



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO - CAMPUS XII  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**GILSON DE JESUS SOUZA  
HEDERSON SILVA DE ABRANTES**

**A IMPORTÂNCIA DA COOPAG NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE  
NA MICRORREGIÃO DE GUANAMBI - BAHIA**

Guanambi – BA  
2014

**GILSON DE JESUS SOUZA**  
**HEDERSON SILVA DE ABRANTES**

**A IMPORTÂNCIA DA COOPAG NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE  
NA MICRORREGIÃO DE GUANAMBI - BAHIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Universidade do Estado da Bahia - UNEB, *Campus XII*, como requisito parcial para à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Esp. João Hélio Reale da Cruz  
Professor de TCC M. Sc. Euclides Santos Bittencourt

Guanambi – BA  
2014

Souza, Gilson de Jesus

A importância da COPAG na cadeia produtiva do leite na microrregião de Guanambi - Bahia / Gilson de Jesus Souza, Herderson Silva de Abrantes. - Guanambi, 2014.

87 f.

Orientador: João Hélio Reale da Cruz

CoOrientador: Euclides Santos Bittencourt

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus XII. 2014.

Contém referências, apêndices

1.Cooperativismo - Guanambi (BA). 2. Cooperativas agrícolas - Guanambi (BA). 3. Agropecuária- Guanambi (BA). 4. Leite - Produção - Guanambi (BA). I. Cruz, João Hélio Reale da. II. Bittencourt, Euclides Santos. Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Educação. Campus XII.

CDD: 334.683

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**GILSON DE JESUS SOUZA  
HEDERSON SILVA DE ABRANTES**

### **A IMPORTÂNCIA DA COOPAG NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA MICRORREGIÃO DE GUANAMBI - BAHIA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, Campus XII como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração. Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA / COMISSÃO AVALIADORA**

---

João Hélio Reale da Cruz: orientador (a) do trabalho  
Universidade Estadual de Santa Cruz - UESC

---

Sueli Lago Pinheiro  
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

---

Fabrcio Lopes Rodrigues  
Fundação Getúlio Vargas - FGV

Dedicamos este trabalho a nossas famílias pelo apoio que sempre nos foi dispensado, nos momentos de alegria e tristeza e pela formação que nos foi propiciada. Também aos mestres e amigos que contribuíram de forma incisiva na construção desta monografia. E de modo especial a Universidade do Estado da Bahia – UNEB – Campus XII/Guanambi por nos ter proporcionado o ensino superior.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter mim guiado sempre pelo caminho do bem, por nunca ter mim desamparado nos momentos difíceis e por ter mim proporcionado muitos momentos de felicidade!

À minha família agradeço por tudo, meu pai e minha mãe representam meu tudo, minha base e minha sustentação!!!! Muito obrigado por nunca ter medido esforços para proporcionar oportunidades para alcançar mais essa etapa em minha vida. Aos meus irmãos muito obrigado por serem minha inspiração, pela força, coragem e auxílio nos momentos de dificuldades!

Agradeço à aquela que até então é minha segunda casa, a RUG (Residência da UNEB) e aos amigos que aqui conquistei, amizades que o tempo não consumirá!!! Menciono aqui Lucas, Rafael, Daiana (amigona!), Beni, Flávia, Rosânia (☺), Rúbia (eterna 1º Dama sqS), Leidiane (peda), Marlene (eterna parceira de lutas, curso, trabalhos, apoios morais, babados e muito mais neh Marlene?rsr), Catielia, Daniele. Não posso mim esquecer da “panelinha” contemporânea: Joenilton (xuxus), Marcelo (Edu Job’s) e Cida (bruxus) juntos dividimos bons e maus momentos, tivemos inúmeros momentos de alegria e descontração, meu muito obrigado pela companhia, pelas comidas, brincadeiras etc.!!

Agradeço aos meus colegas de curso que durante esse período convivemos e aprendemos muito mais com essa parceria, muito obrigado a tod@s!!!!!!

Obrigado em especial a colega de curso e de trabalho Claudiana Lima Teixeira, hoje minha chefe..rsr....Claudiana muito obrigado pelo seu apoio, motivação e amizade!!

Agradeço aos colegas do Colégio Estadual Dep. José Rocha em Matina, onde também fiz muitas amizades e tive bons momentos!!! Meu muito obrigado a tod@s vocês!!! Falando em Matina lembro de 4 pessoas que marcaram minha passagem por ai e que não poderia deixar de mencionar aqui: Naiara, Marlon e Iza (s2) ambos colegas de trabalho, saibam que os momentos que juntos passamos foram inesquecíveis!!! A outra pessoa a que me refiro é a colega Tatiane Moura, não só

por ter corrigido meu tcc, mas pela excelente pessoa que é, potência valeu pela força e amizade!!!!

Agradeço incondicionalmente a meus mestres, que desde o ensino fundamental sempre acreditaram em mim! Vocês são os responsáveis pelo meu aprendizado e conhecimento acumulado ao longo de minha vida aos quais sempre tive uma ótima relação!! Em especial os do ensino superior aqui da UNEB – Campus XII.

Falando em mestres não posso esquecer-me de meu orientador João Hélio, que me suportou durante todo o semestre...rsrs....irmão muito obrigado por ter contribuído com meu processo de aprendizagem!!!

Agradeço também aos demais funcionários da UNEB – Campus XII pela parceria e amizade durante todo esse tempo em que aqui estudei! Agradeço a UNEB – Campus XII por ter mim proporcionado não só a residência como também o curso superior.

Agradeço a colega de ensino médio e agora de superior e futuramente de profissão Sirley! Muito obrigado pela força colega...

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma colaboraram para o meu enriquecimento profissional, pessoal, social, humano. A todas as pessoas que passaram pela minha vida: Obrigado!!

*Por,  
Gilson de Jesus Souza*

## AGRADECIMENTOS

Meus *agradecimentos* a Deus por me dar a vida e o conhecimento necessário nessa grande caminhada e pela proteção Divina durante todos os momentos da minha e vida, principalmente nas viagens da minha casa em Caetité para o Campus XII em Guanambi.

Agradeço a minha namorada Nádia Rosane, que com muita dedicação, carinho e amor me deu todo o seu apoio e incentivo durante o curso especialmente na produção deste trabalho.

A minha mãe Ana e minha madrinha Euridice, duas mulheres maravilhosas que dedicaram grande parte do seu precioso tempo para me educar e ensinar como se deve viver dignamente e honestamente.

Agradeço aos amigos e companheiros de faculdade que estiveram e estão presente tanto no âmbito da faculdade quanto fora dela, e que após a conclusão do curso, mantereí esta amizade por perto para que possamos sempre contarmos um com o outro.

Não poderia deixar de agradecer aos nossos grandes mestres que nos toleraram todo esse tempo, com muita dedicação e companheirismo.

Agradeço a todos, pelos momentos de força e dedicação que contribuíram para a minha vitória.

*Por,*

*Hederson Silva de Abrantes*

“O começo é a parte mais importante do trabalho”

Platão

“O alicerce do cooperativismo é a solidariedade na somatória das economias individuais para se viabilizar um serviço em prol do cooperado”.

*João Paulo Koslovski*

## RESUMO

As cooperativas constituem um movimento social de livre adesão e têm características ímpares dentro do sistema capitalista, uma vez que sua ação é voltada para a satisfação dos anseios de seus associados, sejam eles econômicos ou sociais propiciando e contribuindo assim para um desenvolvimento de forma igualitária. No âmbito regional tem-se a Cooperativa Agropecuária de Guanambi - COOPAG, atuando com a compra e beneficiamento do leite *in natura* e consequente venda dos produtos derivados, a COOPAG promove uma estruturação da cadeia produtiva na microrregião bem como facilita o acesso dos produtores de leite ao mercado. O presente trabalho tem como objetivo principal demonstrar a importância socioeconômica da COOPAG para com os resultados da cadeia produtiva da microrregião do município de Guanambi. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica sobre os temas cooperativismo e produção do leite no intuito de embasar o trabalho, sendo que também foi feito um estudo de caso na cooperativa em questão para a materialização do trabalho. Pode-se constatar com isso que a atuação da COOPAG tem se limitado a apenas as relações de compra e venda do leite, não contemplando dessa forma a dimensão social que objetiva melhorar a qualidade de vida de seus associados através da prática coletiva e solidária do trabalho em conjunto. Ao passo que tem facilitado a inserção dos produtores ao mercado, a cooperativa tem favorecido consequentemente a manutenção do fluxo real da economia que de forma tímida e limitada colabora para com o desenvolvimento da microrregião.

Palavras-chave: cadeia produtiva do leite. cooperativas agropecuárias. Cooperativismo. Gestão.

## ABSTRACT

Cooperatives are a social movement free membership and have unique characteristics within the capitalist system, since its action is directed to the satisfaction of the desires of its members, among them economic or social enabling and contributing to a development equally. At the regional level there is the Agricultural Cooperative Guanambi - COOPAG, acting with the purchase and processing of fresh milk and subsequent sale of derivative products, the COOPAG promotes structuring the supply chain in the micro as well as facilitating access of milk producers the market. The present work aims to demonstrate the importance of socioeconomic COOPAG to the results of the productive chain of the municipality of Guanambi. Therefore, we performed a literature search on topics and cooperative milk production in order to ground the work, and a case study in the cooperative in question to the materialization of the work was also done. Can be seen from this that the performance of COOPAG has been limited to only the relations of buying and selling the milk, not contemplating that the social dimension that aims to improve the quality of life of its members through collective practice and inclusive work together. While it has facilitated the integration of producers to the market, the cooperative has therefore favored the maintenance of the actual flow of the economy of timid and limited way contributes to the development of the micro-region.

Keywords: milk production chain. agricultural cooperatives. Cooperative. Management.

## LISTAS DE GRAFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Evolução do número de cooperativas no Brasil.....	29
<b>Gráfico 2</b> - Projeção do numero de cooperados até o ano de 2016 no Brasil.....	30
<b>Gráfico 3</b> - Projeção do numero de empregos gerados pelo cooperativismo até o ano de 2016.....	30
<b>Gráfico 04:</b> Tempo de participação dos associados na Cooperativa.....	66
<b>Gráfico 05:</b> Se o vinculo com a cooperativa melhorou a renda.....	69
<b>Gráfico 06:</b> Total da renda dos últimos três meses realizada através da cooperativa.....	69
<b>Gráfico 07:</b> A cooperativa promove cursos e/ou treinamentos?.....	71
<b>Gráfico 08:</b> A cooperativa presta esclarecimentos sobre o que é o cooperativismo?.....	72
<b>Gráfico 09:</b> Percepção dos entrevistados sobre a Importância da atuação da cooperativa na organização econômica local.....	74
<b>Gráfico 10:</b> Percepção dos entrevistados sobre a Integração da Cooperativa e seus associados.....	74

## LISTA DE SIGLAS

ACI - Aliança Cooperativa Internacional  
BA - Bahia  
COOPAG - Cooperativa Agropecuária de Guanambi  
DENACOOOP - Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural  
EMBRAPA - Instituto Brasileiro de Pesquisa Agropecuária  
EUA - Estados Unidos da América  
FAEB - Federação da Agricultura do Estado da Bahia  
FAO – Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura  
FAOSTAT – Estatística das Nações Unidas sobre a Alimentação e Agricultura  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.  
MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.  
MERCOSUL - Mercado Comum do Sul  
MTE - Ministério do Trabalho e Emprego  
OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras  
OCEB - Organização das Cooperativas do Estado da Bahia  
PIB - Produto Interno Bruto  
RS - Rio Grande do Sul  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas  
SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural  
SESCOOP - Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo  
UHT - *Ultra High Temperature*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 O COOPERATIVISMO E A ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS.....</b>	<b>18</b>
2.1 A origem do cooperativismo.....	18
2.2 Princípios do cooperativismo .....	21
2.3 A organização das cooperativas .....	24
2.4 A autogestão nas cooperativas .....	33
2.5 Espécies de cooperativas .....	39
2.5.1 Cooperativas agropecuárias .....	40
<b>3 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E A PRODUÇÃO LEITEIRA .....</b>	<b>44</b>
3.1 Considerações sobre a produção e uso do leite em âmbitos global e nacional .....	44
3.2 A produção e utilização do leite na microrregião de Guanambi .....	49
3.3 Cadeia produtiva do leite .....	50
3.3.1 Limitações na sazonalidade.....	53
<b>4 METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
4.1 Caracterização da pesquisa.....	55
4.2 Coleta e tratamento dos dados .....	57
4.3 Unidade de investigação .....	58
4.4 Participantes da pesquisa .....	59
<b>5 A IMPORTÂNCIA DA COOPAG NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA MICRORREGIÃO DE GUANAMBI .....</b>	<b>61</b>
5.1 A COOPAG sob a perspectiva da gestão .....	61
5.2 Os impactos da COOPAG na cadeia produtiva do leite e seus reflexos socioeconômicos.....	65
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>88</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo atualmente vem sendo marcado por constantes mudanças e transformações nos cenários político, econômico e social onde as necessidades humanas são ilimitadas e cada vez mais escassas são as formas encontradas para saciá-las. Na busca por soluções para os problemas, os homens se unem coletivamente, no intuito de somar forças para atender seus anseios, desse modo o cooperativismo é uma das formas de união encontrada para a perseguição de benefícios em comum.

Partindo-se da premissa da ajuda mútua, o cooperativismo se fundamentou em alguns princípios que norteiam esse movimento até os dias de hoje. Remonta-se do século XVIII os relatos das primeiras experiências do tipo na Inglaterra, onde um grupo de operários se uniu em torno de objetivos comuns buscando ao atendimento destes. Com a obtenção de êxito pelos pioneiros, o movimento cooperativista conseguiu ganhar força e se estabeleceu com grande expressividade por todo o continente europeu e, por conseguinte pelo mundo.

Deriva da Dinamarca um movimento cooperativista agrário não visto em nenhuma região europeia pela sua força e expressividade, sendo reconhecido como um dos mais poderosos nesse segmento no mundo. Nota-se também a Suíça como propulsionadora do cooperativismo agropecuário. Implantado nas Américas por imigrantes europeus, sendo que as primeiras cooperativas criadas foram de produção e consumo nos Estados Unidos (EUA) e Canadá. Em terras brasileiras o movimento surgiu no Estado de Minas Gerais e depois no Rio Grande do Sul expandiu-se, ganhou forças a custos de autonomia e empenho realizando constantes mudanças no intuito de alcançar eficiência em seus processos e, desse modo, obter vantagens competitivas.

O cooperativismo agropecuário brasileiro tem forte relevância para o contexto socioeconômico uma vez que sua atividade está diretamente relacionada com a geração de emprego e renda e conforme dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB 2011) o valor gerado pelas 1.523 cooperativas do segmento agropecuário no Brasil em 2011 foi de US\$ 6,1 bilhões com exportações diretas,

com um total de 155.896 mil empregados e 969.541mil cooperados o que demonstrando assim sua importância e significado para o PIB nacional.

As cooperativas podem atuar em vários níveis de representatividade, desde simples organizadora da cadeia de produtores, como agroindústria absorvedora da produção e também como fornecedora de insumos e produtos agrícolas. A produção mundial de leite tem forte influência da atuação de cooperativas, haja vista a quantidade de insumos e matérias-primas processadas além da enorme movimentação de valores, representando assim um segmento forte, sustentável e economicamente viável tendo em vista a capacidade e facilidade que tem para gerar e agregar valor em suas relações produtivas e comerciais.

A Cooperativa Agropecuária de Guanambi destaca-se a nível regional como cooperativa singular, atuando com a compra e beneficiamento de leite transformando-o em outros produtos. Além disso, com o foco de atuação no mercado regional, também atua com a venda de insumos agropecuários para o produtor rural.

Conforme Araújo (2007) é notória a importância do agronegócio para o contexto econômico mundial e nacional uma vez que este é responsável por 25% da economia mundial, sendo o leite um dos produtos mais importantes deste complexo responsável pela geração de um quantitativo no valor de R\$ 64 bilhões/ano e empregando mais 4 milhões de pessoas. A cadeia produtiva do leite permite uma ampla visualização dos processos por qual o leite passa e as atividades que se relacionam com este direta ou indiretamente.

Surge nesse contexto a atuação de cooperativas agropecuárias como integradoras da cadeia produtiva do leite, tendo sua atuação restrita no fortalecimento das relações entre os homens em busca da consecução de objetivos comuns e que individualmente seriam difíceis de serem alcançados. As cooperativas, dentro de suas particularidades, atuam com forte interferência de coordenação em cadeias produtivas, seja como absorvedora de produção, comercializadoras de insumos e produtos agrícolas ou, até mesmo, como integralizadoras de todos os processos produtivos da cadeia (ARAÚJO, 2007).

Com o declínio da cultura do algodão na região de Guanambi, que por muito tempo impulsionou a economia local e regional dando à cidade o posto de polo entre

os municípios da região, os então produtores rurais tiveram as perspectivas econômicas e financeiras diminuídas o que inviabilizou a continuidade no ramo. É nesse contexto de crise e dificuldades que a cultura do leite ganha espaço e força na região, à medida que surgem organizações que beneficiam o produto, fortemente influenciado pelo aumento da demanda.

A microrregião de Guanambi situada no semiárido baiano, castigada pela seca recorrente – o que tem sido um obstáculo ao pleno desenvolvimento regional, tem na atividade agropastoril sua principal base econômica, daí a necessidade da estruturação e fortalecimento de mecanismos capazes de fomentar a produção agropecuária e agregar valores aos produtos resultantes desta atividade, sobretudo o leite, que é um elemento produzido na região e necessita de um escoamento e beneficiamento célere e adequado. Neste contexto, a Cooperativa Agropecuária de Guanambi surge como um canal de desenvolvimento regional, instigando aos pesquisadores sobre sua real importância na economia da microrregião. Assim, impõe-se a seguinte questão: Qual a importância socioeconômica da COOPAG considerando a cadeia produtiva do leite na Microrregião de Guanambi?

Diante do conceito e relevância do cooperativismo para os âmbitos social e econômico, a justificativa desse trabalho baseia-se nos benefícios socioeconômicos gerados através do desempenho eficiente de uma cooperativa à cadeia produtiva na qual está inserida, uma vez que esse tipo de organização social é considerado propulsor do desenvolvimento local e a atuação é cercada de expectativas visto que, independentemente do ramo, segmento e localização o comportamento é voltado para a promoção de uma melhoria na qualidade de vida das pessoas.

Tem-se por objetivo geral da pesquisa demonstrar a importância socioeconômica da COOPAG para os resultados da cadeia produtiva do leite na microrregião de Guanambi. Como objetivos específicos procurou-se identificar as ações desenvolvidas pela COOPAG na cadeia produtiva do leite na Microrregião de Guanambi; investigar o papel da COOPAG na realidade dos cooperados; demonstrar as ações que geram impactos positivos na referida cadeia e verificar em que medida a COOPAG se enquadra no perfil teórico de uma cooperativa agropecuária.

Conforme Kiss (2004) *apud* Santos *et al.*(200?) o cooperativismo leiteiro no Brasil tem perdido espaço para empresas concorrentes, ficando responsável apenas pelo processamento de apenas 40% da produção leiteira nacional. Apesar disso, o cooperativismo agropecuário se desponta como o segmento mais forte no país com um número total de 1.523 cooperativas espalhadas pelo território brasileiro.

Para atingir às expectativas esperadas na monografia, o trabalho tem a seguinte estrutura. No 1º capítulo estão às premissas iniciais e intenções que permeiam uma pesquisa científica em administração conforme foi elencado nos parágrafos acima. Já no 2º capítulo o trabalho assume um formato mais teórico, a partir da revisão bibliográfica sobre o cooperativismo e a produção do leite. Posteriormente, no 3º capítulo encontra-se a metodologia para instrumentalizar a pesquisa e verificar a consistência dos objetivos. Assim, foi realizada uma investigação de campo com cooperantes (cooperados) e membro da diretoria executiva. Por fim, no 4º capítulo, apresentam-se as considerações finais, espaço que os pesquisadores colocaram as suas objeções e compreensões apreendidas no trabalho monográfico.

## 2 O COOPERATIVISMO E A ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS

Este capítulo aborda uma revisão literária sobre o conceito e origem do cooperativismo, bem como a evolução histórica das cooperativas, partindo do âmbito mundial para o nacional, no caso, o Brasil. Além disso, são enfocados os Princípios Cooperativistas que regem o sistema e posteriormente, a autogestão nas cooperativas, que nada mais é do que a forma como estas são democraticamente geridas, ou seja, a autogestão é uma modalidade de gestão no qual os sócios cooperados são responsáveis diretos pela condução do empreendimento cooperativado.

### 2.1 A origem do cooperativismo

A essência humana pressupõe inter-relação entre os homens. Assim, os grupos humanos buscam a consecução de seus desejos e necessidades comuns de forma coletiva ou em grupo, uma vez que muito dos objetivos almejados não seriam alcançados individualmente. Nasce então a necessidade de cooperação que nada mais “é a união de esforços entre pessoas que buscam, em uma ação coletiva, a realização de ações e resultados dificilmente alcançáveis individualmente” (CARDOSO e CARNEIRO, 2009 p. 8). Relacionado a este conceito surge o cooperativismo, que segue a mesma tendência e conforme Canan *et al* (2010, p.6) está diretamente relacionado a “ uma das formas que um grupo de pessoas se juntam com os mesmos interesses, em busca de melhorias para um grupo ou sociedade”. Assim como na natureza, onde a intercooperação é clara entre as espécies, na sociedade não poderia ser diferente visto que os homens tendem a ser prestativos ajudando-se mutuamente em trabalhos que visam a objetivos comuns.

Ao analisar a história da humanidade é perceptível que ao longo dos tempos, os indivíduos se uniram em torno dos mais variados fins e objetivos, conforme cita Rech (2000) *apud* Machado (2006, p. 19):

Há relatos da existência de associações de cunho solidário desde os primórdios da humanidade. Os “grêmios” (agricultores escravos do Egito com apoio do Estado), as “orglonas e tiasas” (cidadãos livres e escravos na

Grécia), os “colégios” e as “sodalistas” (carpinteiros e serralheiros em Roma), os “ágapes” (primeiros cristãos).

O próprio cristianismo também é influenciador desse conceito, Souza (1990, p. 5) cita que:

Existe uma estreita ligação entre Cooperativismo e o Cristianismo, marcada não só pela presença de religiosos em muitos dos seus mais importantes momentos, nem pelas campanhas pela abstinência ou outros objetivos pragmáticos. Cooperação é ajuda mútua, é o *Amai-vos uns aos outros* posto em prática.

É evidente que essas associações de pessoas tinham como finalidade a satisfação de necessidades comuns, sejam estas ligadas à sobrevivência ou não. Pontes (2004) *apud* Canan *Et al* (2010, p. 6) cita que “o cooperativismo objetiva trabalhar com a comunidade dando sustentabilidade para as famílias”. Já Gawlak e Ratzke (2007, p. 21) mencionam-no como “uma doutrina cultural e socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos”. Percebe-se então que este movimento busca por especificidade à prestação de serviços que visem atender aos anseios de seu público e proporcionar-lhe uma melhoria na qualidade de vida, bem como da sociedade como um todo ao qual tal movimento se encontra inserido, não necessariamente tendo o lucro como atividade fim.

Nota-se que a cooperação enquanto característica intrínseca ao ser humano é inata ao homem, mas o cooperativismo como movimento cultural e até mesmo visto como um mecanismo de sobrevivência, frente aos diferentes contextos vivenciados nas mais variadas épocas veio a se constituir com o advento da Revolução Industrial onde ficaram mais clara e perceptível as diferenças sociais, haja vista que conforme Ricken (2009, p.16) cita:

O final do século XIX foi marcado por grandes avanços técnicos e científicos nas áreas da mecânica, química, microbiologia e logística, onde o transporte terrestre, marítimo e aéreo tornou-se mais rápidos e baratos. Se para uns a revolução industrial e científica trouxe novas oportunidades de investimento, revolucionando os negócios e gerando grandes empresas de mercado, para a maioria da população da época - pobre, analfabeta e sem patrimônio - resultou em desemprego e miséria com grande impacto nos movimentos políticos e sociais da época.

Consoante às mudanças e avanços empreendidos após a revolução industrial, observa-se que diversas foram as transformações sociais e econômicas provocadas por este progresso, com o objetivo de amenizar o sofrimento da classe trabalhadora. Diante das alterações impostas pelo sistema produtivo que vigorava,

várias críticas foram atribuídas a este modelo versando sobre possíveis alternativas que minimizariam tal descontentamento, sendo que a prática de ideais socialistas como forma de propiciar o trabalho coletivo e trazer conseqüentemente benefícios para os homens teve uma maior aceitação e aplicabilidade, reflexões essas que contribuíram de forma significativa para o surgimento das primeiras cooperativas.

É nesse ambiente hostil no qual as condições de vida eram precárias à classe trabalhadora, pois detinha apenas a força de trabalho para obter a sobrevivência e, na maioria das vezes, era explorada com excessiva carga horária, péssimas condições de trabalho e salários baixos, e os recursos garantiam somente a alimentação. Foi nesse contexto que o cooperativismo se firmou como uma doutrina socioeconômica por objetivar não só avanços no que diz respeito às questões sociais como também econômicas, uma vez que tal movimento é uma alternativa na busca por melhorias nas condições de vida e trabalho, haja vista a lacuna social que o sistema capitalista disseminou na sociedade como um todo. Em contraposição à imagem do capitalismo como algo que segrega a sociedade, tem-se o cooperativismo como alternativa de regulamentação, visto que este objetiva atender às necessidades de um grupo e não ao capital como finalidade.

Assim, as mudanças impostas pela Revolução Industrial contribuíram para a formalização da ideologia cooperativista, favorecendo ao mesmo tempo a formação de grupos e associações de trabalhadores que se uniram em torno de necessidades comuns no intuito de saná-las, tornando assim o marco decisivo na concretização desse ideário (SCHMIDT *et al*, 2005). Pensamento este que evoluiu com experiências bem sucedidas e apoio de muitos teóricos da época, conforme Ricken (2009, p. 17, 18) ressalta:

As lideranças políticas e os movimentos sociais da época tiveram grande influência no surgimento das organizações cooperativas, entre os quais se destacaram Robert Owen e Jeremy Bentham na Inglaterra; Philippe Buchez e Charles Gide na França; e Freidrich Wilhelm Raiffeisen, na Alemanha. [...] Robert Owen, considerado por vários autores como o principal pensador do cooperativismo, teria organizado, em 1817, fiação de algodão no centro de uma comunidade operária com Jeremy Bentham e William Allen [...] A forma de organização dos serviços comunitários de educação, saúde e assistência social estabelecidas na fiação era semelhante ao funcionamento de uma organização cooperativa.

Aos membros que se baseavam no princípio de igualdade na formação dos agrupamentos, cabia a responsabilização dos interesses como a manutenção do trabalhando em conjunto embasados no espírito de solidariedade e união.

É nesse conturbado panorama econômico desfavorável às classes menos favorecidas (o operariado) que o cooperativismo como doutrina emerge das necessidades da população europeia no contexto da Revolução Industrial que trouxe consigo o capitalismo gerador da crescente discrepância social que impera até os dias atuais. Considerado por Schmidt *et al.* (2005, p. 6) como “a forma mais evoluída do associativismo”, o cooperativismo advém da união de forças dos homens com o objetivo comum de superação das dificuldades e desafios impostos pelos mais variados fatores contemporâneos sejam eles políticos, econômicos e sociais.

A doutrina cooperativista se apresenta como solução para problemas econômicos buscando um equilíbrio dos fatores produtivos de seus cooperados com as demandas do mercado, em outras palavras busca a valorização dos fatores produtivos de seus cooperados. E independentemente disso, tem-se como objetivo também construir e ampliar uma cultura de humanização, educação e melhoria na qualidade de vida social.

## 2.2 Princípios do cooperativismo

Como forma de congregação do ideário cooperativista e servindo como elemento norteador, no momento de criação da primeira cooperativa em Rochdale na Inglaterra, foram traçadas linhas gerais que teria a função básica de representar o movimento que ali se formava. Surgiam então os princípios norteadores do cooperativismo, formados por um conjunto de normas que unificam a constituição e funcionamento das cooperativas, ou seja, definem a sua razão de ser. Klein (2011, p. 23) cita que “a observação inaugural acerca dos princípios que norteiam o sistema cooperativista é que os mesmos sintetizam as características intrínsecas das autênticas sociedades cooperativas”.

As cooperativas, como instrumento de concretização do ideário cooperativista, têm em seus princípios uma forma própria na qual os cooperados se identificam com a organização ao qual fazem parte. A sistematização desses

princípios é apresentada como fator preponderante para a disseminação das cooperativas pelo mundo, uma vez que o sucesso da experiência de Rochdale serviu como modelo inspirador para novas implantações, sendo possível a aplicação de tais princípios em outras instituições do tipo.

O debate a cerca da institucionalização de tais princípios remonta a criação do órgão representativo do sistema – a ACI (Aliança Cooperativa Internacional), que de início tomou por base os princípios estabelecidos pelos pioneiros de Rochdale (Marroquim, 2010). A partir disto, diversos encontros foram realizados sob coordenação de tal órgão, no intuito de debater a respeito da efetividade de tais princípios, levando em consideração que os mesmos carregam o conteúdo básico do movimento cooperativista, possibilitando assim a multiplicação do ideário pelo mundo. Várias reformulações foram feitas em Congressos realizados ao longo do Século XX, mas, foi no Congresso de Manchester na Inglaterra em 1995, comemorando o seu centenário que a ACI fez a última revisão nos princípios basilares do cooperativismo, definindo os em sete conforme Ênio Meinem *apud* Klein (2011, p. 25) cita:

A materialização do ideário cooperativista (identidade), em qualquer de suas múltiplas iniciativas possíveis, é orientada por princípios universalmente aceitos, atualmente em número de sete (eleitos em 1995, em Manchester, Inglaterra, no Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional), difundidos sob as seguintes expressões: i) adesão voluntária e livre; ii) gestão democrática pelos membros; iii) participação econômica dos membros; iv) autonomia e independência; v) educação, formação e informação; vi) intercooperação; vii) interesse pela comunidade.

A cerca do princípio da adesão voluntária e livre, vale destacar que as cooperativas são organizações abertas a todos que delas queiram participar, desde que compartilhem os mesmos ideais e se enquadre nos objetivos propostos por ela, ou seja, são livres os indivíduos para associar ou desvincular de uma cooperativa sem qualquer risco ou coação se valendo de sua liberdade para utilizar os serviços por ela prestados ou assumir suas responsabilidades frente à organização como cooperado.

O segundo princípio diz respeito à maneira de gestão do empreendimento cooperativo que deve ser feito de forma participativa por todos os membros integrantes, Klein (2011, p. 27) cita que “Tal princípio engloba a máxima de que a

cada membro corresponde apenas um voto, independente das disparidades de participação no capital da sociedade, no caso das cooperativas singulares”.

Como terceiro princípio, a participação econômica dos sócios estabelece que os cooperados devem participar igualmente na formação do capital da cooperativa, contribuindo assim para a formação da propriedade comum da organização. Destaca-se que esse capital deve ser utilizado para dar suporte às atividades e operações da instituição que, conforme Marroquim (2010, p.19) “no empreendimento cooperativo o capital é visto como um instrumento para a consecução de seu objetivo maior”, não devendo necessariamente ser remunerado, ao contrário de organizações capitalistas.

Ao passo que as cooperativas são organizações autônomas determinadas por legislação específica, o seu quarto princípio rege que as mesmas devam prezar pela sua autonomia e independência no intuito de evitar que influências externas interfiram internamente. Cardoso e Carneiro (2009, p. 10,11) entendem que:

Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

Por fim, os três últimos princípios se remetem a parte social e o interesse das cooperativas para com seus sócios, as demais sociedades cooperativas e o meio aos quais as mesmas se encontram inseridas sendo identificados como: a educação, formação e informação; a intercooperação; e, a preocupação com a sociedade. Cabe às cooperativas trabalharem com a disseminação de seu ideário, de sua natureza e vantagens objetivando o desenvolvimento do sistema. Marroquim (2010, p.22) contribui dizendo:

A promoção da educação é um ideal cooperativo desde Rochdale. Os pioneiros se preocupavam com a educação de seus membros e de suas famílias, bem como da comunidade em que estavam inseridos, especialmente em virtude do ideal solidarista que os acompanhava.

Além disso, as cooperativas devem se unir como o intuito de fortalecer e desenvolver o sistema, ampliando suas áreas de atuação e serviços prestados aos associados, vindo a contribuir para a consagração dos princípios anteriormente mencionados. No tocante a preocupação com a sociedade, vale salientar também que possuem relevante função social de desenvolver suas comunidades apresentando-se como mecanismo de mudança social. Não obstante, aos já

consagrados princípios cooperativistas, vale destacar o sentimento de identidade que figura como elo entre os cooperados e a cooperativa, constituindo assim em um importante instrumento para a concretização dos objetivos individuais e coletivos, ao passo que proporciona uma sensação de pertencimento ao grupo contribuindo desse modo para um maior envolvimento e empenho de todos.

### 2.3 A organização das cooperativas

Salienta-se que o cooperativismo se fundamenta no argumento de que seu objetivo maior é alcançar mudanças sociais. Para tanto, a formação das sociedades cooperativas representam o passo fundamental para o alcance de tal objetivo, uma vez que conforme Vilela (2001, p.12):

As sociedades cooperativas têm por finalidade a prestação de serviços aos associados, para o exercício de uma atividade comum, econômica, sem que tenham elas fito de lucro.

Já Zurita *et al* (2006, p.4) aponta as sociedades cooperativas como:

Sociedade de pessoas (e não de capitais) com capital variável, que se propõe, mediante a cooperação de todos os seus associados (cooperados), ao exercício de atividades ou à execução de negócios em proveito deles próprios.

Não obstante a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) faz referência a organização cooperativa como sendo:

Uma associação de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida (ACI, 1998).

Foi seguindo esta linha de pensamento que os teóricos percussores de tal movimento idealizaram essa organização até então ímpar não só pelos seus objetivos, como também pela sua própria forma de gestão, conforme Marroquim (2010, p. 13) salienta “uma estrutura de cooperação economicamente organizada”. Pensamento esse pautado pela lógica da solidariedade e auxílio mútuo na tentativa de melhor contribuir para a formação de uma sociedade mais justa e igualitária para todos.

Como consolidação da então doutrina surgida, o cooperativismo, é unanime a afirmação da literatura ao apontar para o surgimento da primeira cooperativa por volta de 1844 em Manchester na Inglaterra, caracterizada como de consumo, e

oriunda de um movimento fracassado de 28 operários tecelões que se uniram estabelecendo proposições em torno da superação de suas dificuldades cotidianas, Klein (2011, p. 7) ressalta que “O ideal dos tecelões pioneiros era minorar as consequências da revolução industrial, possibilitando a aquisição de bens de primeira necessidade, tais como vestuário e alimentação”. Percebendo que unidos seriam mais fortes, os chamados pioneiros de Rochdale, desenvolveram uma ideologia política de mobilização social empreendedora para a época, uma vez que parte da sociedade daquele tempo aparentava total desinteresse pelas causas sociais inexistindo qualquer grupo ou movimento social idêntico àquele. Conforme cita Souza (1990, p. 10):

Pode-se resumir a experiência cooperativa de Rochdale como a primeira a obter sucesso e importância. Surgida com o advento da revolução industrial, se constitui numa reação prática e racional ao cunho individualista do liberalismo, buscando, através de instrumentos econômicos, um aprimoramento do meio social.

Além da ênfase dada à mobilização social, alia-se ao sucesso atingido por tal cooperativa a criação de um regimento interno como forma de nortear e caracterizar tal movimento distinguindo-a dos demais empreendimentos coletivos da época, com a criação de princípios basilares: livre adesão, gestão democrática, juros limitados ao capital, retorno proporcional às compras, neutralidade política e religiosa, transações a dinheiro, constituição de fundo de reserva para educação dos cooperados. Diva Benevides Pinho *apud* Klein (2011, p.24) refere aos princípios criados em Rochdale como normas:

Norma da *igualdade* – que define as relações dos cooperados entre si (liberdade de adesão, administração através de assembleias gerais, um só voto cada associado, neutralidade política, religiosa e racial etc.);  
Norma da *proporcionalidade* – que fixa as relações dos associados com a empresa cooperativa (retorno proporcional às operações, juros módicos ao capital social, transações a dinheiro) e situa a posição do capital como fator de produção, a serviço do homem.

Nota-se também como característica distinta, o envolvimento das mulheres neste movimento, unificando e dando credibilidade ao ideário. Em oposição às expectativas de que o movimento não se prosperaria, a cooperativa de consumo de Rochdale se expandiu conseguindo despertar o surgimento de várias outras sociedades na própria Inglaterra, e em outros países europeus como a França, Suécia, Alemanha, Noruega, Finlândia e Dinamarca, graças à disseminação dos

princípios norteadores que possibilitava a cópia tanto do modelo operacional como a experiência em si dos pioneiros, viabilizando assim, a implantação na prática (MARROQUIM, 2010). Devido às peculiaridades de cada região, o cooperativismo seguiu ramos distintos do despontado na Inglaterra, como exemplo, a França obteve tendência ao cooperativismo de produção, a Alemanha o cooperativismo de crédito e a Dinamarca se despontou com cooperativismo agrícola (SOUZA, 1990).

Com a consolidação do sistema pela Europa e para seu fortalecimento foram criados vários órgãos representativos no intuito de engessar ainda mais a aliança de pessoas na busca pela satisfação de suas necessidades, sendo o órgão de representatividade máximo do sistema a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, fundada em 1895 com o intuito de zelar pela doutrina do cooperativismo e de forma unificada representar o sistema como um todo a nível mundo (MARROQUIM, 2010). Como representatividade a nível nacional tem-se organizações que também integram esse objetivo, no Brasil a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB fundada na década de 70, congrega as organizações estaduais de mesma natureza, e em nível estadual tem-se a Organização das Cooperativas do Estado da Bahia – OCEB.

O cooperativismo difundiu mostrando sua força e influência além do continente europeu, atingindo também a Ásia, a Oceania e a América, inicialmente nos Estados Unidos da América (EUA) introduzido por imigrantes finlandeses e *thecos*. Expandindo-se pela América Latina como um todo, o movimento mesmo não conseguindo obter a mesma expressividade que o oriundo na Europa, se fortaleceu com a estabilização da economia americana e também pelo apoio recebido de vários outros segmentos sociais e do Estado. (MACHADO, 2006)

Associa-se a vinda do cooperativismo para a América do Sul aos imigrantes europeus que aqui se instalaram. No nível nacional as primeiras organizações do tipo forma implantadas ainda pelos jesuítas, conforme Klein (2011, p. 8): “pode-se considerar que o embrião do sistema cooperativo já estivesse acontecendo antes da colonização do Brasil”, sendo talvez a maior referência jesuíta o sacerdote *Theodor Amstad* muito conhecido pela sua ideologia pregada em prol da consolidação do sistema no Brasil, em especial nos estados do Sul.

Não obstante, são relevantes as contribuições dos imigrantes europeus para a fundação das primeiras cooperativas em território brasileiro, principalmente as agrícolas. Quanto ao contexto histórico vivenciado na época do surgimento de tal movimento no Brasil, nota-se que as raízes do ideário remontam do século passado ao passo que uma diversidade de opiniões aflorava nas discussões da sociedade, onde o socialismo, o positivismo e questões sociais imperavam no sentido de construir um pensamento nacional voltado para um sistema econômico que de certo modo atendesse as demandas sociais. (Souza, 1990)

Isso não quer dizer que antes no país inexistia qualquer forma de organização comunitária, mas as primeiras organizações tipo cooperativas surgiram por volta do final do século XX. Sobre tal origem Alves e Milani (2003) *apud* Klein (2011, p.10) apontam que:

No Brasil, o início do movimento cooperativista data de 1847, com a fundação, nos sertões do Paraná, da colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas. Contudo, as sociedades cooperativas, nos moldes em que hoje a conhecemos, aparecem a partir de 1891, com a primeira Constituição Republicana, que assegurava a liberdade de associação (art. 72, § 8º [...]). Mas, foi nos centros urbanos, que surgiram as primeiras cooperativas de consumo. Isso se deu, no final do século XIX: em 1891, a Associação Cooperativa dos Empregados da Cia. Telefônica, em Limeira; em 1894, a Cooperativa Militar de Consumo, no Rio de Janeiro; em 1895, a Cooperativa do Proletariado Industrial de Camaragibe, em Pernambuco e, em 1897, a Cooperativa de Consumo dos Empregados da Cia. Paulista de Campinas.

Já Pineli Alves (2003) aponta que a primeira cooperativa fundada em solo brasileiro sobre influência dos princípios Rochdaleanos remonta da primeira década do século XX, predominantemente as do ramo de crédito e de consumo e posteriormente as agropecuárias que progrediram rapidamente por todo o país. Nota-se a fundação no ano de 1902, no estado do Rio Grande do Sul, da Cooperativa de Crédito Caixa Rural de Nova Petrópolis no município de Nova Petrópolis – RS. A partir daí surgiram inúmeras cooperativas espalhadas por todo o país inspiradas nos princípios ingleses.

É relevante citar que a partir do ano de 1907 o Estado de Minas Gerais tornou se referência nacional no surgimento de cooperativas do ramo agropecuário graças à criação de uma política inovadora do Governo de João Pinheiro que idealizava e incentivava tal movimento. Sobre isso Klein (2011, p. 11) cita que tal projeto “tinha como objetivo eliminar os intermediários da produção agrícola, visto que a

comercialização era controlada por estrangeiros”. A partir das inúmeras experiências de sucesso o cooperativismo se espalhou por todo o país, em algumas regiões com um pouco mais de consistência do que em outras, dado as peculiaridades regionais.

Desde então, o movimento cooperativista brasileiro buscou-se fortalecer a custa de muito empenho e luta, diversificando seus ramos e atividades como forma de adaptação e sobrevivência no intuito de beneficiar seus associados. O ramo de cooperativa que se destacou pelos seus resultados e resistências às barreiras impostas foi o agropecuário, despontando atualmente como uma das principais forças econômicas do país, tendo em vista sua relevância para com a geração de valor na economia nacional, seja pelas exportações, a geração de empregos e tributos, enfim, o cooperativismo tem se consolidado cada vez mais como instrumento de geração de renda e inserção social das classes menos favorecidas. De acordo com a OCB e Organizações estaduais em 2012 o Brasil contava com cerca de 6.603 cooperativas atuantes nos 13 ramos de atividades econômicas, gerando cerca de 321 mil empregos diretos e mobilizando 11 milhões de cooperados e 44 milhões de pessoas envolvidas diretamente com o movimento.

Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) disponíveis no sítio eletrônico da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) mostram que no ano de 2011 as cooperativas agropecuárias brasileiras movimentaram cerca de US\$ 6,1 bilhões em exportações, valor esse que representa um crescimento de 39,8% em relação ao ano anterior de 2010 (US\$ 4,4 bilhões), demonstrando assim sua devida importância para com a economia nacional como um todo. Ainda segundo dados do Relatório da Gerência de Monitoramento a cerca do Panorama do Cooperativismo Brasileiro em 2011 mostra que em tal ano houve um decréscimo no número de organizações cooperativas agropecuárias no país que, segundo o órgão esse fato decorre da necessidade de sobrevivência das cooperativas, uma vez que em determinadas situações tende a ocorrer fusões e incorporações como forma de fortalecimento e ampliação do perímetro de abrangência destas.

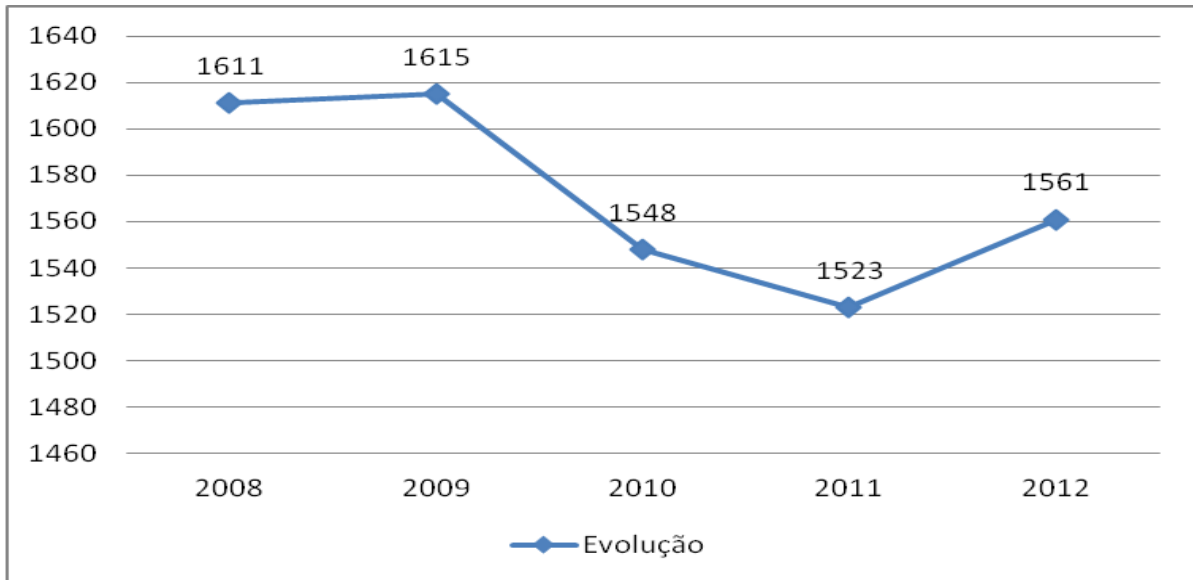


GRAFICO 1. EVOLUÇÃO DO NUMERO DE COOPERATIVAS NO BRASIL.

Fonte: OCB, Dez. 2012

No que se refere ao número de associados, tal relatório mostra que houve um aumento de 11% se comparado ao ano anterior de 2010, totalizando em 2011 mais de 10 milhões em todo o país. Outro dado importante diz respeito ao número de empregados pelo sistema cooperativo brasileiro que seguindo a mesma linha anterior apresentou um aumento de 9,3% no total de empregos gerados, se comparado ao total gerado em 2010, ficando em cerca de 296 mil. Os Estados Unidos e a China aparecem conjuntamente como os principais mercados consumidores externos dos produtos negociados pelas cooperativas brasileiras, e o estado de São Paulo exerce a liderança nas exportações, seguido pelo estado do Paraná. Dentre os principais produtos exportados tem-se os oriundos da cana-de-açúcar em primeiro lugar (que movimentou em 2011 um montante de US\$ 2,2 bilhões), seguido da soja, café e da carne de frango.

Nota-se ainda o setor agropecuário como destaque quando se refere ao quantitativo geral de cooperativas em solo brasileiro e no número de empregos gerados pelas mesmas. Diante disso, a previsão da OCB é que os números referentes ao cooperativismo continuem crescendo ao longo dos anos conforme pode ser percebido nos gráficos apresentados abaixo, expostos no relatório Panorama do Cooperativismo Brasileiro em 2011. Vale destacar, que tais números

representam uma tendência, baseados em estatísticas de dados históricos registrados pelo sistema.

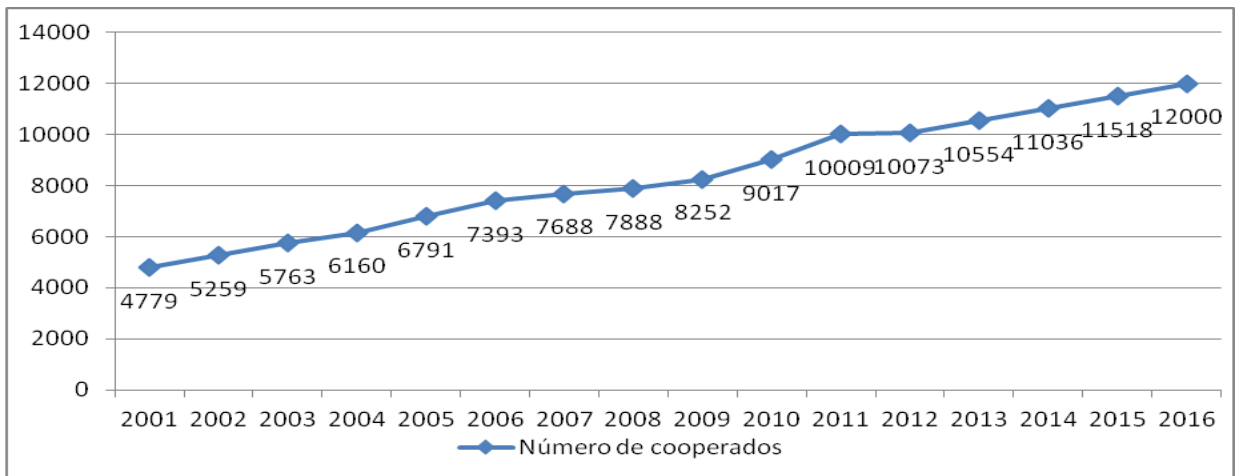


GRAFICO 2. PROJEÇÃO DO NÚMERO DE COOPERADOS ATÉ O ANO DE 2016 NO BRASIL.

Fonte: OCB/Sescoop, 2012.

Assim como pode ser percebido no gráfico anterior, em que a projeção para o número de cooperados é crescente a cada ano, o próximo gráfico também traz essa proeminência ao passo em que demonstra a projeção para o número de empregos gerados pelo sistema cooperativista até o ano de 2016 evidenciando assim sua relevância enquanto movimento social para com os contextos econômico e social ao passo em que contribui para elevar os indivíduos enquanto seres humanos a terem melhores condições de vida através da ação conjunta dos homens.

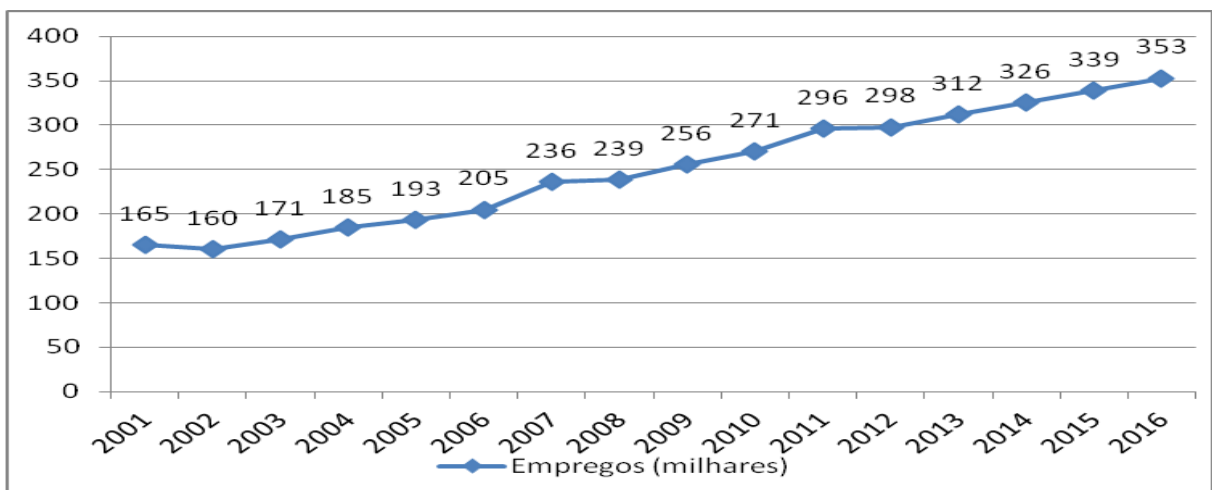


GRAFICO 3. PROJEÇÃO DO NUMERO DE EMPREGOS GERADOS PELO COOPERATIVISMO ATÉ O ANO DE 2016.

Fonte: OCB/Sescoop, 2012.

Não obstante, a nível estadual, de acordo com os dados dispostos no Relatório Anual de Gestão Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia - Sescop/BA 2012, o ramo agropecuário também prevalece no Estado se destacando como o maior em número de cooperativas, associados e empregados gerados, conforme pode ser percebido na tabela abaixo.

RELATÓRIO SINTETICO DAS COOPERATIVAS ATIVAS			
RAMO	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
AGROPECUÁRIO	181	9.285	591
CONSUMO	01	49	08
CRÉDITO	47	149.526	461
EDUCACIONAL	36	3.414	892
HABITACIONAL	06	168	00
MINERAL	16	529	06
SAÚDE	97	14.295	463
TRABALHO	238	25.567	180
TRANSPORTE	158	34.001	1.210
TURISMO E LAZER	08	242	03
TOTAL	788	237.076	3.814

TABELA 1. NÚMEROS DO COOPERATIVISMO BAIANO

Fonte: OCEB/2012.

Conforme exposto, o cooperativismo brasileiro tem um papel relevante na formação do Produto Interno Bruto brasileiro, respondendo por 3% e 40% quando se refere ao PIB Agropecuário, demonstrando ser assim além de atuante fundamental para a economia nacional como um todo.

Dentre os fatos que marcaram o cooperativismo no Brasil ao longo dos anos, tem-se a menção na Constituição da República de 1988, referenciando sobre a constituição de sociedades cooperativas e estabelecendo regras e princípios para

sua constituição. A nova lei criada traz a liberação do cooperativismo do controle estatal passando o Estado apenas a incentivar, auxiliar e regulamentar a instalação e funcionamento das mesmas, enfatizando os benefícios fiscais da criação de cooperativas (CARDOSO e NOGUEIRA, 2009).

No Brasil, as cooperativas surgiram no início do século passado e a legislação logo as reconheceu, até o ponto em que resultou a Lei 5.764, de 16/12/1971, alterada pela Lei 7.231/1984, que definiu a política nacional de cooperativismo, instituindo o regime jurídico das sociedades cooperativas, as quais são sociedades de pessoas físicas, com forma e natureza jurídica próprias, não sujeitas à falência, e de natureza civil. (Klein, 2011)

No Rio Grande do Sul, estado pioneiro e de relevância no cenário do cooperativismo brasileiro, foi elaborada a primeira Lei estadual acerca do tema, qual seja a Lei 11.995, de 30 de outubro de 2003. Dando continuidade a esta tendência, outros Estados também formularam legislações voltadas ao cooperativismo, como é o caso de São Paulo e do Espírito Santo. (Klein, 2011)

Em termos legais, o principal marco do cooperativismo nacional recentemente foi objeto de algumas alterações que ainda suscitam debates doutrinários, a contar do momento que tiveram sua disciplina tratada também pelo Código Civil.

Em 10 de novembro de 1999, foram criadas as denominadas “cooperativas sociais”, através da Lei 9.867. A finalidade destas cooperativas é a inserção, no mercado de econômico, de indivíduos em situação de vulnerabilidade social.

O Código Civil de 2002 trouxe algumas alterações legais no tocante às cooperativas, as quais ainda são objeto de dissenso doutrinário e serão analisadas amiúde adiante, posto que a codificação expressasse uma “ressalva” à legislação específica e tratou das características do tipo societário e da responsabilidade, em dispositivos que apresentam tanto semelhanças quanto distinções com a Lei 5.764/1971.

Para os cenários atuais, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) traz em publicações específicas, explicações sobre a Lei n.º 12.690/2012 e informa que, surgiu com o objetivo de disciplinar a organização e o funcionamento das cooperativas de trabalho, de maneira moderna e buscando a superação dos desafios impostos pela incorreta compreensão dos princípios e valores do

cooperativismo, tanto no âmbito dos contratantes (da iniciativa privada ou do governo), quanto na visão dos fiscalizadores, notadamente o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

A OCB completa salientando que, em algumas matérias a Lei n.º 12.690/2012 estabelece novas obrigações e dispõe de maneira diferente da Lei n.º 5.764/1971 (Lei do Cooperativismo). Contudo, havendo conflito entre os diplomas legais ao disciplinar um mesmo instituto, prevalece o disposto na nova legislação (Lei n.º 12.690/2012), tal como garantido em seu art. 1.º e disciplinado no §1.º do art. 2.º da Lei de Introdução ao Código Civil.

#### 2.4 A autogestão nas cooperativas

Conduzir uma organização qualquer é papel do gestor, incumbindo-se da administração do empreendimento. Chiavenato (2001, p. 28), define a administração como “[...] a maneira de governar organizações ou parte delas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.” Assim sendo, a administração existe nas mais variadas formas de organização sejam elas simples ou complexas e as cooperativas não são diferentes, dado que a administração destas é feita por seus próprios cooperados baseados num modelo de autogestão, onde a própria associação de indivíduos se organiza para deliberar sobre as decisões a serem tomados a cerca do destino da mesma, conforme disposto pelo princípio da gestão democrática, ou autogestão.

É interessante observar que o desempenho organizacional está diretamente relacionado com a forma de condução do empreendimento pelo gestor, sendo o gerenciamento um processo contínuo, assim a organização sofre influências diretas da cultura organizacional impregnada, pois, conforme Ernst (1985) *apud* Machado (2006, p. 65) afirma ser esse tema “um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma empresa e o comportamento cotidiano de seus empregados”. Desse modo, nota-se que a cultura organizacional cooperativista é embasada em seus princípios tornando-a um empreendimento distinto das demais empresas mercantis. Consoante a isso, Machado (2006, p. 67)

afirma que “A cultura cooperativista é a base, mas há variáveis que geram particularidades em cada cooperativa”. Ou seja, mesmo seguindo os mesmos princípios, as cooperativas não compartilham de um único modelo de gestão.

O funcionamento de uma cooperativa é embasado em legislação própria, o estatuto social, e na lei nº 5.764/71 que rege o movimento no país, e sua gestão cabe aos seus cooperados através de um modelo próprio, conforme Cardoso e Carneiro (2009, p. 23): “A gestão da cooperativa está baseada no princípio da autogestão, que é uma modalidade de gestão multidimensional (social/econômica/política/técnica)”. Desse modo, todos os associados são incluídos como donos do empreendimento, e para a administração deste faz-se necessária a existência de órgãos próprios e ocupados por membros da cooperativa, que tenham domínio sobre a legislação própria do movimento bem como os princípios que regem o sistema, além de conhecimento sobre as atividades de gestão. (BRASIL, 2008)

Esse modelo de autogestão é exercido de forma organizada através da existência dos seguintes órgãos: Assembléia geral (órgão máximo e soberano na cooperativa, formado por todos os cooperados com direito a apenas um voto cada); Conselho de administração (formado por cooperados eleitos pela assembléia geral, é responsável pela administração diária da cooperativa); Conselho fiscal (também formado por cooperados eleitos pela assembléia geral, compete fiscalizar toda a administração da cooperativa guardando o patrimônio da organização). Cabe então a cada segmento tomar as decisões de interesse coletivo cumprindo sua finalidade principal que é satisfazer as necessidades coletivas da comunidade. Consoante, Machado (2006, p. 72,73) cita:

A administração da cooperativa cabe a uma Diretoria ou Conselho Administrativo, composto por, no mínimo, três membros efetivos e seus suplentes. Cumprindo o disposto no art. 47 da Lei 5.764/71 (BRASIL, 2005a), todos os componentes dos Conselhos devem ser cooperados e eleitos em Assembléia Geral, com mandato não superior a quatro anos, com renovação obrigatória de, no máximo, 1/3 de seus membros. Esta administração é acompanhada pelo Conselho Fiscal, composto por três membros efetivos, e seus suplentes, também eleitos em Assembléia Geral, com mandato de 1 (um) ano, conforme disposto no art. 56 da Lei 5.764/71 (BRASIL, 2005a). Além da Diretoria ou Conselho de Administração, outros órgãos necessários à administração da cooperativa poderão ser criados pelo estatuto, conforme Lei 5.764/71 (BRASIL, 2005).

Esse modelo democrático de gestão ainda permite a contratação de profissionais especializados de acordo com as leis trabalhistas para atuarem nas

mais diversas áreas da organização. Não obstante, pode-se compreender que o foco central desse princípio se assenta na valorização do ser humano em detrimento do capital, uma vez que inexiste qualquer distinção entre os cooperados, e o capital apenas tem a função de auxiliar no atingimento do objetivo maior do movimento que é a promoção da dignidade da pessoa humana. (MARROQUIM, 2010)

A gestão da cooperativa apresenta assim dois aspectos que melhor podem ser percebidos ao relacionar as atividades da cooperativa com os associados, ficando evidente que esta organização deve interagir com o mercado da melhor forma possível para atender às demandas de seu grupo de cooperados. Por isso que estas não funcionam por acaso, estando claros seus objetivos e necessitando para tanto de uma atuação eficiente e eficaz. (MACHADO, 2006)

Destaca-se então a atuação das cooperativas como elo entre o cooperado e o mercado, ao mesmo tempo em que ela direciona os produtos e serviços ao mercado é papel destas contribuir para a agregação de valor a estes como diferenciais competitivos e aumento do poder de barganha dos fornecedores, estabelecendo então uma relação de benefícios mútuos onde ambas as partes envolvidas obtém o resultado esperado. Desse modo, é que se percebe a importância da participação dos sócios proprietários no processo coletivo da tomada de decisões, bem como o acompanhamento das atividades e resultados nesse processo de construção da autogestão. (VALADARES, 2002)

Constitui o ato cooperativo essa relação de negócios entre a cooperativa e seus cooperados, entre cooperados e a cooperativas ou mesmo entre cooperativas parceiras desde que integre ou, seja necessário para a consecução dos objetivos destas, de acordo com o art. 79 da Lei n. 5.764/71 (BRASIL, 2005), não implicando sobre tal os custos referentes a operações de mercado, ao contrário do que ocorre com os atos não cooperados caracterizados pelos negócios realizados entre cooperativas e terceiros não vinculados a esta ou vice-versa onde incidirá custos referentes a essas operações no mercado. Vale destacar que tais negócios devem estar de acordo com os interesses da sociedade cooperativa.

Evidência-se assim a necessidade latente de uma administração atenta às questões atinentes aos cooperados como também ao mercado, uma vez que tornar a cooperativa uma organização competitiva não é fácil. Machado (2006) afirma que

os gestores devem utilizar técnicas de organização empresarial modernas, eficazes e utilizar ou oferecer tecnologias, assim como apresentar vantagens para que a atividade cooperativista seja competitiva. Desse modo, o modelo de gestão adotado em uma cooperativa deve constantemente ser analisado no intuito de identificar problemas chaves e proporcionar às devidas condições para que as mudanças necessárias sejam implementadas, uma vez que os resultados, positivos ou negativos, alcançados pela sociedade cooperativa necessariamente são revertidos aos próprios cooperados.

Contudo, muitas são as dificuldades encontradas pelos gestores das cooperativas ao lidarem com o mercado, na maioria das vezes a falta de experiência ou de conhecimento gerencial acaba interferindo na qualidade dos serviços prestados, Oliveira (2006, p.33) aponta os principais problemas encontrados pelos gestores contemporâneos:

A falta ou esquecimento da educação cooperativista, a falta de cooperação entre cooperativas, a aplicação de desatualizados, inadequados e centralizados modelos de gestão, o fato de não saber trabalhar com a concorrência, bem como a desagradável confusão entre propriedade de gestão e propriedade da cooperativa.

Evidentemente que tais problemas interferem diretamente na realidade do sistema cooperativista acarretando um descrédito ao mesmo pelo fato de muitos dos resultados atingidos não serem o esperados pelos cooperados e sociedade envolvida, devido às diversas dificuldades administrativas encontradas. Consoante aos problemas de gestão que podem ser percebidos em muitas cooperativas brasileiras, Machado (2006, p.48) entende que:

É a inexpressiva aplicabilidade do princípio do controle democrático e da participação efetiva dos sócios nestas cooperativas, em razão da burocratização administrativa e da expansão ilimitada do quadro societário, que somadas ao baixo nível de instrução característico do campo brasileiro acabaram contribuindo para a ampliação dos obstáculos a participação consciente dos sócios. Com isto, a racionalidade típica dos empreendimentos capitalistas sobrepõe-se aos princípios associativistas originais e transforma os produtores cooperados em meros clientes de serviços.

A autora ainda diz que as forças de mercado são determinantes nessa descaracterização das cooperativas ao voltarem seu foco com mais ênfase para o mercado em detrimento das necessidades de seus cooperados, conforme aponta seus princípios, fato esse justificado pela necessidade de se manterem inseridas na

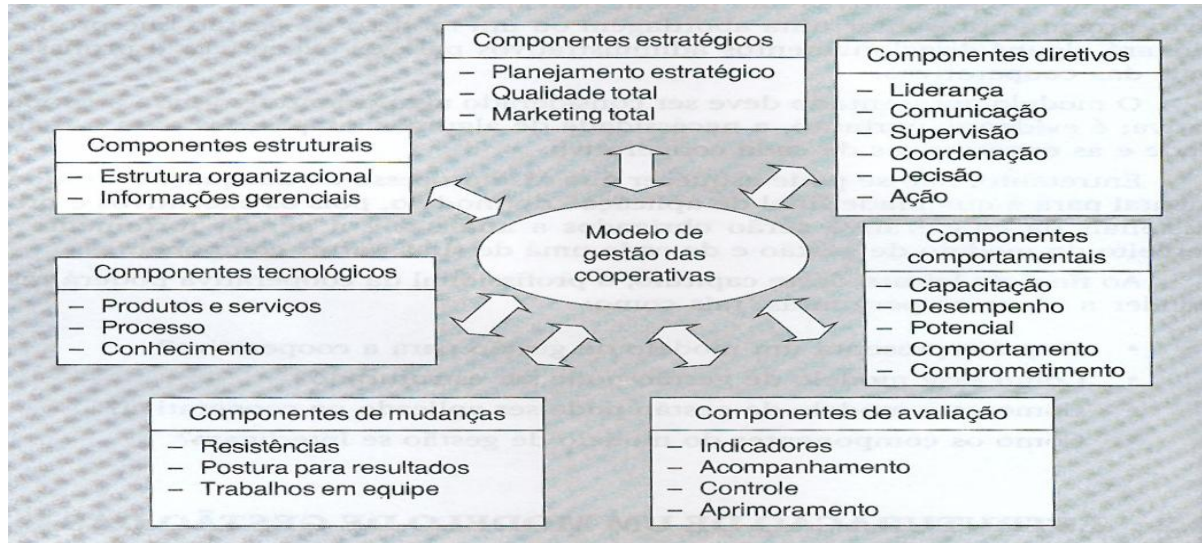
economia capitalista utilizando diversos métodos operacionais e organizacionais objetivando equiparação aos concorrentes.

É interessante destacar que as dificuldades não são de origem especificamente internas às cooperativas, nota-se também aquelas advindas do ambiente externo como as próprias limitações impostas pela legislação que dificulta, por exemplo, a formação de alianças estratégicas com empresas não cooperativas e a própria capitalização da mesma, que de certo modo são aspectos passíveis de serem repensados como forma de reduzir até mesmo a concorrência voraz entre as cooperativas e empresas. (OLIVEIRA, 2006)

Porém, faz-se pertinente o questionamento da possibilidade em manter ao mesmo tempo um modelo de gestão no qual as tendências tanto sociais quanto econômicas pudessem ser atingidas, ou seja, um modelo cooperativista no qual fossem atendidos tanto os anseios dos cooperados quanto os do mercado relacionados à sobrevivência da cooperativa frente aos concorrentes. Oliveira (2006, p.40) entende ser possível aplicar um modelo convencional que não fira os princípios cooperativistas, mantendo a autogestão, e que possibilite a cooperativa acompanhar as tendências de mercado. Tal modelo é conceituado por esse autor como um:

Processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação de resultados, visando ao crescimento e ao desenvolvimento da cooperativa.

O modelo de gestão proposto por este autor tem na interação de seus componentes o ferramental planejamento estratégico uma vez que envolve a organização como um todo, ligando diversos elos e possibilitando uma leitura de seu ambiente através da identificação dos pontos fortes e fracos do empreendimento cooperativo e mostrando suas oportunidades e ameaças.



**FIGURA 1 – MODELO DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS E SEUS COMPONENTES**

Fonte: Oliveira (2006, p.40)

Observa-se que são muitos os componentes abordados neste modelo, entre estes, pode-se destacar é a inter-relação estabelecida entre os componentes e a gestão, consolidando assim o processo administrativo de modo que as premissas do planejamento apresentadas sejam passíveis revisão ao longo das diferentes situações vivenciadas pelos gestores das cooperativas. O autor ainda afirma que para o adequado desenvolvimento e aplicação desse modelo os gestores devem ter pleno conhecimento sobre a aplicabilidade da ferramenta planejamento estratégico..

Consoante à postura que as cooperativas devem adotar frente aos seus cooperados e ao mercado Machado (2006, p.89) afirma que:

A cooperativa deve se estruturar para aplicar um modelo de gestão que garanta a qualidade dos produtos e serviços, acompanhe a evolução tecnológica, satisfaça aos consumidores, cada vez mais exigentes, tenha condições de enfrentar a concorrência cada vez mais forte, e realize medidas heróicas para baixar seus custos, de forma que suporte a falta de controle sobre os preços de mercado e o aumento de encargos.

Portanto, a ação coletiva dos cooperados é que vai definir o modelo de gestão mais adequado a sua realidade, tendo em vista que não existe um único modelo ou aquele que dê certo frente a todas as situações, mas sim aquele que melhor se adéqua a cada realidade.

## 2.5 Espécies de cooperativas

Vistas como mecanismo de transformação social, as cooperativas objetivam prestar serviços aos seus cooperados, uma vez que o homem é o foco central destas, diversas são as formas possíveis de agrupamento que venham a ser formadas para então sanar as necessidades latentes dos grupos humanos. Marroquim (2010, p.37) cita que “diante das inúmeras possibilidades de atuação de uma cooperativa, se torna difícil uma classificação”, mesmo assim as organizações representativas do movimento (ACI e OCB) formularam uma classificação de caráter informativo agrupando as sociedades cooperativas de acordo às atividades que cada uma desenvolve e quanto a sua forma de organização.

De acordo com Zurita *et al* (2006, p.7) no tocante à forma de organização, as cooperativas podem ser classificadas como:

**Singulares:** constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas e, excepcionalmente, por pessoas jurídicas. Caracterizam-se pela associação de pessoas que se organizam para satisfazer suas necessidades econômicas, sociais e culturais, mediante a cooperação mútua destes na execução dos negócios.

**Cooperativas Centrais ou Federações de Cooperativas:** constituídas por, no mínimo, 3 (três) Cooperativas Singulares. Visam a organização em comum e em maior escala das atividades econômicas e assistenciais das filiadas (cooperativas singulares).

**Confederações de Cooperativas:** constituídas por, no mínimo, 3 (três) Federações de Cooperativas ou Cooperativas Centrais, e têm por objetivo a coordenação das atividades das respectivas filiadas, ainda que de diferentes ramos.

Já no que diz respeito à classificação das cooperativas quanto as atividades desenvolvidas por estas, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento através do Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural – Denacoop (2012, p. 19, 20, 21) as categorizam nos seguinte ramos: cooperativismo de Trabalho, de Crédito, de Saúde, de Transporte, Habitacional, de Consumo, de Infraestrutura, de Produção, Mineral, de Turismo e lazer, Especial e Agropecuário.

O cooperativismo agropecuário, abordado nesse trabalho, é representado por cooperativas de produtores rurais que tem por objetivo o aperfeiçoamento de sua produção, bem como obterem uma agregação de valor a seus produtos para assim poderem repassá-los ao mercado por preço superior ao comumente aplicado pelos atravessadores.

Percebe-se assim o quão abrangente é o cooperativismo, dada a sua importância como viabilizador de negócios nos mais variados campos de atuação decorrentes de demandas sociais que o veem como alternativa.

### 2.5.1 Cooperativas agropecuárias

Seguindo a origem do próprio movimento, o cooperativismo agropecuário também surgiu no continente europeu, a saber, na Dinamarca. Diante da necessidade das comunidades rurais em se fortalecerem na luta de sobrevivência frente a crescente influência das indústrias da época e vislumbrados pela abrangência dos outros ramos, o cooperativismo agropecuário se consolidou diante do anseio de unificação dos interesses ligados ao campo. Sobre essa origem Ricken (2009, p.41) afirma que:

A primeira cooperativa agropecuária foi constituída na localidade de Hjedding, Dinamarca, em 1882, para se dedicar ao fabrico e à venda de manteiga diretamente aos consumidores finais. Pouco depois surgiram outras cooperativas no mesmo modelo, que se encarregaram do acondicionamento da carne, defumação de toucinho, venda de ovos e de outros produtos agrícolas.

Os imigrantes europeus foram os propulsionadores do cooperativismo no continente americano como um todo, e no Brasil não foi diferente, várias foram as tentativas de implementação desse tipo de organização na época das missões jesuíticas, Ricken (2009, p.42) cita que:

[...] no Brasil houve várias iniciativas precursoras para formação de comunidades autogestionadas, com funcionamento semelhante às organizações cooperativas, anteriores ao século XIX, em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas, que se preconizavam a construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos esse modelo deu exemplo de sociedade solidária fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar das pessoas e das famílias se sobrepuja ao interesse econômico individual. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo, a exemplo da prática de mutirões presentes na cultura do povo brasileiro.

O ramo de cooperativa pioneiro no Brasil foi o segmento agropecuário que ganhou espaço principalmente nas regiões sudeste e sul, respectivamente as maiores bacias leiteiras do país. Com o declínio da cafeicultura no cenário econômico nacional as famílias de imigrantes buscaram em suas raízes outras formas de retirarem sua sobrevivência encontrando no cooperativismo uma saída

para tal situação. Em um primeiro momento uniram-se em pequenos grupos formando cooperativas com o objetivo de valorizar ainda mais seus produtos, conquistada a estabilidade esses empreendimentos foram ganhando expressividade no cenário econômico nacional. Pineli Alves (2003, p.22) aponta que:

O cooperativismo agropecuário despontou no país nos anos iniciais da Primeira República (1889-1930). A doutrina do liberalismo econômico encontrava, então, plena aceitação, recomendando aos países a exploração de suas vantagens comparativas. A economia brasileira seguia essa prescrição, especializando-se na produção e exportação de um único produto agrícola, o café.

O descaso do governo brasileiro, na Primeira República, com a agropecuária fez com que o Estado pouco investisse no setor causando estagnação e impossibilitando a ascensão deste, visto a riqueza dos inúmeros recursos naturais aqui existentes, como vasta extensão territorial e clima adequado. Mas, com o surgimento e fortalecimento das inúmeras cooperativas agropecuárias instaladas pelo país volta-se o olhar do governo para esse segmento, uma vez que sobrevém a importância destas para o contexto socioeconômico nacional, principalmente a partir do governo Vargas com a saída de cena do café brasileiro, buscou-se investir maciçamente nos mais variados setores produtivos do país incentivando desse modo o aumento da produção assim como o aumento do consumo interno.

Nos governos subsequentes, buscou a criação de estímulos para o incentivo do cooperativismo como a criação de órgãos de fomento e linhas de crédito específicas, onde o governo ao dar mais importância ao setor agropecuário e objetivando moldar a industrialização do país a seu gosto, buscou estabelecer metas para a superação da passividade em que o segmento se encontrava, almejando a modernização rural nacional, tendo em vista que o aumento da produtividade camponesa como um todo contribuiria para o aumento da competitividade do Brasil no cenário internacional. Ricken (2009, p.43) é enfático ao afirmar que:

Gradativamente, o cooperativismo agropecuário se estendeu em todo território brasileiro e segundo a OCB, é o ramo que tem maior relevância econômica e social no Brasil. Participa de forma efetiva da assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados, abastecendo o mercado interno de produtos alimentícios e participando nas exportações, o que contribui para o saldo positivo da Balança Comercial Brasileira.

Nota-se que houve resistência por parte do movimento cooperativista quanto à aceitação dos benefícios ofertados pelo governo nessa época em virtude de

experiências malsucedidas que ocorreram no passado. Entretanto, com esses auxílios, as cooperativas brasileiras tornaram-se totalmente dependentes do governo, ficando de certo modo suscetíveis a mudanças no cenário macro econômico nacional e internacional, e quando na década de 80, foi desencadeada uma crise na econômica mundial, após suscetíveis quedas nos preços dos principais produtos agrícolas comercializados na época e também as várias mudanças ocorridas na política adotada pelo governo para fortalecer o movimento, as cooperativas se viram fragilizadas e sem capacidade de arcar com seus compromissos. (PINELI ALVES, 2003)

Como resposta, o governo desvalorizou a moeda brasileira no intuito de reduzir as importações e estimular as exportações. Com sua atenção voltada para o combate a crise, o país deixou de lado os incentivos às cooperativas acarretando grandes prejuízos e redução no crescimento das mesmas. Ainda segundo Pineli Alves (2003), parte dessa redução de crescimento se deu por conta de parte das cooperativas financiavam seu crescimento as custas de capitais de terceiros o que afetou diretamente seu negócio pelo aumento contínuo da inflação e desvalorização da moeda nacional.

A partir da década de 90, o contexto foi se revertendo, as mudanças ocorridas no cenário nacional com a estabilização econômica através a fixação do real como unidade monetária de valor foi preponderante para o movimento. Houve a criação por parte do governo de vários programas de refinanciamento de dividas rurais e conseqüentemente a liberação do crédito rural, ocorrendo um significativo aumento no ramo cooperativo, principalmente o leiteiro que mesmo atravessando longos períodos de crise e intervenção estatal conseguiu se despontar dentre os demais ramos cooperativistas, sendo hoje o terceiro em geração de resultados na pecuária nacional, entre os principais produtos ofertados pelas cooperativas agrícolas. De acordo com Silva, *et al* (2003, p. 18):

Assim, em 1990, podemos constatar a existência de 4.666 cooperativas registradas no Departamento Nacional de Registro Comercial (DNCR), saltando para 20.579 cooperativas em 2001. Isso equivale a um crescimento de 331% no número de cooperativas no Brasil em uma década.

Devido ao fato de ser o Brasil um país com grande extensão territorial, o cooperativismo agropecuário tem encontrado dificuldades no que diz respeito a uma

maior integração entre as várias correntes e vertentes do movimento inexistindo desse modo uma relação sistêmica de crescimento pelo território nacional, vindo a concentrando-se nas regiões tidas como maiores produtoras ou naquelas em que se tem um maior investimento.

Dados da OCB mostram que o cooperativismo agropecuário brasileiro foi responsável em 2011 pela movimentação de U\$ 6,1 bilhões com exportações diretas, já no ano de 2012 segundo esse mesmo órgão representativo este ramo se responsabilizou por 48% do PIB agropecuário do país e empregando cerca de 164.223 mil colaboradores. Isso mostra de fato sua importância e impacto no contexto econômico nacional, dada sua capacidade de gerar valor e contribuir para melhoria na qualidade de vida de muitos brasileiros.

### 3 COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E A PRODUÇÃO LEITEIRA

O leite é um alimento altamente nutritivo composto por vários nutrientes, proteínas e vitaminas indispensáveis para o corpo humano. Tem-se na exploração da bovinocultura de leite uma importante atividade econômica, tendo em vista sua capacidade de gerar e agregar valor aos entes envolvidos em sua cadeia produtiva.

Seu processo de industrialização passou por inúmeras transformações no decorrer dos anos em detrimento dos avanços tecnológicos vislumbrados por todo o segmento, sendo que grande parte dessas mudanças foram conduzidas pelas ações de cooperativas do segmento agropecuário e o restante, conseqüentemente, aponta para empresas e laticínios.

A dinâmica dessa cadeia agroindustrial apresenta situações singulares nas mais variadas regiões do mundo, decorrente em grande parte das disparidades econômicas. A inserção da cadeia produtiva do leite no contexto da economia global requer para tanto na elaboração deste trabalho que se faça uma análise panorâmica da produção leiteira como um todo, partindo do geral (mundo) para o particular (região a ser estudada).

#### 3.1 Considerações sobre a produção e uso do leite em âmbitos global e nacional

Destacam-se mundialmente como maiores produtores de leite os Estados Unidos e a Índia com produção em 2010 de aproximadamente 87,5 e 50,3 toneladas de leite produzido respectivamente, sendo a produção mundial de mais de 599 toneladas de leite (FAO/FAOSTAT *apud* EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012). Nota-se que nos últimos anos houve uma diminuição considerável na produção de leite tanto nos Estados Unidos como nos principais países produtores da União Européia e um significativo aumento em alguns países da Ásia e Oceania, conforme Costa (2006, p.7) cita:

Numa análise da produção mundial de leite, nos últimos 10 anos, constata-se que a produção européia reduziu em 5,3%, enquanto que, no resto do mundo, ocorreu um incremento na produção, especialmente na Ásia, que teve um aumento em 53,6%, seguida da Oceania, cuja produção de leite cresceu 39,4%.

Com um rebanho de aproximadamente 247,2 milhões de vacas, a produção leiteira mundial apresenta características peculiares nas mais variadas regiões do planeta, tendo em vista as disparidades econômicas encontradas entre os países desenvolvidos, em desenvolvimento e os mais pobres. Em países desenvolvidos a produção além de suprir a demanda interna, o excedente é direcionado para exportações, realidade bastante diferente dos outros países em que a produção interna não é suficiente nem para atender a demanda interna, tendo, portanto, que importar leite e derivados. Vale destacar como uma das características principais da produção de leite nos países desenvolvidos, o elevado protecionismo existente visando a garantia da renda dos produtores, constituindo uma barreira à entrada de produtos estrangeiros. A alta importação nos países pobres e em desenvolvimento se deve a inexistência tais políticas protecionistas e devido à baixa produção interna. (DÓREA, *et al* 2003)

Por ser um produto altamente perecível o leite necessita de tratamento especial no trato e manejo tanto para o consumo interno ou para exportação, destaca-se que os principais produtos comercializados e exportados são o leite em pó, o leite UTH (longa vida), manteiga e queijos. (MARTINS, 2000)

Outra característica notável dos países desenvolvidos é a alta produtividade média de leite por animal onde os líderes são Arábia Saudita com produtividade média de 14.964 kg, Israel 10.336 kg, EUA 9.593 kg e Dinamarca 8.640 kg (FAO/FAOSTAT *apud* EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012). Isso se dá pela existência de incentivos para a melhoria da qualidade do rebanho, a grande maioria dos produtores tem sua produção especializada e as propriedades atuam como pequenas empresas mesclando tecnologia com excelentes técnicas de manejo animal, melhoramento genético e de suprimentos, aliando também eficientes formas de gestão rural.

Tem-se o início da pecuária brasileira com a povoação do território durante o período colonial, onde a princípio o gado era utilizado como força motriz do sistema produtivo implantado, obviamente girando em torno da atividade da cana-de-açúcar. Com o passar do tempo e a proliferação da criação bovina em todas as regiões do país, buscou-se ter um melhor aproveitamento desses animais não se restringindo apenas a sua utilização para movimentação e força de trabalho, tendo em vista a

perca de atratividade e produtividade dos setores agrários na qual eram empregados. Nesse sentido Alves (2001, p.75) cita que:

Por volta de 1870, o Vale do Paraíba, região em que até então concentrava a maior produção cafeeira e os setores mais ricos do país, passa pelo esgotamento de seu solo, redução da produtividade e conseqüentemente das margens de lucro. A produção do café segue para o Oeste Paulista. Surge no Vale do Paraíba a oportunidade para uma nova atividade: a produção de leite.

Somente a partir da década de 1920 é que se começou um tímido beneficiamento de leite para venda, diante do crescimento das cidades demandando para tanto um aumento na produção de itens tido como de primeira necessidade para o suprimento destas. Remonta a essa época, o surgimento das primeiras indústrias beneficiadoras de lácteos.

A partir daí, a produção brasileira de leite vem apresentando um crescimento expressivo seja no aumento da produção, da industrialização ou do consumo. Gomes (1997, p. 1) cita que:

No Brasil, nos últimos anos, toda a cadeia do leite tem passado por profundas transformações. Os principais determinantes dessas transformações são: a) Liberação do preço do leite, no final de 1991; b) Queda da inflação, a partir de julho de 94, com o plano real; c) Maior abertura do comércio internacional, a partir do início dos anos 90, especialmente com a efetivação do Mercosul; e d) Crescimento da coleta a granel de leite.

A produção brasileira teve relevante destaque de crescimento, destacando-se em 2010 e ficando com uma produção total de 30.715.460 litros de leite, o país ficou com o posto de quinto maior produtor a nível mundial neste ano e é detentor do segundo maior rebanho bovino do mundo. Destacam-se as regiões sudeste e sul como maiores produtoras a nível nacional, sendo responsáveis no ano 2011 por cerca de 61,8% da produção total do país. O estado de Minas Gerais é o maior produtor nacional com 8.388.039 litros de leite produzido em 2010, acompanhado pelos estados do Rio Grande do Sul com 3.633.834 litros e Paraná com 3.595.775 litros de leite (IBGE/PESQUISA DA PECUÁRIA MUNICIPAL *apud* EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012). Segundo ALVES, *et al.* (2010, p.9) “O alto crescimento nos últimos anos explica-se pela necessidade de atender a uma demanda interna também crescente”.

Apesar de todos esses números, a produção nacional ainda é vista como pequena ou pouco produtiva, tendo em vista o tamanho do rebanho nacional e da quantidade de terras disponíveis para criação. Rocha (2010, p.15) afirma que:

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a produção média das vacas no Brasil é de 1.240 litros/vaca/ano e a lotação média está em apenas uma vaca/hectare. Embora existam, no País, alguns grupos de produtores que podem ser classificados como eficientes, a maioria, ainda permanece com baixos índices de eficiência técnica, e por consequência, econômica. Enquanto em 2009, a produtividade média dos EUA e Canadá foi de 25,73 e 23,06 kg de leite/vaca/dia, respectivamente, no Brasil a média foi de apenas 4,88 kg de leite/vaca/dia.

Ainda segundo o autor, o sistema de produção de leite no país ainda apresenta baixos índices de rentabilidade. Apesar de ocupar importantes posições no *ranking* dos maiores, a pecuária é pouca especializada e apresenta heterogeneidade nos sistemas de produção, nos quais a atividade leiteira altamente tecnificada convive com a criação extrativista, apresentando baixo nível tecnológico e produtividade limitada. Aproximadamente 90% dos produtores são considerados pequenos, com baixo volume de produção diária, baixa produtividade por animal e pouco uso de tecnologia.

É indiscutível a importância do agronegócio para o cenário sócio econômico brasileiro sendo o leite um dos principais produtos, movimentando cerca de R\$ 64 bilhões/ano, com 1,3 milhões de produtores de leite e produção de 27,5 bilhões de litros/ano e empregando 4 milhões de pessoas (ROCHA, 2010).

Com a abertura comercial e a participação do Brasil no MERCOSUL no início dos anos 90, o mercado nacional aumentou suas exportações tanto de leite como de derivados significativamente, devido não somente a uma mudança de comportamento por parte dos consumidores, como também pelo fato de o país ter passado a interagir mais com os outros países membros deste mercado bem como o resto do mundo. Nesta perspectiva, Rocha (2010, p.16) afirma que:

A partir do ano de 2000, o Brasil iniciou acesso ao mercado internacional, alcançando, em 2007 e 2008, saldo positivo na balança comercial de lácteos devido, principalmente, a fatores como: alta do preço do leite em pó no mercado internacional, redução da produção mundial de leite e câmbio favorável da moeda nacional. De maneira geral, do que é comercializado no mercado externo, o leite em pó responde por aproximadamente 50%, a manteiga e o creme de leite são responsáveis por valores próximos a 30% e os queijos pelos 20% restantes.

Quanto ao mercado interno, o segmento industrial tem sido dominado quase que, em sua totalidade, por grandes empresas nacionais e internacionais que atuam diretamente na coleta e industrialização do leite aqui produzido, restando pequena proporção para as cooperativas que como estratégia de atuação tem buscado seu fortalecimento através da união com várias outras do setor objetivando aumentar seu volume de coleta e processamento, tendo como peculiaridade o direcionamento da comercialização de seus produtos na mesma região de origem (PAES, *et al* 2009), o que é benéfico à mesma, pois fortalece sua atuação junto ao mercado local e regional e, por conseguinte essa estratégia adotada pelas cooperativas torna possível o alcance de uma área geográfica de influência ainda maior.

Ainda sobre as mudanças ocorridas no mercado interno do leite, nota-se uma preocupação ainda maior por parte dos consumidores referente à praticidade dos produtos bem como os benefícios ligados à saúde, contribuindo assim para uma mudança de atitude ao passo que a qualidade de vida tem se tornado fator decisivo que influi no comportamento de compra. (ALVES, 2001)

Consoante a isso, Martins (2000, p.64) cita alguns dos fatores que tem provocado essas mudanças no segmento leiteiro no Brasil:

O setor do leite vem se modificando radicalmente nos últimos anos, fruto principalmente das novas variáveis de política pública (desregulamentação, abertura comercial, integração, estabilização) e seus reflexos no ambiente competitivo (concentração e internacionalização da indústria, novas embalagens, maior poder dos supermercados, coleta a granel, reestruturação geográfica, pagamento diferenciado por qualidade, etc.). Enfim, inúmeros aspectos fizeram com que as empresas e cooperativas do setor do leite identificassem suas condutas e estruturas para se adaptarem a nova condição do mercado.

O Brasil apresenta-se como um país forte e competitivo no cenário mundial, uma vez que conta com condições favoráveis como baixos custos de produção, uma vasta extensão territorial e condições climáticas favoráveis na maioria das regiões produtoras, realidade essa diferente apenas na região nordeste, por não contar com período chuvoso regular, além de possuir mão de obra potencial a baixo custo. Segundo Rocha (2010, p.20):

A bovinocultura de leite no Brasil apresenta grande potencial; a população bovina oferece amplas oportunidades genéticas. Ações envolvendo o melhoramento genético do rebanho leiteiro, a melhoria da qualidade e disponibilidade da alimentação animal, além da capacitação e acompanhamento técnico junto ao produtor são determinantes para o

processo de evolução da atividade e aumento da rentabilidade do sistema produtivo.

Nota-se, também, outra variável importante para o contexto nacional que é o fortalecimento das pequenas propriedades rurais através da utilização de técnicas de manejo e gestão modernas e orientadas para as necessidades locais, fornecidas por cooperativas ou órgãos de fomento ao fortalecimento econômico rural, o que vem a beneficiar o país através da geração de emprego e renda e a fixação do homem ao campo, além da consequente obtenção de uma maior produtividade seja na agricultura ou pecuária.

### 3.2 A produção e utilização do leite na microrregião de Guanambi

A Bahia é o sétimo maior produtor de leite do país com um total de 1.238.547 litros de leite produzido em 2010. No nordeste, a Bahia ocupa o posto de maior produtor seguido pelo estado do Pernambuco e Ceará. Rocha (2010 p.14) cita que apesar da liderança regional, o Estado da Bahia apresentou uma pequena redução da sua produção em 2008, quando comparada com a de 2007, enquanto Pernambuco apresentou um crescimento de 9%.

O município de Guanambi, situado na região sudoeste do Estado, conforme dados do censo agropecuário de 2006 (IBGE) conta com um rebanho bovino de 56.618 mil cabeças, deste total, 10.020 mil vacas foram ordenhadas com a quantidade média produzida por estabelecimento agropecuário em torno de 9.304 litros de leite gerando uma cifra de R\$ 3.405 por estabelecimento, sendo o valor total de leite beneficiado no ano de 362 mil litros de leite. (Censo Agropecuário 2006 IBGE).

Já dados da pesquisa do perfil pecuário municipal também desenvolvido pelo IBGE (2010), o município de Guanambi contava nesse ano com um total de 49 824 mil cabeças de bovinos e produziu cerca de 8.135 mil de litros de leite, representando cerca de 0,7 % da produção estadual e 14, 3 % da produção microrregional totalizando um valor R\$ 4.475.000,00.

Dados mais recentes da produção de leite no município de Guanambi no primeiro trimestre de 2014 coletados pelo IBGE mostra que do total de 2.989.332

litros de leite produzidos, cerca de 666.369 litros foi comercializado com uma grande indústria de outra região, 19.214 litros foi comercializado no próprio município para indústrias de doces e, o restante 2.303.749 litros foi comercializado com os laticínios, queijeiras e indústrias que beneficiam o produto, dentre as quais a COOPAG objeto de estudo nesse trabalho.

### 3.3 Cadeia produtiva do leite

O conceito de cadeia produtiva está intimamente relacionado com o agronegócio ou negócio agrícola, e conforme De Castro (2001, p.4):

O agronegócio é definido como um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais. Inclui serviços de apoio e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal.

Não obstante, Martins (2000) relaciona o termo agronegócio com um conjunto de aspectos por muito tempo cultuados, a própria agricultura de subsistência, que nos dias atuais recebe não só uma nova denominação com o incremento de diversas tecnologias, como também pela própria forma que é tratada ao buscar produzir de forma orientada principalmente para o mercado:

É importante destacar que o conceito de *agrobusiness* traz consigo uma importante característica: a de considerar a atividade rural como de caráter residual e, principalmente, de considerar o papel da indústria [...] a economia do *agrobusiness* reúne hoje essencialmente as funções que eram devotadas ao termo agricultura há 150 anos atrás. (MARTINS, 2000, p. 24)

Assim sendo, cadeia produtiva pode ser compreendida como o arranjo dos vários componentes de um sistema de produção que interage dinamicamente objetivando a satisfação do consumidor final (DE CASTRO, 2001). Já Morvan *apud* Araújo (2007, p. 22) define cadeia produtiva como:

Uma sequência de operações que conduzem à produção de bens, cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas e definida pelas estratégias dos agentes. Estes possuem relações interdependentes e complementares, determinados pelas forças hierárquicas.

Na concepção da cadeia produtiva agroindustrial visualiza-se a existência de três segmentos distintos: o ajustante, ou antes da produção; montante, ou durante a produção; e amontante, ou depois da produção. O segmento ajustante compreende

as atividades que fornecem todos os insumos necessários para que a produção propriamente dita ocorra. O montante ou segmento dentro da porteira compreende a produção propriamente dita, já o amontante compreende o processamento e distribuição dos produtos produzidos até o consumidor final (ARAÚJO, 2007).

Mais detalhadamente pode ser visto como se destacam os três segmentos que compõe a cadeia produtiva do leite: Ajustante à produção: as empresas fornecedoras de insumos e implementos para a agropecuária; na produção propriamente dita, tem-se os pequenos, médios e grandes produtores; e amontante: as grandes empresas, os laticínios e cooperativas que beneficiam o leite, e os canais de distribuição que fazem os produtos chegar até os consumidores finais atacadistas, distribuidores, vendedores e centrais de abastecimento (supermercados, pontos de venda, feirantes etc.). Se considerado o mercado informal, tem também os vendedores que entregam leite de porta em porta.

Neste sentido, a visão sistêmica da cadeia produtiva do leite como agregadora de valor é relevante ao propiciar desenvolvimento econômico e social no contexto em que se encontra inserida. Considerando que uma das principais características do sistema agroindustrial é a geração de valor para as partes envolvidas, destaca-se a atuação de cooperativas agropecuárias na busca de benefícios mútuos para seus cooperados e associados.

Na análise da cadeia produtiva do leite destaca-se a forte atuação de cooperativas que conforme Araújo (2007, p. 128):

As cooperativas agropecuárias, em algumas regiões do Brasil, têm forte interferência na coordenação de cadeias produtivas, atuando ora como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercializadoras de insumos e produtos agropecuários. Em algumas situações, atuam também como "empresas" integradoras e, nesse caso, exercem uma função muito forte de coordenação.

Souza e Baldin (2005, p.5) referem-se aos grupos de cooperativas existentes classificadas de acordo com suas características de atuação explicitando as atividades que estas desenvolvem bem como a abrangência de seus mercados de atuação:

Cooperativas singulares – atuam na compra comum de insumos e na venda comum do leite a outros laticínios. Seu mercado de atuação é regional.

Cooperativas centrais – é formado por cooperativas singulares que objetivam aumentar a escala de produção na industrialização do leite para alcançar o mercado nacional.

As cooperativas podem atuar tanto a jusante, ou antes da produção propriamente dita, com o fornecimento de insumos e serviços afins e principalmente a montante, ou seja, depois da produção como gestora do beneficiamento, produção de derivados de leite e comercialização destes, levando-os até o consumidor final. Com o advento da globalização e o interligamento da economia como um todo, o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo e isso tem dificultado a atuação de cooperativas, pois como consequência passou a concorrer com empresas nacionais e internacionais, além do atuante mercado informal. Nesse sentido, múltiplos são os entraves encontrados para uma atuação eficaz das cooperativas, como exemplo, a falta de regularidade na entrega do leite pelos produtores, pouco valor agregado à produção, aumento significativo e constante dos custos de produção, além da inexistência de indicadores de eficiência que possibilitariam os produtores mensurar se sua atuação está sendo proporcionando os benefícios esperados ou não. (CHADDAD, 2004).

Nesse contexto, Figueira e Belik (1999, p.2) abordam sobre a conjuntura do ambiente institucional que as cooperativas enfrentaram antes de mudarem suas posturas diante a crescente concorrência do mercado:

Na década de 90 ocorreram transformações no ambiente institucional da cadeia produtiva do leite, cujas principais mudanças foram a liberalização dos preços em todos os elos da cadeia produtiva, abertura comercial (ficando a cargo das empresas a decisão de importar derivados lácteos) e a implantação do Mercosul. As transformações redefiniram os padrões de concorrência na cadeia produtiva, pondo em xeque uma série de produtores de leite e empresas de laticínios [...]

No elo industrial assiste-se aos avanços de empresas privadas – principalmente as transnacionais – em movimento de aquisição ou incorporação de empresas privadas e cooperativas brasileiras, em detrimento das cooperativas de produtores de leite as quais, historicamente, tiveram grande importância na recepção e abastecimento do mercado de leite pasteurizado.

Apesar de perder parcela considerável de mercado, as cooperativas ainda continuam ofertando o benefício de suporte a base social, ou seja, oferecem significativas características e atributos que propiciam o desenvolvimento ao seu entorno, principalmente pelo apoio socioeconômico gerado com o aumento no número de empregos e conseqüentemente da renda, criação de ambientes de

aprendizagem, oferecimento de auxílio técnico para a produção e ficando, portanto, mais próximo do seu cooperado, dos clientes e consumidores fortalecendo com isso essa relação através de uma maior integração entre os entes que compõem a cadeia produtiva. (SANTOS, *et al.* 200?)

### 3.3.1 Limitações na sazonalidade

Por depender necessariamente de condições climáticas, uma vez que os rebanhos não sobreviveriam sem pastagem e água, a cadeia produtiva do leite sofre interferências diretas em seus processos, o que acaba por impactar nos resultados e conseqüentemente na relação demanda/oferta. Araújo (2007, p.18) cita que:

A produção agropecuária é dependente das condições climáticas de cada região, apresentando períodos de safra e de entresafra, ou seja, períodos de abundância de produtos alternados com períodos de falta de produção, salvo raras exceções. Já do lado do consumo, *grosso modo*, não há grande variação ao longo do ano nas quantidades procuradas, que permanecem mais ou menos constantes.

O fator seca, acarretado pela falta de chuvas, implica em várias mudanças na cadeia produtiva, uma delas é a elevação dos preços nos períodos de menor oferta ou período entre safra e reduzido quando há oferta abundante ou período de safra. Além disso, é necessário que seja feita uma análise de variáveis, como a perecibilidade do produto, estrutura para estocagem, características do processamento e logística de entrega que estão diretamente envolvidos na formação dos custos (ARAÚJO, 2007). É fato que, no período de safra, onde a oferta aumenta, o produtor necessita liquidar sua produção e para isso reduz os preços devido a essa necessidade de capitalizar sua produção e, quando da entressafra o aumento no preço se dá pelo fato de este necessitar garantir seus estoques e a forma encontrada para isso é o aumento no valor dos produtos. (OLIVEIRA, 2009).

Fazendo referência aos impactos que o aumento de custos pode gerar para uma cooperativa e como decorrência afetando a sua competitividade, De Castro (2001, p.7) cita que:

Para o caso de cadeias produtivas produtoras de commodities, face a não diferenciação do produto final, a competitividade é principalmente estabelecida por baixos custos, que permite uma lucratividade para a cadeia produtiva mesmo quando os preços dos produtos são baixos. Isto significa uma eficiência produtiva maior, ao longo de toda a cadeia produtiva. Notar

que a análise neste caso é comparativa, abrangendo as cadeias produtivas concorrentes, e deve englobar tudo o que ocorre antes, dentro e fora da porteira da fazenda e não apenas o que se passa dentro da fazenda, nos sistemas produtivos.

É nessa perspectiva que entra outro papel relevante das cooperativas como empreendimento de apoio e suporte, principalmente, aos pequenos produtores que dispõem de pouco ou quase nenhuma instrução quando o assunto é a gestão do empreendimento rural. Tem-se então a necessidade da prestação de consultorias por parte das cooperativas para os produtores, orientando-os a ver sua propriedade rural como um empreendimento que necessita ser gerenciado com métodos e técnicas específicas direcionadas para um planejamento onde tanto o que produzir, como produzir e quais as dificuldades encontradas seja previsto, além de como o produtor deve se prevenir frente a situações indesejadas, como é o caso das regiões que enfrentam longos períodos de estiagem ficando toda a produção comprometida acarretando a falta de oferta e elevação dos preços.

Desse modo, as cooperativas podem e devem trabalhar também na prestação de serviços relacionados a assistência técnica e administração rural adaptados às necessidades regionais, proporcionando momentos de formação para os pequenos, médios e grandes produtores rurais que por ventura necessite de um conhecimento especializado voltado para um efetivo planejamento das propriedades no intuito de melhor conviverem com os momentos de crises, sendo a seca um dos principais fatores de redução da produção agropecuária bem como elevação dos custos diretamente envolvidos com a produção e comercialização dos produtos.

## 4 METODOLOGIA

A Metodologia representa um estudo sobre as etapas ou os passos a serem seguidos em busca de determinado objetivo quando se fala em trabalho científico. Desse modo, ela vem para explicar e justificar de forma clara e consistente todas as ações desenvolvidas dentro das atividades de pesquisa, conforme entendem Gerhardt e Silveira (2009, p.11) sobre a metodologia científica:

[...] é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas. Em geral, o método científico compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequado para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

Assim sendo, esta pesquisa foi organizada de modo a possibilitar demonstrar a importância socioeconômica de uma cooperativa para com os resultados da cadeia produtiva ao qual esta se encontra inserida. Para tanto, segue abaixo a caracterização desse estudo.

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva e exploratória. Descritiva, porque visa a levantar opiniões, atitudes, percepções, expectativas e sugestões dos entrevistados, acerca de suas visões sobre o tema investigado (PONTE, *et al.* 2007). Exploratória porque não se tem estudos que abordam as relações entre cooperativas e os entes envolvidos na cadeia do leite local. A proximidade com a pesquisa exploratória acaba por proporcionar uma nova visão do problema em estudo. (GIL, 1991)

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, enfocando principalmente os temas cooperativismo e cadeia leiteira, bem como análise de documentos e pesquisa de campo com utilização de entrevistas e aplicação de questionários.

Segundo Gil (2002, p. 44) “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Também foram utilizados materiais obtidos na internet. A investigação documental consistiu na aquisição de informações contidas em documentos de entidades como

o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e a OCB em suas respectivas páginas eletrônicas.

Marconi e Lakatos (2010, p. 157) entendem que “A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo o que se denomina de fonte primária”.

A pesquisa de campo se deu através da realização de entrevistas e aplicação dos questionários, além da observação dos fenômenos desejados pela pesquisa que é a relação estabelecida pela cooperativa com seus cooperados e conseqüentemente os reflexos gerados por essa interação.

A pesquisa também se caracteriza como qualitativa, visto que trabalha com opiniões, percepções e análises de informações adquiridas por meio de entrevista com questões abertas.

Revela-se uma pesquisa quantitativa em relação à aplicação dos questionários fechados aos entrevistados, sendo estes dados tabulados e dispostos em dados e tabelas que auxiliaram a compreensão dos fenômenos sob investigação.

Foi desenvolvido um estudo de caso nessa cooperativa com o intuito de desvendar quais os benefícios propiciados pelo empreendimento para a cadeia leiteira da microrregião em que a COOPAG atua e a relevância dessa afinidade para o desenvolvimento regional.

O estudo de caso, na concepção de Yin (2001), é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados; quando se baseia em várias fontes de evidências; e quando há proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Para Gil (2002, p. 139) “os estudos de caso podem ser constituídos tanto de um único quanto de múltiplos casos”. Não obstante, o mesmo autor afirma que a finalidade do estudo de caso não é possibilitar um conhecimento profundo a cerca das características de uma população e sim de proporcionar uma visão mais completa do problema através da identificação dos fatores tidos como influenciadores ou influenciados.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com aplicação de questionários. As entrevistas foram realizadas com pessoas diretamente ligadas ao objeto de estudo, compreendendo o gestor, alguns cooperados e associados da referida Cooperativa.

Para Manzini (1990), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões periféricas.

Além das entrevistas também foram utilizados documentos bibliográficos em procedimentos para coleta de dados descritos. Segundo Gil (1991), não são os indivíduos as únicas fontes de dados. Registros em papel, como arquivos públicos e privados, dados estatísticos, etc., são importantes fontes de informações, que serão colhidas mediante documentação indireta.

Ainda de acordo com Gil (1991), essa técnica é bastante utilizada em pesquisas puramente teóricas e naquelas em que o delineamento principal é o estudo de caso, pois pesquisas com esse tipo de delineamento exige, na maioria dos casos, a coleta de documentos para análise.

#### 4.2 Coleta e tratamento dos dados

A coleta dos dados foi dividida em duas etapas. A primeira etapa constituiu no estudo da cadeia produtiva de leite da Cooperativa Agropecuária de Guanambi para tal foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o então diretor-presidente da COOPAG.

Conforme Appolinário (2006, p.134) “as semi-estruturadas há um roteiro previamente estabelecido, mas também há espaço para a elucidação de elementos que surgem de forma imprevista ou informações espontâneas dadas pelo entrevistador” conforme o roteiro de entrevista que segue no apêndice.

Na segunda etapa, foram colhidos dados em campo junto aos cooperados que se dividem entre cotistas e associados que fornecem o leite à cooperativa, utilizando-se o questionário que consta no apêndice deste trabalho, com fins de identificar as ações desenvolvidas pela Cooperativa Agropecuária de Guanambi em sua área de abrangência e quais os impactos gerados pelas ações da Cooperativa,

confirmando ou não o dito pelo diretor da cooperativa e também objetivando identificar quais são os fatores que impactam diretamente na atividade produtiva do leite causando interferências negativas e/ou positivas.

Para o viés qualitativo da pesquisa não foi estabelecido clara separação entre a coleta de dados e a sua interpretação. À medida que os dados foram coletados, foi sendo identificados os temas e suas relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores. Destaca-se que as relações identificadas foram úteis para o trabalho de tratamento e formulação das discussões finais do trabalho.

Por sua vez a parte quantitativa teve seus dados tabulados usando do recurso *Microsoft Office Excel*, para que dos dados numéricos fossem extraídas informações relevantes para o propósito do trabalho.

Por fim, foi elaborado o relatório no intuito de trazer as informações classificadas como relevantes para o caso escolhido, sendo notório o entrelace das diversas fases do estudo com a comparação dos dados obtidos e o referencial teórico que foi objeto do delineamento.

#### 4.3 Unidade de investigação

A unidade de investigação deste estudo será a Cooperativa Agropecuária de Guanambi Responsabilidade Ltda. - COOPAG, com sede na cidade de Guanambi atua no mercado local e da região com industrialização e comércio de produtos derivados do leite (Usina de Beneficiamento de Leite da COOPAG). Outra atividade também desenvolvida pela cooperativa é a aquisição e comercialização de insumos básicos e produtos veterinários, proporcionando aos seus associados e clientes assistência técnica de profissionais especializados, além da promoção da exposição agropecuária anualmente.

A Cooperativa tem a missão de buscar no mercado alternativas que possibilitem melhor atendimento às necessidades de seus associados e fornecedores de leite. E a visão de criar novas filiais para atender aos seus associados das cidades circunvizinhas. A Usina de Beneficiamento de Leite visa a ampliação do seu *mix* de produtos industrializados, para melhor atender ao mercado

de Guanambi e da região; equilibrar as despesas operacionais às receitas operacionais; incrementar as parcerias atualmente existente, ampliando-as com os convênios com universidades, escolas agrícolas, Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR) e prefeituras, com intuito de criar uma cultura leiteira na região, formalizando parcerias. A Cooperativa Agropecuária de Guanambi é composta por 483 fornecedores sendo todos agricultores e a composição do quadro funcional é de 53 funcionários e prestadores de serviços diretos à referida cooperativa. A Cooperativa fundada na década de 70 foi criada com a finalidade de prestar serviços aos associados, com o exercício de uma atividade comum, econômica, sem objetivo de lucro.

A Usina de Beneficiamento de Leite está situada na cidade de Guanambi, sua principal atividade econômica é a comercialização e industrialização do leite *in-natura*. Abrange um raio de cerca de 20 municípios circunvizinhos ao município na qual esta situada, recebendo diariamente um volume de 25.000 mil litros de leite por dia, sendo direcionado para a produção de seus principais produtos sendo: Leite Pasteurizado Tipo C, Manteiga, Queijo, Iogurte, nos sabores de: morango, coco, ameixa, pêssego e graviola.

A escolha pela Cooperativa Agropecuária de Guanambi – COOPAG foi decorrente do renome no cooperativismo local, além da facilidade de acesso que a mesma dispôs para a realização/elaboração deste estudo.

#### 4.4 Participantes da pesquisa

Para a constituição da primeira parte dessa pesquisa foi entrevistado o Diretor-presidente da Cooperativa no dia 27/05/2014. Já a segunda parte participaram os associados da COOPAG, sendo aplicado o total de 22 questionários contendo 10 questões fechadas visando caracterizar a relação estabelecida entre a cooperativa e os associados, bem como a percepção desses sobre a atuação da referida organização, este pesquisa se desenvolveu entre os dias 28/05 a 07/06/2014, período esse que coincidiu com a realização da XXVII Exposição Agropecuária de Guanambi, evento esse promovido pela COOPAG e que contribuiu

para a aplicação desses instrumentos de pesquisa pelo fato muito dos associados desta instituição se fazer presente neste evento, justificando assim o tipo de amostragem escolhido para este estudo.

Quanto à aplicação dos questionários observa-se certo receio por parte de alguns participantes em estar respondendo o instrumento, havendo também pessoas que se negaram a responder.

Em decorrência do curto espaço de tempo que dispunha para a realização dessa pesquisa e os participantes componentes da população se encontrar geograficamente dispersos o que dificultaria ainda mais a realização deste trabalho, optou-se pela adoção de uma amostra não-probabilística por conveniência, onde segundo Guimarães (2007, p.18) “A amostra de conveniência é formada por elementos que o pesquisador reuniu simplesmente porque dispunha deles”.

## 5 A IMPORTÂNCIA DA COOPAG NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NA MICRORREGIÃO DE GUANAMBI

Na sequência deste estudo de caso, apresentam-se aqui os resultados e discussões obtidos da entrevista realizada com o então diretor-presidente da cooperativa e dos questionários aplicados com cooperados e produtores associados, no intuito de atingir o objetivo desse trabalho que é avaliar a importância socioeconômica da COOPAG para os resultados da cadeia produtiva do leite na microrregião de Guanambi.

### 5.1 A COOPAG sob a perspectiva da gestão

A Cooperativa Agropecuária de Guanambi Responsabilidade Ltda, doravante denominada COOPAG, foi fundada no intuito de aglomerar os produtores do Vale do Iuiu e demais regiões, conta hoje com uma carteira de 89 sócios cotistas e 483 produtores associados que fornecem cerca de 25 mil litros de leite por dia, sendo toda essa produção beneficiada e transformada em produtos como queijo, iogurte, manteiga e outros derivados, além disso promove o maior evento agropecuário da microrregião de Guanambi, a Exposição Agropecuária de Guanambi que contribuiu no sentido de movimentar toda a região aquecendo as vendas no comércio local no seu período de realização e sendo uma vitrine para as empresas exporem seus produtos/serviços e conseqüentemente concretizarem negócios/vendas.

Abrangendo uma área de mais de 20 cidades na região a perspectiva é de crescimento, conforme citado pelo entrevistado, que atualmente está como Diretor Presidente da COOPAG, o empreendimento cooperativado está passando por um processo de *“mapeamento dos pontos de coleta e venda desses produtos para poder aperfeiçoar mais ainda esta qualidade”* e, conseqüentemente expandir ainda mais seu mercado consumidor e fornecedor.

Esse aperfeiçoamento logístico dentro da cadeia de produção, bem como a ampliação da área de influência retrata uma tendência atual almejada pelas cooperativas como forma de enfrentar a concorrência e se fortalecer junto aos

associados. Para sobreviverem e crescerem no mercado as cooperativas buscam aperfeiçoar seus processos com o objetivo de alcançar eficiência e conseqüentemente tornarem competitivas. Santos *et. al.* (200?)

Quanto à estrutura funcional da cooperativa, o entrevistado cita que é constituída pela *“produção, setor financeiro, de vendas, de gerência e a parte final que são os vendedores com os pontos de vendas”* e conta com 53 colaboradores incluindo os pontos de coleta. Além disso, é enfatizado que por está passando por um processo de transição na gestão, várias mudanças que visam aprimorar ainda mais o empreendimento são desenvolvidas, conforme é citado *“estamos passando pelo processo de informatização, treinamento dos funcionários e motivação”*.

Observa-se também na fala do entrevistado a essência do princípio da autogestão, onde os cooperados são os responsáveis pela gestão da própria cooperativa, quando é citado sobre a forma como os diretores são escolhidos *“São escolhidos em forma de eleições em assembleias com atas a cada dois anos”*.

Caracterizando assim o empreendimento, ao passo que este representa o elo entre cooperado e ou produtor associado como o mercado. Buscando aperfeiçoar essa relação, o entrevistado cita que a gestão está:

*“tentando agregar a assistência melhor ao produtor rural, como ajuda com equipamentos, auxílio veterinário, inseminação artificial, treinamento, parceiras que possam dar integração deste a coleta até as vendas do produto final”*.

Tem-se aqui um ponto negativo na atuação da cooperativa, uma vez que a mesma por já atuar a mais de três décadas no mercado regional ainda não conta com um planejamento eficaz de atuação, dado que suas ações deveriam ser embasadas pela busca contínua por melhorias não só na qualidade de vida de seus cooperados como também promovendo o suporte necessário para que estes obtenham uma máxima produtividade de suas atividades, ou seja, agregando valor a sua produção.

Assim, quando o entrevistado fala que *“está tentando agregar”* pressupõe-se que pouca mobilização era empreendida no sentido de a cooperativa esta contribuindo de forma incisiva no apoio aos seus cooperados e associados. Conforme Machado (2006) as cooperativas devem estruturar seu modelo de gestão de forma que este garanta um acompanhamento e qualidade dos produtos e

serviços dos cooperados, além de estimular o aperfeiçoamento tecnológico de modo a satisfazer cada vez mais as constantes necessidades de seus clientes e consumidores, tendo conseqüentemente condições para enfrentar seus concorrentes.

Observa-se que a relação mantida pela cooperativa com os cooperados e produtores se resume no processo de compra e venda do leite, como benefício dessa relação afirma o entrevistado *“É oferecido, descontos em produtos da loja, e também sempre transporte da coleta, tanques de resfriamento”*.

Contradizendo o que disse o entrevistado quando questionado sobre a existência de contratos formais entre a cooperativa e os produtores *“Sim, pois como temos uma carta muito grande de produtores, exige um contrato”*. Uma produtora que respondeu o questionário citou informalmente que não é do seu conhecimento a existência de tais contratos e caso exista ela não dispõe deste. Outro fato que chama a atenção é a fala de outro produtor associado, ao dizer que ganha mais vendendo leite de porta em porta do que para a cooperativa, o que demonstra certo desinteresse e pressupõe que algo nessa relação cooperativa/produtor não está funcionando bem ou os retornos esperados não estão sendo gerados. Fato esse que interfere de forma negativa na atuação da cooperativa, conforme Rosalem e Silva (2008, p.2) citam *“A falta de espírito associativo, o baixo nível cultural e a desinformação promovem sérias distorções, desunião e insatisfação generalizada dos cooperados”*.

É citado pelo entrevistado também que em detrimento dessa relação com a cooperativa os cooperados e associados tem certos benefícios *“É oferecido, descontos em produtos da loja, e também sempre transporte da coleta, tanques de resfriamento”*.

Em contradição a essa fala, outra produtora de modo informal, quando questionada sobre o aproveitamento de tais benefícios citou que havendo necessidade por produtos agropecuários acaba adquirindo-os em outras lojas, pois desconhece a existência de tais descontos na loja da cooperativa. No mais, ambos os entrevistados que fazem uso de tanques de resfriamento, que é citado pelo entrevistado como um dos benefícios que a COOPAG disponibiliza, apontam como uma excelente ação da cooperativa no sentido de facilitar a conservação do leite

bem como da entrega do mesmo, indo mais além se aponta também a geração de emprego nessas comunidades beneficiadas, haja vista que a cooperativa mantém funcionários responsáveis pela manutenção de tais tanques nessas localidades.

Questionado sobre a existência de projetos de cunho social desenvolvidos pela cooperativa, foi citado pelo entrevistado que a mesma está implantando um projeto criado recentemente *“que é a participação do funcionário no lucro da empresa, para motivar ser mais produtivo”*. Rosalem e Silva (2008, p. 3) citam que *“Um ponto importante a ressaltar é que as pessoas só participam daquilo que [...] elas se sentem motivadas a participar”*. Desse modo nota-se a ausência de uma preocupação com a questão social tão presente em todo o ideário cooperativista e conforme Schmidt *et al* (2005, p.7)

A característica principal da sociedade cooperativa é a sua finalidade, que visa oferecer aos seus cooperados melhores condições econômicas e sociais, já que a sociedade em si não possui finalidade lucrativa.

Apesar de não ter sido caracterizada, o entrevistado afirmou que é desenvolvida uma *“certa”* coordenação da cadeia produtiva do leite ao qual a mesma faz parte e que a atual gestão é *“é justamente para isso, com ética e transparência, para que com a motivação dentro da cadeia consiga essa melhora até o final”*.

No tocante a disseminação dos princípios cooperativistas, o entrevistado afirmou que há sim uma compatibilidade dessa filosofia com os cooperados e associados:

*“Sim, pois o cooperativismo é a união e junção, é o que estamos tentando fazer com esse trabalho. Fazendo sempre estas parcerias, estamos tentando aperfeiçoar ainda mais para que todos possam participar. Pois a COOPAG, precisa ser vista não como uma indústria e sim uma cooperativa em prol da sociedade”*.

Destacam-se nessa fala dois pontos distintos, o primeiro é a pressuposição de que nem todos podem participar da cooperativa, ferindo assim o princípio da livre adesão, quando o entrevistado diz *“estamos tentando aperfeiçoar ainda mais para que todos possam participar”* é que surge esse questionamento, uma vez que segundo Brasil (2008, p.9) as *“cooperativas são organizações voluntárias, abertas à participação de todos, sem discriminação de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa”*, o simples fato de estar tentando fazer com que todos participem implica que nem todos que demonstram interesse estão participando. O outro ponto

remonta a fala do entrevistado “a COOPAG, precisa ser vista não como uma indústria e sim uma cooperativa em prol da sociedade”, evidenciando assim que a cooperativa não tem atuado como tal, restringindo suas atividades apenas a indústria beneficiadora do leite, percepção essa vista pela sociedade, e que na verdade contraria todo o ideário do sistema, onde as cooperativas deveriam atuar como agentes fomentadores do desenvolvimento humano e econômico, e conforme (FILHO, 2007) sendo capaz de propiciar uma maior interação entre os indivíduos com finalidade única de promover a dignidade humana.

Os pontos mencionados no parágrafo anterior só reforçam a ideia de que a relação mantida pela cooperativa com os produtores associados é insatisfatória, a ponto de o empreendimento cooperativado não tornar visível sua importância como agente motivador ou fomentador de atividades cooperativistas, ou seja, dentro da ótica do cooperativismo, a organização estudada não demonstra claramente buscar aos objetivos a que se propõe o cooperativismo. Uma vez que, segundo o entrevistado o empreendimento é viável e se faz necessário, portanto, que essa relação entre cooperativa e seus cooperados tenha níveis mais elevados de satisfação nos serviços prestados e retorno esperado.

Contudo, é perceptível que a visão do novo gestor se volta para os interesses coletivos ao passo que demonstra reconhecer que a cooperativa não tem desenvolvido seu trabalho com base nos ideais e preceitos do movimento cooperativista, deixando assim de contribuir para com o desenvolvimento regional e perdendo conseqüentemente espaço no que tange a organização da cadeia produtiva do leite na microrregião. Desse modo, vale destacar que segundo o entrevistado já está sendo desenvolvido um estudo com o objetivo de mapear e caracterizar os pontos de coleta bem como os fornecedores para a partir daí a cooperativa possa desenvolver um trabalho de integração mais consistente e organizado no sentido proporcionar uma assistência eficaz na medida que agregue valor na atividade produtiva de seus associados.

## 5.2 Os impactos da COOPAG na cadeia produtiva do leite e seus reflexos socioeconômicos

Na abordagem do ponto de vista dos cooperados e associados são agrupados na sequência os tópicos que se relacionam entre si para facilitar o entendimento e compreensão. Encontram-se divididos em dois blocos de questões, na primeira são apresentadas características referentes à relação do cooperado/produtor com a cooperativa, discute-se acerca do motivo que levou essa filiação e o que a cooperativa, enquanto organização social, tem ofertado em troca para o seus associados. Já no segundo bloco, são abordadas questões referentes à percepção dos cooperados e associados que responderam sobre a atuação da cooperativa na organização econômica local. E por fim, são apontados os pontos negativos que precisam melhorar e os pontos positivos da cooperativa.

### I – CARACTERÍSTICAS DA RELAÇÃO COOPERATIVA-COOPERADOS.

Na análise da relação cooperativa-cooperado observa-se inicialmente que o perfil dos indivíduos que responderam ao instrumento de pesquisa possuem vínculo de longo período com a cooperativa, 59% afirmou participar a mais de 10 anos, 23% até dois anos, 9% de dois a quatro anos, 5% de oito a dez anos e, os 4% restante afirmou participar de seis a oito anos. Isso demonstra a existência de uma estabilidade nesse relacionamento, o que leva, portanto, a considerar como positiva a existência de um benefício recíproco no qual ambas as partes sejam contemplados e motivadas a manterem essa parceria. Conforme se observa no gráfico abaixo:

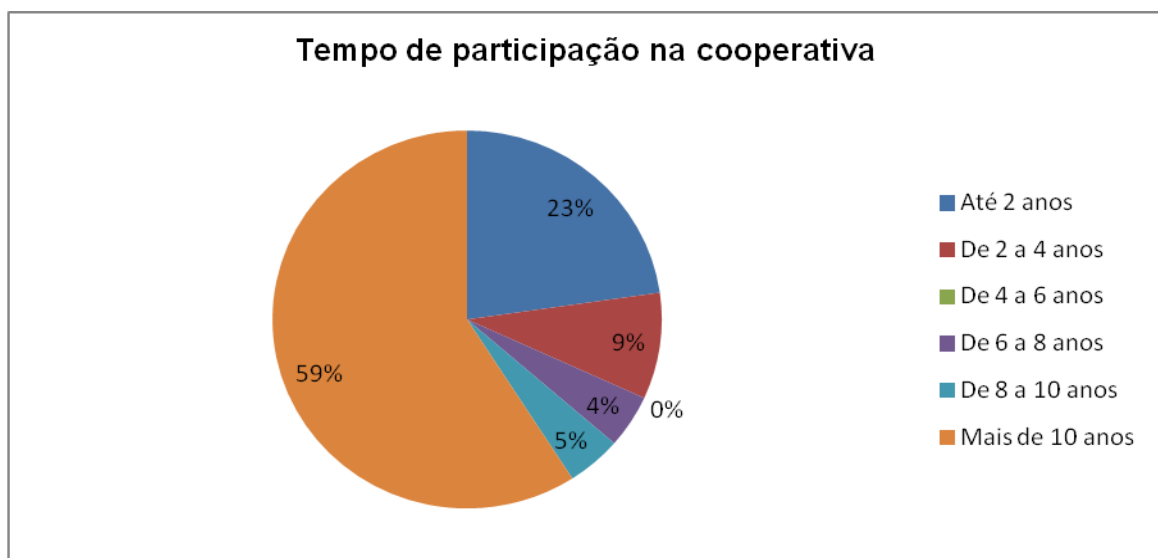


Gráfico 04: Tempo de participação dos associados na Cooperativa

Fonte: Elaborado pelos autores

No tocante sobre motivos que influenciaram os entrevistados a se associarem à cooperativa, os ensejos mais evidenciados foram a agregação de valor à produção e atuação eficiente na cadeia produtiva, facilidade de acesso ao mercado onde respectivamente obtiveram 41% e 23% das respostas, outros motivos também evidenciados foram a promoção de uma rentabilidade maior nos processos de compra e venda com 14% e a prestação de serviços e acesso a tecnologia com 09%, conforme se observa na tabela abaixo.

<b>Motivo</b>	<b>Porcentagem</b>
Prestação de serviços e acesso a tecnologia	09%
Agregação de valor a produção e atuação eficiente na cadeia produtiva	41%
Por promover uma rentabilidade maior nos processos de compra e venda	14%
Facilidade de acesso ao mercado	23%
Outro motivo	14%

Tabela 02: Motivos que levaram os produtores a se associarem a cooperativa

Fonte: Elaborado pelos autores

Nota-se que na opção outro motivo obteve 14% das respostas, onde os pretextos evidenciados se complementam ao passo que os entrevistados apresentaram motivos idênticos, a saber, principalmente uma garantia de aumento no preço pago pelo leite no período de safra. Em decorrência da oferta ser maior nesse período, o preço pago pelo produto *in natura* tende a cair afetado consequentemente o produtor, uma vez que os custos inerentes a produção não reduzem e mesmo sendo a produção maior nesse período o lucro acaba por ser afetado.

Observa-se que dentre os principais motivos elencados, a rentabilidade da atividade impera juntamente com a facilidade de acesso ao mercado e por se tratar de um relacionamento com uma cooperativa, pressupõe-se que por ser os principais anseios dos associados será o carro-chefe da atuação dessa organização, mas, conforme será apresentado posteriormente nem todas essas aspirações foram ou estão sendo atendidas.

Não obstante, a facilidade de acesso ao mercado em si caracteriza um dos principais benefícios proporcionados pela atividade da cooperativa ao passo que esta tem uma área de abrangência para a coleta do leite relativamente grande, seu alcance de vendas é considerável e apresenta potenciais de crescimento, conforme evidenciado na entrevista pelo diretor em que a cooperativa passará a fazer parcerias com as prefeituras regionais no intuito de fornecer seus produtos para a merenda escolar, apontando desse modo para um aumento nas vendas e conseqüentemente demandando um acréscimo na demanda pelo leite *in natura* para processamento, caracterizando assim um ciclo em que a cooperativa tem interesse no produto (leite) e em troca deve oferecer benefícios que atraia os produtores.

Por isto, como será destacado no próximo parágrafo o ensejo rentabilidade não tem sido satisfatório, constituindo uma das principais críticas apontadas pelos entrevistados nessa relação com a cooperativa. Destaca-se também que no quesito assistência técnica presente e especializada ainda não existe da forma estabelecida, foi citado por alguns produtores o Projeto Gera Leite, desenvolvido em parceria com outras instituições como o SEBRAE, SENAR e alguns Bancos parceiros, que contribuiu de forma significativa não só para um aumento na produtividade da propriedade bem como para o uso melhor da área de manejo de que o produtor dispunha. Deste modo, se observa a relevância da contribuição que a assistência técnica pode prestar aos que dela fizerem uso.

Interligando os fatos, os próximos gráficos demonstram uma dualidade, o gráfico 05 mostra que 50% dos entrevistados afirmaram que sua renda melhorou após e associar à cooperativa e os outros 50% afirmaram que sua renda não melhorou, chama a atenção o fato de que o cooperado/associado que tem uma produtividade maior e mais diversificada a cooperativa não tem contribuído na melhoria da renda, já para outros fornecedores que não tem sua produção tão diversificada ou que mantém dependência apenas dessa atividade essa relação é diferente, ou seja, para aquele associado que depende da atividade leiteira para sua sobrevivência essa integração com a cooperativa tem contribuído para melhorar sua renda, nota-se que essas observações foram feitas durante a aplicação dos questionários onde os entrevistados de modo informal deixaram esse fato explícito em suas falas.



Gráfico 05: Se o vínculo com a cooperativa melhorou a renda

Fonte: Elaborado pelos autores

Já no gráfico 06 observa-se que 82% dos entrevistados afirmaram que do total de sua renda nos últimos três meses menos da metade foi realizada através da cooperativa e apenas 09% afirmou toda a renda. O que de fato justifica o recorrente descontentamento por parte de muitos dos entrevistados em relação à atuação da cooperativa, pois conforme visto anteriormente, um dos principais motivos que os levaram a filiar-se a cooperativa foi a expectativa de retorno financeiro e a partir do momento tal perspectiva não é atendida consequentemente acaba por desmotivar o elo que os une gerando assim essa insatisfação recorrente.

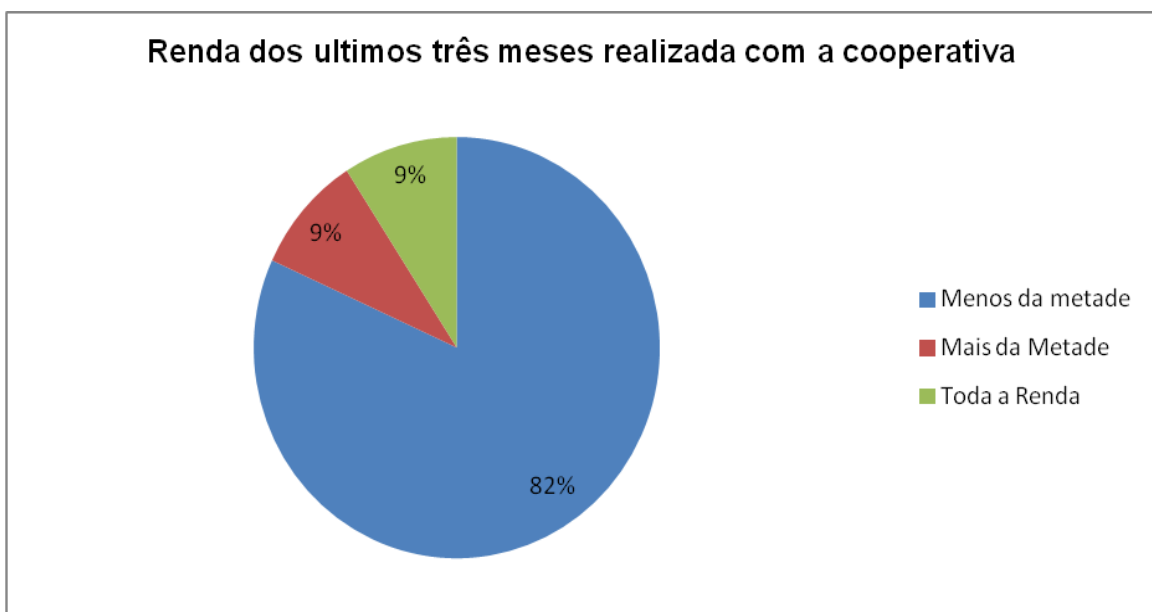


Gráfico 06: Total da renda dos últimos três meses realizada através da cooperativa

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao passo que a atuação de uma cooperativa é centrada na satisfação das necessidades comuns de um grupo de indivíduos, conforme Silva e Holtz (2008, p. 2) citam “o cooperativismo não visa ao lucro, mas sim a satisfazer as necessidades do grupo que dele faz parte, com acesso de bens e serviços a custos menores, gerando um melhor bem estar social”, a partir do momento que essas necessidades passam a não ser atendidas evidencia-se que algo não está bem ou não anda como o esperado, em se tratando de cooperativa e conforme pode ser percebido na fala do diretor entrevistado, a COOPAG é vista não como uma organização social em prol das necessidades comuns de seus associados e sim como uma indústria beneficiadora de leite, ou seja, em outras palavras a COOPAG tem atuado como uma empresa onde a finalidade principal é o lucro, e não como deveria haja vista sua denominação própria e estrutura organizacional os quais evidência ser esta organização do tipo cooperativada.

Remontando ao quinto princípio do cooperativismo que é a educação, formação e informação Gawlak e Ratzke (2007, p. 25) cita que as cooperativas devem contribuir eficazmente para com “o desenvolvimento cultural e profissional do associado e da sua família”, como forma de tornar as atividades da cooperativa mais transparentes e expor a filosofia e princípios deste movimento. Foi questionado sobre a realização de cursos e treinamentos pela COOPAG para seus associados onde ficou evidenciado que 59% dos entrevistados sinalizaram negativamente para essa questão, ou seja, afirmaram que a cooperativa não tem promovido cursos e treinamentos, e apenas 41% afirmou que sim sinalizando que a cooperativa tem desenvolvido cursos e treinamentos, conforme se observa no gráfico abaixo.

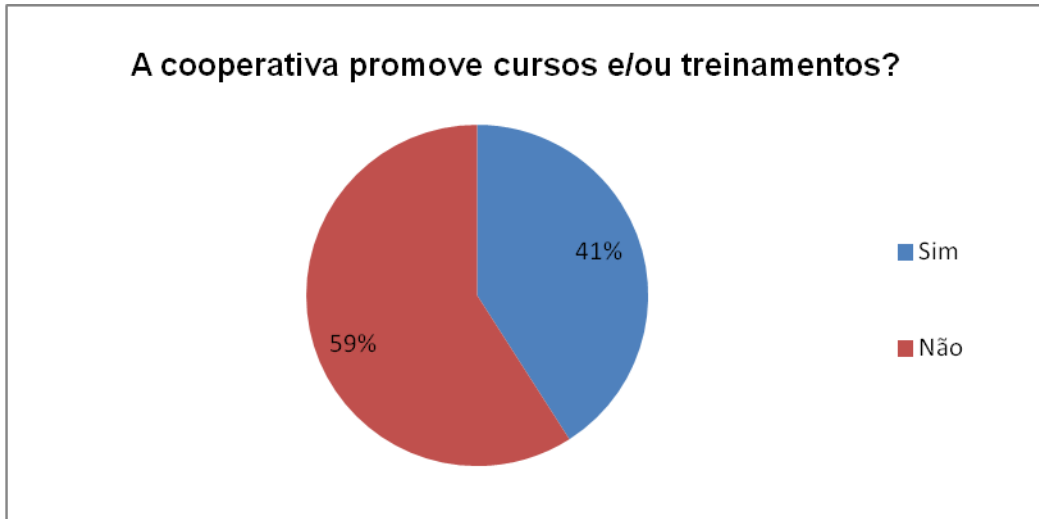


Gráfico 07: A cooperativa promove cursos e/ou treinamentos?

Fonte: Elaborado pelos autores

Evidenciando o que foi dito pela maioria dos entrevistados como se observa no gráfico anterior, 50% dos entrevistados afirmaram não ter sido convocados nos últimos três meses para participarem de encontros e ou reuniões promovidas pela cooperativa, 36% afirmou ter sido convocado diversas vezes e 14% afirmou ter sido convocado, mas não ter participado.

Conforme mencionado anteriormente, a cooperativa não tem prestado assistência de forma igualitária para todos, pois, como foi percebido informalmente durante a aplicação dos questionários algumas localidades receberam certo amparo ao passo que outras não, conforme citado pelos entrevistados, e em decorrência disso a questão anterior obteve respostas diversificadas referente a esse questionamento do amparo que é prestado.

Essa diversificação nas respostas demonstra a existência de problemas na articulação desses encontros, o que representa um ponto negativo tanto para a gestão como para a imagem da cooperativa como um todo uma vez que deixa de atender a dois dos princípios norteadores do movimento, sendo a gestão democrática e livre em que todos sem exceção devem participar da gestão do empreendimento coletivo e o da educação, formação e informação onde as cooperativas fomentam ao desenvolvimento do sistema e também se responsabilizam pela formação dos que de certa forma participam ativamente da gestão, contribuindo assim para a melhoria na qualidade da gestão do empreendimento Gawlak e Ratzke (2007).

Em contraposição ao que foi dito pelo entrevistado de que há sim uma compatibilidade da filosofia cooperativista pelos cooperados e associados, cerca de 64% dos entrevistados afirmaram que a COOPAG não presta esclarecimentos sobre o que é o cooperativismo, seus princípios, objetivos e vantagens, e somente 36% afirmou que sim, comportamento esse que associado ao mencionado no parágrafo anterior fortalece ainda mais a ideia de que a COOPAG tem sua atuação voltada mais para o desenvolvimento de uma atividade empresarial do que o foco no cooperativismo em si, ou na promoção de benefícios mútuos. Conforme se observa no gráfico abaixo.

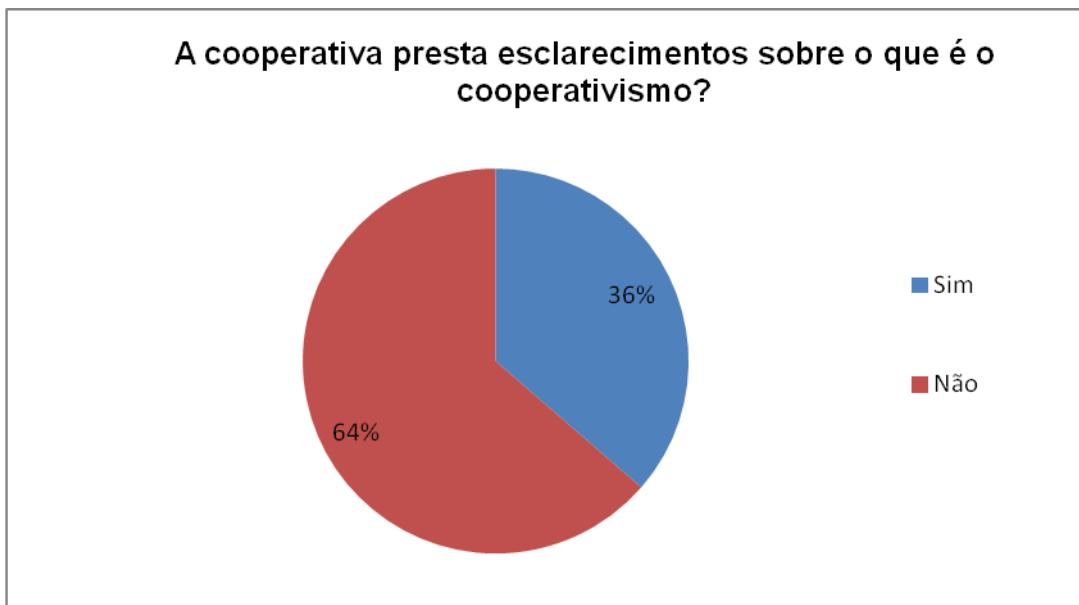


Gráfico 08: A cooperativa presta esclarecimentos sobre o que é o cooperativismo?

Fonte: Elaborado pelos autores

Não obstante a preocupação do movimento cooperativista em possibilitar uma melhoria na qualidade de vida de seus associados, bem como de suas famílias, através do envolvimento destes em atividades de lazer, assistência social e educativas, foi questionado aos participantes da pesquisa se a COOPAG tem buscado envolver as famílias dos cooperados e associados em atividades dessa natureza, com expressividade 86% dos participantes afirmaram que a cooperativa não tem explicitado essa preocupação e apenas 14% afirmou que sim, não ficando evidente qual o tipo de envolvimento que é estimulado pela cooperativa, contrapondo assim o princípio cooperativista que versa sobre a preocupação com o

social onde esse tipo de organização preza primordialmente por um maior envolvimento com a sociedade no intuito de conseqüentemente proporcionar benefícios em prol desta.

Nota-se assim que a COOPAG tem atuado de forma restrita a sociedade, não buscando um maior envolvimento com o seu contexto social e diante disso, tem apresentado uma tímida relevância para o desenvolvimento regional uma vez que não tem apresentado políticas ou projetos atuantes e incisivos em sua área de abrangência, ou seja, enquanto organização social fomentadora do desenvolvimento e promoção de uma convivência onde o econômico e o social coexistam de forma harmônica, a cooperativa em estudo pouco tem contribuído para o desenvolvimento da cadeia produtiva local ao qual se encontra inserida bem como provocando melhoria na qualidade de vida do público envolvido, sendo que sua atuação pode melhor ser caracterizada como tipicamente empresarial objetivando meramente o lucro em detrimento da satisfação das necessidades coletivas dos indivíduos que dela fazem parte.

## II – PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS SOBRE A ATUAÇÃO DA COOPERATIVA NA ORGANIZAÇÃO ECONOMICA LOCAL

Embora, conforme evidenciado anteriormente, que a COOPAG não apresenta um desempenho satisfatório no que diz respeito à manutenção das necessidades e expectativas dos interessados, a cooperativa conta com o apoio dos seus cooperados e associados ao passo que 59% dos entrevistados afirmaram achar ser muito importante a atuação da referida cooperativa na organização econômica local através de uma melhor estruturação da cadeia produtiva do leite e 24% afirmou achar ser média. Conforme pode ser observado no gráfico abaixo.



Gráfico 09: Percepção dos entrevistados sobre a Importância da atuação da cooperativa na organização econômica local

Fonte: Elaborado pelos autores

Contudo, destaca-se aqui um ponto positivo na atuação da COOPAG sendo a confiança depositada pelos envolvidos nela como ente capaz de promover mudanças significativas contribuindo assim para o desenvolvimento regional. Ao passo que essa percepção precisa ser fortalecida, muito há de se fazer para melhorar a integração entre a cooperativa com seus associados, pois conforme 50% dos entrevistados essa relação é tida como regular, 23% como satisfaz as necessidades, 18% a avalia como péssima ou ruim, e apenas 9% afirmou ser ótima. Como pode ser observado no gráfico abaixo.

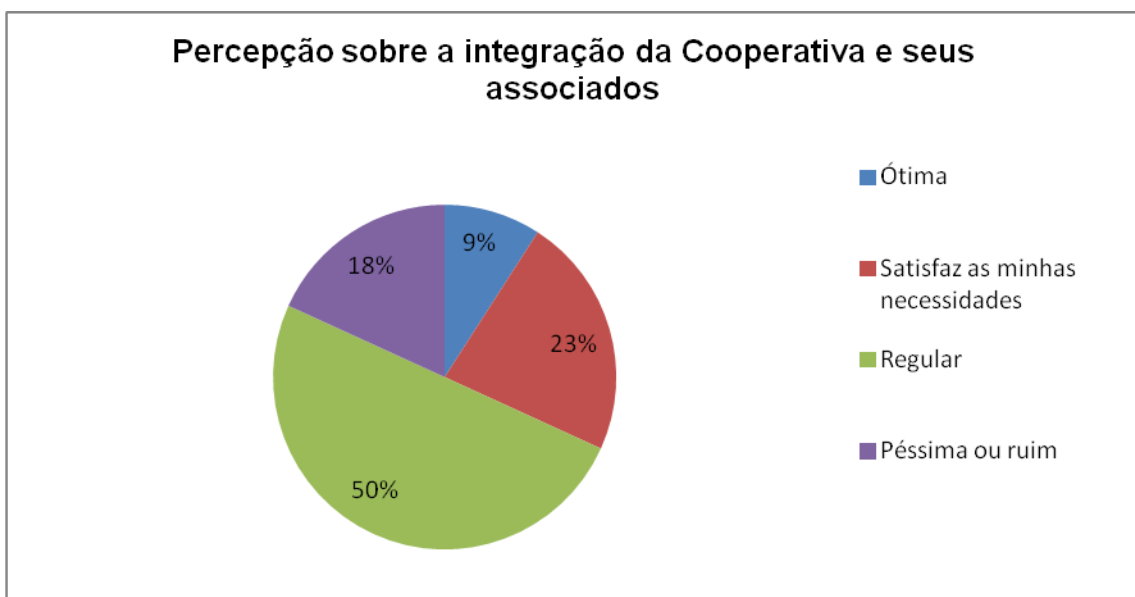


Gráfico 10: Percepção dos entrevistados sobre a Integração da Cooperativa e seus associados  
Fonte: Elaborado pelos autores

É interessante observar a diversidade dessas respostas, onde essas diferentes percepções podem ser decorrentes da relação que é mantida pelo cooperado e a cooperativa, caso este tenha uma relação mais próxima com a organização com certeza sua avaliação tende a ser positiva ao passo que lhe beneficie caso contrário quando não existe certa proximidade entre a cooperativa e seu cooperado/associado a avaliação feita por esse sobre tal ligação é tida como negativa pois como nenhuma atenção é dispensada por parte da organização, pressupõe-se que inexista qualquer atitude como forma de compensar essa relação.

Vale destacar que durante a aplicação dos questionários, muitos dos entrevistados teceram diversos comentários sobre a relação com a cooperativa e dentre os principais motivos citados que impactam diretamente na atividade produtiva bem como nessa relação está o baixo preço pago pelo leite que é comercializado e a falta de um acompanhamento especializado que possibilite um aperfeiçoamento da atividade produtiva.

A cerca do preço pago pelo leite *in natura*, foi citado que a COOPAG paga um valor inferior aos seus principais concorrentes no mercado muitas vezes não sendo suficiente para cobrir os custos decorrentes da atividade, fato esse que pode ser notado no gráfico 06 no qual os produtores afirmaram que menos da metade de sua renda nos últimos três meses foi decorrente da produção de leite, e quando associado a um dos principais motivos que levaram os produtores a se associarem a cooperativa, sendo a agregação de valor a sua produção, essa avaliação negativa é justificada pelo não atendimento dessa expectativa.

Conforme evidenciado na pesquisa a cooperativa tem se mantido distante de muitos dos seus cooperados e fornecedores associados. Visto que é uma cooperativa sua atuação deveria ser embasada e estruturada de modo a oferecer apoio e parcerias aos seus filiados no sentido de ampara-los em suas necessidades para que, a partir dessa união de esforços, os desafios e barreiras possam ser vencidos e, por conseguinte, o êxito do bem comum e igualitário possa ser alcançado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Agindo de forma organizada e coletiva os homens, ao longo do tempo, se uniram formando grupos com objetivos e necessidades comuns buscando sempre a satisfação desses anseios que, de forma individual se tornariam difíceis de serem satisfeitos.

Diversas são as experiências bem sucedidas onde uma comunidade agindo de forma coletiva consegue estabelecer as condições necessárias para promover um desenvolvimento local de modo próprio e sustentável, ou seja, através da ação coletiva de indivíduos em grupo desenvolvendo atividades econômicas ou não organizadas e voltadas para o social de modo a contribuir para a melhoria na qualidade de vida destes, apresentam uma lógica diferente ao passo que preconiza o atendimento voluntário de necessidades e anseios sociais, culturais e/ou econômicos comuns a todos os seus membros dando assim uma nova dimensão para a ação coletiva no contexto social.

Desse modo, o cooperativismo enquanto movimento de organização social, é considerado como uma relevante alternativa na busca por melhorias sociais no atual contexto econômico que se vivencia, o capitalismo, considerado por muitos como um sistema econômico altamente segregador, pelo fato de colocar à margem da sociedade pessoas que detenham baixo poder aquisitivo. Nesse sentido, o cooperativismo tem apresentado como aliado das comunidades agindo de modo a potencializar sempre as atividades humanas e conseqüentemente instituindo uma atenção especial para os anseios econômicos e sociais dos indivíduos que de seus princípios compartilham na medida em que se desponta como sendo capaz de promover as mudanças sociais necessárias para a já citada potencialização do homem enquanto ser humano e integrante de um grupo social.

Este trabalho tinha como objetivo principal demonstrar a importância socioeconômica da cooperativa em estudo para com os resultados da cadeia produtiva ao qual se encontra inserida. Nesse sentido, buscou-se identificar as ações desenvolvidas por essa cooperativa na referida cadeia para, a partir daí, demonstrar aquelas que impactam positivamente, ou seja, que contribuem

significativamente de modo a satisfazer tanto aos anseios econômicos, quanto sociais promovendo assim um desenvolvimento igualitário.

Na medida em que essas ações foram identificadas, buscou-se também verificar a que ponto a cooperativa em estudo se enquadra no perfil teórico de uma cooperativa agropecuária. Observa-se, por meio da pesquisa de campo, que a COOPAG, tem contribuído para a organização econômica na cadeia produtiva do leite abrangida por esta, na medida em que facilita o acesso dos produtores associados ao mercado.

Ao passo que a economia regional em sua maior parte é movimentada pelo comércio e serviços, nota-se que o processo de desenvolvimento da região está ligado à atuação de organizações principalmente do terceiro setor através da geração de emprego e renda, e no caso da cooperativa em estudo observa-se que a contribuição desta para esse desenvolvimento se resume também na geração de emprego e renda que é revertida em consumo na própria região alimentando assim o ciclo econômico, uma vez que conforme evidenciado na pesquisa a cooperativa não tem desenvolvido projetos ou ações voltadas para o social de modo que venha a contribuir para a melhoria na qualidade de vida de seus cooperados, associados e comunidade no geral, contradizendo assim o que é exposto na fundamentação teórica onde as cooperativas são vistas como agentes fomentadores do desenvolvimento tanto na parte econômica como social.

*A priori*, buscou-se identificar quais as ações desenvolvidas pela COOPAG na cadeia produtiva ao qual se encontra inserida, onde de acordo com o marco teórico deste trabalho as cooperativas agropecuárias tem sua atuação bastante diversificada ao passo que podem atuar desde o segmento antes da porteira com o fornecimento de insumos e assistência técnica aos produtores até o amontante ou depois da porteira com a compra, beneficiamento e distribuição da produção até os consumidores finais. Nota-se também uma estreita ligação entre a atuação eficiente de uma cooperativa através do atendimento das diversas necessidades de seus associados com a geração de resultados positivos para a cadeia produtiva ao qual faz parte e na medida em que seus serviços são prestados a instituição cooperativada contribuiu de forma significativa para o desenvolvimento de seu contexto não só por promover uma organização seja ela econômica ou social de

seus cooperados, mas principalmente por buscar através dessa estruturação promover uma valorização do ser humano enquanto membro integrante de um grupo social.

Através da pesquisa de campo evidenciou-se que a instituição cooperativa estudada tem centrado sua atuação principalmente na compra e beneficiamento do leite e conseqüentemente na distribuição de seus derivados até os pontos de vendas, e ao mesmo tempo só que forma mais tímida mantém uma loja de produtos agropecuários. No tocante ao desenvolvimento de ações junto à cadeia produtiva do leite observa-se que sua atuação se assenta primordialmente na compra do leite, oferecendo também o transporte e em algumas localidades tanques de resfriamento do leite que contribuem para a conservação do leite por um maior período, além de gerar emprego nessas localidades.

Quanto ao quesito assistência técnica, observa-se que a COOPAG tem feito parcerias no intuito de estar assistindo de perto seus parceiros, onde projetos como o Geraleite, desenvolvido em parceria com diversas instituições como a FAEB, SENAR, SEBRAE, Banco do Brasil e do Nordeste contribuiu de forma significativa não só para um aumento na produtividade conforme apontou alguns produtores em conversas informais com os pesquisadores, como também contribuiu para uma melhoria genética dos animais, na qualidade do leite produzido, no preço pago pelo produto e conseqüentemente no retorno financeiro esperado com a atividade.

Pondera-se que mesmo assim a COOPAG não tem desenvolvido um uma assistência de forma sistêmica integrando todos os seus associados ao mesmo tempo. Nota-se que esse trabalho é direcionado por regiões e não desenvolvido concomitantemente em todos os municípios abrangidos pela cooperativa, conforme evidenciado na pesquisa onde 59% dos entrevistados afirmaram que a organização não tem promovido cursos e/ou treinamentos e apenas 41% afirmou que sim. Desse modo, tem-se aqui certo descontentamento por este fato uma vez que constitui papel da cooperativa acompanhar mais de perto seus associados no intuito de contribuir para uma melhoria em suas atividades e conseqüentemente agregação de valor em sua produção.

Conforme evidenciado na pesquisa de campo os principais motivos que levam o produtor a se associar na cooperativa são os aspectos econômicos através da

agregação de valor à produção e comerciais com a facilidade de acesso ao mercado.

Em tempo, o aspecto econômico foi muito criticado pelo fato de os resultados esperados não terem sido alcançados, ou seja, muitos dos produtores associados afirmaram ter investido na atividade leiteira no intuito de obter um alto retorno financeiro, mas que a receita proveniente das vendas para a cooperativa tem sido suficiente apenas para arcar com os custos operacionais da atividade não atingindo assim o objetivo esperado do retorno da atividade.

Já o aspecto comercial tem sido satisfeito na medida em que a cooperativa abrange cada vez mais sua área de distribuição, o fato de ser disponibilizado tanques de resfriamento e transporte do leite *in natura* até a usina contribui para isso.

Contudo, mesmo diante da insatisfação quanto ao não atendimento do aspecto financeiro, os associados mantêm vinculados à cooperativa, pois mesmo a renda obtida nessa relação não ser a esperada, sabem que é algo certo e para aqueles produtores que dependem dessa atividade para sua subsistência esse vínculo é essencial proporcionando esse ganho atendendo ao interesse individual.

Além do aspecto econômico mencionado anteriormente, a pesquisa de campo também evidenciou que a COOPAG não tem desenvolvido nenhuma ação de cunho social, ou seja, voltada para o meio social em que se encontra inserida. Mesmo contando com a confiança de seus associados que credita a tal instituição a importante função na promoção de uma estruturação econômica local, a cooperativa deixa a desejar nesse ponto. Se limitando apenas à relação de compra e venda da matéria-prima (o leite) e seus derivados, inexistindo assim um elo que fortaleça os componentes dessa cadeia produtiva agregando valor aos produtos gerados.

Cabe à cooperativa promover essa aproximação com seus associados, contribuindo assim para uma maior interação dos membros da cadeia leiteira corroborando assim para ganhos indiretos que são de certo modo sociais. E com o aprimoramento dessas relações, possibilitar a criação de novos laços com agentes externos melhorando assim sua relação com a comunidade.

Com relação à medida na qual a COOPAG se enquadra no perfil teórico de uma cooperativa agropecuária, é evidente que a cooperativa não se enquadra em

todos os princípios norteadores do cooperativismo, limitando-se apenas a alguns como: adesão voluntária e livre apenas para associados (fornecedores) e restrito para cotistas; gestão democrática, onde a diretoria é escolhida por meio de voto em assembleia; participação econômica dos membros, onde para se tornar um cotista o interessado obviamente contribui com a integralização do valor da cota; e, autonomia e independência, onde a cooperativa atua de forma autônoma sem interferência de qualquer outra instituição externa seja ela pública ou privada.

Entretanto, os princípios educação, formação e informação, intercooperação e preocupação com a comunidade não foram evidenciados durante a pesquisa, o que reforça ainda mais a ideia de que a atuação da cooperativa apenas é direcionada para a questão econômica, ou seja, sua atuação se identifica em parte com a atuação de empresas onde a finalidade é unicamente o lucro. Não fazendo parte dos objetivos uma atuação voltada para as questões sociais, promovendo e incentivando práticas solidárias de convivência que atendam principalmente os jovens melhorando assim a qualidade de vida da população.

Contudo, consoante à consumação deste trabalho buscou-se evidenciar a contribuição socioeconômica da COOPAG para com os resultados da cadeia produtiva em que esta se encontra inserida e, conseqüentemente, os efeitos da sua atuação para com o desenvolvimento da região, atingindo aos objetivos propostos.

## REFERÊNCIAS

ACI – Aliança Cooperativa Internacional. **Declaração sobre a identidade cooperativa**. 1998. Disponível em: <http://www.ica.coop/ica/pt/ptprinciples.html>  
Acesso em: 20 de maio

ALVES, Alexandre *Et al.* **Boletim Setorial do Agronegócio**: Bovinocultura leiteira. SEBRAE. Recife, 2010.

ALVES, Daniela Rodrigues. **Industrialização e Comercialização do Leite de Consumo no Brasil**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001. Disponível em: [http://www.fernandomadalena.com/site\\_arquivos/904.pdf](http://www.fernandomadalena.com/site_arquivos/904.pdf)

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência**: filosofia e prática da pesquisa. São Paulo: Thompson, 2006.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cooperativismo** / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – Brasília: Mapa/SDC/DENACOOB, 2008. 48 p.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm)  
Acesso em 08/05/14.

CANAN, Ivan; FEDATO, Geovana Alves de Lima; CAETANO, Altaíres Aparecido. **Controle Gerencial em Cooperativas**: Estudo de caso em uma Cooperativa Agropecuária Mista no Norte Matogrossense. Mato Grosso, 2010. Artigo disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos102010/292.pdf>

CARDOSO, Univaldo Coelho. NOGUEIRA, Vânia Lúcia. **Cooperativa**. Brasília: SEBRAE, 2009. 48 p. Il. Color -- (Série Empreendimentos Coletivos).

Censo agropecuário 2006, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE**. Acesso em: 08/05/14 Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/2006/>

CHADDAD, F.R. **Tendências no cooperativismo leiteiro internacional**. Boletim do Leite, Ribeirão Preto, v. 10, n. 113, p. 1-2, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. rev. atual. 2 v. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

COSTA, Paulo Sérgio da Silva. **Diagnóstico da Pecuária Leiteira**. Gurupi – Tocantins, Agosto de 2006. Acesso em 06/05/14. Disponível em:  
<http://www.milkpoint.com.br/pdf/Diagn%C3%B3sticoPecu%C3%A1riaLeiteira.pdf>

DE CASTRO, Antônio Maria Gomes. **Prospecção de Cadeias Produtivas e Gestão da Informação**. (s/l), 2001, Disponível em:  
<http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/sti/indbrasopodesafios/trainformacao/art05AntonioGCastro.pdf>

DÓREA, Antônio Tadeu Neves. DE PAULA, Heleno Moreira. VIANA, Isaac Nicholas Siqueira. **Diagnóstico da Cadeia Produtiva do Leite e Derivados desenvolvimento da Bacia Leiteira da Região Tocantina e Médio Mearim**. AGRONEGÓCIOS Projetos e Consultoria Ltda. e SEBRAE - Maranhão, dez. 2003.

#### **Embrapa gado de leite**

<<http://www.cnpq.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0240.php>>

FIGUEIRA, Sérgio Rangel. BELIK, Walter. **Transformações no Elo Industrial da Cadeia Produtiva do Leite**. Revista Cadernos de Debate. Vol. VII / 1999, UNICAMP, p.31-44 - 1999. Disponível em:  
[http://www.unicamp.br/nepa/arquivo\\_san/Transformacoes\\_no\\_Elo\\_Industrial\\_da\\_Cadeia\\_Produtiva\\_do\\_Leite.pdf](http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/Transformacoes_no_Elo_Industrial_da_Cadeia_Produtiva_do_Leite.pdf)

FILHO, Pedro Salanek. **Capital Social e Cooperativismo no Processo de Desenvolvimento Sustentável Local**: Uma avaliação da área de atuação da Cooperativa Copacol. 2007.160 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Desenvolvimento) – Programa de Pós-Graduação em Organizações e Desenvolvimento, UNIFAE, Curitiba.

GAWLAK, Albino. RATZKE, Fabiane. **Cooperativismo**: primeiras lições. 3ª. Ed. Brasília: SESCOOP, 2007.112p.

GERHARDT, Tatiana Engel (org.). SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa** – coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa** - 4. ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3ª. ed.- São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, Sebastião Teixeira. **Cadeia agroindustrial do leite no MERCOSUL**. (s/l), (199?). Disponível em: [http://www.ufv.br/DER/docentes/stg/stg\\_artigos/Art\\_109%20-%20CADEIA%20AGROINDUSTRIAL%20DO%20LEITE%20NO%20MERCOSUL%20\(20-9-97\).pdf](http://www.ufv.br/DER/docentes/stg/stg_artigos/Art_109%20-%20CADEIA%20AGROINDUSTRIAL%20DO%20LEITE%20NO%20MERCOSUL%20(20-9-97).pdf)

GUIMARÃES, Paulo Ricardo Bittencourt. **Métodos Quantitativos Estatísticos**./ — IESDE Brasil S.A, Curitiba, 2008. 245 p.

KLEIN, Fabrício José. **Sociedades cooperativas no Código Civil**. (s/l), (201?). Artigo disponível em: <http://www.kleineassociados.com/img/noticias/c60d19291f82838b7363bfb09debec35.pdf> - Acesso em 11/04/2014.

MACHADO, Sandra Mary Cohim Farias. **Gestão de Cooperativa: Um Estudo de Caso**. –Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu. Salvador, Bahia. 2006.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnica de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados** - - 2 ed. - - São Paulo: Atlas, 2010.

MARROQUIM, Flávio Lívio de Melo. **O Cooperativismo como instrumento de concretização dos direitos fundamentais sociais**. Dissertação (mestrado em direito), Programa de Pós Graduação em Direito – Universidade Federal de Alagoas. Maceió, 2010 – Disponível em: <http://www.repositorio.ufal.br/bitstream/123456789/1388/1/O%20Cooperativismo%20>

[como%20instrumento%20de%20concretiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20direitos%20fundamentais%20sociais.pdf](#) Acesso em 13.04.2014.

MARTINS, Letícia Martins de. **Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria Láctea gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos.** Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Administração, Programa de Pós Graduação em Administração, 2000. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3026/000285604.pdf?sequence=1>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas:** uma abordagem prática. 3 ed. – São Paulo: Atlas, 2006

OLIVEIRA, Vanderley de. **Agronegócio:** o crescimento, as mudanças e os desafios. Administração rural – FASUL – FAG, Agosto de 2009.

PAES, Mariluce. AMIN, Mário M. GOMES, Sebastião Teixeira. **Agronegócio do Leite:** Características da cadeia produtiva do estado de Rondônia. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, v.1, n.1, mai./ago. 2009.

PARADELO, Breno. *Et al.* **Panorama do Cooperativismo Brasileiro - Ano 2011:** relatório da gerência de monitoramento. SESCOOP, Março de 2012. Disponível em: [http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama\\_do\\_cooperativismo\\_brasileiro\\_2011.pdf](http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro_2011.pdf)

PINELI ALVES, André Gustavo de Miranda. **As cooperativas agropecuárias e o BRDE:** histórico, situação atual e perspectivas – (s/l), Novembro de 2003. Disponível em: [http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos\\_e\\_publicacoes/As%20Cooperativas%20Agropecuarias%20e%20o%20BRDE.pdf](http://www.brde.com.br/media/brde.com.br/doc/estudos_e_publicacoes/As%20Cooperativas%20Agropecuarias%20e%20o%20BRDE.pdf)

PONTE, Vera Maria Rodrigues. *et. al.* **Análise das Metodologias e Técnicas de Pesquisas Adotadas nos Estudos Brasileiros Sobre *Balanced Scorecard*:** Um Estudo dos Artigos Publicados no Período de 1999 A 2006.(s/l), 2007. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/52625318/METODOLOGIAS>

### Portal Brasil Cooperativo

<http://pdgc.brasilcooperativo.coop.br/hotsite/>

RELATÓRIO DE GESTÃO 2012. **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo no Estado da Bahia - SESCOOP/BA.** Salvador/ Bahia. Abril, 2013.

RICKEN, José Roberto. **A integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná.** Rio de Janeiro, 2009, 142 p. Dissertação de Mestrado – Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. EBAPE. FGV.

ROCHA, Robson. **Desenvolvimento regional sustentável: Bovinocultura de leite.** Fundação Banco do Brasil, Brasília 2010.

ROSALEM, Vagner. SILVA, Edson Arlindo. **A Percepção dos Cooperados Acerca da Gestão de Cooperativas:** Um Estudo em Uma Cooperativa de Granjeiros. (s/l), 2008. Disponível em:

[http://www.aedb.br/seget/artigos08/46\\_A%20Percepcao%20dos%20Cooperados%20Acerca%20da%20Gestao%20de%20Cooperativas%20Um%20Estudo%20em%20Uma%20Cooperativa%20de%20Granjeiros.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/46_A%20Percepcao%20dos%20Cooperados%20Acerca%20da%20Gestao%20de%20Cooperativas%20Um%20Estudo%20em%20Uma%20Cooperativa%20de%20Granjeiros.pdf)

SANTOS, Karina Dobscha; GOMES, Sebastião Teixeira; FERREIRA Marco Aurélio Marques. **Alianças estratégicas no cooperativismo de leite:** um estudo de caso. Apresentação oral. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG. (200?). Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/6/638.pdf>

SCHMIDT, Rosana Marcela. *Et al.* **Cooperativismo, uma alternativa de geração de renda para pequenos e médios produtores rurais.** 2º Seminário Nacional Estado e políticas Sociais no Brasil – 13 a 15 de outubro de 2005 – UNIOESTE – Campus de Cascavel, Paraná. Disponível em:

[http://www.easycoop.com.br/web/emanager/documentos/upload\\_/meco09.pdf](http://www.easycoop.com.br/web/emanager/documentos/upload_/meco09.pdf)

### **Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo**

<http://www.sescoopsp.org.br/default.php>

SILVA, Emanuel Sampaio, *Et al.* **Panorama do Cooperativismo Brasileiro:** História, cenários e tendências, UNIRCOOP – Regional Brasil. Março de 2003.

SILVA, José Humberto da. (org). **Orientações metodológicas: construindo trabalhos acadêmicos.** – Salvador: EDUNEB, 2008.

SILVA, Leonardo Xavier da. HOLZ, Viviane Ratzmann. **O Cooperativismo e seu comportamento diante do capitalismo atual:** aspectos teóricos e evidências empíricas. V Encontro de Pesquisadores latino-americanos de Cooperativismo. 06-08 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.

SOUZA, Alzira Silva de. **Cooperativismo:** uma alternativa econômica. Rio de Janeiro: CECRERJ, 1990.

SOUZA, Dércio Bernardes de; BALDIN, Célia. **O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite, organizações rurais & agroindustriais.** - vol. 7, núm. 3, 2005, Universidade Federal de Lavras: Minas Gerais, Brasil.

SOUZA, Dércio Bernardes de; BALDIN, Célia. **O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite, organizações rurais & agroindustriais.** - vol. 7, núm. 3, 2005, Universidade Federal de Lavras: Minas Gerais, Brasil.

VALADARES, José Horta. **Moderna administração de cooperativas.** Belo Horizonte, maio 2002. (Apostila FORMACOOOP – Mód.II - SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004).

VILELA, Ruth Beatriz V. **Manual de cooperativas.** Brasília: MTE, SIT, 2001. 69 p. 3 a. Ed. Brasília: SESCOOP, 2007. 112 p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** - 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZURITA, Benedito Roberto; CAMPOS, Guilherme Santos e; MELCHOR, Paulo. **Cooperativa.** Série Saiba Mais – SEBRAE – SP. 2006. Disponível em: [http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/86B87577784111140325714200696F68/\\$File/NT00031F86.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/86B87577784111140325714200696F68/$File/NT00031F86.pdf)

## APÊNDICE A

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM O DIRETOR PRESIDENTE DA COOPAG

01 - Como e quando começou a Cooperativa?

02 – Descreva de forma sucinta a cooperativa: quantidade de cooperados, associados, o perfil destes, área de abrangência da COOPAG, quantidade de leite adquirida diariamente e processada, como é a estrutura funcional da cooperativa (organograma) e como os gestores são escolhidos, quantidade de funcionários, quais os produtos e serviços ofertados?

03 - Como é o relacionamento da COOPAG com os cooperados e produtores de leite? Existem contratos formais entre a cooperativa e os produtores? Existem cláusulas penal? O que é oferecido para os cooperados?

04 - A cooperativa desenvolve algum projeto ou ação junto aos seus cooperados, associados e comunidade local que possa contribuir para uma melhoria na qualidade de vida destes? É realizado algum tipo de parceria nesse sentido?

05 - É realizado algum tipo de coordenação na cadeia produtiva do leite (do produtor rural até o consumidor final)?

06 - Há compatibilidade dos produtores com as filosofias da cooperativa (os princípios cooperativistas são disseminados pela cooperativa para os participantes da cadeia)?

07 - A COOPAG elabora seu planejamento estratégico? Quem participa desse processo?

08 - O empreendimento é viável no sentido de gerar resultados positivos e conseqüentemente contribuir para a formação de reservas?

**APÊNDICE B****QUESTIONARIO APLICADO COM OS COOPERADOS E ASSOCIADOS DA COOPAG.**

01 – O senhor (a) participa da cooperativa há quanto tempo?

- até 2 anos
- de 2 anos a 4 anos
- de 4 anos a 6 anos
- de 6 anos a 8 anos
- de 8 anos a 10 anos
- mais de 10 anos

02 - Sua renda melhorou após se associar à Cooperativa?

- sim     não

Porque \_\_\_\_\_

03 - Do total da sua renda nos últimos três meses, estime quanto foi realizado através da cooperativa onde o senhor atua?

- Menos da metade     mais da metade     toda renda

04 - Qual o principal motivo que o levou a se associar à Cooperativa?

- Prestação de serviços e acesso à tecnologia
- Agregação de valor a sua produção e atuação eficiente na cadeia produtiva
- Por promover uma rentabilidade maior nos processos de compra e venda
- Facilidade de acesso ao mercado
- Outro motivo: \_\_\_\_\_

05 - A cooperativa promove cursos/treinamentos para seus associados?

- sim     não

06 - Com que frequência você participou de assembleias, reuniões, encontros da cooperativa nos últimos três meses?

- Cinco ou mais vezes
- Quatro vezes
- Três vezes
- Duas vezes
- Nunca fui convocado
- Já fui convocado, mas nunca participei

Porque: \_\_\_\_\_

07 - O senhor (a) acha importante a atuação da cooperativa para a organização econômica local (estruturação da cadeia de produção e comercialização)?

- não sabe/não respondeu
- nenhuma

- pouca
- média
- muita

Porque: \_\_\_\_\_

08 - A Cooperativa da qual o senhor (a) faz parte, presta esclarecimentos sobre o que é cooperativismo, seus objetivos e princípios?

- Sim  Não

09 - A cooperativa se preocupa em envolver a família dos cooperados em atividades de lazer, assistência social ou educação?

- Sim  não

10 - Como o senhor (a) avalia a integração da cooperativa com seus cooperados/produtores?

- Ótima
- Satisfaz minhas necessidades
- Regular
- Péssima ou ruim

Porque: \_\_\_\_\_

## APÊNDICE C



Fotografia 1 – Tanque de refrigeração e ponto de coleta do leite da COOPAG no distrito de Pajéu dos Ventos – Caeté  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.



Fotografia 2 – Animais se alimentando em uma propriedade fornecedora de leite para a COOPAG  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014



Fotografia 3 – Pesquisador em campo  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.



Fotografia 4 – Pesquisador aplicando questionário com produtor  
Fonte: Pesquisa de campo, 2014.

