

# **A Percepção dos Cooperados Acerca da Gestão de Cooperativas: Um Estudo em Uma Cooperativa de Granjeiros**

Vagner Rosalem  
Universidade Federal de Goiás  
vagner@hotmail.com

Edson Arlindo Silva  
Universidade Federal de Viçosa  
edsonsilva@ufv.br

## **RESUMO**

*O presente trabalho procurou espelhar a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos, no que se refere ao significado de uma organização cooperativista, 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, e o resultado do trabalho foi a constatação de que existe a necessidade de uma revisão de valores por parte dos membros, que devem buscar um maior equilíbrio entre seus interesses particulares e seus interesses enquanto cooperados. A falta de capacitação profissional dos dirigentes da cooperativa revela-se como propulsor da perda de motivação, da falta de participação e do baixo comprometimento por parte dos cooperados.*

Palavras-Chave: Cooperativismo, Gestão Participativa, Cooperados

## **1. INTRODUÇÃO**

A globalização promoveu transformações em diversos setores da economia. Com o aumento dos consumidores, trouxe o aumento de suas exigências, com a abertura de novos mercados, engajou novos concorrentes intensificando as disputas e diversificando as estratégias competitivas.

Quem está sentindo mais estas mudanças são os pequenos empresários que em sua maioria, não têm condições de acompanhar estas alterações e muitos acabam sendo obrigados a deixar o mercado. Esses empresários são de extrema importância econômica e social para o Brasil, porque juntos são responsáveis pela maior parte da produção brasileira e oferecem emprego, fixo e temporário a milhares de pessoas.

No setor agropecuário a empresa rural, principalmente as micro e pequenas, são as que mais sofrem e por isso estão atravessando momentos difíceis com toda essa reviravolta mundial, além disso, no Brasil são vítimas de descaso por parte das autoridades.

Um dos problemas enfrentados pela propriedade rural é o baixo preço pago pelos seus produtos, isto porque a maior parte fica com os atacadistas e varejistas, ambos são considerados intermediários no processo de comercialização. O preço pago pelo consumidor final acaba sendo maior que o preço recebido pelo produtor em virtude das diversas funções exercidas pelos intermediários.

Uma das maneiras da empresa rural se aproximar do consumidor final se associar os outros produtores por meio da criação de cooperativas que aproxima o produtor do consumidor, e que tem por propósito fortalecer os pequenos produtores.

Uma cooperativa bem representada, composta por cooperados atuantes e empenhados através da participação, com visão coletiva e acima de tudo principais defensores do seu negócio, com certeza só colherá bons frutos e muito sucesso para todos os envolvidos, basta que estes acreditem.

Este trabalho tem como objetivo identificar a visão dos cooperados em relação à cooperativa em que estão inseridos. Mais especificamente pretende analisar a compreensão dos cooperados e dirigentes a respeito do significado de uma organização cooperativa; identificar as principais reivindicações, sugestões e expectativas dos cooperados e identificar os principais problemas detectados pelos cooperados na sua cooperativa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA DE UMA COOPERATIVA**

As cooperativas representam uma atividade peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações econômicas. A cooperativa é uma empresa de participação: o associado participa da cooperativa nas operações e participa nas decisões (FERREIRA, 1999).

De acordo com FARIA (1995), o cooperativismo surgiu com o intuito de oferecer ao produtor, mecanismos contra abusos de mercado, mas os produtores continuam encarando as cooperativas como inimigas, não sendo fiéis ao grupo a que pertencem e nem consideram como seu o investimento realizado pela cooperativa. A falta de espírito associativo, o baixo nível cultural e a desinformação promovem sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos cooperados.

Um ponto importante a ressaltar é que as pessoas só participam daquilo que lhes interessa e daquilo que elas se sentem motivadas a participar. O intercâmbio entre cooperado e cooperativa estimula o associado a sentir mais confiança e acreditar que é através da união e participação destes que a cooperativa avança e atinge seus objetivos (RICCIARDI, 1986).

As estruturas cooperativas modernas precisam manter o seu 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 (ZYLBERZTJN, 1994).

Segundo ANTONIALLI (2000), o ponto fundamental nas cooperativas é encontrar o equilíbrio entre três diferentes níveis de interesse de seus associados: o econômico, o social e o político. Administrar esses diferentes níveis de interesses é uma tarefa difícil e complicada. O fato é que grande parte das cooperativas estão perdendo espaço para seus concorrentes, pois não estão conseguindo equilibrar satisfatoriamente esses conflitos.

Para MEIRELES (1981), na administração de uma cooperativa deve-se levar em conta o envolvimento deste tipo de organização com metas específicas, relacionadas com a filosofia, valores e legislação próprios do cooperativismo. As cooperativas não visam lucro enquanto organização, mas, visam atender aos objetivos sociais e econômicos dos seus associados, incluindo interesses comuns e, às vezes, dessemelhantes. Para o autor, os problemas que as cooperativas estão passando atualmente nos mostram o desconhecimento sobre a cooperação e cooperativismo de muitos associados e a falta de identidade destes com o movimento cooperativista.

De acordo com RIOS (1998), a cooperativa deve ser vista em termos organizacionais como empresa moderna, mas cuja natureza é diferente da chamada “empresa mercantilista”, uma vez que a cooperativa é formada de pessoas para pessoas; portanto, os seus sócios não são empregados e sim donos, não no sentido de acionistas que buscam somente os lucros.

Segundo ZYLBERZTJN (1994), 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

esse incentivo não ocorre, pois aquisições e mudanças radicais no controle 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, 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 (ZYLBERZTJN,1994).

MEIRELES (1981) considera que estando as cooperativas inseridas num meio econômico empresarial onde o sucesso da empresa e dos seus dirigentes está intimamente ligado ao aumento patrimonial e ao lucro, os dirigentes de cooperativa, muitas vezes, são levados a procederem de maneira semelhante a empresas privadas, relegando a um segundo plano os aspectos sociais das suas organizações.

Embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro pelo lucro, sua performance precisa estar estruturada 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).

O associado como gestor do empreendimento deve harmonizar a sua participação política com sua participação econômica e ambas com a capacidade gerencial da empresa em efetivar suas relações com o mercado. Dessa forma, a cooperativa, como um amplo espaço em que interagem 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).

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

## 2.2 DIREITOS, DEVERES E ERROS QUE DEVEM SER EVITADOS

Como em toda organização, seus componentes possuem direitos e deveres para com esta, responsabilidades que devem ser seguidas para o bom andamento das atividades da entidade, os cooperados não fogem a essa regra.

A OCEMG – Organização das Cooperativas de Minas Gerais, junto com o Ministério da Agricultura mostram em uma de suas publicações que para que uma cooperativa funcione bem é de grande importância que todos conheçam seus direitos e deveres, citando como direitos, a utilização dos serviços prestados pela cooperativa e a participação em assembléias gerais, discutindo e votando os assuntos nelas abordados. No que se refere aos deveres, cita a integralização das quotas-partes de capital, operação conjunta com a cooperativa, obediência

ao estatuto e respeito às decisões da Assembléia Geral.

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

Os dirigentes das Cooperativas devem possuir os seguintes requisitos: espírito cooperativista; conhecimento da filosofia e da história do Cooperativismo, assim como da administração das cooperativas como empresas sociais; conhecimento da economia cooperativista; conhecimento prático do funcionamento da cooperativa e compreensão das operações dos seus negócios; consciência de sua autoridade e responsabilidade, tanto do ponto de vista social como legal; iniciativa e capacidade de decisão; conhecimento da legislação cooperativista vigente.

RIOS (1998) identifica alguns “pecados mortais” da diretoria (Conselheiros-Diretores, ou Diretoria Executiva eleita) que devem ser evitados: centralização de detalhes no presidente; “estrelismo” de um ou mais diretores, julgando-se mais importantes que os colegas conselheiros; autoritarismo; ausência de objetivos comuns; excesso de ingerência no dia-a-dia operacional; excesso de reuniões, todas intermináveis, ou nenhuma reunião para estabelecer as metas da semana (ou mês); péssima racionalização nos trabalhos; culto ao poder; individualismo e incapacidade de formar lideranças.

O autor também identificou alguns “pecados mortais” do Conselho Fiscal: fazer ingerências na administração diária da entidade; deixar “vazar” informações fora do contexto documental; emitir parecer sobre o assunto que não foi devidamente esclarecido ou que não seja de sua competência; mandar “recados” para funcionários, cooperados ou diretores; deixar tudo para ser decidido na última hora; “florear” na relação de atas e pareceres, dificultando o entendimento da mensagem ou ensejando interpretações dúbias; reuniões desorganizadas, consumindo tempo e energias, sem obter algum resultado; conhecimento defeituoso da filosofia cooperativa.

RIOS (1998) revela alguns pecados do Conselho de Administração, como: o distanciamento do dia-a-dia da entidade, deixando tudo nas mãos dos diretores; conformismo; reatividade (só quando são convocados dizem alguma coisa); conhecimento distorcido da filosofia cooperativa; críticas veladas aos diretores e às ações da entidade; reuniões desorganizadas; aprovar todas as decisões do presidente mesmo que seja uma tremenda sandice; desunião entre pares; ou união porém sem unidade (ninguém seguindo na mesma direção, em prol dos mesmos objetivos).

Uma das formas de garantir sucesso de uma cooperativa é manter a qualidade em recursos humanos que pode ser feito da seguinte maneira (RIOS, 1998): fazer check-up do processo de seleção de pessoal/ admissão criteriosa de novos cooperados; programa interno de integração do novo funcionário/ boa integração dos novos cooperados; programa continuado de treinamento e desenvolvimento de RH/ educação continuada de cooperados; fazer check-up do clima organizacional vigente na empresa cooperativa.

RODRIGUES (1997) citado por FERREIRA (1999) afirma que as cooperativas compõem o único setor da economia cuja doutrina tem sua ênfase no equilíbrio entre

econômico e o social, que é o seu primeiro problema frente à globalização, ou seja, elas terão que ser eficientes e competitivas. Espera-se, contudo, que o objetivo maior da modernização das cooperativas, não leve ao sacrifício dos ideais cooperativistas e também 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 empresas cooperativas, e sim a capacidade destas cooperarem entre si para construírem algo maior que suas limitações e seus sonhos individuais.

### **3. METODOLOGIA**

DEMO (2000) diz que a pesquisa se caracteriza como uma atividade cotidiana, considerando-a *“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”*.

GIL (1999) afirma que a pesquisa tem caráter pragmático, visto que é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo” fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego do procedimento científico”.

Neste sentido, o autor explica que as pesquisas podem ser caracterizadas como exploratórias, descritivas ou explicativas. Comenta 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 etc”.

Para YIN (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Segundo o autor, para se obter informações para um estudo de caso podem-se pesquisar várias fontes e as classifica em seis: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O presente trabalho foi realizado na Cooperativa dos Granjeiros, que está localizada em um pequeno município do estado de Minas Gerais. Na coleta de dados utilizou-se como ferramentas a observação participante, aplicação de questionário semi-estruturado aos cooperados, entrevistas informais aos funcionários e dirigente e análise de documentos e material bibliográfico.

O questionário foi aplicado em dez por cento dos cooperados, procurou-se, na medida do possível e de acordo com a disponibilidade dos cooperados, buscar uma amostra diversificada para que o resultado fosse o mais representativa possível. Sendo assim, fazem parte da amostra cooperados de pequeno e grande porte.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

#### **4.1 HISTÓRICO DA COOPERATIVA E PERFIL DOS COOPERADOS**

Fundada mais de vinte e cinco anos, a Cooperativa dos Granjeiros é uma empresa tradicional em Minas e no Brasil, atuando na produção e comercialização de frangos de cortes em geral, que abastece parte do mercado regional, grande Belo Horizonte e toda Minas Gerais. A cooperativa ainda conta com um armazém, que distribui/revende produtos para os

cooperados e demais produtores para que possam conduzir seus negócios e também uma fábrica de premix.

A maioria das propriedades faz parte do município onde a cooperativa está sediada. Essas propriedades têm como atividade principal o frango de corte (85,71% dos cooperados) sendo o restante dividido igualmente em gado leiteiro e gado de corte (7,14% cada atividade). Já a atividade secundária das respectivas propriedades é destinada à suinocultura 35,71%, a criação de gado leiteiro 28,57%, 14,29% a frango de corte e gado de corte, hortaliças e produção para o consumo com 7,14% cada um. Em relação ao tamanho da propriedade 42,86% dos entrevistados possuem propriedades entre 61 e 100 hectares e em seguida há propriedades com tamanhos até 60 hectares e acima de 101 hectares (28,57% cada grupo).

Através de uma média aritmética foi observado que os cooperados fazem parte da Cooperativa dos Granjeiros, em média, a 17 anos, e a idade destes está por volta dos 50 anos. A maioria dos entrevistados é do sexo masculino na verdade apenas um é do sexo feminino. Se compararmos com o número total de cooperados essa realidade se confirma, mas esse fato pode ser observado em todas as atividades relacionadas a agropecuária .

Em relação ao grau de alfabetização dos cooperados identificou-se que 21,43% dos entrevistados não completaram o 1º grau, 28,57% completaram o 1º grau, 14,29% não completaram o 2º grau, 21,43% completaram o 2º grau, 7,14% não completaram o 3º grau, 7,14% completaram o 3º grau. Não houve nenhum caso sem qualquer alfabetização ou com um grau escolar maior que a graduação.

Em relação a atividades do proprietário perguntou-se se era mais voltada para a agropecuária ou estava associada a outras atividades. Essa questão teve como resultados números bem próximos que identificaram que 57,14% dos cooperados se dedicam somente a atividades rurais do ramo agropecuário e 42,86%, além de trabalhar com a agropecuária têm atividades no comércio da cidade, sendo estas em sua maioria não são ligadas diretamente ao meio rural como loja de material elétrico, indústria e supermercado.

## 4.2 GRAU DE PARTICIPAÇÃO E CONTATO DO COOPERADO COM A COOPERATIVA

As propriedades em sua maioria são administradas apenas pelo proprietário (64,29%), em seguida foi observado que 21,43% das propriedades são administradas pelos proprietários e familiares, e 14,29% das propriedades pelos proprietários juntamente com um administrador contratado e nenhuma propriedade é deixada sob a responsabilidade única de um administrador contratado.

A maioria dos cooperados (78,57%) mantém contato direto com a cooperativa, 14,29% dos contatos são feitos por familiares do proprietário e apenas 7,14% dos contatos 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 cooperados estão bem equilibrados porque 50% adquirem parcialmente esses produtos no armazém da cooperativa e a outra metade compra todos esses produtos da cooperativa. Todos os cooperados de certa forma adquirem os insumos da cooperativa. A primeira metade compra todos os insumos que a cooperativa tem para oferecê-lo, porque ela não vende todos que são procurados, e a outra metade afirma comprar alguns desses produtos de outros estabelecimentos que o oferecem a preços melhores.

Já a respeito dos serviços técnicos os cooperados parecem bem satisfeitos. 71,43% afirmam que seus animais são acompanhados apenas pelos veterinários da cooperativa e que estes são de alta qualidade e 21,43% dos cooperados utilizam os serviços técnicos da cooperativa e de outros profissionais sem ligação com a organização. 7,14% não adquirem esses serviços da cooperativa, no entanto, alguns esclarecem que não produzem frango.

A pesquisa mostra que os cooperados estão sempre falando com os funcionários e dirigentes da cooperativa: 64,29% marcaram, em relação a sua frequência, a opção muita, 21,43% respondeu alguma e 14,29% disseram que sua frequência é muito baixa chegando a nenhuma.

A respeito da quantidade que os cooperados vão até a cooperativa foi visto que metade dos entrevistados (50%) 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 cooperados em assembleias e reuniões foi demonstrada da seguinte forma: 57,14% marcaram alta, 28,57% média, e 14,29% baixa. Em relação ao comportamento dos cooperados durante as assembleias e reuniões, 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 que têm participação maior os assuntos são semelhantes, a maioria respondeu que suas perguntas são sempre de acordo com objetivo e/ou a pauta de discussão da assembleia/reunião, além disso, alguns discutem sobre o preço pago pela cooperativa ao frango do cooperado.

Para os cooperados que responderam que faltam bastante as assembleias e reuniões foi perguntado a razão de sua ausência e 66,67% destes disseram que foi por falta de tempo e o restante ficou dividido em desinteresse pela cooperativa (16,67%) e receio de conflitos (16,67%).

A respeito da posição dos cooperados durante as votações, a maior parte respondeu que nas votações já ficaram contra a maioria (64,29%) e 35,71% afirmam que ainda não votaram contra a maioria.

#### 4.3 COMPREENSÃO DO COOPERADO A RESPEITO DO SIGNIFICADO E DA IMPORTÂNCIA DA COOPERATIVA NO SEU DIA-A-DIA

Quando foi pedido ao entrevistado o seu conceito de cooperativa, várias foram as respostas, no entanto a maior parte, consideram a como uma união. Em seguida pode ser visto quais foram suas opiniões:

- *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 de cada um para com a cooperativa as respostas não tiveram uma variação muito grande, apesar dessas obrigações não serem, hoje, rigidamente cobradas.

- *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 cooperados sobre a autogestão é bem positiva, a maioria é a favor dos próprios cooperados administrando a cooperativa. As perguntas relacionadas aos papéis que

os cooperados exercem dentro da organização cooperativa tiveram em suas respostas uma certa insegurança por parte dos entrevistados. Parece haver um desconhecimento sobre os papéis, de dono, funcionário, fornecedor, cliente e fiscal, desempenhados por aqueles que fazem parte de uma cooperativa.

Dos cooperados questionados, 78,57% estão cientes dos papéis que exerce na cooperativa e 21,43% ainda não se conscientizaram. Na questão de ser dono da instituição os cooperados estão totalmente divididos em relação ao sentimento de propriedade da cooperativa, 50% respondeu que não e 50% sim.

Se os cooperados exercem de maneira ativa o seu papel de fiscalizador das ações e decisões da cooperativa pode ser visto que 64,29% responderam que sim, estão atentos aos fatos que ocorrem na cooperativa e 35,71% disseram que não.

Os cooperados parecem estar bem claros de sua importância em relação ao fornecimento de produtos à cooperativa, 92,86% marcaram a opção afirmativa (sim) e 7,14% optaram por não, ou seja, a maioria está ciente que quando fornece sua produção ou parte dela a outros e não a cooperativa, está favorecendo o concorrente de sua empresa.

Os cooperados foram unânimes em relação a importância de sua fidelidade para com a cooperativa, 100% afirmaram estar cientes de seu papel como cliente. As respostas também foram unânimes em relação a pergunta: Como funcionário da cooperativa o Sr(a) dá prioridade aos seus interesses individuais ou aos interesses da cooperativa como um todo? - 100% afirmam priorizar os interesses coletivos.

#### 4.4 OPINIÃO DOS COOPERADOS A RESPEITO DO FUNCIONAMENTO DE SUA COOPERATIVA

A opinião dos cooperados a respeito de alguns pontos sobre as assembleias como quantidade (frequência), conteúdo discutido e participação dos cooperados, não têm muita divergência:

- *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 disso 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 a 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 assembléias e a participação dos cooperados são boas e todos os assuntos são discutidos.*
- *O número de assembléias é suficiente, pouca participação dos cooperados e em relação ao conteúdo sempre se discute todos os assuntos em pauta.*
- *Poucas assembléias, 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 assembléias, 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 cooperativa, observados a seguir:

- *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.*

Ele também identificou alguns pontos fortes da cooperativa:

- *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 cooperadoXfuncionáriosXdiretoria 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 esta crescendo cada vez mais.*

Os cooperados foram questionados sobre a sua satisfação em relação à cooperativa e um número considerável (71,43%) se encontram, no momento, satisfeitos. As outras respostas foram 14,29% pouco satisfeitos e o restante ficou dividido entre muito satisfeito (7,14%) e insatisfeito (7,14%).

Dos cooperados questionados, 71,43% negam que a cooperativa proporcione aos seus integrantes uma educação cooperativa. O restante (28,57%) afirma que a atitude da cooperativa é inversa e que isso é feito através de conversas informais e reuniões/assembléias.

Foram feitas algumas afirmações sobre a cooperativa e o cooperado marcou a que melhor expressava sua opinião. As opiniões dos cooperados se dividiram da seguinte forma:

Tabela 1: Opiniões dos cooperados

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%
É 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 assembléias de nossa cooperativa são pouco freqüentes 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

O quadro nos mostra de forma bem clara a opinião dos cooperados em relação alguns assuntos, a maioria concorda totalmente com as afirmações, apenas no caso em que exposto o problema na hora de defender os interesses individuais é que houve respostas mais diferenciadas. Os próprios membros da cooperativa afirmam que seus companheiros desconhecem os princípios cooperativistas e o estatuto de sua cooperativa. Eles também percebem que falta mais instruções sobre cooperativismo e que deveria haver mais assembléias. Apesar de constatado que a presença dos associados nas assembléias/reuniões é alta, os próprios cooperados consideram que ainda não é a presença esperada.

Em relação aos grupos que se apropriam do poder a resposta mostra a insatisfação em relação ao Grupo dos Dez. E por fim a autogestão é vista de maneira positiva pelos cooperados, sendo observado um contentamento em relação ao presidente, o que talvez explicasse o porquê ainda não ter aparecido nenhum outro candidato para concorrer com o atual presidente que está a sete anos nessa função.

Segundo a cooperativa, atualmente é feito uma assembléia por ano e reuniões estão sempre sendo feitas de acordo com a necessidade, entretanto observou-se a participação apenas do Grupo dos Dez nessas reuniões.

Durante a aplicação do questionário, houve muita reclamação por parte dos pequenos cooperados que se sentem esquecidos pela cooperativa, eles alegam que a cooperativa não compra sua produção e que só o Grupo dos Dez tem poder de decisão dentro da cooperativa.

Os cooperados insatisfeitos com o Grupo dos dez não desmerecem a importância destes no passado, mas não concordam com a preferência dada ao produto destes, entretanto essa decisão foi tomada em assembleia. As pessoas de uma forma geral têm uma tendência a reclamar aos quatro ventos suas dificuldades, mas não tomam atitudes para mudar a situação como formalizar suas reclamações perante a cooperativa, se acomodam e não se empenham em exigir seus direitos.

Por outro lado a cooperativa afirma 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”, como já foi explicado, a cooperativa junto com o cooperado programa as datas de entrega de acordo com a data de chegada do pintinho na granja.

O grande produtor tem produção toda semana e alguns até todos os dias para entregar a cooperativa, os pequenos na sua maioria tem para entregar apenas uma vez por mês, a cooperativa esclarece que muitos não a procuram para programar suas entregas.

MEIRELES (1981) explica que algumas cooperativas não têm estrutura para atender a todos os cooperados no momento em que necessitam ou que desejam. E mesmo que tente 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, suas famílias, 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 algum(s) interesse(s).

Foi visto que os cooperados reconhecem suas responsabilidades e sua importância como fornecedor, mas isso não significa que as obrigações estão sendo devidamente cumpridas, na prática são poucos que vendem seu frango à cooperativa.

Para algumas cooperativas não é possível absorver toda a produção de seus cooperados, como acontece com a Cooperativa dos granjeiros, além disso, ainda existe o fato que a cooperativa quando passava por maiores dificuldades desobrigou o cooperado de entregar sua produção e isso o afastou. Mas como os pequenos produtores “tiram” frango em sua maioria uma vez por mês fica mais fácil para enquadrá-los no planejamento mensal, desde que seu produto atenda as exigências do mercado e que exista uma comunicação mais eficiente entre as partes.

Essa falha no diálogo está prejudicando o cooperado que está vendendo sua produção a intermediários e a cooperativa em muitos casos está sendo obrigada a comprar 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 cooperativa em relação aos pequenos cooperados, que são a maioria, falta um trabalho de capacitação, para que estes consigam aumentar e qualificar sua produção, mas também falta cooperados mais ativos que se reúnam e busquem mais participação da cooperativa no seu desenvolvimento. Os cooperados desconhecem a sua importância, eles podem ser pequenos, mas são a maioria.

Em relação aos grandes cooperados existe por parte de alguns o sentimento que a cooperativa é exclusivamente dele e que esta deve dar preferência a suas causas. Muitos se consideram mais importantes porque retiraram o empréstimo para a cooperativa e por isso são

mais donos que os demais, porém isso não pode ser visto pelos funcionários e pela cooperativa, de uma forma geral, como verdade.

Já houve conflitos por essa razão, principalmente devido as mudanças ocorridas no processo de informatização que extinguiu com algumas peculiaridades na forma de pagamento de cada cooperado. Acontece que falta esclarecimento aos funcionários e cooperados do que seja uma cooperativa, alguns acham que sabem, outros sabem mais esquecem e muitos não sabem. Atualmente a cooperativa funciona muito mais como uma empresa tradicional capitalista do que como cooperativa.

Apesar de saber o conceito de cooperativa o cooperado desconhece seus princípios, o que pode explicar o seu comportamento diário. Todos responderam que privilegiam os interesses coletivos, mas em uma outra pergunta teve quem respondesse que o Grupo dos Dez esta sendo deixado de lado pela cooperativa. Algumas respostas não condizem com a realidade. Um outro fato observado é que aqueles que mais reclamam são os que menos participam das assembléias e muito menos tem um contato freqüente com a cooperativa.

Como pode ser visto pelas respostas, todos concordam que a cooperativa é construída em cima da união das pessoas, mas não é percebido um empenho para que esse pensamento seja colocado em prática. Os cooperados se mostram bem satisfeitos e orgulhos em relação a alguns avanços, principalmente no abatedouro e na Fábrica de Ração, no entanto, suas reclamações são variadas, e estão direcionadas mais para a falta de interesse e união dos cooperados e proteção ao Grupo dos Dez.

A Cooperativa dos Granjeiros precisa ficar atenta porque atualmente podemos ver vários casos de cooperativas que se não fecharam suas portas estão se equilibrando para sobreviver. 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 leva a freqüentes atitudes populistas que resultam em decisões que agradam a maioria no curto prazo, mas prejudicam fortemente a sua inserção competitiva futura no mercado. Além disso, muitas têm dificuldades em orientar-se para o mercado.

A cooperativa deve trazer a realidade do mercado para a tomada de decisão do cooperado, mudando o enfoque de vender tudo que o cooperado produz para produzir o que o mercado está exigindo. Um aspecto importante e que não pode deixar de ser enfatizado são os mitos desastrosos que ainda prevalecem no meio, a visão de que a cooperativa é uma entidade assistencialista e que deve prestar serviços sociais em vez de gerar lucros. Se corretamente desenvolvido, o cooperativismo é a melhor forma de produtores agropecuários, que são por natureza isolados, pulverizados e desorganizados, ganharem poder de mercado e de negociação em um ambiente econômico cada vez mais concorrencial e oligopolizado (ANTONIALLI, 2000).

Os cooperados precisam ver que a cooperativa é um meio para o seu desenvolvimento e ela existe para estar a seu favor e não contra os seus interesses. Mas para isso é necessário o comprometimento de todos os envolvidos, funcionários e cooperados, pessoas esclarecidas que buscam crescer de forma unida, sabendo abrir mão de alguns interesses individuais hoje para amanhã conseguir, de forma coletiva, algo que satisfaça aquele seu interesse e outros que imaginava não ser possível a um produtor isolado.

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, RIOS (1998), conclui que a globalização está sacudindo o mundo inteiro e não dá mais para brincar de cooperativa.

## **5. CONCLUSÃO**

A pesquisa revela claramente a falta de informação dos cooperados sobre conceitos básicos do cooperativismo, além de deixar claro que estes desconhecem seu verdadeiro papel perante a cooperativa. A grande maioria dos cooperados negou que a cooperativa proporcione aos seus integrantes uma educação cooperativa, o que reforça a conclusão de que a desinformação é generalizada.

Os cooperados, em sua maioria, encaram a cooperativa como uma empresa comercial qualquer, sendo que participam muito pouco das decisões tomadas em assembleias. Outro fator a ser considerado é que existe a falta de união entre os cooperados, e a existência de um grupo de associados tidos como privilegiados, alimenta ainda mais a desunião e a efetiva cooperação entre os associados.

O cooperativismo tem mais um desafio, resgatar a cultura cooperativista que vem sendo esquecida pelos seus membros, a união está dando lugar aos interesses particulares. Os cooperados estão perdendo a motivação, a participação e o comprometimento com a cooperativa. Surge também a necessidade de capacitação profissional dos executivos e profissionais das cooperativas, bem como dos cooperados.

## **5. BIBLIOGRAFIA**

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. 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 de Doutorado).

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

COGRAN em Revista. Publicação da Cooperativa dos Ganjeiros do Oeste de Minas Ltda. Pará de Minas. 1995. 23p

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 setembro de 2001.

COOPERATIVA. Informações: Os 7 princípios do cooperativismo. Desenvolvido pelo Professor João Vitorino Azolin Benato em 1993. Apresenta informações sobre os princípios do cooperativismo. Disponível em: <<http://www.cooperativa.com.br>> Acesso em setembro de 2001.

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. Anais... Belo Horizonte: Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, 1995. p.13-19

FERREIRA, Roberto do Nascimento. 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, 1999.138p (Tese de Mestrado)

GIL, Antonio Carlos. 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. 15p.

- MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 115p
- MARTINS, J. S. As relações de troca entre o campo e a cidade. Cap.1: Capitalismo e Tradicionalismo. São Paulo: Pioneira, 1975. p. 57-62.
- MEIRELES, P. A. Ações administrativas e participação especial em cooperativa agropecuária: um estudo de caso em Minas Gerais. Lavras: Esal, 1981. 81p.(Tese de Mestrado)
- MINAS GERAIS, Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Superintendência de Cooperativismo. História, Doutrina e Filosofia Cooperativista. Belo Horizonte, 1994, 39p.
- OCEMG - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS e Ministério da Agricultura e do Abastecimento/SDR. Direitos e Deveres dos associados. Cooperativismo: Para tudo e para todos. Belo Horizonte: Markcoop, 12p.
- OCEMG-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS. Cooperativismo. Apresenta informações sobre a origem do cooperativismo no mundo. Disponível em <<http://www.ocemg.org.br>> Acesso em setembro de 2001.
- OCEMG-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE MINAS GERAIS. Ramos. Apresenta informações sobre os ramos do cooperativismo. Disponível em <<http://www.ocemg.org.br>> Acesso em setembro de 2001.
- OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Autogestão – a função do cooperado: como organizar-se. 2 ed. Curitiba: OCEPAR, 1992. 64p.
- PINHO, D.B. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. São Paulo: CNPQ, 1982a. 272p. (Manual de Cooperativismo, v.1).
- RECH, D. Cooperativas: uma alternativa de organização popular. RH: FASE, 1995.
- REIS, Antônio João dos. Comercialização agrícola no contexto agroindustrial. Lavras: UFLA/FAEPE, 1999. 188p
- RIOS, Luiz Oliveira. Cooperativas brasileiras: manual de sobrevivência & crescimento sustentável. São Paulo: editora. STS, 1998. 109p.
- RICCIARDI, L. Cooperativismo: uma solução para os problemas atuais. Vitória: Coopermídia, 1996. 96p.
- SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, v.22, n.59, p.49-76, jun./dez.1987. (Série Cooperativismo, 22)
- UBA – 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. 91p
- 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