

## Diagnóstico Organizacional da Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim - Cooperlight, dm Pacajá – PA

### Organizational Diagnosis Of The Milk Producers Cooperative In Bom Jardim Village - Cooperlight, In Pacajá – PA

#### Resumo

*O objetivo do presente artigo é diagnosticar o sistema organizacional de uma cooperativa agropecuária em processo de formação, para tal foi desenvolvida a referida pesquisa em uma cooperativa de leite do Município de Pacajá, estado do Pará. Para a coleta de dados foram utilizados formulários e entrevistas estruturadas, aplicados, respectivamente, a 40 (82%) cooperados e 6 (67%) integrantes da diretoria. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa dos dados. Para tratamento e sistematização das informações foram utilizados os programas Survey Monkey e Microsoft Office Excel. Constatou-se que o perfil dos cooperados é representado por 90% de homens, 55% possuem mais de 50 anos de idade, 65% possuem mais de 10 anos como associados, 63% possuem o ensino fundamental incompleto, estes cooperados concentram-se na zona rural (95%). Notou-se que cerca de 40% não conhecem o estatuto e 70% não possuem cópia deste. A cooperativa possui diversos entraves que podem ser solucionados por meio da realização de planejamento, capacitação permanente, desenvolvimento do espírito cooperativo e realização de uma gestão mais participativa.*  
**Palavras-chave:** cooperativismo, cooperado, laticínio, participação, autogestão.

#### Abstract

*The objective of this article is to diagnose the organizational system of an agricultural cooperative in the process of formation. For this purpose, the research was carried out in a milk cooperative in the municipality of Pacajá, in the state of Pará. Forms and interviews were used to collect data structured, applied, respectively, to 40 (82%) cooperated and 6 (67%) members of the board. The research is characterized as descriptive, with quantitative and qualitative approach of the data. For the treatment and systematization of the information the Survey Monkey and Microsoft Office Excel programs were used. It was verified that the profile of the cooperative is represented by 90% of men, 55% are over 50 years of age, 65% have more than 10 years as associates, 63% have incomplete elementary education, these cooperate rural area (95%). It was noted that about 40% do not know the status and 70% have no copy of this. The cooperative has several obstacles that can be solved through the realization of planning, permanent training, development of the cooperative spirit and realization of a more participative management.*

**Key words:** cooperativism, cooperative, dairy, participation, self-management

Recebido: 23/05/2017 Aceito: 24/09/2017

Roseane Aparecida Ribas<sup>1</sup>, Sandra Andréa Santos da Silva<sup>2</sup>, Sandy Santos da Fonseca<sup>3</sup>, Silvia Maia Olimpio<sup>4</sup>, Francilene de Aguiar Parente<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Formada em Agronomia - roseaneribas@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Agrárias - sandrasilva@ufpa.br

<sup>3</sup> Discente de Engenharia Agrônômica (Universidade Federal do Pará - sandysandyze@gmail.com

<sup>4</sup> Mestre em Planejamento socioambiental - maiaolimpio@yahoo.com.br

<sup>5</sup> Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Antropologia (PPGA) da UFPA - : faparente@gmail.com

## 1. Introdução

As organizações não são simples fenômenos racionais que podem ser compreendidos em função de seus objetivos e metas, mas estruturas complexas, ambíguas e paradoxais. Assim, acredita-se que o primeiro passo para qualquer mudança é o autoconhecimento, ou seja, a organização precisa conhecer-se, compreender-se, saber em que situação se encontra para que possa definir onde quer e pode chegar. Diante disso, o diagnóstico é essencial na compreensão da realidade organizacional (NAVES, 2000).

As cooperativas são organizações que possuem legislação e regras comerciais, são corporações de pessoas e não de capital, possuindo caráter democrático. O artigo 4 da Lei nº 5.764/71 da Constituição Federal, diz que as cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados.

Existem no Brasil cerca de 7.680 cooperativas, distribuídas entre 13 ramos diferentes, sendo que cerca de 20% são do ramo agropecuário. Geram aproximadamente 250 mil empregos diretos e movimentam 6% do PIB nacional e reúnem cerca de 10 milhões de associados, o que representa 5% da população (SENADO FEDERAL, 2013).

No cenário econômico estadual, no Pará, o setor cooperativista está em pleno desenvolvimento, com mais de 120 mil pessoas envolvidas em 11 ramos de negócio. São 67.190 cooperados em 162 cooperativas devidamente registradas no Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado do Pará (Ocb-PA), as quais geram 4.745 empregos diretos (SANTOS, 2016).

As cooperativas agropecuárias são um caminho muito importante para que os agricultores familiares tenham acesso a crédito, assistência técnica e possam vender seus produtos no mercado local e internacional, promovendo o desenvolvimento humano, com qualidade de vida para todos, sendo a melhor alternativa para que os agricultores familiares participem em condições de igualdade no competitivo mercado do agronegócio, onde a concentração da produção e da comercialização está cada vez maior (SENADO FEDERAL, 2013).

O modelo cooperativo tem sido usado para viabilizar negócios em vários campos de atuação,

possibilitando que indivíduos isolados e com menos condições de enfrentar o mercado, aumentem sua competitividade, e, conseqüentemente, melhorarem sua renda ou sua condição de trabalho (SEBRAE, 2009).

Porém os problemas financeiros, a falta de apoio governamental, o mercado extremamente competitivo, as questões burocráticas, as dificuldades de adequação às normas de qualidade e entre outros problemas, podem levar as cooperativas agropecuárias a enfrentar a diminuição da margem de ganhos e até mesmo a sua exclusão.

Desde a sua criação, a cooperativa confronta-se com diversos desafios, principalmente em regiões com cenários discrepantes de “mazelas” governamentais, e em que o cooperativismo, tradicionalmente, não se encontra enraizado na cultura da população.

A organização-alvo desse estudo é a um exemplo dessa realidade, pois a Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim, no município de Pacajá-Pa, foi criada a mais de uma década (2006), porém nunca entrou em funcionamento. O que justifica uma preocupação maior em compreender, o porquê do não funcionamento e os problemas existentes, que não têm permitido a ampliação e o fortalecimento desse capital social para a promoção do desenvolvimento local.

A Cooperlight é uma cooperativa do ramo agropecuário, que tem como intenção a aquisição do leite in natura dos produtores, realizando em seu ambiente físico o beneficiamento do mesmo, em produtos derivados.

O município de Pacajá localiza-se no sudoeste Paraense e possui o 10º maior rebanho bovino do Pará. Sua produção de leite é muito expressiva, sendo, em 2015, de 13.950 mil litros (IBGE, 2015). Porém, a maior parte do leite produzido está ligado ao mercado informal, podendo causar a desvalorização dos produtos e tornar a atividade economicamente inviável para os produtores.

Nesse sentido, na presente pesquisa objetiva-se diagnosticar o sistema organizacional da Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim, no intuito de analisar o processo de formação, identificar o perfil dos cooperados e seu nível de comprometimento, e, os possíveis entraves ao funcionamento da cooperativa, para assim

contribuir com sugestões para adoção de medidas favoráveis ao desenvolvimento da mesma.

## 2. Metodologia

A cooperativa-alvo desse estudo localiza-se no Município de Pacajá, pertencente à Mesorregião Sudoeste Paraense e à Microrregião Altamira. Apresentando as seguintes coordenadas geográficas: 03°50'30" de latitude Sul e 50°38'35" de longitude Oeste. A Cooperativa conta com um total de 49 cooperados, dos quais nove são integrantes da diretoria.

Para a execução do presente trabalho foi realizado uma coleta de dados nos meses de outubro e novembro de 2016. Para tal utilizou-se dois instrumentos de coleta de dados, o formulário e a entrevista semiestruturada. Sendo que o formulário, contendo perguntas fechadas, foi aplicado a 40 cooperados, isto é 82% do total de cooperados, com o intuito de mapear o perfil e o comprometimento destes. E a entrevista foi realizada com 6 integrantes da diretoria (67%), a fim de se obter informações a respeito do histórico da cooperativa.

A Diretoria da cooperativa pesquisada cedeu aos pesquisadores uma lista contendo nomes e endereços dos cooperados, por isso, os formulários foram aplicados aos cooperados, em suas próprias residências. Os formulários foram elaborados contendo 29 perguntas fechadas, com questões relacionadas, principalmente, ao perfil dos cooperados, a sua participação na cooperativa, as opiniões destes quanto a aspectos ligados a gestão e suas perspectivas futuras e entre outros assuntos ligados à cooperativa.

A escolha do formulário como instrumento de pesquisa foi feita devido a sua eficácia na investigação social, cujo sistema de coleta de dados consiste em obter informações diretamente do entrevistado. O que caracteriza o formulário é o contato face a face entre pesquisador e informante, sendo o roteiro de perguntas preenchido pelo entrevistador, no momento da entrevista (MARCONI; LAKATOS, 2003).

O fato do formulário permitir que o pesquisador elucide as questões para seu alvo de estudo, nesse caso os cooperados, permite que haja menos equívocos na resolução das perguntas. Principalmente, quando se trata de acontecimentos decorrentes da falta de instrução e/ou escolaridade

do entrevistado. Como a pesquisa ocorreu na zona rural, e é de conhecimento dos pesquisadores, que esta é uma área onde o acesso à educação é muito precária, então fez-se necessário a escolha do formulário, facilitando assim o andamento do estudo. Diferentemente do questionário, que é aplicado aos entrevistados de forma que haja o menor contato possível entre pesquisador e o alvo analisado, podendo assim trazer certos contratempos no andamento da pesquisa.

Concomitantemente à aplicação dos formulários ocorreu a realização das entrevistas com os diretores. Os membros da diretoria também são sócios da cooperativa e para que houvesse uma maior representatividade optou-se que estes respondessem, também, ao formulário. A entrevista foi conduzida com o auxílio de um roteiro, em que foi possível acessar ao histórico da cooperativa, assim como ter conhecimento sobre o engajamento pessoal, tendo em vista que estes além de cooperados, também são participantes do sistema de gestão do empreendimento.

Na entrevista semiestruturada o pesquisador organiza um roteiro sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal (GIL, 2008). As entrevistas foram gravadas e tiveram duração de cerca de 40 minutos cada, sendo feitas através de um roteiro narrado oralmente pelo pesquisador, onde o entrevistado discorreu sobre assuntos ligados ao histórico da cooperativa.

Ao se tratar dos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva com caráter explicativo. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva consiste em descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentre as pesquisas descritivas, contêm aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo, como sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade e nível de renda. Algumas vão além da simples assimilação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação, tendo assim proporções explicativas.

Em relação à análise de dados, foram utilizados as abordagens quantitativa e qualitativa. Algumas características básicas identificam os estudos qualitativos, sendo um fenômeno que pode

ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno (GODOY, 1995).

Os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados, e por possuir geralmente amostras grandes e representativas da população, os resultados são apresentados como se fossem um retrato real de toda a população alvo do estudo (FONSECA, 2002).

Para tratamento e sistematização das informações, por meio dos dados obtidos, da construção de tabelas e gráficos, foram utilizados os programas Survey Monkey e Microsoft Office Excel.

### 3. Resultados e Discussão

A Cooperativa Cooperlight representará para a região um sinônimo de geração de emprego e renda para os pequenos pecuaristas, por isso surgiu à necessidade de se entender, os motivos pela qual esta organização ainda não conseguiu entrar em funcionamento e os problemas existentes, que não têm permitido a ampliação e o fortalecimento desse capital social.

Os resultados levantados resultam da aplicação de formulário aos cooperados e da entrevista feita aos membros da diretoria, da Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim.

#### a. Histórico da Cooperativa Cooperlight

O histórico da Cooperativa Cooperlight se baseou nas entrevistas direcionadas aos diretores da mesma. Com intuito de compreender os aspectos ligados a cooperativa e seus cooperados durante todo o seu período de formação.

A Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim, cujo nome fantasia é Cooperlight, foi criada em 2006 e se localiza na BR 230 Rodovia Transamazônica, no município de Pacajá, estado do Pará. O município de Pacajá teve origem com a abertura da Rodovia Transamazônica, na década de 1970, com a criação do Programa de Integração

Nacional (PIN). Mas somente em 1988 foi emancipado como município.

A criação da cooperativa deve-se ao fato do surgimento da necessidade de incentivar e também legalizar a produção de leite na região. O atual presidente da Cooperlight já possuía um laticínio o que propiciou em conjuntamente com os produtores locais a decisão da criação da cooperativa, como uma forma de incentivar e também legalizar a produção de leite local.

A cooperativa iniciou com 60 cooperados, mas em decorrência da demora no funcionamento e pelo fato de estarem arcando com custos de encargos de um estabelecimento que não estava trazendo retornos, muitos acabaram abandonando a sociedade.

Atualmente a cooperativa conta apenas com 29 sócios fundadores. Mas o Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia - IPAM solicitou, a cerca de um ano, que buscassem ampliar seu quadro de cooperados, atendendo uma demanda maior da população. Essa foi a condição imposta pelo órgão em troca de diversas ajudas concedidas ao estabelecimento. Ampliando, assim, seu quadro para um total de 49 cooperados.

A área pertencente à cooperativa foi doada pelo então presidente durante a fase de cadastramento dos associados, em 2006. O primeiro benefício alcançado pela cooperativa foi por meio do Governo Estadual do Pará, no ano de 2010, para construção da unidade de beneficiamento do leite. Porém, o valor referente à obra não foi repassado de forma integral, o que impossibilitou a conclusão da mesma. Permanecendo abandonada durante cerca de cinco anos.

Apenas em agosto de 2015 a Cooperlight conseguiu recursos para ampliação e finalização da sua unidade física e também a aquisição dos equipamentos necessários ao beneficiamento do leite, por meio da aprovação de um projeto submetido e aprovado pelo PDRSX (Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu). A obra foi concluída em meados de 2016.

O IPAM também ajudou a Cooperlight realizando a doação de um poço artesiano e um grupo gerador para a cooperativa. As questões burocráticas relacionadas à documentação foram feitas com auxílio da OCB (Organização das cooperativas do Brasil). Todas as vistorias necessárias ao funcionamento da unidade de beneficiamento já

foram realizadas, exceto as inspeções dos equipamentos, devido ao fato de ainda não estarem instalados.

### b. Perfil dos cooperados

A identificação do perfil dos cooperados foi possível por meio de perguntas constantes nos formulários aplicados a 40 cooperados (82%), que contemplaram questões relacionadas ao sexo, idade, tempo de associação, grau de escolaridade, principal atividade econômica e a participação em outras cooperativas.

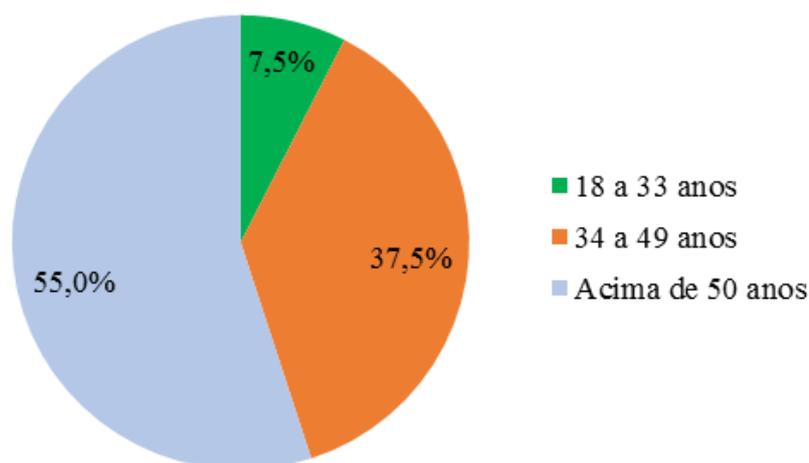
Dos cooperados abordados, a maioria expressiva é formada por homens, dado que a parcela relativa a estes é de 90% (36), sendo apenas 4

mulheres (10%). Uma sociedade de pessoas com pouca representatividade da figura feminina.

Segundo Butto e Dantas (2011), a economia rural sempre esteve marcada pela divisão sexual do trabalho. Os homens estão associados a atividades econômicas que geram emprego, ocupação e renda, enquanto as mulheres concentram-se em atividades voltadas para o autoconsumo familiar, com baixo grau de obtenção de renda e assalariamento.

A distribuição percentual relativa à faixa etária mostra que 55% (22) dos cooperados tem acima de 50 anos, enquanto outros 37,5% (12) possuem idade entre 34 e 49 anos. Comparando-se as faixas etárias mais extremas, verifica-se que a concentração de pessoas de mais idade é superior àquela encontrada para as camadas mais jovens (abaixo de 33 anos), (Gráfico 1).

*Gráfico 1. Faixa etária dos cooperados da Cooperativa Cooperlight*



Esse fator é evidenciado no trabalho de Ferrari et al., (2004), que afirma que os jovens, principalmente a figura feminina, cada vez mais vem optando por deixar o meio rural, migrando para as cidades, em busca de melhoria na qualidade de vida. Isso é devido, sobretudo, à falta de oportunidade produtiva, que satisfaçam suas aspirações profissionais. Dentre este e outros fatores vem levando ao “envelhecimento” e a masculinização da população que permanece no campo.

Por isso é de suma importância que se invista em políticas públicas eficientes e na escolarização no meio rural, incentivando assim a permanência dos jovens no campo. O cooperativismo é uma ferramenta muito importante nesse processo. No entanto os associados precisam desde o princípio

estimular seus filhos a participarem do cotidiano da cooperativa, garantindo assim a perpetuação da organização por muitas e muitas gerações.

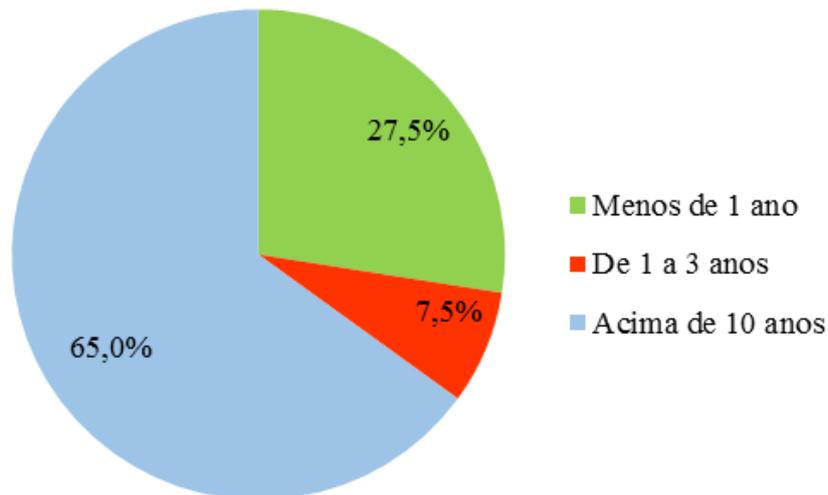
Segundo Ferreira e Dagnese (2014), quanto mais jovens os associados, maiores as chances de sucesso que a cooperativa pode alcançar. Os jovens são mais abertos às novas informações, característica crucial nos dias atuais. Isto não significa que pessoas de idade mais avançada não possam constituir cooperativas, esta é apenas uma constatação, mas seria importante estar atento a esta variável para que se possa adotar estratégias que auxiliem na sobrevivência de empreendimentos cooperativos.

Quanto ao tempo de associados, a parcela de respondentes que se associaram à Cooperativa Cooperlight, 11 (27,5% ) cooperados situa-se na

faixa de “1 a 3 anos” e 7,5% (3) com um tempo de associação inferior a um ano. Por outro lado, nota-se que uma parcela, significativa, de 65% (26) do total de indivíduos pesquisados que possui tempo como

associados superior a dez anos, esses são os denominados sócios fundadores (Gráfico 2).

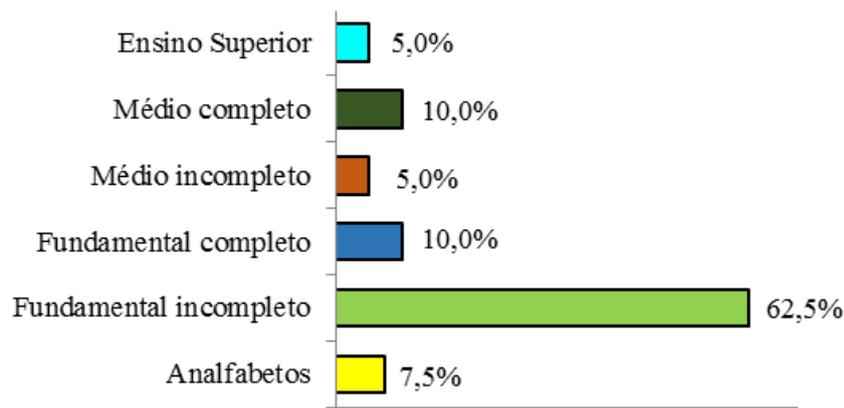
*Gráfico 2. Tempo de associação dos cooperados da Cooperativa Cooperlight*



O perfil dos associados com relação à escolaridade pode ser analisado no gráfico 3. Observa-se que 25 cooperados ou 65% declaram não ter concluído o ensino fundamental. Aqueles que afirmaram ter o fundamental completo, o médio incompleto e médio completo somaram 25% (10).

Enquanto isso, a parcela de indivíduos que se considera analfabeto é de 7,5% (3); e apenas 5% (2) possui o ensino superior completo.

*Gráfico 3. Escolaridade dos cooperados da Cooperativa Cooperlight*



É comum nos depararmos com cooperativas agropecuárias de pequenos produtores em que o nível de escolaridade entre os cooperados é muito baixo. Marschall (2009) em seu trabalho sobre cooperativas de pequenas propriedades também constatou que a maioria dos associados estava entre

os que não completaram e os que completaram o ensino fundamental, se trata de produtores associados com poucos anos de estudo, o que, de uma ou de outra forma, acaba repercutindo sobre o seu desempenho econômico, quando da necessidade

de inserção no mercado, especialmente na aquisição ou comercialização de sua produção.

Os dados relativos à distribuição percentual referente à principal atividade econômica desenvolvida pelos associados apontam uma concentração de 95% (38) destes no campo, sendo que destes, 90% tem sua atividade econômica principal na produção rural e apenas 5% na aposentadoria. Ressalta-se, ainda, uma pequena parcela de indivíduos que se declararam comerciantes.

Cerca de 80% dos cooperados abordados nunca participaram de nenhuma outra cooperativa ou associação. Esse fato mostra a pouca afinidade, existente, desses indivíduos com a parte processual e de funcionamento de uma cooperativa e/ou associação, isto se deve, principalmente, pelo histórico da própria região, que possui poucos empreendimentos cooperativos agropecuários.

### c. Nível de comprometimento do cooperado

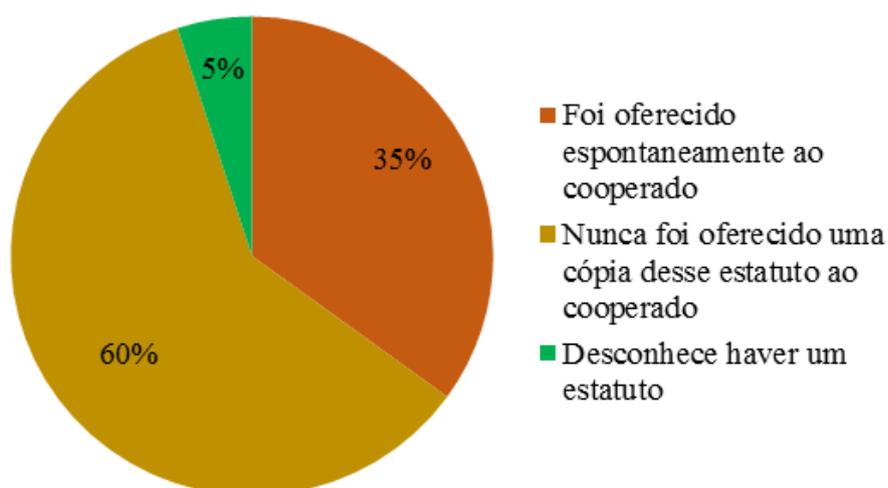
As indagações realizadas a fim de responder a esse quesito estão relacionadas aos fatores que ligam o cooperado às suas obrigações e compromissos dentro da cooperativa. Um empreendimento cooperativo pertence a todos os

seus membros, e por isso mesmo é indispensável à participação dos cooperados nos acontecimentos da cooperativa, assim como ter acesso e conhecimento ao estatuto e ao regulamento interno, que são documentos que regem o funcionamento deste tipo de sociedade.

Ao serem indagados a respeito da participação regular nos acontecimentos da cooperativa, mais da metade (65%) dos associados declarou realizar sempre esta atividade, enquanto 25% (10) participa na maioria das vezes. Apenas 10% (4) dos abordados diz frequentar aos acontecimentos realizados pela cooperativa apenas às vezes.

Quanto ao estatuto social, 24 (60%) cooperados abordados disseram nunca ter recebido uma cópia do mesmo; enquanto que 14 (35%) afirmaram ter recebido o estatuto, de forma espontânea, dos dirigentes administrativos; e apenas 2 (5%) entrevistados desconhecem haver um estatuto na cooperativa (Gráfico 4). Diante da grande importância do estatuto, para um empreendimento, essas declarações mostram haver despreparo da administração, por não deixar o estatuto acessível a todos os cooperados e/ou desinteresse dos associados por não exigir acesso ao documento.

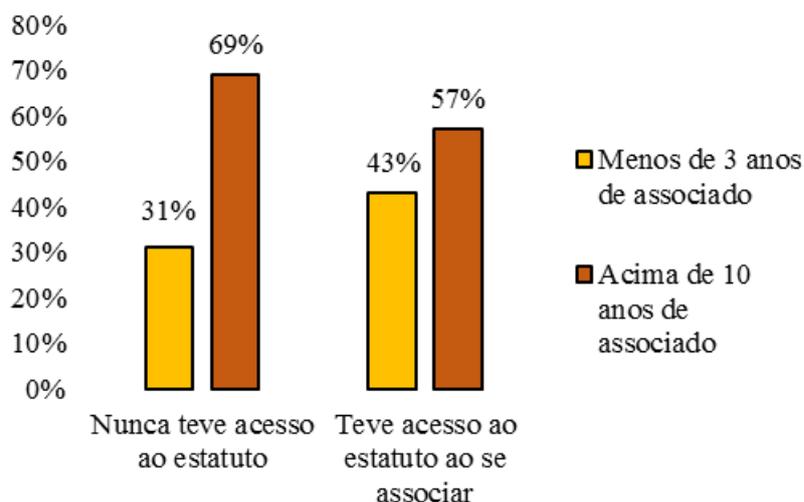
Gráfico 4. Aquisição do Estatuto social pelos cooperados da Cooperativa Cooperlight



Esse resultado significa que 26 dos 40 cooperados entrevistados não possuem uma cópia do estatuto social. Sendo que desses, 28 (69%) estão entre os cooperados que se associaram a mais de 10 anos, e 12 (31%) estão entre aqueles que ingressaram

a menos de 3 anos na cooperativa. Podemos observar que o tempo de associado, não foi um fator chave para determinar o porquê da não aquisição deste documento, já que mais da metade dos sócios fundadores não possuem o estatuto (Gráfico 5).

Gráfico 5. Acesso ao estatuto social, comparado ao tempo de associação dos cooperados da Cooperativa Cooperlight



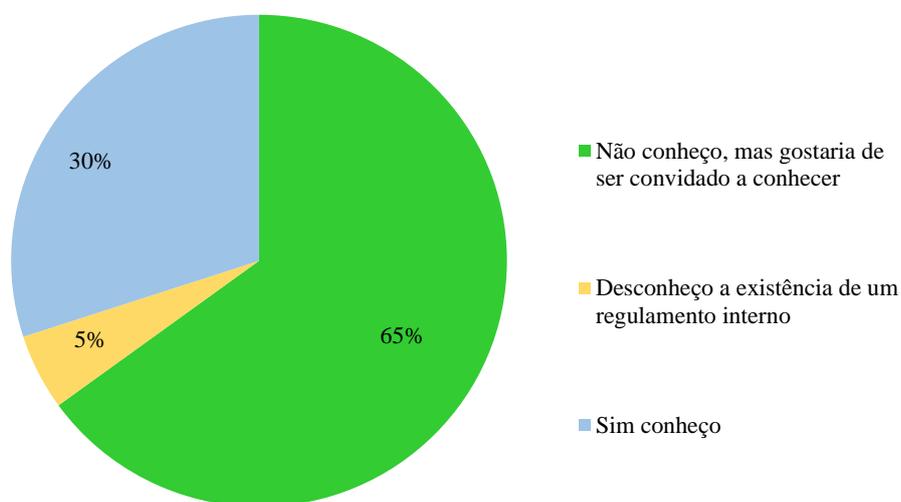
O estatuto social é o principal documento de uma cooperativa. É o conjunto de normas que regem as funções, os atos e os objetivos da cooperativa. Sua elaboração é realizada com a participação dos associados para atender às necessidades das sociedades cooperativas e de seus associados (BELTRÃO, 2010).

Além do fato de mais da metade dos cooperados não terem acesso a uma cópia do estatuto, a distribuição percentual mostra que 42,5% (17) deles não conhecem o estatuto, mas gostariam de conhecer. Já 30% (12) conhecem o documento por meio das reuniões que acontecem na cooperativa,

mas não o acompanha, principalmente pelo fato de não possuir uma cópia. Apenas 27,5 % (11) dizem conhecer e acompanhar o estatuto.

O regulamento interno da cooperativa apresenta as regras de conduta interna, como os deveres e obrigações, as proibições, às remunerações, dentre outras. Quando indagados sobre o regulamento interno, a maioria expressiva disse não conhecer, mas que gostariam de ser convidados a conhecer. Já 30% afirmaram ter conhecimento do regulamento. E 5% disseram desconhecer a existência de tal documento (Gráfico 6).

Gráfico 6. Conhecimento do regulamento interno pelos cooperados da Cooperativa Cooperlight

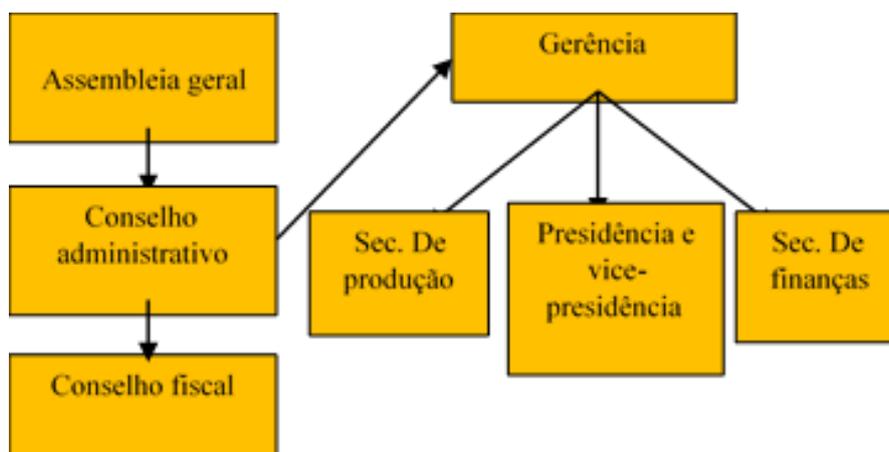


#### d. Administração da cooperativa

A instância de direção da Cooperativa Cooperlight é composta por um presidente, um vice-presidente, dois diretores financeiros, um diretor

administrativo, um diretor de produção e três membros do conselho fiscal. Somando nove integrantes, sendo todos associados (Figura 1).

Figura 1. Organograma de Gestão da Cooperativa Cooperlight



Para a maior parte dos cargos, não houve uma segunda votação, estando esses cargos, acerca de 10 anos, com os mesmos ocupantes. Ficou evidenciado que 100% (6) destes são homens, possuindo entre eles o ensino médio completo como escolaridade máxima.

A perpetuação dos cargos administrativos, observados na cooperativa Cooperlight, contradiz o que determina no Art. 47 da Lei Federal nº 5.764/71, em que a sociedade cooperativa deve ser administrada por uma Diretoria ou Conselho de Administração, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço do Conselho de Administração.

O fato das cooperativas se organizarem de forma coletiva, sendo a administração exercida pelos associados que são os proprietários, diz-se que ela é autogerida e participa dos princípios da autogestão. Mas que na maioria das vezes o poder se concentra nas mãos de poucos diretores. Por isso, às vezes é necessário contratar gestores qualificados, aptos a administrar as cooperativas, já que é comum não os ter no quadro social (ARAÚJO; SILVA, 2010).

Contratar funcionários capacitados tecnicamente para exercer a administração da cooperativa, apesar de ser defendida por diversos pesquisadores, atualmente essa não seria uma opção

prudente para a Cooperativa Cooperlight, já que ainda não entrou em funcionamento, não podendo assim arcar com esse custo. Porém problemas relacionados à perpetuação dos cargos, baixos níveis de instruções dos dirigentes e falta de transparência podem acarretar em diversos problemas de origem organizacional.

Foi decidido na ata da assembleia geral de constituição da Cooperativa Cooperlight que haverá remuneração para todos os componentes da Diretoria Administrativa, e foram definidos também os valores a serem pagos a estes por seus trabalhos. Porém, devido ao fato de ainda não estar em funcionamento, a cooperativa não consegue arcar com este custo, por isso os ocupantes dos cargos não são remunerados e exercem suas atividades de forma voluntária.

Os cooperados, quando questionados sobre suas opiniões acerca da atuação dessas instâncias de direção, 41% disseram que a atuação destes é regular. Enquanto que mais da metade (54%) considera que essas instâncias estão desempenhando bem seu papel, e apenas 5% expôs estar totalmente satisfeito, avaliando de forma excelente a atuação da direção.

No contexto cooperativista, a eficácia de uma liderança está em saber agir em uma empresa em que a igualdade, a democracia e a autogestão devem estar

presentes. Um líder que queira atuar de maneira eficaz nesse ambiente deve aprender a ouvir, propor desafios que devem ser superados pelo grupo, com base na cooperação (FARIAS; GIL, 2013).

O desempenho organizacional e administrativo dos gestores e o reflexo dessa gestão na cooperativa vão determinar se será necessário buscar ou não por soluções cabíveis que impeçam que a cooperativa entre em decadência. Mas essas decisões não devem ser impostas por externos, devem partir dos próprios cooperados, já que se trata de um estabelecimento democraticamente gerido.

#### **4. Principais Entraves ao Funcionamento e Possíveis Soluções**

Ao observar os principais entraves existentes na organização, no olhar dos próprios associados, analisou-se que na opinião destes as maiores dificuldades que a cooperativa enfrenta nos dias atuais estão ligados à vulnerabilidade econômica dos sócios e a dificuldade financeira como um todo, sendo que 30% dos entrevistados concordaram respectivamente com essas alternativas. Problema com documentação foi uma dificuldade opinada por 12,5% dos cooperados. Má gestão, falta de apoio externo e falta de compromisso dos associados, ambas opções tiveram 7,5% da distribuição percentual. E apenas 5% disseram ser a pouca quantidade de sócios o maior problema da cooperativa.

Apesar de estar com a estrutura física toda finalizada e a parte de equipamentos toda garantida por meio do projeto PDRSX (Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu), a Cooperativa Cooperlight ainda enfrenta problemas financeiros, principalmente pelo fato de ainda não ter capital de giro para iniciar o funcionamento.

Os sócios declaram não terem condições financeiras para arcar com gastos elevados, por isso será necessário buscar por recursos externos que possibilite a iniciação das atividades de beneficiamento do leite, como por exemplo, um financiamento.

As cooperativas agropecuárias podem financiar suas atividades com dois tipos de fontes de recursos: capitais próprios e capitais de terceiros. É necessário um equilíbrio entre essas fontes, de modo que a empresa possa desenvolver suas atividades

sem colocar em risco a sua autonomia financeira (GIMENES; GIMENES, 2008).

Além do fato de ainda não ter sido feita a capacitação de funcionários e nem o preparo do produtor para o manejo do leite, sendo que muitos desses produtores não possuem estrutura adequada, em suas propriedades, para atender uma demanda necessária de matrizes.

Esses fatores são preocupantes, pois o baixo nível de tecnologia, a baixa eficiência reprodutiva do rebanho e a produtividade do leite inferior ao seu potencial são comuns no contexto brasileiro. Isso influencia na produção dos derivados lácteos e por fim refletirá de forma negativa na cooperativa.

O sistema de produção de leite no país é considerado de baixa rentabilidade para o produtor rural. Apesar de o Brasil ser considerado um dos grandes produtores mundiais de leite, sua pecuária não pode ser considerada de modo geral como especializada, devido à grande heterogeneidade de sistemas de produção, onde a pecuária leiteira altamente tecnificada convive com a pecuária extrativista, com baixo nível tecnológico e baixa produtividade. Estima-se que 2,3% das propriedades leiteiras são especializadas e atuam como empresa rural eficiente. Entretanto, 90% dos produtores são considerados pequenos, com baixo volume de produção diária, baixa produtividade por animal e pouco uso de tecnologias (BANCO DO BRASIL, 2010).

Analisando a situação atual da Cooperativa Cooperlight, percebe-se uma carência quando se trata de planejamento, pois ainda não há na organização nenhuma perspectiva quanto a custo, produtividade, orçamento, balanço de pagamentos, distribuição das sobras e etc. Segundo Ende e Reisdorfer (2015), além do ponto de vista econômico, essa falta de projetar e de ter uma visão mais adiante, também prejudica a cooperativa sob o ponto de vista social, porque esta considera os custos e benefícios sociais da utilização de recursos da comunidade na produção de determinados bens e/ou serviços.

Os associados avaliam de forma positiva, o mercado para aquisição dos produtos beneficiados pela cooperativa, porém, ainda não se tem qualquer decisão quanto a clientes, preços estimados, quantidade e quais produtos realmente serão produzidos a partir da matéria prima, o leite. Esse

passo é de suma importância, principalmente para trazer segurança à organização.

A Cooperlight é um empreendimento que apresenta possibilidades concretas de expansão, principalmente quanto ao número de cooperados. Porém, é necessário que se tenha dados mais reais quanto à capacidade produtiva de cada associado, se estes possuem estrutura física e mão de obra suficiente, matrizes necessárias e acima de tudo trabalhar o espírito cooperativista. Esses são fatores de suma importância para que não tenham mais atraso no funcionamento e nem surpresas desagradáveis no futuro.

Apesar da maioria dos cooperados abordados afirmarem existir cooperação e trabalho em equipe entre eles, na realidade no decorrer da pesquisa foi observado que muitos consideram que ainda não estão trabalhando, pois é avaliado por estes que o trabalho que os cabe está em relação ao manejo do leite em suas propriedades. O que de certa forma mostra que não existe uma gestão participativa. Para chegar até o momento é notável a necessidade de muito trabalho, mas que provavelmente não tenha sido realizado com participação do quadro total de associados, sendo a parte burocrática concentrada apenas na gestão.

Para isso é necessário que haja participação ativa de todos os cooperados nos diversos estágios de desenvolvimento organizacional de uma cooperativa, pois isso determina até que ponto os objetivos traçados pelo empreendimento serão alcançados de forma eficaz. A participação deve ser entendida, ao mesmo tempo, como um direito e um dever dos cooperados, pois, do mesmo jeito que são donos do empreendimento e podem participar livremente da gestão e da tomada de decisões, são obrigados a participar para contribuir com o coletivo (MATTOS; SANTOS, 2014).

Este fato não é uma característica isolada da Cooperlight, mas é um problema enfrentado por muitas cooperativas, o que é evidenciado por Busnardo (2006) em seu trabalho sobre autogestão em uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro:

Há também apontamentos à falta de interesse dos cooperados, deixando grande parte das decisões importantes sob responsabilidade de alguns poucos, sobrecarregando-os e acomodando outros. Em nossa cultura, somos mais ensinados para delegar ou obedecer, e menos para assumir responsabilidades. Entretanto, é preciso ter

clareza de que a conquista da liberdade inclui a participação e o compromisso (BUSNARDO, 2006. P. 65).

A pouca ou até mesmo inexpressiva participação do associado nas atividades de decisão e discussão das cooperativas tem apresentado preocupação para o contexto cooperativo. Essa condição reduz a gestão democrática e denuncia uma educação cooperativa frágil ou inexistente. Por considerar a educação cooperativa como algo tão fundamental, o cooperativismo incluiu entre os seus princípios a educação, formação e informação (FERREIRA; SILVA, 2015).

As próprias cooperativas agrárias são as responsáveis pela educação cooperativista, mas existe todo um leque de outras organizações que auxiliam ou complementam as atividades das cooperativas. Dentre essas temos o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR), o Serviço Nacional de Aprendizagem do cooperativismo (SESCOOP) e entre outras (ROSA ET AL., 2012).

A Cooperativa Cooperlight no decorrer de sua existência já recebeu alguns incentivos a educação cooperativista, principalmente das organizações SEBRAE e SENAR. Essas capacitações precisam ser permanentes e com a participação de todo o quadro de associados, pois a educação é um dos princípios do cooperativismo e precisa ser pauta constante das assembleias.

A maioria dos cooperados não está ciente dos processos realizados na organização, demonstrando estranheza quando perguntados sobre fatores relacionados à cooperativa, e sempre que possível direcionando as pesquisadoras para uma conversa com o presidente, pois segundo estes, apenas ele é conhecedor dos assuntos. É indispensável que o cooperado conheça e participe da sociedade, em que está ingressado. Estar ciente dos seus direitos, deveres e de como funciona a cooperativa é a única forma do associado cumprir com suas responsabilidades.

Fica evidente a necessidade da realização de planejamentos e estratégias, para que dessa forma os objetivos almejados possam ser alcançados. É uma forma de impulsionar o funcionamento, mas também de garantir a perpetuação desta organização. Segundo Barbosa e Brondani (2005), a estratégia e o

planejamento diminuem a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, conceituando-os:

No significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais. [...] Planejar significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos (BARBOSA; BRONDANI, 2005. p.109).

Realizar capacitações permanentes e trabalhar o espírito cooperativista e associativista é fundamental para não se perder o foco do real sentido de se ingressar em uma organização de capital social, que além de visar melhorias na qualidade de vida dos envolvidos, também tem um papel essencial na promoção do desenvolvimento local.

Para que o cooperativismo se torne eficaz como sistema econômico, faz-se necessário o envolvimento dos agentes locais a fim de que se tornem protagonistas, propiciando-lhes melhoria da qualidade de vida e incremento da renda familiar, além da melhoria das condições de trabalho. Desse modo, as cooperativas agropecuárias poderão desempenhar sua função social, tendo como meta a redução da pobreza e o combate à precarização das condições de vida de seus cooperados, assumindo compromisso com a promoção do desenvolvimento local, inclusão social e produtiva, e a redução do nível de desemprego (RIBEIRO et al., 2012).

Muitos dos cooperados transmitiram insegurança ao falar de suas perspectivas sobre o futuro da cooperativa. E apesar de cerca de 80% destes dizerem ter ouvido falar que ela funcionará em menos de um ano, não expressaram confiar nessa possibilidade, proferindo estarem desacreditados, pelo tempo de espera prolongado.

Porém, é perceptível o desejo da maioria dos cooperados, que a cooperativa comece logo a funcionar para que possam incrementar suas rendas, pois nessa região de estudo o mercado informal do leite e seus derivados é extenso, no entanto, os valores pagos por atravessadores e pelo próprio mercado local são muito baixos, desestimulando o

produtor, que muitas vezes prefere abandonar a produção.

## 5. Conclusões

Ao diagnosticar o sistema organizacional da Cooperativa dos Produtores de Leite da Vila Bom Jardim, foi possível analisar o processo de formação, identificar o perfil dos cooperados e seu nível de comprometimento, e, os possíveis entraves ao funcionamento da cooperativa e também contribuir com sugestões para adoção de medidas favoráveis ao desenvolvimento da mesma.

Deste modo a pesquisa permite concluir que:

- O perfil dos cooperados é representado por 36 (90%) homens. Sendo 50 anos a idade predominante entre os associados, somando um total de 55% (22) destes. 65% (26) contam com mais de 10 anos de associados. 63% (25) possuem o ensino fundamental incompleto. A uma concentração de 95% (38) dos cooperados na zona rural e 80% (32) nunca participaram de nenhuma outra cooperativa.

- O nível de comprometimento dos cooperados pauta-se em uma boa participação nas reuniões da cooperativa, mas cerca de 40% (16) não conhecem o estatuto. E 70% (28) não possuem uma cópia deste.

- No diagnóstico foi possível verificar que os principais entraves para a cooperativa são: vulnerabilidade econômica dos sócios e dificuldades financeiras como um todo, ausência de planejamento (quanto a custo, produtividade, orçamento, distribuição das sobras e etc.), falta de participação dos cooperados nos processos da cooperativa e falta de informação entre o quadro de cooperados sobre aspectos ligados à cooperativa.

Portanto, recomenda-se que seja realizado um planejamento das atividades que a cooperativa rotineiramente desempenha. Para isso será necessário buscar formas de obter o capital de giro para o pagamento das despesas, realizar a logística de escoamento do leite e a pesquisa dos valores a serem gastos em cada departamento da cooperativa, assim como a realização de capacitação da mão de obra.

Assim como realizar capacitação permanente como incentivo à educação cooperativista, tanto para o quadro de sócios como para os funcionários. É necessário trabalhar o espírito coletivo com ênfase

nos princípios do cooperativismo, realizando uma gestão participativa.

Visualiza-se que esta pesquisa trata de uma temática relevante e que merece aprofundamento cada vez maior, principalmente pelo fato de não ter sido encontrado na literatura estudos de diagnóstico de cooperativas em estágio de formação.

## 6. Referências Bibliográficas

ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Constituição de cooperativas: empreendimentos coletivos de autogestão. INGEPRO. vol. 02. 2010.

BANCO DO BRASIL. Desenvolvimento Regional Sustentável. Fundação Banco do Brasil. Brasília, 2010. 60p. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/Vol1BovinoLeite.pdf>>. Acesso em: 09 de março de 2017.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. Revista eletrônica de contabilidade. Vol. 1. Santa Maria, 2005.

BELTRÃO, F. Manual para cooperativas: boas práticas na gestão cooperativada. Unioeste/Unicafes/SETI, 2010.

BRASIL. Lei Federal nº. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Constituição Federal. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm)>. Acesso em: 16 de novembro de 2016.

BUSNARDO, E. A. Autogestão em construção: uma cooperativa de construção civil do Rio de Janeiro. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. vol. 9. 2006. pp. 53-71.

BUTTO, A.; DANTAS, I. Autonomia e cidadania: Políticas de organização produtiva para as mulheres no meio rural. MDA. Brasília, 2011. 192 p.

ENDE, M. V.; REISDORFER, V. K. Elaboração e Análise de Projetos. Rede e-Tec Brasil. Santa Maria, 2015.

FARIAS, C. M.; GIL, M. F. Cooperativismo. Rede e-Tec Brasil. Pelotas, 2013.

FERRARI, D. L.; ET AL. Dilemas e estratégias dos jovens rurais: ficar ou partir? Estudos Sociedade e Agricultura. vol. 12, no. 2. Rio de Janeiro, 2004.

FERREIRA, G. M. V.; DAGNESE, F. Constituição e Desenvolvimento de Cooperativas. Rede e-Tec Brasil. Santa Maria, 2014. 77 p.

FERREIRA, G. M. V.; SILVA, D. F. Educação Cooperativista. Rede e-Tec Brasil. Santa Maria, 2015.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. UEC. Fortaleza, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/ISF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em 16 de novembro de 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. Atlas S.A. 6º edição. São Paulo, 2008.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Aplicabilidade da análise dinâmica do capital de giro como instrumento de avaliação da gestão financeira em cooperativas agropecuárias. R. Econ. contemp. v. 12. Rio de Janeiro, 2008. p. 129-150.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE. v.35. São Paulo, 1995. P. 20-29..

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Produção da Pecuária Municipal 2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=150548&idtema=159&search=paralpacajalpecuaria-2015>>. Acesso em 06 de outubro de 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. Atlas. 5. ed. São Paulo, 2003.

- MARSCHALL, C. R. Motivações para cooperativismo na pequena propriedade. O&S., v.16. Salvador, 2009. p. 287-306.
- MATTOS, S. A.; SANTOS, J. Z. V. Participação, Comprometimento e Satisfação dos Associados: uma análise da Cooperativa Mista Vista Gaúcha – COOPERVISTA. 2014.
- NAVES, F. L.; MAFRA, L. A. S.; GOMES, M. A. O. AMÂNCIO, R. Diagnóstico organizacional participativo: potenciais e limites na análise de organizações. O&S. v.7 Lavras, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v7n19/04.pdf>>. Acesso em: 19 de maio de 2017.
- RIBEIRO, K. A.; NASCIMENTO, D. C.; DA SILVA, J. F. B. A importância das cooperativas agropecuárias para o fortalecimento da agricultura familiar: o caso da associação de produtores rurais do núcleo vi. EBPC. Petrolina, 2012.
- ROSA, P. F.; AMODEO, N. B. P.; SOUSA, D. N. A importância dos trabalhos de educação cooperativista para a extensão rural. Cooperativismo & Desarrollo. V.20. 2012.
- SANTOS, W. Cooperativas estão entre as melhores empresas do país OCB/SESCOOP-PA. 2016. Disponível em: <[http://paracooperativo.coop.br/detalha\\_noticia.php?id=2189](http://paracooperativo.coop.br/detalha_noticia.php?id=2189)>. Acesso em: 08 de janeiro de 2017.
- SEBRAE. Cooperativa: série empreendimentos coletivos. Sebrae/MG. 2009. Disponível em: <<http://ibere.org.br/anexos/325/2817/cooperativa-pdf>>. Acesso em: 27 de janeiro de 2017.
- SENADO FEDERAL. Cooperativismo no Brasil. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.acirgurgacz.com.br/pdfs/cooperativismo.pdf>>. Acesso em: 19 de maio de 2017.