

GESTÃO DE COOPERATIVAS: UM ESTUDO SOB O OLHAR DO COOPERADO

COOPERATIVE MANAGEMENT: A STUDY ON THE LOOK OF COOPERATED

VAGNER ROSALEM

Professor da Universidade Federal de Goiás - Campus de Catalão.
Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras.

E-mail: vagner@hotmail.com

EDSON ARLINDO SILVA

Professor da Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio
Paranaíba
Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Lavras.

E-mail: edsonsilva@ufv.br

FABIANA FERREIRA DA SILVA

Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Viçosa –
Campus Rio Paranaíba.

E-mail: fabiana.silva@ufv.br

VALDERÍ DE CASTRO ALCÂNTARA

Graduando em Administração pela Universidade Federal de Viçosa –
Campus Rio Paranaíba.

E-mail: valderi.alcantara@ufv.br

Recebido em: 02/02/2009

Aprovado em: 10/04/2009

Resumo

Este estudo objetivou compreender a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos, no que se refere ao significado deste tipo de organização, além de buscar identificar suas principais reivindicações, sugestões, expectativas e problemas. Para isso, utilizou-se de um estudo de caso em uma cooperativa de granjeiros situada no Estado de Minas Gerais. O resultado do trabalho foi a constatação de que é necessário uma revisão de valores e princípios por parte dos membros e estes devem buscar um maior equilíbrio entre seus interesses particulares e seus interesses coletivos enquanto cooperados. A falta de capacitação profissional dos gestores revela-se como propulsora da perda de motivação, da falta de participação e do baixo comprometimento dos associados. As considerações finais do estudo apontam para a necessidade de promover a educação cooperativista de forma contínua.

Palavras-Chaves: Gestão de Cooperativas. Cooperados. Educação Cooperativista.

Abstract

This study aimed to understand the perspective of the co-operated on the co-operative where they are associates, when it comes to the significance of a co-operative organization, besides seeking to identify its principal demands, suggestions, expectations and problems. In order to achieve this goal, it was used a case study of a grangers co-operative located in the state of Minas Gerais. The results show that a review of values and principles by the members, who must reach a better balance between their individual interests and their collective interests while co-operated. The lack of qualification of the cooperative managers appears as the triggering factor of motivation loss, lack of participation and low commitment. The final considerations on the subject point out the necessity to foster continuous co-operative education in the co-operative environment.

Key-words: Cooperative management; Cooperated; Cooperative education.

1- CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A globalização contribuiu para promover transformações em diversos setores da economia. Com o aumento dos consumidores houve, simultaneamente, o aumento de suas exigências. Ao mesmo tempo, a abertura de novos mercados, engajou novos concorrentes, intensificando as disputas e diversificando as estratégias competitivas.

Os micros e pequenos empresários são os mais suscetíveis às mudanças, visto que, em sua maioria, não têm condições de acompanhar essas alterações e muitos acabam sendo obrigados a deixar o mercado. Estes empresários são de extrema importância econômica e social para o Brasil, uma vez que oferecem emprego fixo e temporário a milhões de trabalhadores e, juntos, são responsáveis pela maior parte da produção nacional. Em pesquisa realizada com estas empresas, o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP, 2006) constatou que essas modalidades empresariais representam para o país a seguinte configuração na participação total das organizações existentes em nível nacional:

98% das empresas;

67% das pessoas ocupadas com alguma atividade trabalhista;

56% dos empregados com carteira de trabalho assinada (CLT);

20% do Produto Interno Bruto (PIB);

62% das empresas exportadoras (SEBRAE-SP, 2006).

No setor agropecuário, a empresa rural, principalmente as micro e pequenas, são as que mais sofrem e, por isso, estão enfrentando dificuldades com todas essas mudanças no mercado. Além disso, são vítimas de descaso por parte das autoridades públicas brasileiras.

Um dos problemas enfrentados pela propriedade rural é o baixo preço agregado aos produtos, visto que a maior parte do lucro fica com os atacadistas e varejistas, ambos considerados intermediários no processo de comercialização. O valor pago pelo consumidor final é maior do que o recebido pelo produtor, em virtude das diversas funções exercidas pelos intermediários.

Uma das maneiras da empresa rural se aproximar do consumidor final e de se associar a outros produtores é através da criação de cooperativas, que tenham por propósito fortalecer os pequenos produtores.

Uma cooperativa bem representada, composta por cooperados atuantes e empenhados, com visão coletiva e que, acima de tudo, sejam principais defensores do negócio, tende a contribuir para uma melhor gestão da produção.

Neste contexto, a noção de cooperativa pode ser compreendida dentro da seguinte ótica:

É uma associação de pessoas que se dispõem a trabalhar juntas e de forma contínua, possuem um ou mais objetivos em comuns, e que por estes motivos gerenciam democraticamente os recursos disponíveis, em que custos, riscos e benefícios são divididos entre os associados equitativamente (RIOS, 1998, p. 53).

Este trabalho objetiva identificar a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos. Mais especificamente, pretende analisar a compreensão destes e dos dirigentes a respeito do significado dessa organização; indicar as principais reivindicações, sugestões, expectativas e constatar os principais problemas detectados pelos cooperados.

2- GESTÃO E PARTICIPAÇÃO COOPERATIVISTA

São várias as formas de gestão e participação no âmbito das organizações de modo geral. No caso das cooperativas, as formas de administração idealizadas são voltadas à prática da autogestão, autonomia e democracia participativa, o que nem sempre é aceito por todos os ramos do cooperativismo, visto que essas instituições possuem interesses e necessidades específicas. Nesse sentido, as cooperativas representam uma atividade peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações. Conceitualmente, são associações de participação: o cooperado participa nas operações e nas decisões (Ferreira, 1999).

De acordo com Faria (1995), o cooperativismo surgiu com o intuito de oferecer ao produtor mecanismos contra os abusos de mercado, todavia, os produtores continuam encarando-as como inimigas, não sendo fiéis ao grupo ao qual pertencem e nem considerando como deles o investimento realizado pela cooperativa. A falta de espírito associativo, o baixo nível de escolaridade, a ausência de um processo de educação cooperativista eficaz e permanente e a desinformação promove sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos associados.

Ressalta-se que as pessoas só participam daquilo que as motiva e do que lhes interessa. O intercâmbio entre cooperado e cooperativa estimula o associado a sentir mais confiança e a acreditar que é através da união e da participação destes que a organização avança e atinge seus objetivos (Ricciardi, 1986).

As estruturas cooperativas modernas precisam manter o papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver uma organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado (Zylbersztajn, 1994).

Segundo Antonialli (2000), o ponto fundamental nas cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesses dos associados: o econômico, o social e o político. Administrá-los é uma tarefa difícil e complicada. Ocorre que grande parte das cooperativas está perdendo espaço para seus concorrentes, pois não está conseguindo equilibrar satisfatoriamente estes conflitos.

Para Meireles (1981), na administração dessas organizações deve-se considerar o envolvimento com as metas específicas, relacionadas com a filosofia, os valores e a legislação do cooperativismo. Estas não visam ao lucro, mas atender aos objetivos sociais e econômicos dos seus associados, incluindo interesses comuns e, às vezes, dessemelhantes. Para o autor, os problemas enfrentados atualmente pelas cooperativas mostram-nos o desconhecimento sobre a noção de cooperativismo por parte de muitos associados e a falta de identidade destes com o movimento.

De acordo com Rios (1998), a cooperativa deve ser vista, em termos organizacionais, como empresa moderna, mas cuja natureza é diferente da empresa mercantilista, uma vez que a primeira é formada por pessoas e para pessoas. Portanto, os sócios não são empregados, mas donos e usuários, o que extrapola a dimensão meramente econômico-financeira, diferente de acionistas, que buscam somente ao lucro.

Zylbersztajn (1994) afirma que, nas empresas de capital aberto, o risco de uma aquisição ou uma mudança no corpo gerencial funciona como forte incentivo para o alinhamento das ações do gerente com os desejos do proprietário do capital. Nas cooperativas, este incentivo não ocorre, pois estas práticas são incomuns.

Nas cooperativas o processo interno de tomada de decisões passa por mais instâncias do que nas empresas não cooperativas, além de ser dissociado do grau de participação do cooperado no negócio da cooperativa. O princípio 'um homem um voto', se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo em termos de consolidação de um espaço amplamente democrático, por

outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direitos de propriedade legalmente definida para a empresa cooperativa limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para seu crescimento (ZYLBERSZTAJN, 1994, p. 27).

Meireles (1981) considera que, estando as cooperativas inseridas em um meio econômico empresarial, onde o sucesso da empresa e dos dirigentes está intimamente ligado ao aumento patrimonial e ao lucro, os gestores, muitas vezes, procedem de maneira semelhante às empresas privadas, relegando a um segundo plano os aspectos sociais das suas organizações.

Embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro pelo lucro, seu desempenho precisa estar estruturado de maneira eficaz a fim de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã. Cooperados e dirigentes precisam ter plena consciência de que a cooperativa deve ser administrada nos mesmos moldes que determinam a eficácia de qualquer empresa moderna bem sucedida, respeitando-se, no entanto, a filosofia que rege o cooperativismo (RIOS, 1998, p. 16).

O associado como gestor do empreendimento deve harmonizar a sua participação política com a sua participação econômica e ambos com a capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado. Dessa forma, a cooperativa, como um amplo espaço em que interage um grande número de associados, resulta em um evidente espaço de poder, onde diferentes forças atuantes precisam ser coordenadas e disciplinadas no sentido de orientá-las para o cumprimento do objetivo da cooperativa, ou seja, prestar serviços aos associados (SCHULZE, 1987, p. 62).

Meireles (1981) defende que os interesses definidos como sociais ou coletivos podem não corresponder aos interesses dos associados em geral. Contudo, o desinteresse manifestado por muitos cooperados parece estar relacionado com a não obtenção da segurança social e econômica proposta por estas organizações, em razão da deficiência na atuação administrativa de seus dirigentes. Entretanto, deve-se considerar que não é uma constatação imediata e absoluta a existência de uma identidade entre cooperativa e cooperados.

2.1 Aparato legal-burocrático da organização cooperativa

Como em toda organização, os integrantes da cooperativa possuem direitos e deveres para com esta e responsabilidades que devem ser cumpridas para o bom andamento das atividades da entidade. Neste caso, os associados não fogem à regra racional legal burocrática.

A Organização das Cooperativas de Minas Gerais (OCEMG), junto ao Ministério da Agricultura mostram, em uma de suas publicações, que, para o bom funcionamento de uma cooperativa, é de grande importância que todos conheçam seus direitos e deveres. Em se tratando dos direitos, cita-se a utilização dos serviços prestados pela cooperativa e a participação em assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos nelas abordados. No que se refere aos deveres, menciona-se a integralização das quotas-partes de capital, a operação conjunta com a cooperativa, a obediência ao estatuto e o respeito às decisões da Assembleia Geral.

Ainda segundo a OCEMG, além das responsabilidades individuais, os associados têm uma responsabilidade coletiva: tomar as decisões que os diretores não podem se não contarem com a aprovação da Assembleia Geral dos associados, tais como, dos planos de trabalho, da prestação de contas do Conselho de Administração e Parecer do Conselho Fiscal; da distribuição de sobras; do aumento de capital; da reforma do estatuto; da dissolução voluntária da cooperativa e nomeação de liquidantes; das contas dos liquidantes; da aquisição e venda de bens móveis e imóveis e da fusão, incorporação ou desmembramento.

Os gestores devem possuir os seguintes requisitos: espírito cooperativista; conhecimento da filosofia e da história do cooperativismo, da administração dessas entidades como empresas sociais; da economia; do funcionamento e das operações dos seus negócios; consciência de sua autoridade e responsabilidade, tanto do ponto de vista social quanto do legal; da iniciativa e da capacidade de decisão; da legislação cooperativista vigente, bem como da gestão.

Rios (1998), ao estudar as formas de organização e de gestão das cooperativas, identifica algumas falhas da diretoria (Conselheiros-Diretores, ou Diretoria Executiva eleita) que devem ser evitadas: centralização de detalhes no presidente; prepotência de um ou mais diretores, que se julgam mais importantes que os colegas conselheiros; autoritarismo; ausência de objetivos comuns; excesso de intervenção no dia a dia operacional; excesso de reuniões de longa duração, ou nenhuma reunião para estabelecer as metas da semana/mês; ineficiência nos trabalhos; culto ao poder; individualismo e incapacidade de formar lideranças.

O autor também destaca alguns erros cometidos pelo Conselho Fiscal: interferir na administração diária da entidade; comentar sobre informações fora do contexto organizacional; emitir parecer sobre assuntos que não foram devidamente esclarecidos ou que não sejam de sua competência; delegar ordens para os funcionários, cooperados ou diretores; procrastinar decisões e ações; não ser objetivo na redação de atas e pareceres, dificultando o entendimento da mensagem ou ensejando interpretações dúbias; realizar reuniões desorganizadas e desnecessárias, que não obtêm resultado algum e ter conhecimento defeituoso da filosofia cooperativa.

Neste contexto, Rios (1998) revela, ainda, outros equívocos do Conselho Administrativo, como: distanciamento do cotidiano da entidade, legando todo o gerenciamento para os diretores; conformismo; reatividade (só pronunciam-se quando são solicitados); conhecimento distorcido da filosofia cooperativista; críticas aos diretores e às ações da entidade; desorganização das reuniões; aprovação generalizada das decisões sem que haja um julgamento adequado; desunião entre pares ou união sem unidade (falta de direcionamento das ações para atingir objetivos comuns).

Uma das formas de garantir o sucesso de uma cooperativa é manter a qualidade em recursos humanos, que pode ser feito da seguinte maneira (Rios, 1998): revisão do processo seletivo e do clima organizacional; admissão criteriosa de novos cooperados; criação de programa interno de integração do novo funcionário, de treinamento e de desenvolvimento; melhoramento da gestão de pessoas e promoção da educação cooperativista com foco na formação e informação dos cooperados e funcionários.

Rodrigues (1997) apud Ferreira (1999) afirmam que as cooperativas compõem o único setor da economia cuja doutrina tem ênfase no equilíbrio entre o econômico e o social, que é o primeiro problema frente à globalização. Ou seja, estas corporações terão que ser eficientes e competitivas. Espera-se, contudo, que o objetivo maior da modernização destas não leve ao sacrifício dos ideais cooperativistas e que se preserve o pequeno produtor rural.

Por fim, é preciso ter em mente que não são as pessoas a razão do sucesso ou fracasso das organizações cooperativas, mas sim a capacidade destas trabalharem juntas para construir algo maior que suas limitações e sonhos individuais.

3- PROCESSO METODOLÓGICO E TÉCNICAS DE PESQUISA

No entendimento de Demo (2000), a pesquisa caracteriza-se como uma atividade cotidiana, “uma atitude, um questionamento sistemático, crítico e criativo, mais a intervenção

competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade sem sentido teórico e prático” (DEMO, 2000, p. 81).

Sob uma perspectiva mais prática, Gil (1999) afirma que a pesquisa tem caráter pragmático, visto que é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O propósito primordial da pesquisa “é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico”. Nesse sentido, o autor explica que as análises podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Comenta ainda que a “pesquisa exploratória é quase sempre feita com o levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área, visitas à web sites dentre outras fontes ou técnicas de investigação científica” (GIL, 1999, p. 26).

Nesse contexto, esta pesquisa, de caráter exploratório, é resultado de um estudo de caso em uma Cooperativa Granjeira, que está localizada em um pequeno município do estado de Minas Gerais¹, De acordo com Yin (2001), um estudo de caso é uma pesquisa empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ainda, segundo o autor, para obter-se informações para um estudo de caso pode-se estudar várias fontes, que são classificadas em seis tipologias: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Na coleta de dados e informações, utilizou-se como técnicas de pesquisa a observação participante, a aplicação de questionário semi-estruturado junto aos cooperados, a realização de entrevistas informais com os funcionários e com o dirigente e a análise de documentos e material bibliográfico.

O questionário semi-estruturado foi aplicado para dez por cento dos cooperados, procurando, de acordo com a disponibilidade destes, buscar uma amostra diversificada para que o resultado fosse o mais representativo possível. Sendo assim, fazem parte da amostra cooperados de pequeno, médio e grande porte.

4- ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Fundada há mais de vinte e cinco anos, a cooperativa estudada é uma organização tradicional em Minas Gerais e no Brasil, atuando na produção e comercialização de frangos de corte, que abastece parte do mercado regional e a grande Belo Horizonte. A organização

¹ A pedido dos cooperados omitiu-se tanto a nomenclatura da cooperativa quanto o nome do município onde a mesma se localiza.

possui uma fábrica de *premix* e um armazém, que distribui/revende produtos para os cooperados e demais produtores, para que estes conduzam seus negócios. A maioria das propriedades faz parte do município onde a cooperativa está sediada. Estas têm como atividade principal o frango de corte (85,71%), sendo o restante dividido igualmente entre gado leiteiro e gado de corte (7,14% cada). Já a atividade secundária das respectivas propriedades é destinada à suinocultura (35,71%), à criação de gado leiteiro (28,57%), ao frango e ao gado de corte (14,29%), e às hortaliças e produção para o consumo (7,14% cada). Em relação ao tamanho da propriedade, 42,86% dos entrevistados possuem lotes entre 61 e 100 hectares, mas há, também, propriedades com tamanhos até 60 hectares e acima de 101 hectares (28,57% cada grupo).

Através de uma média aritmética foi observado que os membros da cooperativa há 17 anos, possuem idade aproximada de 50 anos. Apenas um cooperado é do sexo feminino. Se compararmos com o número total de associados, esta realidade se confirma, porém, esse fato pode ser observado em todas as atividades relacionadas à agropecuária.

Em relação ao grau de alfabetização dos cooperados, identificou-se que 21,43% dos entrevistados não completaram o ensino fundamental; 28,57% completaram o ensino fundamental; 14,29% não completaram o ensino médio; 21,43% completaram o ensino médio; 7,14% não completaram o ensino superior e 7,14% completaram o ensino superior. Não houve nenhum caso de analfabetismo ou de pós-graduação.

Em relação às atividades do proprietário, foi questionado se estas eram voltadas para a agropecuária ou se estavam associadas a outras áreas. Essa questão identificou que 57,14% dos cooperados dedicam-se somente as atividades rurais do ramo agropecuário e que 42,86%, além de trabalhar com a agropecuária, exercem atividades no comércio da cidade, sendo estas, em sua maioria, não ligadas diretamente ao meio rural, como loja de material elétrico, indústria e supermercado.

4.1- Grau de participação e contato do cooperado com a cooperativa

No que se refere às formas de gestão da cooperativa, constatou-se que 64,29% são administradas apenas pelo proprietário, 21,43% pelos proprietários e familiares e 14,29% pelos proprietários e por um administrador contratado, e nenhuma propriedade é deixada sob a responsabilidade única de um administrador contratado.

A maioria dos cooperados, que totaliza 78,57%, mantém contato direto com a cooperativa, sendo que, do restante, 14,29% dos contatos são feitos por familiares do

proprietário e apenas 7,14% são de responsabilidade de empregado contratado. Não existe nenhum outro responsável pelos contatos com a cooperativa.

Em relação às compras de insumos para suas propriedades, os associados estão bem equilibrados, visto que metade destes adquire parcialmente e a outra metade adquire todos os produtos no armazém da cooperativa. A primeira metade compra todos os insumos que a cooperativa tem para oferecê-lo e a outra metade afirma comprar alguns desses produtos em outros estabelecimentos que os oferecem a preços melhores.

Em se tratando dos serviços técnicos, os cooperados parecem bem satisfeitos. Destes, 71,43% afirmam que seus animais são acompanhados apenas pelos veterinários da cooperativa e que estes são de alta qualidade; 21,43% dos cooperados utilizam destes e de outros profissionais sem ligação com a organização.

A pesquisa mostra que os cooperados dialogam com os funcionários e dirigentes da cooperativa, sendo que, em relação à frequência com que isto ocorre, 64,29% afirmaram ser muita; 21,43% responderam alguma e 14,29% disseram que a é muito baixa chegando a ausência de diálogo.

A respeito da quantidade de vezes que os cooperados vão até a cooperativa, foi visto que metade dos entrevistados respondeu muitas vezes e o restante respondeu algumas vezes (35,71%) e raramente (14,29%). Não houve nenhum caso de alguém que ainda não tenha visitado a cooperativa.

A presença dos membros em assembleias e reuniões foi demonstrada da seguinte forma: 57,14% alta, 28,57% média, e 14,29% baixa. Em relação ao comportamento foi visto que 57,14% estão no grupo dos participativos, ou seja, fazem em média mais de três perguntas. O restante ficou dividido em 21,43%, 14,29% e 7,14%, que são, respectivamente, as opções nenhuma, duas vezes e uma vez. Para os cooperados que não comparecem com frequência às assembleias e reuniões, questionou-se a razão destas ausências e, 66,67% destes alegaram falta de tempo e o restante ficou dividido em desinteresse pela cooperativa e receio de conflitos.

4.2 Percepção do cooperado sob a ótica da importância da cooperativa no cotidiano

Quando foi questionado aos funcionários e aos dirigentes o conceito de cada um sobre cooperativas, obtiveram-se respostas diversas, no entanto, a maior parte considera-a uma união. Seguem os relatos transcritos (Informações verbais):

É a união das pessoas.

É uma coisa boa.

União das pessoas afins, ou seja, do mesmo setor, no sentido de procurar fortalecimento, estabilidade, facilidade e principalmente poder de barganha.

É uma sociedade de pessoas que, quando pequenos se unem para seu fortalecimento.

União de forças para obter maior poder de barganha na compra de insumos e mercadorias.

Uma coisa boa, nós que somos pequenos não sobrevivemos sem a cooperativa.

Cooperativa é união.

A cooperativa é a união de pessoas. Ruim com ela, pior sem ela.

Onde se reúnem pequenos produtores para se tornarem mais fortes e poderem comercializar seu produto.

A união de pessoas para todas ganharem juntas, benefício de todos.

A formação de uma cooperativa ajuda na obtenção de empréstimos e aumenta a confiança no trabalho do produtor.

Unir os pequenos e fazer um conjunto para obter melhores resultados.

Uma equipe que deve trabalhar unida.

União dos cooperados.

Um meio para ajudar os produtores pequenos.

Um conjunto de pessoas que se unem para melhorar suas situações.

Com a cooperativa os produtores ficam mais fortes para poderem competir no mercado.

A respeito da responsabilidade individual para com a cooperativa, as respostas não tiveram grande variação, apesar dessas obrigações não serem, hoje, rigidamente cobradas (informações verbais).

Comprar no armazém e vender o frango para a cooperativa.

Entregar o frango à cooperativa e fazer compras no armazém.

Comprar no armazém e vender o frango.

Comprar insumos.

Comprar premix.

Vender o frango para a cooperativa e comprar no armazém.

Seguir o estatuto.

Entregar a produção total de frangos e comprar insumos.

Comprar produtos da cooperativa e entregar o frango.

Entregar frango, mas atualmente não mantenho contato com a cooperativa e comprar insumos.

Faço parte do conselho fiscal.

Comprar no armazém.

Vender o frango e comprar mercadorias.

Fornecer frango e comprar seus produtos.

Comprar os produtos que a cooperativa vende.

Entregar o frango, comprar no armazém da cooperativa e manter seus pagamentos em dia com a cooperativa.

A opinião dos membros sobre a autogestão é positiva, sendo a maioria a favor dos próprios cooperados administrando a organização. As perguntas relacionadas aos papéis que os funcionários exercem dentro da organização tiveram, em suas respostas, insegurança por parte dos entrevistados. Há o desconhecimento sobre as funções do proprietário, do funcionário, do fornecedor, do cliente e do fiscal, desempenhados por aqueles que fazem parte de uma cooperativa.

Dos cooperados questionados, 78,57% estão cientes dos papéis que exercem e metade está segura do sentimento de propriedade da cooperativa. Destes entrevistados, 64,29% responderam que exercem de maneira ativa o papel de fiscalizador das ações e decisões e 92,86% estão cientes da importância que exercem no fornecimento de produtos à cooperativa. Esta última porcentagem nos mostra que quase todos os cooperados sabem que o fornecimento às outras cooperativas é um incentivo à concorrente.

Os associados foram unânimes em relação à importância de sua fidelidade para com a cooperativa e, também, em relação à priorização dos interesses coletivos em detrimento dos individuais.

4.3 Panorama dos discursos dos cooperados em relação à estrutura funcional da cooperativa

Os cooperados opinaram a respeito de alguns quesitos das assembleias, como frequência, conteúdo discutido e participação. Dentre as respostas, não houve divergências. Seguem os relatos transcritos (informações verbais):

A quantidade é suficiente, a participação é pequena e os conteúdos são em sua maioria em relação ao grupo dos dez.

A quantidade é suficiente, o conteúdo discutido está certo e todos vão à assembleia.

Deveria ter mais assembleias, deveriam ser discutidos temas como a importância do cooperado. O cooperado participa pouco, isso porque atualmente a cooperativa privilegia o grupo dos dez e isso afastou os demais cooperados, eles devem ser atraídos novamente à cooperativa sem discriminação.

Deve haver assembleias quando necessário, o conteúdo discutido deve ser para o bem da cooperativa e em relação à participação nada contra.

Não participo muito das assembleias por isso não tenho o que falar.

A quantidade de assembleias é boa, conteúdo também e deveria ter mais participação dos cooperados.

O número de assembleias está bom, conteúdo está bom e a participação dos cooperados é pouca.

A quantidade é falha, o conteúdo é razoável e a participação é falha.

A quantidade é suficiente, o conteúdo é bom e a participação é falha.

A quantidade de assembleias e a participação dos cooperados são boas e todos os assuntos são discutidos.

O número de assembleias é suficiente, pouca participação dos cooperados e em relação ao conteúdo sempre se discute todos os assuntos em pauta.

Poucas assembleias, participação baixa dos cooperados e não tem o que falar sobre o conteúdo.

A quantidade é fraca, a participação dos cooperados baixa e o conteúdo discutido não tem o que reclamar.

A quantidade e a participação dos cooperados são mínimas e os conteúdos discutidos são sempre assuntos do interesse da cooperativa.

Está bom.

Deveria existir mais assembleias, a participação dos cooperados deixa a desejar e o conteúdo da pauta de discussão sempre é bem discutido.

O cooperado relatou alguns pontos fracos da organização, observados a seguir (informações verbais):

Não quis dar sua opinião, com receio desta atitude, no futuro, vir a lhe prejudicar.

A integração com outros produtores, a cooperativa deveria entregar o pintinho.

Pouca participação, compreensão e colaboração dos cooperados. Cobrança da taxa de comercialização. Não compra todo o frango.

No momento nenhum ponto fraco.

Não tenho muita convivência com a cooperativa por isso não tenho o que falar.

A cooperativa precisa se movimentar mais, crescer.

Falta de união, um querer levar vantagem sobre o outro.

Falta de normas pré-estabelecidas, não existe cobrança dos cooperados faltosos nas suas obrigações, melhor organização dos departamentos no geral, falta de competitividade nos preços dos insumos.

Falta união dos cooperados, decisões não são informadas.

Taxa de comercialização e o pagamento não é a vista.

Negociação do frango abatido é difícil. Inadimplência dos compradores do produto final (frango industrializado).

Falta integração entre os cooperados.

A relação da cooperativa com o grupo dos dez está fraca.

Administração, venda do frango industrializado, liquidez da cooperativa, sistema de cobrança.

Os privilégios que o grupo dos dez tem dentro da cooperativa, eles são os mais escutados.

A cooperativa não compra o frango dos pequenos produtores.

O cooperado também identificou alguns pontos fortes da cooperativa (informações verbais):

Assistência médica aos cooperados.

O abatedouro (estrutura, funcionamento, etc.).

Apoio que oferece ao cooperado, manutenção, assistência técnica, boa nutrição (fábrica de ração), comodidade na oferta de insumos, relacionamento cooperado X funcionários X diretoria e vice-versa.

Linha de premix e abatedouro.

Industrialização e comercialização do frango, abatedouro.

Venda do frango industrializado, venda da matéria prima aos cooperados, menos visão de lucro. Negociação com o mercado, unidos são mais fortes.

Bom relacionamento entre funcionários e cooperados, cumprimento das obrigações da cooperativa para com os cooperados.

Garantia da retirada do frango e garantia do pagamento.

Prazo na compra de matéria prima, garantia de compra do frango.

Fábrica de premix.

Qualidade do frango industrializado.

Seriedade e honestidade.

Contabilidade e funcionários.

A qualidade dos produtos da fábrica de ração.

O abatedouro que está crescendo cada vez mais.

Dos cooperados entrevistados, 71,43% afirmaram estar satisfeitos em relação à cooperativa, 14,29% dizem-se poucos satisfeitos e o índice de 7,14% foi constatado nos quesitos de muita satisfação e insatisfação plena. Dos entrevistados, 71,43% negam que a cooperativa proporciona aos seus integrantes uma educação cooperativista. Os outros 28,57% afirmam que a atitude é inversa e que isso é feito através de conversas informais, reuniões e assembleias.

Foram feitas algumas afirmações sobre a cooperativa em um dos questionários e os associados marcaram as que melhor expressavam suas opiniões. As escolhas dividiram-se como demonstrado na tabela abaixo:

Tabela 1: Opiniões dos cooperados em relação à estrutura funcional da cooperativa

Afirmação	Concordo totalmente	Concordo em parte	Discordo em parte	Discordo totalmente
A cooperativa deve atuar na educação de seu cooperado de forma a desenvolver o cooperativismo para criar um homem mais solidário e participativo.	71,43%	28,57%	-----	-----
Grande parte dos associados de nossa cooperativa não conhece os princípios que regem o cooperativismo.	85,71%	-----	7,14%	7,14%
Grande parte dos associados de nossa cooperativa não conhece o Estatuto da cooperativa.	85,71%	7,14%	-----	7,14%
È complicado para o cooperado ser, ao mesmo tempo, dono e usuário da cooperativa. Às vezes, fico em dúvida para quem vou puxar o interesse, se é para o meu próprio negócio ou para a cooperativa.	50%	14,29%	-----	35,71%
No geral, as assembleias de nossa cooperativa são pouco frequentes e costumam apresentar baixa participação dos associados.	71,43%	14,29%	7,14%	7,14%
Não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e ficam muito tempo na diretoria.	78,57%	17,29%	-----	7,14%
O cooperado que não cumpre o seu papel com a cooperativa e age de maneira oportunista deveria sofrer alguma punição por isto. Em caso extremo deveria ser até excluído da cooperativa.	85,71%	14,29%	-----	-----
A autogestão, ou seja, os cooperados administrando a cooperativa têm funcionado bem e deve continuar dessa forma.	64,29%	7,14%	21,43%	7,14%

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 1 mostra-nos, de forma objetiva, a opinião dos cooperados em relação a alguns assuntos de interesse coletivo. A maioria concorda totalmente com as afirmações, exceto com aquela que se refere à defesa de interesses. Os próprios membros afirmam que seus companheiros desconhecem os princípios cooperativistas e o estatuto, além disso, acreditam que deveria haver mais assembleias, mesmo que estas ainda não contem com a presença esperada de cooperados. Em relação aos grupos que se apropriam do poder, a resposta mostra a insatisfação em relação ao Grupo dos Dez, que é formado, principalmente, pelos membros do conselho administrativo e fiscal. Por fim, a autogestão é vista de maneira positiva pelos cooperados, sendo observado um contentamento em relação à presidência, o que talvez explique o motivo pelo qual não apareceu nenhum outro candidato para concorrer com o atual presidente, que está a sete anos nessa função, mesmo sob evidências de concentração de poder.

Segundo informações gerais da cooperativa, via pesquisa exploratória e levantamento documental, atualmente, é feita uma assembleia por ano e as reuniões são realizadas de acordo com a necessidade. Entretanto, observou-se a participação incisiva do Grupo dos Dez nestas reuniões, o que configura uma espécie de ‘ditadura da minoria’.

Durante a aplicação do questionário semi-estruturado, houve reclamações por parte dos pequenos cooperados, que se sentem excluídos. Estes alegam que a cooperativa não compra a produção deles e que somente o Grupo dos Dez tem poder de decisão.

Os cooperados insatisfeitos com o Grupo dos Dez não desmerecem a importância destes no passado, todavia não concordam com a preferência dada ao produto deles, entretanto, estão cientes que essa decisão foi tomada em assembleia. Os associados tendem a criticar em excesso, porém não agem para que essa situação seja modificada, acomodando-se e não exigindo seus direitos. Por outro lado, a pesquisa revela que várias foram as tentativas de aproximar o pequeno cooperado, ele sempre é procurado para voltar a entregar sua produção, mas para isso é preciso que estes mantenham contato com a cooperativa sobre as informações de sua criação. A cooperativa, junto ao cooperado, programa as datas de entrega da produção de acordo com a data de chegada dos pintinhos na granja. A instituição recebe do grande produtor, toda semana, em alguns casos, todos os dias. Por outro lado, os pequenos produtores, em sua maioria, podem entregar apenas uma vez por mês. A cooperativa esclarece que muitos não a procuram para programar suas entregas, o que configura a falta de planejamento e de organização, ou em certos casos, desconhecimento.

Meireles (1981) explica que algumas cooperativas não têm estrutura para atender a todos os cooperados no momento em que necessitam. Porém, mesmo que tentem racionalizar o atendimento através de normas de utilização dos serviços prestados, surgem insatisfações da parte daqueles não atendidos.

Neste sentido, Rech (1995) ainda acrescenta que não há como desmerecer a vontade e as necessidades dos associados quanto à busca de benefícios específicos para si, para suas famílias e para o seu futuro. Isto faz parte das perspectivas de autonomia, que são essenciais numa sociedade como a cooperativista. Entretanto, não se pode esquecer que, a partir do momento que nos dispomos a trabalhar em conjunto, devemos saber abrir mão de alguns interesses.

Foi visto que os cooperados reconhecem suas responsabilidades e importância como fornecedores, mas isso não significa que as obrigações estão sendo devidamente cumpridas, assim, na prática são poucos os que vendem frango à cooperativa. Para algumas organizações não é possível absorver toda a produção de seus cooperados, como acontece com a cooperativa de granjeiros. Além disso, a cooperativa, quando passou por momentos de instabilidade, desobrigou o cooperado a entregar a produção, o que ocasionou o afastamento destes. Mas, como os pequenos produtores entregam frango, em sua maioria, uma vez por mês, há mais facilidade para enquadrá-los no planejamento mensal, desde que o produto atenda às exigências do mercado e que exista uma comunicação mais eficiente entre as partes.

A falha no diálogo prejudica o cooperado, que está vendendo a produção aos intermediários, o que faz com que a cooperativa compre de outros fornecedores para poder atender a demanda do abatedouro. A respeito das compras feitas no armazém, é percebida uma participação maior de todos os cooperados de uma forma geral. Na verdade, há certa negligência por parte da organização em relação aos pequenos cooperados, que são a maioria. Há a necessidade de desenvolver um trabalho de capacitação para que estes consigam aumentar e qualificar a produção. Porém faltam associados mais ativos, que se reúnam e busquem maior participação da cooperativa no desenvolvimento do seu negócio.

Em relação aos grandes cooperados, existe, por parte de alguns, o sentimento de exclusividade da cooperativa e que esta deve dar preferência às suas causas. Estes se consideram mais importantes porque retiraram o empréstimo para a cooperativa e, por isso, têm mais direitos à propriedade que os demais, mesmo isso não condizendo com a realidade. Houve conflitos por esta razão, principalmente devido às mudanças ocorridas no processo de informatização, que extinguiu algumas peculiaridades na forma de pagamento de cada

cooperado. Essas divergências ocorreram devido à falta de Educação Cooperativista, para que todos os funcionários e cooperados estivessem cientes do conceito de cooperativa, dos valores e princípios. A ausência dessa educação faz com que a cooperativa perca sua identidade e confunda-se com uma empresa capitalista tradicional.

Apesar de conhecer o conceito de cooperativa, o associado desconhece os princípios, o que pode explicar o comportamento diário. Todos responderam que privilegiam os interesses coletivos, mas, em outra pergunta, alguns alegaram que o Grupo dos Dez está sendo desamparado pela cooperativa, apesar de não ser um fato. Além disso, foi constatado que os cooperados que criticam frequentemente são os que menos participam das assembleias ou tem contato constante com a cooperativa.

Pode-se constatar através das respostas que, apesar dos cooperados concordarem que a cooperativa é construída a partir da união das pessoas, estes não colocam esse princípio em prática. Os mesmo mostram-se satisfeitos e orgulhosos em relação a alguns avanços, principalmente no abatedouro e na fábrica de ração, mas possuem reclamações diversas, como o desinteresse, falta de união entre os membros e proteção ao Grupo dos Dez.

A cooperativa em evidência necessita atentar-se para a correção dessas falhas, para que não chegue à falência. Autores como Marcovitch e Pereira (1996), Bialoskorski Neto (1994) citados por Antonialli (2000), lembram o caso da Cooperativa Agrícola de Cotia (CAC-CC), que exemplifica bem esta realidade. Muitas cooperativas ainda não sabem como separar propriedade e controle, o que acarreta em frequentes atitudes populistas e resulta em decisões satisfatórias a maioria no curto prazo, mas que prejudicam fortemente a inserção competitiva futura no mercado. A cooperativa deve trazer a realidade do mercado para a tomada de decisão do cooperado, mudando o enfoque de comercializar toda a produção para o de produzir de acordo com as exigências mercadológicas. É observável a prevalência de mitos, como a ideia de que a cooperativa é uma entidade assistencialista e que deve prestar serviços sociais ao invés de produzir lucros. Se corretamente desenvolvido, o cooperativismo é a melhor forma de organização para os produtores agropecuários ganharem poder de mercado e de negociação em um ambiente econômico cada vez mais concorrencial e oligopolizado (Antonialli, 2000). Os cooperados necessitam compreender que este tipo de organização é um meio para o desenvolvimento e que existe a favor dos interesses destes. Para a concretização dessa ideia, é necessário o comprometimento de todos os envolvidos e que estes busquem crescer de forma unida, sabendo conciliar o interesse individual e coletivo.

Para Bialoskorski Neto e Zilbersztajn (1994) as cooperativas possibilitam uma diminuição de riscos e uma agregação de valor para os produtores rurais, que, isoladamente, não teriam condições favoráveis de relacionamento com estes mercados oligopolizados. Neste sentido, conclui-se que a globalização está modificando o mundo e as cooperativas estão tornando-se instituições de cada vez mais respaldo.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou a falta de informação dos cooperados sobre conceitos básicos do cooperativismo, resultado da ausência de um efetivo processo de Educação Cooperativista. Além disso, fica claro que estes desconhecem seu papel na organização. A grande maioria dos associados negou que a cooperativa proporcione aos seus integrantes uma educação cooperativa, o que reforça a conclusão de que a desinformação é generalizada.

Os membros, em sua maioria, encaram a cooperativa como uma empresa capitalista tradicional, visto que participam pouco das decisões tomadas em assembleias. Outro fator a ser considerado é a falta de união entre os cooperados e a existência de um grupo de associados estereotipado como privilegiados, fato que diminui a união e a efetiva cooperação entre os associados.

O cooperativismo tem mais um objetivo: resgatar a cultura cooperativista. A união está sendo substituída pelos interesses particulares, isto faz com que os cooperados percam a motivação, a participação e o comprometimento com a organização. Surge também a necessidade de capacitação profissional dos executivos e profissionais das cooperativas, bem como dos cooperados.

6- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. São Paulo: FEA/USP, 2000. 163p. Tese (Doutorado em Administração) Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

BIALOSKORSKI NETO, S.; ZYLBERSZTAJN, D. **Cooperativismo**: economia de empresas e estratégias. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo, p.7-22, jan./mar.1994. (Série Cooperativismo, v. 29, n. 84, 35).

COOPERATIVA Informações. **Cooperativismo**: a ideologia humana do 3º Milênio. Apresenta informações sobre a história do cooperativismo no mundo e no Brasil. Disponível em: <<http://www.cooperativa.com.br>> Acesso em set. de 2008.

- FARIA, V.P. de. **Produção e cooperativas de produtores de leite no Brasil**. In: Seminário as Cooperativas e a Produção de Leite no Ano 2000, Belo Horizonte: OCEMG, 1995.
- FERREIRA, R. do N. **Índices-padrão e situação econômica, financeira e político-social de cooperativas de leite e café da região sul do estado de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 1999.138 p. Dissertação (Mestrado em Administração).
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JÄGER, W. **As cooperativas brasileiras sob o enfoque da moderna teoria da cooperação**. Brasília: OCB/DENACOOB/SDR/MAARA, 1992. 15 p.
- MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 115 p.
- MARTINS, J. S. **As relações de troca entre o campo e a cidade**. Cap.1: Capitalismo e Tradicionalismo. São Paulo: Pioneira, 1975. Bibliografia: p. 57-62.
- MEIRELES, P. A. **Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária: um estudo de caso em Minas Gerais**. Lavras: ESAL, 1981. 81 p. Dissertação (Mestrado em Administração)
- MINAS GERAIS. Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Superintendência de Cooperativismo. **História, Doutrina e Filosofia Cooperativista**. Belo Horizonte, 1994, 39 p.
- ONDE estão as micro e pequenas empresas no Brasil. **Sebrae-SP (2006)**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 10 de jan. de 2009.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS. **Direitos e Deveres dos associados**. Cooperativismo: Para tudo e para todos. Belo Horizonte: Markcoop, 12 p.
- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. **Autogestão: A função do cooperado: como organizar-se**. 2. ed. Curitiba: OCEPAR, 1992. 64 p.
- PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**. São Paulo: CNPQ, 1982a. 272 p. (Manual de Cooperativismo, v.1).
- RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. RH: FASE, 1995.
- REIS, A. J. dos. **Comercialização agrícola no contexto agroindustrial**. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. 188 p.
- RIOS, L. O. **Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável**. São Paulo: editora. STS, 1998. 109 p.
- RICCIARDI, L. **Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais**. Vitória: CooperMídia, 1996. 96 p.
- SCHULZE, E. **Estrutura do poder em cooperativas**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, p.49-76, jun./dez.1987. (Série Cooperativismo, v. 22, n. 59).
- UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. **Relatório Anual 2000**. Brasília. 35p.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 91 p.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. EUA: Sage Publications, 1990.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas: desafio e tendências**. Revista de Administração, São Paulo, v.29, n.3, p.23-32, jul./set. 1994.