepções do desenvolvimento gerencial da UNICOOP (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	3,0	4,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão de Pessoas	1,0	1,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário
Gestão Financeira	4,0	4,0	3,0	4,0	Intermediário	Intermediário
Comercial	2,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão de Processos Produtivos	4,0	4,0	2,0	3,0	Inicial	Intermediário

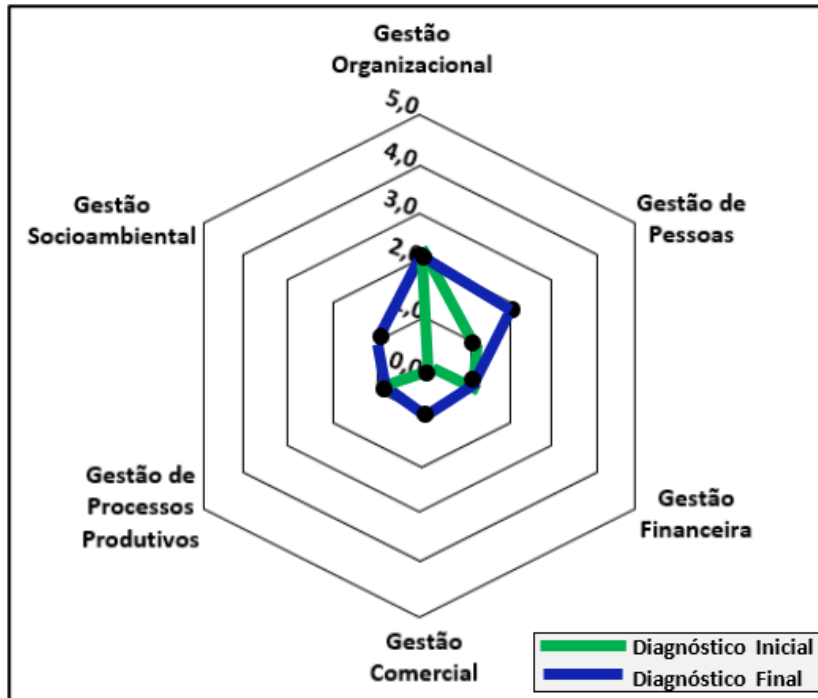
Gestão Socioambiental	3,0	3,0	3,0	3,0	Intermediário	Intermediário
GERAL (total)	2,8	3,0	2,3	3,0	INTERMEDIÁRIO	INTERMEDIÁRIO

18. Associação dos Agricultores da Linha 98 N - UVER

Observando os resultados do trabalho realizado pelo *Projeto Mais Gestão* na Cooperativa, destacamos que na aplicação do Diagnóstico Tempo Zero, a média das práticas apresentava um nível de maturidade de 2,8 e na percepção das práticas, uma média de 2,3 caracterizando o empreendimento como estando em um **intermediário**, tendo maior peso as notas de gestão financeira e gestão de processos produtivos. E nos recursos humanos, alcançando a menor nota, que foi de 1,0, conforme pode ser observado no gráfico e no quadro a seguir.

Com base no gráfico e no quadro, a caracterização conceitual aponta que “a gestão está em desenvolvimento”. Os processos são disciplinados e sistêmicos, mas ainda há muitas melhorias a serem feitas”. Ao final do *Projeto Mais Gestão*, na Cooperacaoal, observou-se que houve mudanças objetivas nas práticas gerenciais.

Gráfico 20. Evolução do Nível de maturidade gerencial da UVER (2018/2022)



Quadro 19. Percepções do desenvolvimento gerencial da UVER (2018/2022)

ÁREA GERENCIAL	MÉDIA DAS PRÁTICAS		PERCEPÇÃO		ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO	
	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final	Diagnóstico Inicial	Diagnóstico Final
Governança Organizacional	2,0	2,0	2,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão de Pessoas	1,0	2,0	1,0	2,0	Inicial	Inicial
Gestão Financeira	1,0	1,0	1,0	1,0	Inicial	Inicial
Comercial	0,0	1,0	0,0	1,0	Inicial	Inicial
Gestão de Processos Produtivos	1,0	1,0	1,0	1,0	Inicial	Inicial
Gestão Socioambiental	0,0	1,0	0,0	1,0	Inicial	Inicial
GERAL (total)	0,8	1,3	0,8	1,3	INICIAL	INICIAL

iii. Registros das atividades realizadas

(fotos, cases de sucesso, problemas encontrados ao longo da execução, dentre outras situações)



Figura 1 - Equipe Técnica do Instituto CEADES. Da esquerda para a direita: Valdebranio da Silva, Adalto Costa, José Façanha, Izaac Miranda, Valdeir Souza, Sandro Souza e Gino Bacchi.



Figura 2 - Integrante dos empreendimentos que participaram do evento estadual de mobilização.



Figura 3: Atividade de apresentação do projeto e assinatura do termo de adesão realizada na Agrosipro pelo técnico Valdebranio. Essa atividade foi realizada nos outros 17 empreendimentos.



Figura 4 - Atividade de apresentação do Projeto e assinatura do Termo de Adesão realizada na Coopverde (Porto Velho) pelo técnico José Façanha.



Figura 5 - Agroindústria de Leite da Coaprita, que irá receber orientações para aprimoramento no processo de produção.



Figura 6 - Adalto Costa e Colmar Domingues em reunião com a Coopercacoal para sensibilização sobre cooperativismo.



Figura 7 - Vitor Hugo Garbin (Especialista do CEADES em processos produtivos e agroindústria) junto com Gino Bacchi, Colmar Domingues e Sr Raimundo da organização dos pescadores artesanais.



Figura 8 - Diretoria da Coaprita (Ji Paraná) durante a aplicação do formulário para o Diagnóstico Tempo Zero.



Figura 10 - Izaac Miranda e Vitor Hugo Garbin durante a realização da Feira Estadual Rondônia Rural Show. Os empreendimentos participaram deste evento e foi realizada uma atividade com potenciais compradores.





Figura 11: A direção do Instituto CEADES em visita a Anater para tratar assuntos referente ao contrato. Na foto, da esquerda para a direita, Ciro Correia, Juarez da direção da Anater, Ronaldo Martins diretor do CEADES, Aline Pontes da Anater e gestora do contrato e Colmar Domingues, gerente de qualidade do CEADES..



Figura 12: Visita ao Centro Cultural e de Beneficiamento de Castanha da Assiza (empreendimento da Terra Indígena Igarapé Lourdes, do povo Gavião). Na foto estão Ciro Correia e Colmar Domingues.



Figura 13 perfil dos produtos dos empreendimentos de Rondônia.



Figura 14: Apresentação e validação do Projeto de Gestão na Coomeafes.



Figura 15: Apresentação e validação do Projeto de Gestão na Coajar - Técnico Valdeir Souza.



Figura 16 organização dos produtos para entrega na Cooperativa Cooprovir.



Figura 17- Equipe do Departamento Comercial da Federação Unicafes que organiza parte das vendas institucionais dos empreendimentos que fazem parte do Mais Gestão. A constituição desse departamento também resultou do trabalho de parceria com CEADES e Unicafes/RO.



Figura 18 Ecimar e Vitor Hugo em reunião na Coopleagri. Essa cooperativa que industrializa polpa de frutas é constituída prioritariamente com mulheres.



Figura 20 - Colheita do café dos cooperados da DOA TXATO/COOPIRB (Terra Indígena Rio Branco). A COOPIRB surge a partir do trabalho do Mais Gestão.



Figura 21 - A produção e processamento do café. Aqui, participando da premiação do café de qualidade da família Aruá – cooperado COOPIR, cooperativa constituída pela orientação do Técnico do CEADES Adalto Costa no Programa Mais Gestão.



Figura 22: Equipe indígena de processamento do açai. Agroindústria estruturada com orientação do Especialista do CEADES Vitor Hugo Garbin e empreendimento orientado e regulamentado sob assistência técnica do técnico do CEADES Adalto Costa.



Figura 1- Reunião com o Exército e o MAPA para tratar do fornecimento de produtos da agricultura familiar em Porto Velho. Adalto Costa representou a Unicafe/CEADES. Participam dessa rede de comercialização, Cooperativas como a Cooperacaoal, Coopirb, Coopleagri, Cooperurupá, Coaprovir, Cooprorom e Cooperandrezza.



Figura 2 - Produção de café para da Laacop. Esse empreendimento já realizou atividade de exportação de café. A produção de café amazônico é uma cadeia produtiva em desenvolvimento em excelente em Rondônia. O Café Robustas Amazônia é originário das matas de Rondônia e é o primeiro *coffea canéfora* a ter o certificado Indicação Geográfica Sustentável.



Figura 3 - Atividade de atualização do diagnóstico na Laacop.

4. CONCLUSÃO

As considerações finais reportam aos objetivos mais importantes deste projeto voltado para o caso específico dos empreendimentos do Estado de Rondônia que fizeram parte do Mais Gestão.

Dentre eles, cabe destacar a identificação, a análise e as soluções técnicas desenvolvida pela equipe visando a conformidade documental e legal dos empreendimentos. As orientações foram feitas para todos e muitos deles adotaram aquilo que foi recomendado pela equipe técnica, alterando assim, os níveis de maturidade e estágios de desenvolvimento das práticas de gestão.

Outro ponto importante, tratou-se do entendimento sobre cooperativismo e associativismo. As primeiras atividades nos empreendimentos tiveram bastante esse foco. Para que os cooperados e direção aprimorassem sua compreensão do significado e especialmente da importância da cooperativa na geração de renda, segurança alimentar e desenvolvimento sustentável. Isso proporcionou certa mudança de concepção e um maior engajamento nas novas dinâmicas das visões de negócios que foram se aprimorando.

Outro passo importante a destacar é o acesso a mercados e a formação de redes de cooperação comercial, tanto para venda dos produtos da Agricultura Familiar, quanto

para compra de insumos e equipamentos essenciais para os processos produtivos. Cabe destacar novamente o papel da UNICAFES Rondônia como instrumento de intercooperação e de formalização do Ato Cooperativo. A partir do Mais Gestão, promoveu uma aproximação e articulou-se uma negociação estadual com a Secretária Estadual de Educação (SEDUC) para venda no PNAE e com o Comando do Exército e da Aeronáutica para venda da produção da Agricultura Familiar Cooperativada nos mercados de Compras Institucionais. Criou-se um departamento comercial na UNICAFES com o objetivo de articular potenciais negócios, identificação de editais de Chamadas Publicas, elaboração de projetos de vendas, logística de coleta e distribuição da produção nas cooperativas e entrega junto aos órgãos compradores, especialmente em Porto Velho. Participam dessa rede de comercialização, Cooperativas como a Coopercacoal, Coopirb, Coopleagri, Cooperurupá, Coaprovir, Cooprorhom e Cooperandrezza. Com a UNICAFES se desenvolve uma excelente experiência desde o planejamento produtivo, rota de comercialização estadual dos produtos dos empreendimentos da agricultura familiar e povos indígenas, sendo uma experiência que poderá ser disseminada como referência para outros estados da federação.

Através disso e com apoio do Trias Brasil, foi possível também acessar projetos de financiamento dos empreendimentos bem como a implementação do ATER Estratégico, projeto da Conecxus, para dar ATER aos produtores dos empreendimentos. A maioria dos empreendimentos também negociaram e vem participando das chamadas públicas municipais. O CEADES promoveu seis encontros entre os empreendimentos e potenciais compradores e projetos como energia solar foi apresentado e instalado por algumas cooperativas.

O Projeto Mais Gestão também proporcionou a formação em ATER para cerca de 40 participantes e mais três eventos de capacitação dos seus próprios técnicos, tanto em metodologias participativas quanto em gestão de empreendimentos.

Outro ponto a destacar é que a partir do trabalho do Mais Gestão, alguns empreendimentos tiveram também acesso a projetos estruturantes. A Cooprovir, por exemplo, construir uma sede nova e uma agroindústria para beneficiamento de leite e derivados. A Coopirb instalou uma agroindústria para processamento de açaí e também teve orientação para desenvolver novas embalagens para o café. A Coopercacoal aprimorou sua sede e estruturas comerciais. A Lacoop, cooperativa dos cafeicultores de Rondônia, desenvolveu uma marca de excelência, participou de eventos nacionais e inclusive realizou exportação de café no Comércio Justo.

Surgiram ainda duas novas cooperativas. A Doa Txato criou a COOPIRB. E a Uver constituiu a COOPRAF.

No entanto, algumas cooperativas decidiram por encerrar suas atividades. A Coomeafes, embora fosse um empreendimento situado em um assentamento de produção considerável, por motivos políticos, não teve condições de seguir adiante e encerrou suas atividades este ano. A Coaprita também fez o mesmo, por falta de liderança que



assumisse a gestão dos seus negócios. Em Porto Velho, o mesmo ocorreu com a Unicoop. A Agrosipro, que é uma associação das agroindústrias de Rondônia, não conseguiu avançar em sua organização coletiva, dando prosseguimento, mas cada agroindústria negocia suas próprias vendas.

Em nossa avaliação, em um cenário sem pandemia e sem as interrupções que ocorreram no projeto, os resultados teriam sido muito mais elevados, consolidando de forma mais avançada, o cooperativismo no Estado de Rondônia. O fato é que a partir daqueles eventos, nosso trabalho precisou considerar todos os aspectos sanitários e atuar mais voltado para os empreendimentos e com poucas ações mais coletivas e que envolvessem outros atores externos, especialmente, o governo estadual e suas políticas voltados para a agricultura familiar.

Ronaldo Gonçalves Martins

Assinatura do Representante Legal da Entidade