



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DA UFBA**  
**PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL - PDGS**

**EDUARDO ANDRADE COUTO**

**PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS NA PRÁTICA: ANALISANDO A GESTÃO  
SOCIAL DA COOPVALI/BA**

Salvador

2013

**EDUARDO ANDRADE COUTO**

**PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS NA PRÁTICA: ANALISANDO A GESTÃO  
SOCIAL DA COOPVALI/BA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia - UFBA

Orientador (a): Mestre Jeová Torres Silva Júnior

Salvador

2013

#### FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas Universo - UNISISBI – Campus Salvador

C871p Couto, Eduardo Andrade  
Princípios cooperativistas na prática: analisando a gestão social da COOPVALI/BA / Eduardo Andrade Couto. – Salvador, 2013.  
154 f.

Orientador: Prof. Msc. Mestre Jeová Torres Silva Júnior  
Dissertação (Mestrado Profissional). Programa de Desenvolvimento e Gestão Social. Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS. Universidade Federal da Bahia - UFBA. Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social, 2013.

1. Cooperativismo. 2. Coopvali. 3. Gestão Pública - Cooperativa. 4. Gestão Social. 5. Empreendedorismo. 6. Agronegócio - Administração. I. Universidade Federal da Bahia - UFBA. II. Silva Júnior, Mestre Jeová Torres, orient. III. Título.

CDD 334

Bibliotecário: Marcelo Fraga da Silva – CRB-5 /1668.

**EDUARDO ANDRADE COUTO**

**Princípios Cooperativistas na Prática: Analisando a Gestão Social da  
COOPVALI/BA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Multidisciplinar e Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do Programa de Desenvolvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento e Gestão Social, Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Aprovada em 26 de novembro de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

Jeová Torres Silva Júnior - Orientador \_\_\_\_\_  
Mestre em Administração  
Universidade Federal do Cariri

Airton Cardoso Cançado \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração  
Universidade Federal do Tocantins

Maria Suzana de Souza Moura \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração  
Universidade Federal da Bahia

Jair Romualdo de Oliveira \_\_\_\_\_  
Especialista em Gestão de Cooperativas  
Universidade Católica do Salvador  
Presidente da COOMAP-Cooperativa Nacional de Transporte Terrestre, de São  
Sebastião do Passé/BA.

## Dedico

À minha querida família, nas pessoas de Gilvanda Mendes de Oliveira Couto – Esposa, Arthur Mendes Couto e Pedro Mendes Couto – Filhos, Lotavino José de Couto e Rita de Andrade Couto – Pais, Lourival Andrade Couto, Adenildes Andrade Couto e Sirlene Couto Nery – Irmãos, Laudionor Mendes de Oliveira e Fidelcina Mendes Rocha – Sogros.

A todos os colegas de trabalho, vinculados ao SEBRAE/BA, aqui representados pelos profissionais: Ângelo César Santiago Fahning, Aurisvanda Angelo de Santana Alcantara, Augusto Contreiras Guena, Claudiana Campos Figueiredo, Claurilda de Fátima Piropo Patez, Claudio de Oliveira Machado, Francielle Goroni Lima Braga, Francisco Jose Cardoso Bastos Neto, Franklin Santana Santos, Hyeront Oliveira, José Elio de Souza, José Raimundo Carneiro dos Santos, Lin Del Rei Oliveira, Livio Santos Moniz, Norma Lúcia Oliveira da Silva, Paulo Andrade Barreto e Regina Márcia Andrade Joau e Silva.

A todos os colegas e amigos do Curso de Mestrado, aqui representado pelo Líder da Turma 04, Senhor Wilton Neves Brandão.

Aos amigos profissionais defensores do cooperativismo, cultura da cooperação e cultura empreendedora, nas pessoas de Andrea Maria Nascimento de Souza, André Gustavo Barbosa, Arleci Vieira dos Santos Afonso, Fernando Becevelli, Hermon Lopes de Freitas, José Francisco Alves Dourado, João Bosco Bittencourt, Maria Elizabete Souza Couto, Patrícia Ferreira Coimbra Pimentel, Raquel Reis dos Santos e Simone Fraporti, pela contribuição durante minha carreira profissional, aprendizado e conhecimento.

A todos os professores do Curso de Mestrado, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA, aqui representados pelas Professoras Doutoras, Claudiani Waiandt, Lígia Jacobsen Alvares, Rosana de Freitas Boullosa e Tânia Maria Diederichs Fischer.

## **AGRADECIMENTOS**

A Jeová Deus, por estar ao meu lado em todo o tempo me fortalecendo nos momentos mais difíceis desta empreitada e, quando por vezes abatido pelo cansaço e pelo desânimo me revestiu com sua graça e misericórdia enxertando em mim a coragem, a força e a fé.

Aos atores sociais da microrregião do Vale de Itanhém, Estado da Bahia, nas pessoas de Adelino Lopes Bahia, Adriano Longo Ribeiro, Alex Silva de Brito, Alfim Alves do Nascimento, Aldo Resende Ferreira, Antônio César Catabriga, Cosme Oliveira da Silva, Enedina de Souza Azevedo, José de Castro Dias, José Pereira da Costa, Milton Ferreira Guimarães, Paulo Afonso ofm Aguiar, Rogério Lopes Pereira, Ronivon Moreira Rocha, Oséas Moreira Lisboa, Wagner Luis Dias Cardoso, Waulquer César da Fonseca, Whindson Moreira Mendes, pelo incentivo profissional e colaboração na pesquisa de campo.

Ao Conselho de Administração e Conselho Fiscal da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale do Itanhém – COOPVALI, na pessoa do Senhor Edivaldo Almeida Brito – Presidente, por ter aceitado a realização do Estudo de Caso e ter percebido que se tratava de uma oportunidade, com vista a estruturação da empresa coletiva para atuação satisfatória no mercado.

Ao Mestre Jeová Torres da Silva Júnior, Orientador desta Dissertação de Mestrado, que durante a realização do curso não só demonstrou ser um conhecedor das teorias da gestão social, mas foi um companheiro e amigo. A realização deste trabalho referente ao Estudo de Caso da COOPVALI, não favoreceria ao empreendimento coletivo se o Orientador não despertasse a importância de uma reflexão sobre a compreensão e prática dos princípios cooperativistas. Durante este período de convivência profissional, procurou disseminar experiências e estimular o mestrando a estudar mais, a entender mais, a superar desafios e concluir o trabalho técnico.

Aos Cooperativistas Euclides Vestena – CAMNPAL/RS, Eugênio Poltronieri – SICREDI Alto Uruguai/RS e José Carnieli – VENEZA/ES, pelas ações positivas na Gestão de Empreendimentos Coletivos, com foco na disseminação dos Princípios Cooperativistas e Práticas destes Princípios, contribuindo para o desenvolvimento regional nos seus respectivos Estados;

Ao Dr. Derli Schmidt, Diretor Geral da Faculdade Tecnológica de Cooperativismo – ESCOOP/SESCOOP/RS e Dr. Vergílio Frederico Perius, Presidente da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS/RS, pelo acolhimento, atenção e carinho para com um baiano à busca de crescimento e desenvolvimento profissional, durante sua Residência Social.

Aos membros da Diretoria Executiva do SEBRAE/BA, que tiveram iniciativa e realizaram parceria com a Escola de Administração (CIAGS), da Universidade Federal da Bahia – UFBA, possibilitando a minha participação neste curso de Mestrado, nas pessoas dos Senhores Edivaldo Passos Souza – Diretor Superintendente, Lauro Alberto Chaves Ramos – Diretor Técnico e Luiz Henrique Mendonça Barreto – Diretor Administrativo Financeiro.

A todos os membros do Conselho de Administração do SEBRAE/BA, nas pessoas dos Senhores José Mendes Filho, Sérgio Cavalcante Gomes e João Martins da Silva Júnior – Presidente.

Construímos um mundo melhor com a educação e a solidariedade. Quando entendermos que todos somos iguais e começarmos a respeitar o próximo é que teremos iniciativa e boa-fé para fazer a diferença.

Alexandre Camara Doernte



## RESUMO

A administração de uma sociedade cooperativa precisa ter foco nos princípios do cooperativismo para que os resultados econômicos e sociais sejam satisfatórios para a organização, conseqüentemente, satisfação para os dirigentes e cooperados. A avaliação dos serviços prestados pela Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém – COOPVALI, com sede em Itanhém, Estado da Bahia, foi o objeto desta Dissertação. A idéia principal foi verificar a compreensão e prática dos princípios do cooperativismo, por parte dos dirigentes e cooperados, seus reflexos nos resultados operacionais e estratégias administrativas para atuação no mercado de forma competitiva. A avaliação sobre o relacionamento entre gestores e associados, a comunicação e opinião de ambas as partes aconteceu através de Entrevistas com os Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal e Pesquisa de Opinião, com os pecuaristas cooperados, através da aplicação de Questionários com perguntas fechadas direcionadas aos 7 Princípios Universais do Cooperativismo e economia local. A conclusão aponta aspectos positivos e aspectos negativos dos sócios da COOPVALI, sejam eles atuantes na função de cooperado ou exercendo atividade técnica de gestão do empreendimento coletivo. Os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças registradas na pesquisa de opinião e na entrevista com os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal merecem reflexão por parte dos leitores desta Dissertação e da análise e tomadas de decisões por parte das lideranças da organização, visando encontrar um norte a ser seguido na prestação de serviços da COOPVALI e no atingimento dos objetivos sociais. Com base no estudo dos dados estatísticos, apresentado através dos gráficos, com perguntas direcionadas à compreensão e prática dos princípios cooperativistas, estratégias poderão ser elaboradas, com a participação de todos os associados. Um Diagnóstico Participativo, com envolvimento de cooperados e membros dos Conselhos de Administração e Fiscal, com utilização de metodologias que favoreçam as pessoas fazer críticas construtivas, opinar e sugerir mudanças comportamentais e de atitudes, favorecerá no amanhã, o sendo de identidade e pertencimento de cada pecuarista membro da COOPVALI. Motivação para os agricultores sócios, estímulo para a adesão de novos associados, disposição dos produtores rurais em inovar e investir em tecnologia, visando o aumento da produção e produtividade de leite na microrregião do Vale de Itanhém. Assim estamos favorecendo a elevação da renda e geração de emprego, através de possíveis parcerias da Cooperativa com entidades parceiras e órgãos de assistências técnicas e bancos de desenvolvimento.

**Palavras-chaves:** Princípios cooperativistas. Cooperativa. COOPVALI.

## ABSTRACT

The management of a cooperative society needs to focus on the principles of cooperativism so that economic and social outcomes are satisfactory for the organization, therefore satisfaction for managers and members. The evaluation of the services provided by the Cooperative of Milk Producers from Valley Itanhém - COOPVALI, headquartered in Itanhém, State of Bahia, was the object of this study. The main idea was to check the understanding and practice of cooperative principles, by the leaders and members, their reflections on the operating results and management strategies to operate in the market in a competitive way. The assessment of the relationship between managers and associates, communication and opinion of both parties happened through interviews with members of the Board of Directors and Audit and Opinion Survey, with the cooperative farmers, through the application of questionnaires with closed questions directed at 7 Universal Principles of Cooperatives and local economy. We conclude by discussing positive and negative aspects of COOPVALI partners, whether they are acting in the role of cooperative activity or exercising technical management of the collective enterprise. The strengths, weaknesses, opportunities and threats recorded in the survey and in the interview with members of the Board of Directors and Audit deserve consideration by the readers of this Dissertation and analysis and decision making by the leaders of the organization, aiming to find a north to be followed in the provision of services of COOPVALI and at the achievement of social goals. Based on the study of statistical data, presented through charts, with questions directed to the understanding and practice of cooperative principles, strategies may be developed with the participation of all members. A Participatory Diagnosis, involving associates and members of the Boards of Directors and Audit Committee, using methodologies that encourage people to make constructive criticism, show opinions and suggest behavioral and attitudinal changes will benefit upcoming days, the sense of identity and belonging of each rancher member COOPVALI. Motivation for member farmers, stimulation for the accession of new associates, willingness of farmers to innovate and invest in technology in order to increase production and productivity of milk in the micro area of Valley Itanhém. So we're favoring the increase in income and employment generation through the Cooperative possible partnerships with partner organizations and agencies of technical assistance and development banks.

**Keywords:** Cooperative Principles. Cooperative. COOPVALI.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Mapa Itanhém – Bahia .....	18
Figura 2	Mapa da Bahia .....	19
Quadro 1	Evolução dos princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional .....	49
Quadro 2	Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal da COOPVALI.....	66
Quadro 3	Prática dos princípios na COOPVALI .....	77
Gráfico 1	Perfil do Produtor Associado à COOPVALI (gênero).....	80
Gráfico 2	Faixa etária dos entrevistados .....	80
Gráfico 3	Prática do Princípio Adesão Voluntária Livre .....	81
Gráfico 4	Prática do Princípio Gestão Democrática .....	82
Gráfico 5	Prática do Princípio Participação Econômica dos Membros .....	83
Gráfico 6	Prática Autonomia e Independência .....	84
Gráfico 7	Prática do Princípio Educação, Formação e Informação .....	84
Gráfico 8	Prática do Princípio da Intercooperação .....	85
Gráfico 9	Prática do Princípio Participação Econômica dos Membros .....	86
Gráfico 10	Cultura da Cooperação .....	87
Gráfico 11	Cultura Empreendedora .....	88
Gráfico 12	Expansão das Sociedades Cooperativistas .....	89
Gráfico 13	Ordem de importância dos princípios .....	90
Gráfico 14	Princípio mais difícil de se colocar em prática .....	91
Gráfico 15	Princípio praticado satisfatoriamente em favor do quadro social .....	92
Gráfico 16	Boa prática dos princípios .....	93
Gráfico 17	Atribuição dos valores menos importantes .....	94
Gráfico 18	Atribuição dos valores mais importantes .....	95
Gráfico 19	Importância de capacitação na COOPVALI .....	96
Gráfico 20	Importância de capacitação em 2012 na COOPVALI .....	96
Gráfico 21	Importância de capacitação em 2013 na COOPVALI .....	98
Gráfico 22	Participação dos agricultores nos empreendimentos coletivos .....	98
Gráfico 23	Produção e produtividade do leite .....	99
Gráfico 24	Qualidade do leite da COOPVALI .....	100
Gráfico 25	Acesso ao crédito para os sócios da COOPVALI .....	101
Gráfico 26	Agronegócio no Extremo Sul da Bahia .....	102
Gráfico 27	Oportunidade de crescimento da cooperativas .....	103

Gráfico 28	Lideranças cooperativistas .....	104
Gráfico 29	Agricultores empreendedores .....	105
Gráfico 30	Empresários são individualistas .....	105
Gráfico 31	Empresários gostam de trabalhar coletivamente .....	106
Gráfico 32	Qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa aos associados .....	107
Gráfico 33	Expectativas dos pecuaristas para os próximos 10 anos .....	107
Gráfico 34	Razões que dificultam o funcionamento adequado de uma cooperativa ..	108
Gráfico 35	Demanda dos sócios não atendidos pela COOPVALI .....	109
Gráfico 36	Fato gerador destas dificuldades .....	109
Gráfico 37	Estratégia para solucionar dificuldades .....	110
Gráfico 38	Incentivo da cooperativa aos associados .....	110
Gráfico 39	Motivos que eleva o número de adeptos ao cooperativismo .....	111
Gráfico 40	Representatividade do quadro social durante o proceso eleitoral .....	112
Gráfico 41	O que a COOPVALI está fazendo para ter mais gestores sociais .....	113
Gráfico 42	Colaboração dos gestores públicos .....	114
Figura 3	Instalações da COOPVALI .....	149
Figura 4	Entrada das instalações da COOPVALI .....	149
Figura 5	Visita técnica para agendamento de aplicação do questionário .....	150
Figura 6	Reunião para aplicação do questionário .....	150
Figura 7	Diretoria da COOPVALI Apresentando o Mestrando Eduardo Couto para os colegas gestores e falando sobre o Estudo de Caso	151
Figura 8	Mestrando Eduardo Couto Apresentando o Formulário da Entrevista para os Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal .....	151
Figura 9	Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal Respondendo a Entrevista .....	152
Figura 10	Vista lateral das orientações para preenchimento do questionário	152
Figura 11	Vista frontal das orientações para preenchimento do questionário	153
Figura 12	Aplicação de questionário .....	153
Figura 13	Aplicação de questionário .....	154
Figura 14	Socialização após preenchimento do questionário	154

## LISTA DE SIGLAS

- ACI – Aliança Cooperativa Internacional.
- BANCOOB – Banco Cooperativo do Brasil S.A.
- CCLB – Cooperativa Central de Laticínios da Bahia.
- CEPLAC – Comissão Executiva do Plano da Lavoura Cacaueira.
- COEDUC - Cooperativa Educacional de Teixeira de Freitas Responsabilidade Ltda.
- COOFCAES – Cooperativa dos Fabricantes de Cachaça Artesanal do Extremo Sul da Bahia.
- CIAG’S – Centro interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social.
- COOPVALI – Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém.
- EBDA – Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola.
- EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
- ESCOOP – Faculdade Tecnológica do Cooperativismo.
- PDGS – Programa de Desenvolvimento e Gestão Social.
- IFBA – Instituto Federal da Bahia.
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
- OCEB – Organização das Cooperativas do Estado da Bahia
- OCEPAR – Organização das Cooperativas de Estado do Paraná
- OCERGS – Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul
- SEBRAE/BA – Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas do Estado da Bahia
- SEDIR – Secretaria de Desenvolvimento Regional
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
- SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
- SICOOB – Sistemas e Cooperativas de Crédito do Brasil.

SICREDI – Sistemas e Cooperativas de Crédito do Brasil.

SICOOB Credinorte – Cooperativa de Crédito Livre Admissão Nordeste de Minas Gerais e Sul da Bahia Responsabilidade Ltda.

SICOOB Extremo Sul – Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Teixeira de Freitas Ltda.

UFBA – Universidade Federal da Bahia.

UNIMED – Cooperativa de Trabalho Médico.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO .....</b>	<b>28</b>
2.1	HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO NO BRASIL .....	30
2.2	A ORIGEM DO COOPERATIVISMO .....	32
<b>2.2.1</b>	<b>Tempos da Revolução Industrial .....</b>	<b>33</b>
2.3	CONCEITO DE COOPERATIVA .....	38
2.4	PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO .....	40
<b>2.4.1</b>	<b>Princípios Universais e sua prática na COOPVALI, por cooperados e dirigentes .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4.2</b>	<b>Atuação dos associados da COOPVALI e os princípios cooperativistas</b>	<b>55</b>
2.4.2.1	Princípios cooperativista na COOPVALI .....	59
<b>2.4.3</b>	<b>Princípios cooperativistas, características locais e empreendimento coletivo .....</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO: PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS NA COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO VALE DE ITANHÉM – COOPVALI, NO EXTREMO SUL DA BAHIA .....</b>	<b>63</b>
3.1	HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA DA COOPVALI .....	63
<b>3.1.1</b>	<b>Estrutura Organizacional .....</b>	<b>66</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Quadro Social .....</b>	<b>68</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Serviços prestados aos associados .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Perfil dos produtores associados da COOPVALI .....</b>	<b>69</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
4.1	PERFIL DA AMOSTRA .....	80
<b>4.1.1</b>	<b>Perfil do grau de importância na aplicação dos princípios cooperativistas para o desenvolvimento social e econômico de uma cooperativa .....</b>	<b>81</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Entrevista com os Membros do Conselhos de Administração e Conselho Fiscal da COOPVALI .....</b>	<b>91</b>
4.2	REFLEXOS PRÁTICOS NA COOPVALI SEGUNDO PESQUISA DE OPINIÃO COM COOPERADOS E ENTREVISTA COM OS MEMBROS DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL ....	116

4.3	RESULTADOS DA GESTÃO COOPVALI QUE REFLETEM OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS .....	119
4.4	SENDO DE IDENTIDADE E PERTENCIMENTO DOS SÓCIOS DA COOPVALI E OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS .....	120
4.5	PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS, CARACTERÍSTICAS LOCAIS E COOPVALI .....	121
4.6	ALTERNATIVAS POSSÍVEIS DE EXECUÇÃO PARA COMPREENSÃO E PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS NA COOPVALI .....	122
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>127</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>132</b>
	<b>Apêndice A</b> - Entrevista com o presidente da Cooperativa .....	133
	<b>Apêndice B</b> – Entrevista com os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal da COOPVALI .....	137
	<b>Apêndice C</b> – Perguntas Adicionais aos Princípios Cooperativistas ..	143
	<b>Apêndice D</b> – Carta de Apresentação .....	144
	<b>Apêndice E</b> - Questionário dirigido aos sócios da COOPVALI .....	145
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>148</b>
	<b>Anexo A</b> – Fotos de reuniões e aplicação de questionários e entrevistas .....	149



## 1 INTRODUÇÃO

O grau de satisfação dos cooperados está diretamente ligado aos benefícios econômicos e sociais que eles obtêm, com sua participação na COOPVALI. Se o preço do leite recebido dos associados for suficiente apenas para cobrir as despesas administrativas, operacionais e financeiras dificilmente a cooperativa poderá por em prática os importantes princípios que norteiam uma adequada e satisfatória prestação de serviço. O pagamento justo pelo produto do agricultor facilita e possibilita a elevação da renda e assistência técnica necessária para uma eficiente e eficaz administração da propriedade rural. A realização deste Estudo de Caso é de fundamental importância para os pecuaristas associados ou não da COOPVALI.

A justificativa da escolha desta empresa coletiva levou em consideração investimentos que estão sendo realizados pelo poder público na Cooperativa para a pasteurização e comercialização do leite, a necessidade da sociedade regional ter leite de qualidade para consumo e estudo sobre o desejo dos pecuaristas em aperfeiçoar o processo de produção, com vista ao aumento da produtividade, elevação da renda e motivação dos micros e pequenos agricultores em continuar morando e prestando serviço na zona rural. O êxito rural exagerado para os principais centros urbanos, em função do oligopólio das culturas do eucalipto e da cana-de-açúcar não favorece a produção de alimentos e a qualidade de vida das pessoas que vão para as cidades, sem formação e informação à busca de uma oportunidade de trabalho e renda para manter sua família.

Para saber os benefícios econômicos e sociais recebidos pelos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal será realizada uma Entrevista, através de um roteiro, com perguntas abertas e fechadas, tabulação e posterior análise dos dados. Para o quadro social será aplicado um questionário, com perguntas fechadas, para facilitar a obtenção de respostas, seja pelo tempo disponível, seja pelo nível de educação, formação e informação, sobre os princípios cooperativistas. Pesquisa por amostragem, onde serão tabuladas as informações obtidas e realizados os devidos comentários através das técnicas de pesquisa recomendadas pela literatura disponível.

Segundo Perius (2001) o cooperativismo em todo o mundo é regido com base em princípios cooperativistas que são orientadores para o funcionamento das cooperativas, sobretudo no que concerne a sua gestão desde 1844. Atualmente, após três reformulações (ocorridas em 1937, 1966 e 1995), os princípios cooperativistas são os elencados abaixo:

1º. Adesão Livre e Voluntária – Cooperativas são organizações voluntárias abertas para todas as pessoas aptas para usarem seus serviços e dispostas a aceitarem as suas responsabilidades de sócios sem discriminação de gênero, social, racial, política ou religiosa;

2º. Controle Democrático pelos Sócios – As cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática;

3º. Participação Econômica dos Sócios – Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa para seu desenvolvimento. Usualmente os sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento das cooperativas apoia a outras atividades aprovadas pelos sócios, redistribuição das sobras, na proporção das operações;

4º Autonomia e Independência – As cooperativas são organizações autônomas de ajuda mútua. Entrando em acordo operacional com outras entidades, inclusive governamentais, ou recebendo capital de origem externa, elas devem fazer em termos que preservem o seu controle democrático pelos sócios e mantenham sua autonomia;

5º Educação, Treinamento e Informações – As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Também informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação;

6º. Cooperação entre Cooperativas – As cooperativas atendem aos seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações, etc.;

7º. Preocupação com a Comunidade – As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas, pelos seus membros, assumindo um papel de responsabilidade social junto a suas comunidades onde estão inseridas. (LAGO, 2009. p. 48-49)

A prática de cada um destes sete princípios cooperativistas repercute diretamente em uma série de aspectos de uma sociedade cooperativa, como: no tempo de existência; gestão por parte dos dirigentes; capacitação dos cooperados, dos colaboradores e gestores; experiência no mercado; qualidade dos serviços prestados; credibilidade da organização junto aos parceiros e atores sociais da área

de atuação; verticalização e horizontalização do empreendimento; capitalização, resultados operacionais obtidos no decorrer de cada exercício social; capacitação e investimentos realizados pelos cooperados na sua cooperativa; projetos elaborados e encaminhados ao poder público (governo estadual e federal) e aos bancos de desenvolvimento; nível cultural dos cooperados, identidade de cada sócio com sua cooperativa, senso de pertencimento e espírito empreendedor dos cooperados.

Portanto, o conhecimento que os dirigentes e associados das sociedades cooperativas possuem e a aplicação prática que estes dão a cada um dos sete princípios cooperativistas são importantes e tem reflexo no desenvolvimento e do empreendimento cooperativo.

A sociedade cooperativa é um empreendimento coletivo em que as pessoas devem ter atitudes e comportamentos no dia-a-dia da organização que favoreça a prática dos princípios cooperativistas. Ao dedicarmos atenção à uma maior reflexão sobre os trabalhos realizados por estudiosos relacionados aos princípios cooperativistas, estamos querendo perceber a situação real e o que é possível ser executado para obtenção de melhores resultados em uma sociedade cooperativa. A COOPVALI é a Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém/BA. Esta cooperativa surgiu da necessidade dos pecuaristas da região vender a produção de leite disponível para obtenção de receita, visando cobertura das despesas existentes nas propriedades rurais.

A compra do produto no mercado, por parte das principais empresas atuantes no segmento depende do volume de produção. As indústrias existentes estão instaladas nas cidades de Ibirapuã, Itabela e Itabuna/BA, Carlos Chagas/MG e Nova Venécia/ES. As empresas que estão instaladas em Carlos Chagas e Nova Venécia são Cooperativas, industrializam produtos derivados de leite e realizam vendas no mercado, através das redes de supermercados, atacadistas e outros empreendimentos empresariais que atendem os consumidores finais.

A COOPVALI recebe a produção de leite dos 120 (cento e vinte) cooperados, cerca de 10.000 (dez mil) litros/dia e 300.000 (trezentos mil) litros/mês. A cooperativa, em seguida, vende o produto para a P&L Laticínios, empresa privada instalada na cidade de Ibirapuã – Bahia. A COOPVALI está situada na cidade de Itanhém, território do extremo sul do Estado da Bahia. Tem 06 cidades circunvizinhas ao

município da sede da cooperativa: Bertópolis, Palmópolis e Umburatiba/MG, Vereda, Medeiros Neto e Jucuruçu, no Estado da Bahia. Conforme **Figura 1**.

**Figura 1** – Mapa Geográfico e Político do Extremo Sul da Bahia: Cidade de Itanhém.



Fonte: Site da cidade de Massaranduba, c2013.

Esta cooperativa começou receber atenção do SEBRAE/BA – Regional Teixeira de Freitas, com serviços de consultoria e instrutória, em 2010. Com recursos da Secretaria de Agricultura do Governo do Estado da Bahia, no ano de 2012, foram construídos galpão, laboratório e depósito para beneficiamento e comercialização do leite pasteurizado e manteiga. O Governo Federal, neste mesmo ano, através do Ministério da Integração, proveu recursos para a COOPVALI destinados para a Construção de uma Câmara Fria, Máquinas e Equipamentos para o Laboratório e Pasteurização do Leite.

Na **figura 2**, é possível identificar a região do Extremo Sul no Estado da Bahia, onde esta localizada a sede da COOPVALI e áreas circunvizinhas de atuação da cooperativa.

**Figura 2 – Mapa territorial da Bahia**



**Fonte:** Imagem do Site Encontra Bahia, c2008.

Para que os objetivos de uma sociedade cooperativa sejam atingidos, o quadro social contente com o trabalho realizado e com os benefícios obtidos é necessária tomada de decisões com foco numa gestão econômica e social baseada nos princípios cooperativistas. Embora a sociedade cooperativa não tenha fins lucrativos ela precisa obter resultados operacionais positivos, mínimos e necessários para os devidos investimentos, para que o empreendimento coletivo atue no mercado globalizado de forma competitiva.

Para analisar a gestão das atividades técnicas da COOPVALI realizamos entrevistas com os dirigentes da cooperativa, estudamos documentos da mesma e realizamos um levantamento através da aplicação de questionários por amostra dos associados, como veremos adiante. Entre os principais documentos disponibilizados pela COOPVALI, registramos: atas para prestação de contas de reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, slides utilizados pela diretoria executiva para prestação de contas aos associados, referente ao exercício social de 2012, em Assembléia Geral realizada em 23 de março de 2013, balanço patrimonial da cooperativa, exercícios 2011 e 2012. Plano de Trabalho – Convênio SEDIR / CAR e COOPVALI. Esforço foi realizado para que todos os membros dos Conselhos

de Administração e Fiscal da Cooperativa participassem da entrevista e manifestasse suas opiniões sobre a compreensão e prática dos princípios cooperativistas e sua prática. Para tanto, a Diretoria Executiva da COOPVALI concedeu espaço em uma reunião programada para que o pesquisador esclarecesse a finalidade do trabalho.

Os presentes responderam as perguntas da entrevista por escrito e alguns ausentes, receberam o formulário e posteriormente fez a entrega do documento na sede da Cooperativa. Uma reunião organizada pelo Sindicato Rural Patronal estava prevista para tratar da Exposição Agropecuária de Itanhém. Neste evento vários pecuaristas estariam presentes e a Diretoria Executiva da COOPVALI sugeriu que o Mestrando aproveitasse a oportunidade para manter contato com os sócios da Cooperativa.

Na oportunidade o pesquisador utilizou da palavra e solicitou a colaboração e participação dos membros da COOPVALI na pesquisa de opinião. A ideia foi aceita e o Presidente do Sindicato Rural defendeu a bandeira e se prontificou em visitar algumas propriedades.

Em seguida, a Diretoria da Cooperativa colocou um técnico à disposição para visita de campo, a fim de que o Mestrando conhecesse os locais (distritos e povoados) onde a COOPVALI tinha tanque de resfriamento e buscava leite dos cooperados. Nesta visita foi programada data e horário para retorno, com o objetivo de aplicar o questionário de pesquisa. Comunidades visitadas: Ibirajá, Corró, Surpresa, Batinga, município de Itanhém, distritos de Vila Mutun e Itupeva, em Medeiros Neto, distritos do Piau e Prata, município de Vereda. Feira livre de Itanhém.

Entretanto, alguns aspectos, independente das perguntas elaboradas e respostas obtidas, através dos próprios cooperados, precisávamos observar qual a percepção dos associados sobre a imagem da cooperativa; vantagens competitivas; percepção do associado quanto ao seu papel de sócio; percepção do cooperado quanto ao seu papel de prestador de serviços; percepção dos associados sobre relacionamento e canais de comunicação. Kirst (2008) explicou que:

“a importância da comunicação é geral para todas as empresas de qualquer segmento: “Comunicação hoje é uma ferramenta de gestão, não adianta ter objetivos, conceitos, ter um bom produto, um bom planejamento estratégico, se isto não for compartilhado com as pessoas, porque todos os elementos da organização precisam saber qual é a sua parte, qual é a missão, o seu papel e qual é a sua importância no cumprimento da missão. As pessoas

precisam compartilhar desafios, então quando se entra numa organização, é preciso pensar como Organização. E somente os números não me permitem que eu entenda qual é o meu papel, mas a comunicação faz com que eu consiga conscientizar. O conceito de comunicação é como dirigir um carro olhando pelo pára-brisa, eu vejo qual é o horizonte, então eu sei como tenho que me preparar. Se trabalharmos a gestão de uma empresa olhando só os números, estamos olhando pelo retrovisor, porque os números já passaram e é preciso saber o que vem pela frente para se preparar e não só o que já passou, para poder entender o caminho”.

Pretendemos verificar as práticas utilizadas pelos associados e dirigentes, no desenvolver das atividades administrativas e operacionais, através da política de gestão na área de produção, entrega do leite à sua cooperativa e a gestão na área comercial do leite, por parte da direção da COOPVALI.

A COOPVALI é um empreendimento coletivo que precisa atuar no mercado de forma competitiva. Para a obtenção do êxito e para que os objetivos econômicos e sociais correspondam com as expectativas, desejos e necessidades, ela depende de vontade política e determinação de todos os cooperados. Daí a importância da sensibilização e conscientização das pessoas ao participarem ativamente da pesquisa de campo, falar a verdade sobre o que pensa e sugerir mudanças ou alternativas que favoreça a adesão de novos sócios, maior produção e produtividade de leite, investimento em tecnologia e produção adequada de alimentação para o rebanho disponível, enfim, profissionalização no trabalho do campo e na administração da COOPVALI.

O cooperativismo pode amenizar os problemas vividos pelas empresas tradicionais e pelo sistema capitalista que oferece privilégio para alguns, em função da força, da união, do espírito coletivo e empreendedor. As associações e sindicatos defendem interesses comuns, todavia não estão voltados para a elevação da renda e oportunidade de trabalho.

As sociedades cooperativas não visam lucro. Seus dirigentes estabelecem uma taxa administrativa para cobrir as despesas. Se há excedente - sobras -, os associados em Assembleia Geral definem sua destinação, com base no Estatuto Social, oportunidade ou necessidade de investimentos, divisão entre os sócios de forma proporcional aos serviços utilizados, etc. Uma cooperativa é uma entidade econômica, que depende de gestores capacitados e líderes que defendem o empreendimento coletivo, para alcançar índices de eficiência e adequada atuação no mercado.

Segundo Schneider (1999, p. 496), a falta de visão empresarial pode levar sociedades cooperativas a encontrar dificuldades para atingir objetivos e resultados. Enfatiza ainda que: “a maioria dos fracassos nas organizações cooperativas não se devem, provavelmente, à falta de espírito cooperativo, mas sim, à falta de visão empresarial, de conhecimento do mercado e de visão técnico-administrativa”.

O que mais importa nas cooperativas é a satisfação dos cooperados pelo preço recebido de sua produção, no momento de realizar as suas vendas, para atender suas necessidades pessoais ou de investimentos. Disposição dos cooperados em realizar novos aportes de recursos para inovação e tecnologia, visando maior e melhor prestação de serviço.

Neste momento o autor deixa claro que as oportunidades de trabalho estão cada vez menores, que cidadãos precisam se capacitar e ser um empreendedor, com a prestação de serviços para a sociedade.

Manica e Schmidt (2012) defende a empresa coletiva, todavia, em sua concepção, ela deve atuar no mercado e ter foco na gestão. Os gestores destas organizações não podem se limitar aos princípios cooperativistas. Isto porque temos exemplos de cooperativas não bem sucedidas e estas dificuldades aconteceram não por falta de conhecimento dos princípios cooperativistas, por parte dos seus dirigentes, mas por falta de uma gestão administrativa e operacional eficiente e eficaz.

As empresas com fins lucrativos estão se unindo para atuar no mercado globalizado de forma competitiva. Sobre as cooperativas de trabalho Schmidt afirma: “a cooperativa de trabalho se insere neste contexto como uma solução viável, já que se define como uma entidade na qual seus associados são integrados por laços de afinidades profissionais, excluindo-se os agentes intermediários que terminam por encarecer os custos de produção, com efeito, o preço final ao consumidor”. (MANICA E SCHMIDT, 2012)

O trabalho teve como objetivo geral analisar como os princípios universais do cooperativismo se refletem na gestão cooperativa através das práticas dos dirigentes e cooperados da COOPVALI. Como objetivos específicos:

- Identificar os processos e resultados da gestão da COOPVALI que podem refletir a ação dos princípios cooperativistas;



- Perceber a identificação e a atuação dos cooperados e dirigentes na COOPVALI em relação aos princípios do cooperativismo;
- Verificar se a prática dos princípios universais do cooperativismo sofrem distorções em função das características locais de um empreendimento cooperativo.

Para que possamos fazer uma descrição sobre a importância da relação entre Teoria e Prática e observar os caminhos e alternativas a seguir com o objetivo de que o empreendimento coletivo se fortaleça, através do beneficiamento e industrialização dos produtos e subprodutos derivados do leite na microrregião de Itanhém, precisamos ouvir os cooperados e dirigentes da COOPVALI, a fim de saber os que eles, produtores rurais do setor agropecuário, desejam realizar no curto e médio prazo.

Este estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada por se enquadrar no que afirma Silva e Menezes, ao sustentarem que uma pesquisa é aplicada quando “[...] objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais e tem inúmeras possibilidades de aplicação nas ciências sociais”. (SILVA E MENEZES, 2000, p. 43).

Ademais, pode ser classificada como pesquisa exploratória por se enquadrar nas características de proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. [...] “Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimularam a compreensão”. (GIL, 2007, p.43). Assume, em geral, as formas de pesquisa bibliográfica e estudos de caso.

Quanto aos procedimentos metodológicos, este trabalho pode ser classificado, ainda, como estudo de caso, que, segundo Gil (2004, p. 54), “Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. [...]”.

Inicialmente foi mantido contatos com Dirigentes das Cooperativas de Crédito instaladas no extremo sul da Bahia. Era pretensão realizar sua Dissertação direcionada às Sociedades Cooperativas, com ênfase no Cooperativismo de Crédito, uma vez que o SICOOB Credinorte e o SICOOB Extremo Sul, são empresas

coletivas que prestam serviços a mais tempo no território, tem como cooperados produtores rurais, micros e pequenas empresas, e são melhores estruturadas.

No momento de realizar a pesquisa de campo, seguindo corretos métodos de pesquisas, aconteceu resistência por parte dos seus gestores e inviabilizou a aplicação dos Questionários junto aos associados e entrevistas com os dirigentes. No decorrer do tempo, entendimento foi mantido pelo Mestrando com o Orientador da Dissertação e uma sugestão foi apresentada: Realizar um Estudo de Caso envolvendo 02(duas) Cooperativas Singulares: A COOFACES – Cooperativa dos Produtores de Cachaça Artesanal do Extremo Sul da Bahia (empresa em fase de implantação e funcionamento, uma vez que hoje os produtores fabricam e comercializam a cachaça artesanal de forma não legalizada) e a COOPVALI – Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém, ambas com sede em Itanhém, Estado da Bahia.

Depois da aceitação por parte do Conselho de Administração, foi tomada a decisão para que se realizasse um estudo de caso, com a COOPVALI. A pesquisa de campo aconteceu no período de abril a julho do corrente ano, após a elaboração de um novo questionário para os associados e a elaboração de um novo roteiro de entrevista para os membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

No início do processo, percebeu-se que os sócios da COOPVALI desconheciam os Princípios Cooperativistas e que os participantes da pesquisa não estavam entendendo direito as perguntas realizadas. Resolveu-se elaborar um novo questionário, com perguntas simples, objetivas e fechadas, para que os cooperados se manifestasse sobre os 7 (sete) princípios que norteiam o adequado funcionamento de uma sociedade cooperativa.

A partir deste instante, entendeu-se a importância de ficar atento às técnicas de observação, conversas informais com os cooperados, diálogo com membros de Associações de Pequenos Produtores Rurais, para facilitar a elaboração do relatório e identificar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa coletiva. Estas atividades aconteceram aos finais de semana.

Os agricultores foram receptivos e se sentiram à vontade para conversar sobre assuntos diversos ligados às suas atividades técnicas, tais como: falta de assistência técnica, dificuldade de produção da alimentação bovina, em função da

não disponibilidade de energia elétrica, transporte do leite para a sede da COOPVALI quando está chovendo, falta de trabalhador para a prestação de serviço, falta de recursos para investimento em máquinas e equipamentos para diversificar produção e aumentar a receita da propriedade etc.

A coleta de dados para este trabalho utilizou-se dos seguintes instrumentos: Entrevista com roteiro para os 06 (seis) membros do Conselho de Administração e 06(seis) membros do Conselho Fiscal e questionário para aplicar junto aos pecuaristas.

Buscou-se uma amostra para a aplicação de 100 (cem) questionários aos pecuaristas associados da COOPVALI, não participantes de cargos de confiança e 12(doze) entrevistas aos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém. As amostras foram aleatórias, mas respeitando o desejo do associado/cooperado/dirigente de contribuir ou não com a pesquisa. Dos 100 (cem) questionários retornaram 75 (setenta e cinco) dos pecuaristas sócios da empresa coletiva e realizada as 12 (doze) entrevistas com os dirigentes da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém, ligadas aos Conselhos de Administração e Fiscal.

Para análise quantitativa foram utilizadas tabelas e gráficos, pelo uso de programas específicos como: Microsoft Word e Microsoft Excel. Para análise quantitativa procurou-se interpretar e explicar os dados das respostas obtidas na pesquisa.

A prática dos princípios cooperativistas na COOPVALI será realizada de forma mais satisfatória para a empresa e para o quadro social se este empreendimento coletivo estabelecer metas estratégicas direcionadas à capitalização da cooperativa se este empreendimento prestar outros serviços ao quadro social se estimular a diversificação da atividade produtiva por parte dos cooperados, sem desconsiderar a adequada comunicação e educação cooperativista.

## 2 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO

Nascimento (2013, p.59) comenta em seu artigo que “A história do capitalismo mostra que a ideia de que o liberalismo poderia fazer com que as pessoas, ao buscar objetivos individualistas, pudessem conduzir a uma situação de bem-estar geral está distante de ser real”.

Constatado esta realidade há consequências da redução gradativa da renda e da oportunidade de trabalho. Com a evolução tecnológica e inovação são duas as alternativas possíveis de serem praticadas com o objetivo de amenizar esta situação: capacitar e ser um excelente profissional em determinada área, com a prestação de serviços para os setores públicos e/ou privados; agrupar pessoas com objetivos comuns e experiências semelhantes para constituírem empreendimentos coletivos, integralizando capital e fazendo gestão que favoreça a atuação da organização no mercado. A utilização adequada das ferramentas da comunicação e do marketing auxilia obtenção de resultados satisfatórios para clientes internos, clientes externos, parceiros e fornecedores.

Agora, com a globalização, as empresas transnacionais estão ocupando territórios, conquistando novos mercados, utilizando tecnologias de ponta e limitando a atuação das empresas nacionais no mercado interno e mercado externo. Centros de pesquisas e Universidades não estão preparadas para atender as demandas com serviços de qualidade, favorecendo uma melhor distribuição da renda entre os membros da sociedade.

Segundo Schmidt:

As mudanças na estrutura do mercado de trabalho, no perfil e natureza do próprio trabalho se constituem hoje no problema central do desenvolvimento social tanto em países altamente industrializados como em países em desenvolvimento, nos quais podemos afirmar ser um modelo excludente. O emprego tradicional está em extinção, e as pessoas estão sendo compulsoriamente jogadas a um mercado informal ou simplesmente marginalizados e excluídas. O índice de desemprego segue e os programas de geração de emprego não alcançam resultados suficientes. A agricultura e a indústria empregam cada vez menos, enquanto o setor de serviços cresce, mas não absorve todos os demitidos de outros setores. (SCHMIDT 2012, p. 9)

Neste texto o autor deixa claro que as oportunidades de trabalho estão cada vez menores. Que cidadãos precisam se capacitar e ser um empreendedor, com a

prestação de serviços para a sociedade, sendo importante que os jovens passem a ver as sociedades cooperativas, como uma excelente alternativa de serviços e obtenção de renda.

O autor defende a empresa coletiva, todavia, em sua concepção, ela deve atuar no mercado e ter foco na gestão. Os gestores destas organizações não podem se limitar aos princípios cooperativistas. Isto porque temos exemplos de cooperativas não bem sucedidas e estas dificuldades aconteceram não por falta de conhecimento dos princípios cooperativistas, por parte dos seus dirigentes, mas por falta de uma gestão administrativa e operacional eficiente e eficaz (SCHMIDT, 2002).

As empresas com fins lucrativos estão se unindo para atuar no mercado globalizado de forma competitiva. As sociedades cooperativas precisam se unir com empreendimentos coletivos do mesmo ramo de atividade econômica e estimular o surgimento de cooperativas de outros ramos de atividade, estimulando o fortalecimento do cooperativismo no Brasil. Com o oligopólio em determinados segmentos da atividade agrícola, muitos produtores rurais proprietários de micros e pequenos imóveis rurais, venderam suas terras e se deslocaram para as principais cidades do extremo sul da Bahia.

Neste sentido Schmidt, 2002 afirma:

A cooperativa de trabalho se insere neste contexto como uma solução viável, já que se define como uma entidade na qual seus associados são integrados por laços de afinidades profissionais, excluindo-se os agentes intermediários que terminam por encarecer os custos de produção, com efeito, o preço final ao consumidor. (SCHMIDT, 2002, p. 9).

Para tanto, os trabalhadores rurais precisam se organizar, constituir associações, adquirir imóveis rurais ou fazer arrendamentos, através de Projetos como Cédula da Terra, visando oportunidade de trabalho, renda e produção de alimentos.

Políticas públicas e atuação de empresas coletivas no campo amenizam os problemas enfrentados por quem ainda está na zona rural, vivendo, cultivando a terra, sendo feliz e ofertando bens e serviços para a sociedade urbana.

## 2.1 HISTÓRIA DO COOPERATIVISMO NO BRASIL

A união das pessoas com o objetivo de resolver problemas comuns, através da ajuda mútua, levou um grupo de 28 pessoas a constituírem a primeira cooperativa do ramo de consumo em Rochdali, na Inglaterra, no ano de 1844. Os tecelões, descontentes com a revolução industrial, procurou adquirir produtos de primeira necessidade. Em seguida procurou dedicar atenção a construção de moradias e arrendamentos de terras, visando oportunidade de trabalho e produção de alimentos, sem objetivo de lucro. O primeiro armazém cooperativo iniciou suas atividades com 28 libras, após esforço e poupança por parte dos interessados, durante um ano de trabalho. Em 1848 a organização já contava com 140 membros. Doze anos depois chegou a 3.450 sócios e capital de 152 mil libras, no século XVIII. (SESCOOP/BA, c2011).

No Brasil, em 1964, destacaram-se três legislações: a) 4.380 – Cooperativas Habitacionais; b) 4.504 – Cooperativas de Reforma Agrária e c) 4.595 – Cooperativas de Crédito. Estas sociedades cooperativas surgiram para reduzir as consequências do sistema capitalista para com os cidadãos. No artigo 111 da Lei 5764/71 define que as receitas geradas com a prestação de serviços para pessoas físicas não associadas serão tributadas, com ênfase aos artigos 85, 86 e 88 da mesma lei. Para alguns doutrinadores esta prestação de serviço caracteriza como um ato não cooperativo, uma vez que os serviços estão sendo oferecidos para não associados à uma cooperativa.

Os direitos dos cooperados instituídos pelos princípios cooperativistas nas sociedades cooperativas são: votar e ser votado; participar de todas as operações da Cooperativa; receber retorno de sobras apuração no fim do exercício; convocar assembleias, caso necessário; pedir esclarecimento Conselho Administração e Fiscal; opinar e defender suas ideias. Os deveres dos cooperados instituídos pelos princípios cooperativistas nas sociedades cooperativas são: operar com a cooperativa; participar das Assembléias Gerais; pagar suas cotas partes em dia; aumentar seu capital na cooperativa; acatar as decisões da maioria; votar nas eleições da Cooperativa; cumprir seus compromissos com a Cooperativa e zelar pela imagem da Cooperativa.

O artigo 4º da Lei 5.764/71, conceitua cooperativa em Sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita a falência, constituída para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

- Adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviço.
- Variabilidade do Capital Social representado por cotas partes.
- Limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critério de proporcionalidade, se assim for mais adequado, para o cumprimento dos objetivos sociais.
- Incessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos a sociedade.
- Quorum para funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado em números de associados e não no Capital.
- Singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exercem atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade.
- Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente as operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembleia geral.
- Indivisibilidade dos Fundos de Reservas e de Assistência Técnica Educacional e Social.
- Neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social.
- Prestação de assistência aos associados e, previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa.
- Área de admissão de associados limitada às possibilidades de reuniões, controle, operações e prestação de serviços. (BRASIL, 1971.).

Em 02/12/1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, com a finalidade de defender os interesses do cooperativismo no Brasil. Sociedade Civil, sem fins lucrativos e neutralidade política/religiosa. Em 1998 nasceu o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo – SESCOOP, com foco na Educação Cooperativista. Os valores humanos correspondem a essência de uma cooperativa e se baseia na Ajuda Mútua, Responsabilidade, Democracia, Igualdade e Solidariedade.

Para o SESCOOP/BA e OCEB:

Assembléia Geral – órgão supremo da cooperativa que, conforme o prescrito na legislação e no Estatuto Social tomará toda e qualquer decisão de interesse da sociedade.

Assembleia Geral Ordinária (AGO) – realizada obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses, após o encerramento do exercício social, para deliberar sobre prestações de contas, relatórios, planos de atividades, destinações de sobras, fixação de honorários, cédula de presença, eleição do Conselho de Administração e Fiscal, e quaisquer assuntos de interesse dos cooperados;

Assembléia Geral Extraordinária (AGE) – realizada sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse da cooperativa. É de competência exclusiva da AGE a deliberação sobre reforma do Estatuto,

fusão, incorporação, desmembramento, mudança de objetivos e dissolução voluntária. (SESCOOP/BA, c2011).

Falando sobre os princípios cooperativistas, Silva; Dornelas e Braga (2001) tratam sobre as suas finalidades:

- a) Adesão Voluntária e Livre – Disciplina a admissão de pessoas na cooperativa compatibilizando os objetivos dos associados com os da cooperativa. Proporciona um ambiente às discussões de interesse comum. Impede o ingresso de aventureiros na sociedade cooperativa.
- b) Gestão Democrática pelos Membros – Participação dos associados nas decisões administrativas da cooperativa, pelos serviços prestados. Auto gestão, onde os sócios podem exercer a direção e a fiscalização. Conscientização dos cooperados de suas responsabilidades.
- c) Participação Econômica dos Membros – Controle da participação econômica na cooperativa e retorno financeiro proporcional aos serviços executados. Discute e opina sobre os valores do capital social e reajustes. Discute e opina onde sobre onde, como, quando e quanto investir na cooperativa, conforme os resultados das sobras líquidas.
- d) Autonomia e Independência – Firmar convênios e/ou contratos com terceiros, mantendo a autonomia e independência da cooperativa. Fiscaliza o cumprimento e objetivos da cooperativa. Exige que todos na cooperativa sejam responsabilizados pelo controle da administração.
- e) Educação, Formação e Informação – Instalação de Comitê Educativo para ensino da doutrina cooperativista. Desenvolvimento intelectual dos cooperados, familiares e comunidade de sua área de atuação. Divulgar aos novos sócios os objetivos da cooperativa.
- f) Interooperação – Troca de informações e experiências entre cooperativas do mesmo segmento. Discute e opina sobre as organizações representativas da classe cooperativista – OCES, OCB. Obter maior economia a nível local, nacional ou internacional.
- g) Interesse pela Comunidade – Assegura direitos e benefícios econômicos e sociais, gerados pela economia da cooperativa, dentro e fora da associação. (SILVA; DORNELAS; BRAGA, 2011).

## 2.2 A ORIGEM DO COOPERATIVISMO

O que o mundo reconhece serem os fundadores da primeira cooperativa formal – 28 pessoas comuns da época, que chamamos de Pioneiros de Rochdale – não legaram apenas um conceito, e sim toda a extensão do projeto deles, na ideia e na realização, com uma clareza pouco comum. Entre eles havia um homem de escrita, uma espécie de secretário. Deixou-nos muitos registros, a despeito das limitações da época. Foi George Jacob Holyoake. Contamos aqui, em poucas linhas,



resumidamente, o que foi que aconteceu naquele tempo, faz 160 anos. Um painel de rara grandeza e sempre admirado na história dos homens (MENEZES, 2004).

### 2.2.1 Tempos da Revolução Industrial

Segundo MENEZES (2004, p. 149-150)

A relação entre a Revolução Industrial e o Cooperativismo é tão estreita que é importante conhecer um pouco do quanto se passou naquela época. As análises de economistas e sociólogos juntam-se às narrações dos historiadores com clareza muito nítida, toda pessoa as entende. Esse estudo do tempo lá atrás, mesmo bastante resumido, é importante para se compreender o Cooperativismo hoje e os tempos atuais, porque a história da humanidade se construiu, desde remotos tempos, de anseios e conquistas, de faturas e carências, de desproteção dos mais fracos, de classes altas e classes baixas, e de poder. No centro da história esteve e está sempre o homem, ora autor, ora vítima.

Corria o século XIX, século de grandes invenções, introdução de máquinas na produção industrial, comércio intercontinental – uma revolução sem precedentes que agitou e transformou a vida das nações, com ponto de partida no continente europeu. Foi no turbilhão dos cenários político-econômicos daquela época – época de profundas transformações no mundo fabril denominada Revolução Industrial -, que a semente cooperativa da melhor qualidade foi plantada no canteiro de Rochdale, Inglaterra.” (MENEZES, 2004, p. 149-150).

Após esta brilhante idéia e esforço individual o benefício econômico e social coletivo, grande foi a luta por parte destas lideranças para enfrentar o sistema capitalista e o abuso do poder econômico na europa, especialmente Inglaterra e Portugal. Neste continente o nível cultural era maior e contou com a colaboração de diversos estudiosos, de diversas áreas , dos diversos países. Entre eles destacaram: Robert Ower, Charles Fourier, Saint – Simon, Louis Blanc e John Bellers.

Menezes (2004) afirma que os precursores, foram:

- 1 – Benjamin Jordan – tecelão; ajudou a alugar o armazém onde funcionou a cooperativa;
- 2 – Benjamin Rudman – tecelão;
- 3 – Charles Howarth – tecelão; consta ter sido o segundo presidente da sociedade e diretor em diferentes cargos; teve participação ativa na redação do estatuto e regulamento da sociedade;
- 4 – David Brooks – gráfico, primeiro encarregado de compras;
- 5 – George Healey – chapeleiro e produtor de seda;
- 6 – James Bamford – sapateiro, um dos diretores eleitos pela primeira assembleia;
- 7 – James Daly – marceneiro;
- 8 – James Maden – tecelão;
- 9 – James Manock – tecelão; várias vezes diretor e contador da sociedade;

- 10 – James Smithies – classificador de lã; primeiro secretário da sociedade, depois tesoureiro, presidente e outros cargos; um cooperador infatigável;
- 11 – James Standring – tecelão;
- 12 – James Tweedale – fabricante de tamancos de madeira; um dos primeiros diretores e quinto presidente da sociedade;
- 13 – James Wilkinson – sapateiro;
- 14 – John Bent – alfaiate, um dos primeiros contadores da sociedade;
- 15 – John Collier – engenheiro; várias vezes diretor da sociedade, bom expositor;
- 16 – John Garside – marceneiro, entalhador;
- 17 – John Hill – carpinteiro;
- 18 – John Holt – tecelão;
- 19 – John Kershaw – carvoeiro; quarto presidente da cooperativa;
- 20 – John Scowcroft – mascate;
- 21 – Joseph Smith – classificador de lã; um dos primeiros contadores da sociedade;
- 22 – Miles Ashworth – tecelão, primeiro presidente da sociedade;
- 23 – Robert Taylor – tecelão; grande formulador dos processos de educação na sociedade;
- 24 – Samuel Ashworth – tecelão; primeiro gerente da sociedade;
- 25 – Samuel Tweedale – iniciador do processo de leituras e conferências na seção de educação da cooperativa; era considerado o melhor expositor do grupo;
- 26 – William Cooper - tecelão, primeiro tesoureiro da sociedade;
- 27 – William Mallalieu - classificador de lã;
- 28 – William Taylor – tecelão e supervisor de tear; um dos primeiros diretores. (MENEZES, 2004,p. 155-157).

Saberdo-se destas histórica e personagens defensoras do associativismo e cooperativismo, sem recursos financeiros, sem conhecimento adequado para o trabalho, questionamos: A crise econômica e social vivida na época, a Revolução Industrial, a Inovação e Tecnologia, a concentração de riqueza, contribuiu significativamente para a origem do cooperativismo. E agora, depois de vários anos de serviços prestados, por que as Sociedades Cooperativas não conquistaram o mercado e a adesão das pessoas? O que precisamos fazer para melhorar esta realidade? Será que os Dirigentes dos Empreendimentos Coletivos de Hoje, tem a mesma disposição e os mesmos ideais para superar barreiras e contribuir para a geração de emprego e renda? Trabalhos científicos precisam ser realizados para verificar se não tem gente que utiliza da filosofia e doutrina cooperativista e das pessoas de menor escolaridade, cultura da cooperação e cultura empreendedora para permanência no poder e status social. O segmento cooperativista tem grande chance de evoluir, observa o autor. Para tanto, nada de corporativismo e propaganda enganosa. Se as pessoas do bem, que vivem na sociedade, estão afastadas do sistema, vamos procurar saber a causa e procurar motivá-los a fazer parte desta corrente, para que amanhã tenhamos uma nova realidade, com pessoas mais sociáveis, humanas, democráticas, realizadas e felizes.

Os governos não conseguem equacionar a questão do desemprego e da desesperança de grande parte da população. É onde as cooperativas, na Segunda Onda, tem a grande possibilidade de responder à concentração empresarial de riqueza, porque permitem que indivíduos, isoladamente débeis, se transformem numa força quando, através da coesão social e da confiança, participam com sua própria empresa, fazendo negócios, obtendo resultados e serviços satisfatórios. É o capital social, quinto ângulo do Polígono do Desenvolvimento. (RODRIGUES, 2008, p. 32).

Ao percebermos que o poder público, que os gestores sociais, que as entidades e instituições estão pouco importando com os menos favorecidos ou estão prestando um serviço que não correspondem com suas expectativas e necessidades, o pesquisador manifesta interesse em não se acomodar com a realidade e despertar às pessoas que ocupam funções estratégicas nas empresas coletivas para não se acomodar e se profissionalizar ainda mais para que as oportunidades sejam aproveitadas e os cooperados das cooperativas singulares sejam valorizados e estimulados a investir e participar ativamente das organizações que são as extensões das micros e pequenas empresas do setor rural e urbano, nos diversos ramos de atividade econômica.

Quando se investe numa instituição cooperativa, se tem certeza:  
 ... de que se vence a exclusão  
 ... se gera emprego  
 ... se distribui equitativamente a riqueza  
 ... se potencializa a produtividade  
 ... se decide democraticamente  
 ... não se atenta contra o meio ambiente  
 ... se propaga bem-estar no meio comunitário  
 ... que há vinculação com os setores econômicos  
 ... da geração de produtos e serviços  
 ... que há segurança e transparência  
 ... de que em primeiro lugar e o mais importante são as pessoas.  
 (RODRIGUES, 2008, p. 31).

Estávamos falando sobre a origem do cooperativismo. Todavia, faz mais de 160 anos que os trabalhadores descontentes com o serviço quase escravo, o baixo salário, a quantidade de horas dia, o desemprego, o êxito rural, a falta de educação, formação e informação, etc. levou-me a fazer uma reflexão sobre o que mudou no decorrer do tempo e os benefícios econômicos e sociais das classes sociais menos favorecidas. Então resolvi procurar uma literatura mais recente, dos reconhecidos líderes do cooperativismo brasileiro. Ao consultar livros de profissionais Roberto Rodrigues e Vergílio Frederico Perius, verifiquei e observei que eles evoluíram com a cultura e experiência e continuam defendendo os valores e princípios

cooperativistas. Entretanto, percebemos que muitos são os cidadãos desta terra que estão fora do segmento cooperativista, por falta de uma política pública por parte do governo, política educacional e limitados gestores preparados para defender adequadamente a filosofia e doutrina cooperativista: “autogestão é a forma de gestão de empresa, que privilegia o fator trabalho sobre o capital, apropriando ao trabalhador o produto de seu trabalho e garantindo a participação democrática.” (PERIUS, 2001, p 113).

Para que a autogestão seja posta em prática em uma sociedade cooperativa faz-se preciso que os seus membros se conheçam. Reuniões somente em época de Assembléias Gerais não favorece participação e a satisfação dos cooperados. Nestes eventos os assuntos tratados constam em pauta e quando os associados procuram utilizar da palavra para expressar o seu pensamento ou propor sugestões, normalmente são orientados para restringir a liberdade de pensamento.

Na autogestão se privilegia o fator trabalho sobre o capital os elementos básicos deste conceito são:

- A propriedade é social e comum a todos;
- O capital é coletivo;
- A organização interna é coletiva;
- A renda gerada é redistribuída na proporção do trabalho.

Cooperativa é uma forma de organização de empresa em que as pessoas agrupadas que a constituem são absolutamente iguais e, por uma ação conjunta, tentam resolver uma necessidade. (PERIUS, 2001, p. 281-282).

As sociedades cooperativas quando são constituídas de cima para baixo, com base nos interesses pessoais de um pequeno grupo de pessoas a tendência é a não obtenção de crescimento, estruturação e desenvolvimento. Os objetivos sociais não são atingidos em função de tomadas de decisões administrativas e/ou operacionais direcionadas aos mais poderosos, aos mais próximos, aos amigos.

Segundo Irion (1997, p.49), “[...] valores são experiências morais, de caráter permanente que se constituem no arcabouço do pensamento e da conduta dos cooperativistas.”.

Na sua concepção estes valores estão relacionados à: “solidariedade; liberdade; democracia; Justiça Social; equidade; participação; universalidade e honestidade”. (IRION, 1977, p. 47-48).

Quando observamos a necessidade da compreensão e prática dos Princípios Cooperativistas nas sociedades cooperativas, não podemos deixar de reconhecer e valorizar cada um dos valores mencionados relacionados aos homens em função de suas atitudes e comportamentos no dia-a-dia de uma empresa coletiva. E para que as pessoas entendam a importância do próximo, conheça o próximo e valorize os irmãos é indispensável as reuniões e/ou encontros dos cooperados em reuniões de núcleos ou comitês educativos. Nestes eventos as relações dos indivíduos são fortalecidas, os cooperados procuram respeitar mais o companheiro da empresa coletiva, os cidadãos são estimulados e motivados ao trabalho em equipe. Somente assim, os compromissos passam a ser assumidos, acontece o acolhimento e a não preocupação com as diferenças sociais, as potencialidades individuais são praticadas e fortalece a empresa cooperativa. As pessoas passam a ser mais flexíveis e sua cooperativa passa a ser mais dinâmica e atuante localmente e na região.

Diz Menezes (2004) que a caminhada do Cooperativismo no Brasil:

Foi no século XIX, a partir de 1888, que os processos cooperativos formais começaram a se implantar no Brasil. Como na Europa, nossas primeiras cooperativas foram cooperativas de consumo: em Campinas-SP, entre os empregados da Cia. Paulista de Estrada de Ferro, e em Ouro Preto-MG, entre os funcionários públicos do Estado; em 1891, em Limeira-SP, entre os funcionários da Companhia Telefônica; no Rio de Janeiro, então Distrito Federal, ano de 1894, uma cooperativa no ambiente dos militares; ano seguinte, em Pernambuco, a Cooperativa de Consumo dos funcionários da Fábrica de Tecidos Camaragibe; em 1913, as cooperativas de consumo entre os empregados da Fábrica de Tecidos da Gávea e dentro do Arsenal de Guerra, também no Rio. No mesmo ano, em Santa Maria-RS, foi fundada a COOPFER – Cooperativa de Consumo dos Empregados da Viação Férrea, sob inspiração de Manuel Ribas, que trouxe o ideal cooperativista rochdaleano de uma viagem empreendida à Europa. (Menezes, 2004, p. 179-180).

Naquela época, os dirigentes e associados das cooperativas já entendiam e percebiam a necessidade de uma política educacional para seus membros, voltadas para a área de Recursos Humanos. O tempo passou novas cooperativas surgiram e não evoluiu o investimento nas pessoas para que hodiernamente a realidade do cooperativismo fosse mais democrático e mais transparente.

## 2.3 CONCEITO DE COOPERATIVA

Para Menezes (2004, p. 16) cooperativa é um empreendimento de pessoas que se juntam, na solidariedade e ajuda mútua, organizadamente, para resolver problemas comuns de trabalho, renda, educação, saúde, habitação, crédito, etc. O autor completa:

A cooperativa é uma associação de pessoas; autônoma e aberta. Seus membros, na ajuda mútua e solidariedade, desejam encontrar soluções para seus problemas comuns e realizar suas aspirações; Democracia, respeito mútuo, valorização do trabalho, honestidade, transparência nos negócios e na gestão são valores do Cooperativismo, como estabelecido já no tempo de seus fundadores; No mundo dos negócios, a cooperativa tem de ser eficiente para competir nos mercados e obter resultados. Esses bons resultados é que irão beneficiar os membros do quadro social e suas famílias. Logo, os dirigentes não de ser pessoas bem qualificadas para o trabalho e honrar o mandato que os associados lhes confiaram; Também no mundo dos negócios, a cooperativa tem de respeitar a sociedade externa, oferecendo-lhe produtos e serviços de qualidade e sendo exemplo na preservação do meio ambiente; Deve promover a educação para todos, incluídos os jovens; E devem agir, as cooperativas todas, esforçando-se por conferir força ao Movimento Cooperativista. (MENEZES, 2004, p. 138-139).

O sistema cooperativista (da cooperação) tem como proposta a organização de uma estrutura independente do Estado, uma vez que o sonho dos fundadores da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale representava não só a simples melhoria de sua situação econômica, mas sim a transformação do mundo por meio da cooperação, de forma a privilegiar a solidariedade humana, reforçar e alargar a intercooperação, reagindo contra a exclusão social e auxiliando no sucesso de uma sociedade verdadeiramente democrática, em que as cooperativas podem, dentro da sua atividade, integrar os excluídos da produção em domínios socialmente úteis. (BRAGA FILHO, 2011, p. 91- 92).

A cooperativa pode ser assim conceituada como uma organização econômica sui generis, não é um empreendimento lucrativista, não é expressão de uma economia comunitária, de tipo coletivista, mas também não é associação caritativa. Ele assegura a existência dos economicamente débeis, os quais consideram como membros dotados de iguais direitos, de uma ordem societária edificada sobre o reconhecimento do valor criativo da personalidade. A luta contra a formação de impérios econômicos correspondentes à sua essência, da mesma sorte que a luta

contra a massificação coletivista, que são os grandes desafios do nosso tempo. (BRAGA FILHO, 2011, p. 92, 93).

Na concepção de BRAGA FILHO (2011) os indivíduos devem compreender a importância de colocar-se em prática

[...] virtudes políticas como a tolerância, o respeito mútuo, a reciprocidade, a ideia de equidade e civilidade. O ensino razoável deve fortalecer as formas de pensar e sentir que amparam a cooperação social equitativa entre os homens que devem se considerar livres e iguais. (BRAGA FILHO, 2011, P. 106)

Observa-se nesta citação a necessidade das pessoas se unirem e se esforçarem em favor de um objetivo comum, seja na atividade profissional, seja na atividade de lazer, seja na prestação de serviço no campo, seja na prestação de serviço nas empresas urbanas, nos diversos setores da economia.

A individualidade, o egoísmo, a ganância, a prepotência e a arrogância não favorece resultado benéfico ao homem e sua felicidade na condição de ser humano. A colaboração individual em favor do coletivo, do trabalho em equipe, favorece empreendimentos coletivos conseguirem resultados satisfatórios e redução dos obstáculos pessoais e profissionais na sociedade. As atitudes e comportamentos dos cidadãos no seu dia a dia podem e devem contribuir para a harmonia, a paz, a fraternidade, a união, a socialização e a integração entre os seres vivos, independente da classe social, da cor, da religião, do partido político que participa. Estamos cansados de vermos notícias nos jornais, revistas, internet, rádio, televisão, etc. do agravamento a cada dia do convívio das pessoas na sociedade. Os resultados são assustadores e ameaçadores no campo e na cidade. Decisões são tomadas por impulso, sem a racionalidade, em favor do bem estar social, da qualidade de vida e da felicidade.

A filosofia e doutrina associativista e cooperativista veio para unir forças e contribuir para a redução das desigualdades, para a inclusão social, para a redução da dependência do poder público, para a redução da dependência dos grandes latifundiários, das grandes empresas que só pensam no lucro, independente de como ele é obtido, sem um mínimo de consideração da socialização dos meios de produção e divisão dos frutos do trabalho em favor de todos os participantes.

BRAGA FILHO (2011, p. 106) acrescenta que “a reflexão sobre estas virtudes políticas é indispensável à educação e formação das futuras gerações dentro do verdadeiro espírito da cooperação, um espírito de fraternidade, de igualdade, de solidariedade e de justiça”. Bialoskorski Neto (2004, p. 9) defendeu a necessidade de que a cooperativa “[...] esteja desvinculada de paradigmas de origem social e política para que ela esteja próxima da realidade da geração de renda e emprego por meio da eficiência econômica, que é o seu objetivo e a razão de sucesso”.

## 2.4 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Durante leituras diversas sobre os princípios cooperativistas e sua prática, um trabalho me chamou atenção. Trata-se dos autores Drumond; Cabral e Figueiredo (2013) quando se refere a indicadores a serem observados em cada um dos sete princípios do cooperativismo. Inicialmente em 2010 no artigo apresentado no I Encontro Brasileiro de Pesquisadores em Cooperativismo Drumond apresenta o primeiro princípio que trata da Adesão Voluntária e Livre:

No ingresso de novos cooperados a religião, idade, a raça, a cor, a opção sexual e a condição social não são fatores impeditivos para a admissão do sócio na cooperativa. A cooperativa mantém controle sobre os motivos dos pedidos de demissão feitos pelos cooperados; O interessado em ingressar na cooperativa manifesta a sua vontade através de documento formal como, por exemplo, proposta de admissão; A cooperativa mantém controle sobre os cooperados que deixam de atender os pré requisitos de ingresso e permanência no quadro social. (DRUMOND, 2010, p. 8-9).

Antes de uma pessoa fazer parte de uma Associação ou Cooperativa ele precisa conhecer o Estatuto Social e seu conteúdo, a fim de que ele saiba os objetivos sociais, direitos, deveres e se sinta motivado em participar ativamente do empreendimento coletivo. O sucesso do empreendimento depende do envolvimento e comprometimento de todos. O senso de pertencimento e identidade com sua organização se caracteriza pela atitude e comportamento direcionado ao grupo, no lugar de pensar apenas em si e no benefício econômico e social imediato.

A obtenção de resultados positivos, a melhor qualidade de vida, a realização, a transformação de sonhos em realidade, fica mais fácil quando pessoas se unem, se agrupam e somam esforços com foco no interesse de todos.



No segundo princípio, Controle Democrático pelos Sócios, a autora destaca:

A cooperativa mensura e acompanha a presença dos cooperados nas assembleias gerais; Na assembleia, são utilizados mecanismos que facilitem as opiniões, debates, e tomada de decisão. Nas assembleias, o direito de votar, independe da quantidade de quotas parte que o cooperado possui. O conselho de administração e ou diretoria tem suas ações pautadas nas decisões das assembleias gerais e trabalha com foco na melhor prestação de serviços aos associados. O conselho fiscal é atuante no que se refere à análise, acompanhamento e verificação dos atos e processos da cooperativa. A cooperativa utiliza seu estatuto social e regimento interno para a tomada de decisões. (DRUMOND, 2010, p. 9-10)

Quando os membros de uma Cooperativa estão conscientes dos seus direitos e deveres, conhecem o Estatuto Social, têm ótimo relacionamento com o demais participantes da Empresa Coletiva, a integração entre dirigentes e associados favorece tomadas de decisões em benefício de todos. Atitudes e comportamentos de pessoas contribuem para o bem estar social.

A estrutura organizacional de uma sociedade cooperativa depende do Estatuto Social aprovado em Assembléia Geral, órgão máximo para tomadas de decisões que correspondam aos anseios e necessidades dos seus membros. O número de associados, seu porte e investimentos realizados definirá, com base nas exigências do mercado e atuação competitiva. O Conselho Fiscal representa o quadro social para acompanhamento dos trabalhos executados pela Diretoria Executiva. O Conselho de Administração tem a responsabilidade pela gestão do empreendimento e se reúne, normalmente, uma vez por mês para avaliar os serviços prestados e planejar as ações a serem realizadas para corresponder com as expectativas e necessidades de todos. Para auxiliar a gestão da empresa coletiva, o Conselho de Administração pode contratar profissionais qualificados para atuarem na função de assessores e conta com os colaboradores contratados. A Lei 5.764/71 esclarece com maior precisão estas informações, assim como as Organizações de Cooperativas Estaduais e Organização das Cooperativas Brasileiras.

Na prática, a maioria dos cidadãos envolvidos desconhecem a responsabilidade e a importância dos ocupantes do Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e/ou Conselho de Administração. É grande a responsabilidade de todos no processo eleitoral de uma Cooperativa, independente do ramo de atividade, do porte, ou do número de cooperados participantes. Tempo disponível, desejo de aprender e realizar sempre, bom senso, no sentido de não privilegiar amigos nas tomadas de decisões,

competência, justiça, habilidade profissional, capacidade técnica em lidar com as pessoas, comunicação, etc. são critérios indispensáveis a ser avaliados por cada participante e dever de reflexão no momento de formar uma chapa, eleger uma equipe, para que a gestão seja eficiente, eficaz e efetiva. Os dirigentes de uma Cooperativa precisam entender e praticar a cultura da cooperação e cultura empreendedora, para que o empreendimento coletivo tenha seus objetivos atingidos, no curto, médio e longo prazo.

Os agricultores, pecuaristas, comerciantes ou pessoas prestadoras de serviços (profissionais liberais ou trabalhadores) ao ingressar em uma Sociedade Cooperativa, normalmente por indicação ou convite de quem já faz parte da organização, precisam estar conscientes e dispostos a se fazer presente em todas as reuniões, encontros, seminários, assembleias gerais, assembleias extraordinárias, capacitações, etc.

Quando dirigentes e associados estão cientes do papel de cada um, todos colaboram através de sugestões e respeitam o pensamento da maioria. Quando membros de uma Cooperativa estão ausentes de uma assembleia, por exemplo, não podem reclamar das decisões tomadas por outras pessoas da sociedade.

Quando se refere ao terceiro princípio, participação econômica dos sócios escreve a autora sobre os mencionados indicadores:

Além da integralização das cotas partes, os cooperados demonstram interesse em conhecer a condição financeiramente da cooperativa. A destinação das sobras ou perdas é pauta de assembleia geral e a definição do valor dos honorários do conselho de administração e ou diretoria é discutida e votada em assembleia geral. (DRUMOND, 2010, p. 11).

Sobre este princípio entende-se que quando pessoas decidem participar de uma empresa é porque elas já estão cientes sobre: o que fazer; quando, como e por que constituir uma sociedade cooperativa? Quanto investir? Recursos disponíveis, necessidade ou não de recursos de terceiros, etc.

Enfim, primeiramente é preciso fazer o Estudo de Viabilidade Econômica e elaborar um Plano de Negócio a ser praticado no curto, médio e longo prazo. São muitas as pessoas simpatizantes do cooperativismo, dos diversos setores que desejam fazer parte de um empreendimento coletivo, mas não estão dispostos a subscrever e integralizar capital social.

Quando integraliza o capital social não o faz com base nas suas reais condições e possibilidades. Sempre fazem a opção do valor mínimo estabelecido no Estatuto Social e procuram pagar de forma parcelada, mesmo tendo condições de pagar à vista.

Sem os necessários investimentos fica difícil atuar no mercado de forma competitiva. Muitas vezes um pequeno grupo carrega um grupo maior nas costas e estes esperam o que vai acontecer para depois vestirem a camisa da empresa cooperativa. São poucas as pessoas que estão dispostas a desfazer de bens ou retirar capital de sua conta bancária para aplicar na Cooperativa.

Se existe desconfiança entre lideranças e liderados é porque alguma coisa está errada e se esta cooperativa já começa errada, em função de desconfiança, é melhor ter menos sócios que acreditam na ideia e que estão dispostos a contribuir para o adequado funcionamento da sociedade coletiva do que ter muitos cooperados e uma boa parte deles acomodados, esperando que alguns façam por todos.

Quando Drumond trata do princípio Autonomia e Independência, ela argumenta o seguinte:

A cooperativa participa de conselhos ou fóruns dedicados ao desenvolvimento da região na qual está inserida. A constituição da cooperativa se dá por iniciativa e vontade dos cooperados e a cooperativa mantém a neutralidade política, eliminando as possibilidades de sofrer influências diretas na sua gestão por parte de políticos locais. (DRUMOND, 2010, p. 11-12).

O poder público e empresas privadas, muitas vezes, em nome da responsabilidade social, apoiam Cooperativas de Trabalhadores, Cooperativas Educacionais, Cooperativas de Artesãos, Cooperativas de Saúde, etc. Entretanto, segundo a legislação brasileira, com base na Lei 5.764/71, estes empreendimentos coletivos pertencem a seus cooperados e quem destina os responsáveis pela gestão, são os próprios sócios, através de eleição, seguindo o Estatuto Social de cada Cooperativa.

No caso das Cooperativas de Crédito, existem normas específicas e controles realizados pelo Banco Central. Os associados de uma Cooperativa precisam lutar para que elas continuem autônomas e independentes. Parcerias com o poder público, por exemplo, são bem vindas, desde que os Gestores Públicos e os Atores Sociais não se considerem donos, sem participar da sociedade coletiva.

Sobre o quinto princípio do cooperativismo, Educação, Treinamento e Informação, cita Drumond:

Ao ingressar na cooperativa o cooperado participa de capacitação específica sobre cooperativismo. As dúvidas, sugestões e reclamações dos cooperados são sempre analisadas e respondidas pela cooperativa. A cooperativa desenvolve ações de educação e formação cooperativista com público jovem e filhos de cooperados visando a preparação de novas lideranças. (DRUMOND, 2010, p. 12).

Drumond (2010) informa que as sociedades cooperativas têm o Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – FATES, para realizar investimento de capacitação para que Dirigentes e Cooperados estejam preparados para trabalhar de forma adequada visando a satisfatória prestação de serviços. São muitas as cooperativas que realizam investimento para os Dirigentes e Assessores Diretos e esquecem de fazer os treinamentos necessários para os cooperados. Estes precisam conhecer e praticar os princípios cooperativistas e se não recebem capacitação, não conseguem diferenciar direito a cooperativa da empresa mercantil. O trabalho de educação cooperativista ainda não é realizado em muitas empresas coletivas e fica a organização com administração centralizada. Quanto mais pessoas conhecerem de verdade o que é o cooperativismo, melhor será a facilidade para sua evolução e desenvolvimento.

Aqui está o principal problema das pequenas sociedades cooperativas, instaladas e em funcionamento, nas micros e pequenas regiões onde não há comunicação entre empresas, sociedade e governo. Cada qual cuida de sua parte e defende seu interesse, sem levar em consideração a importância da integração entre as partes. Quando o território é subdesenvolvido ou está em desenvolvimento, mas faltam lideranças capazes de conduzir o processo produtivo, a oportunidade de trabalho, a possibilidade de renda das pessoas, a qualidade de vida e felicidade, a busca por alternativas viáveis para melhorar a educação da população residente, seja na zona rural, seja na zona urbana, a formação dos agricultores e o acesso a informações para corretas tomadas de decisões em seus empreendimentos individuais, os resultados obtidos não são os esperados e satisfatórios.

Na microrregião de Itanhém, onde funciona a COOPVALI não é diferente. As ações acontecem de forma individualizada, cada qual por si e Deus por todos, ditado popular. Está na hora da sociedade se organizar e cobrar mais empenho do poder público e das empresas transnacionais, para que se viabilize avanço na área

tecnológica, produtividade e benefícios econômicos, políticos e sociais para todos. Preparar os jovens para o futuro, este é o desafio, das cooperativas constituídas, das pessoas interessadas, dos atores sociais e dos governantes.

Sobre o sexto princípio do cooperativismo, Cooperação entre Cooperativas, descreve a autora “a cooperativa prioriza como fornecedor outras cooperativas e se disponibiliza em ajudar na constituição e apoio de novas cooperativas da região.” (DRUMOND, 2010, p.13).

Portanto, as Cooperativas Singulares podem se juntar e constituir uma Cooperativa Central. Cooperativas Centrais se unem e constituem Federação de Cooperativas, Federações de Cooperativas se unem e constituem Confederações. As Cooperativas Singulares são filiadas à Organização das Cooperativas de cada Estado e estas são filiadas à Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB. A OCB é o órgão máximo do cooperativismo brasileiro. O órgão máximo do cooperativismo de cada país se filia a Aliança Cooperativa Internacional – ACI, para que o segmento seja estruturado e conhecido no mundo inteiro.

As cooperativas singulares de produção e agropecuária, por exemplo, se passarem a adotar a prática deste princípio favorecerá o fortalecimento do segmento no momento de realizar investimentos, compras conjuntas, vendas conjuntas e redução de despesas administrativas e operacionais. Todavia, tem muitas pessoas que estão no poder, gostam do poder e não se interessam em aprofundar experiências neste sentido porque reduziria o número de cargos destinados às Diretorias Executivas, Conselho de Administração e Conselho Fiscal.

Muitos são os cooperados que fazem parte de um empreendimento coletivo e realizam políticas dentro das organizações, aumentando ou diminuindo a credibilidade do cooperativismo em diversas regiões, em diversos estados. Status e Poder, algo muito almejado por algumas pessoas e quando as tem procuram mantê-lo, sem muita preocupação e responsabilidade com os destinos das sociedades cooperativas, associações, entidades de classes, etc. Mudanças no médio prazo devem ocorrer neste sentido, favorecendo empreendimentos coletivos, afim de que estas organizações continuem sobrevivendo no mercado. A intercooperação favorece a maior e melhor oferta de produtos e serviços pelas cooperativas e resultados mais satisfatórios para o quadro social das cooperativas de produção e agropecuárias no extremo sul da Bahia.

Drumond (2010, p.14), fala o seguinte sobre o sétimo princípio das sociedades cooperativas – Interesse pela Comunidade. “A cooperativa realiza momentos de lazer com objetivo de integração dos cooperados e inserção de seus familiares no contexto cooperativista”.

Para Drumond (2010) os Dirigentes das Sociedades Cooperativas precisam estar atentos com os associados, com os seus familiares, colaboradores e pessoas da comunidade onde presta serviço. A organização coletiva não pode se limitar às ações direcionadas à gestão e seus resultados econômicos, sem pensar em ações sociais de integração que visem reduzir as diferenças sociais e a harmonia entre todas as pessoas envolvidas na sua prestação de serviço. Os cooperados trabalham e entregam a sua produção para a sua cooperativa. Entretanto, eles precisam de lazer e cultura. Quando os filhos dos produtores rurais e colaboradores estão sendo incentivados a praticar esporte: dança, teatro, futebol, etc. cresce o nome da cooperativa e a sociedade percebe o lado humanitário da empresa coletiva. Para que ações sejam realizadas nesta direção faz-se necessário a saúde financeira da cooperativa e os resultados operacionais positivos.

Continuando seus esclarecimentos sobre os benefícios econômicos e sociais com a devida atenção ao princípio interesse pela comunidade, Drumond (2010, p. 14-15) afirma que: “A cooperativa estabelece parcerias regulares com outras instituições para estimular o desenvolvimento local e prioriza fornecedores que desenvolvem práticas de responsabilidade social empresarial”.

A mencionada autora deixa claro que o desenvolvimento local e regional é viabilizado quando existe integração da cooperativa com empresas privadas, empresas públicas sem fins lucrativos e com outras cooperativas. Fornecedores, clientes e parceiros deverão ser convidados para a ação coletiva em favor do bem-estar social de todas as pessoas da comunidade. A cooperativa não é uma casa de caridade e para realização de ações sociais ela depende do conhecimento de sua área de atuação e utilização das ferramentas de marketing e comunicação. Através do planejamento é possível viabilizar a elaboração de projetos sociais que tragam benefícios para todos. Exemplo: oferta de cursos de culinária, cursos de artesanato, cursos profissionais, escolas de música, etc. A ideia aqui não é somente oferecer o peixe, mas ensinar as pessoas a aprenderem pescar.

Na concepção do pesquisador as Sociedades Cooperativas podem fazer mais pelas comunidades, especialmente aquelas que mais precisam, quando a prestação de serviços é uma realidade, têm qualidade, já é reconhecida e valorizada pela sociedade e pelos associados, tendo como base as boas práticas dos princípios cooperativistas. São investimentos realizados que motivam e estimulam os cooperados a viverem o dia-a-dia de seu empreendimento coletivo, de sua cooperativa. A prática deste princípio leva ao interesse de outras pessoas a se associar, a querer participar, a querer ser um membro ativo e consciente dos seus direitos e deveres.

Trata-se de um marketing diferente que encanta cidadãos e fortalece o empreendimento coletivo. As sociedades cooperativas que estão em processo inicial de constituição ou em estruturação, como a COOPVALI, por exemplo, pratica de forma tímida uma vez que vai buscar a sua pequena produção de leite em sua pequena propriedade rural, independente do custo desta operação. Com o seu crescimento em função da atenção aos demais princípios cooperativistas, no decorrer do tempo, ela poderá fazer mais, em função de suas condições financeiras.

Drumond (2010), citando Cançado outro grande estudioso do cooperativismo, diz que:

Enquanto nas organizações comerciais o objetivo é o lucro e a gestão é definida por quem controla financeiramente a organização, nas cooperativas o seu objetivo básico consiste em prestar serviços aos cooperados, viabilizando e desenvolvendo a produção e o consumo, possibilitando a seus cooperados se apropriarem de seu trabalho sem a intermediação de terceiros. (CANÇADO, 2004, p. 40-41, *apud* DRUMOND 2010, p.05).

Complementando este raciocínio, percebe-se que as referidas organizações atuam no mercado com objetivos diferentes, uma direcionada ao lucro de quem mais capital investe e outra que presta serviço com foco nos seus objetivos específicos. Todavia, as Sociedades Cooperativas são empresas. Elas precisam ser bem gerenciadas, para que possam atuar no mercado, de forma competitiva, e correspondendo com as expectativas, necessidades e desejos dos seus associados.

A diversificação de serviços prestados pode favorecer cobertura de despesas administrativas e operacionais e viabilizar o empreendimento coletivo a pagar o preço justo pelo produto do agricultor, conseqüentemente, satisfação dos associados, colaboradores e dirigentes.

A adequada gestão possibilita a prática dos princípios cooperativistas. A saúde financeira da organização é determinante para o sucesso do cooperativismo, a imagem da empresa coletiva, a motivação para adesão de novos associados e a participação ativa dos cooperados nos eventos organizados pela sua cooperativa.

Cançado, apresentou em artigo os Princípios Cooperativistas constantes no Estatuto de 1844 – Rochdale e sua evolução com a atuação da Aliança Cooperativa Internacional. O **Quadro 1** que segue evidencia essa evolução.

**Quadro 1** – Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional

Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)*	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre 2. Gestão Democrática 3. Retorno Pro Rata das Operações 4. Juro Limitado ao Capital investido 5. Vendas a Dinheiro 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização 5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao desenvolvimento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação com a Comunidade

**Fonte:** Schneider, 1999.

\* Os Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros eram obrigatórios para a adesão à ACI, enquanto os Métodos Essenciais de Ação e Organização tinham apenas caráter de orientação.

Observamos, no decorrer do tempo, diversos tipos de evolução no mundo dos negócios, nas atitudes e comportamentos das pessoas, com objetivo de obter resultados mais significativos, seja na vida pessoal, seja na vida profissional, de



sócios das organizações, colaboradores e cidadãos da sociedade que prestam serviços em outras áreas com crianças, jovens, adolescentes, melhor idade, desempregados, adultos que buscam uma oportunidade de trabalho, renda, qualidade de vida e felicidade. As sociedades cooperativas, por ser uma empresa prestadora de serviço aos seus cooperados e por estar inserida no meio econômico, social e política não poderia ser diferente.

Quando o princípio da Educação, Formação e Informação é bastante praticado, não há divisão entre o quadro social. Existe respeito às opiniões dos companheiros e sócios da empresa e todos continuam solidários, unidos, participativos, em favor dos objetivos comuns definidos no Estatuto Social e de interesse dos membros da cooperativa.

Uma cooperativa presta serviço a diversos cooperados e estes residem em várias cidades de uma determinada microrregião ou território. No ato de constituição da empresa coletiva é definida sua área de atuação. Independente dos benefícios econômicos e sociais almejados pelos sócios e seus dirigentes, estes cidadãos tem compromisso com a sociedade, especialmente as pessoas de menor poder aquisitivo. Quando uma cooperativa presta serviços satisfatórios todos são favorecidos e as sobras obtidas em cada exercício social são distribuídas para os cooperados, de forma proporcional a utilização dos serviços, após descontos dos fundos definidos no Estatuto Social. A Assembléia Geral é soberana e pode decidir sobre ações direcionadas às pessoas não associadas, mas que podem se associar no decorrer do tempo. O Princípio Interesse pela Comunidade pode e deve ser praticado junto aos familiares dos associados, trabalhadores, jovens, etc., no sentido de divulgar a filosofia e doutrina cooperativista, assim como valorizar a marca da empresa.

O avanço tecnológico, a busca pela eficiência, eficácia e efetividade dos empreendimentos coletivos, não poderia deixar de ouvir as pessoas diretamente envolvidas e tomar decisões que favorecesse uma melhor atuação no mercado globalizado, conseqüentemente, benefícios econômicos e sociais para todos os associados, no caso das cooperativas. O sistema está se organizando em cada país e a tendência é a Aliança Cooperativa Internacional, através das Organizações de Cooperativas de cada nação e organização das cooperativas estaduais, organizar

eventos diversos que contribuam para o fortalecimento do segmento, em favor da maior cidadania, democracia, transparência, dos empreendimentos coletivos.

Durante visitas técnicas a empreendimentos coletivos o pesquisador teve a oportunidade de conhecer duas sociedades cooperativas que tem uma grande influência nos destinos sociais, econômicos e políticos, em micros regiões, em determinados territórios. Aqui referimos a Cooperativa dos Pecuáristas do Norte do Espírito Santo – Produtos Veneza, que tem sede em Nova Venécia/ES e a Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda – CAMNPAL, com sede em Nova Palma/RS. As organizações em tela têm, respectivamente, 60 e 50 anos de atividade econômica, com serviços prestados reconhecidos e valorizados pelos produtores rurais associados e pela sociedade em geral. Nas duas cidades a economia local gira em torno de duas organizações. A cooperativa e a Prefeitura Municipal. São pequenos municípios, que no decorrer do tempo, em função da gestão econômica e social das empresas coletivas e suas parcerias, diversificaram atividades técnicas e os serviços oferecidos aos cooperados tem contribuído para a elevação da renda do pecuarista, oportunidade de trabalho, crescimento no número de empregos. Também tem favorecido a cultura da cooperação, cultura empreendedora e contribuído para a preparação e formação de novos líderes, para trabalhar e defender o segmento cooperativista.

A sociedade civil não pode ficar dependente do poder público. Se os gestores públicos não estão interessados em amenizar os problemas econômicos e sociais, as diversas entidades, organizações e instituições podem buscar alternativas que amenizem os obstáculos e favoreçam o bem estar social e a qualidade de vida das pessoas. As médias e grandes empresas também tem o dever de colaborar com os programas de responsabilidade social, independente de incentivo fiscal. Eles obtém lucros significativos com a utilização dos recursos naturais e comercialização dos bens e serviços no mercado regional, estadual e nacional.

Cabe a população reivindicar do executivo, legislativo e judiciário decisões administrativas e políticas que beneficiem as micros e pequenas empresas, sejam elas do segmento rural, comercial, industrial e /ou serviços. As sociedades cooperativas no estado da Bahia não prestam relevantes serviços aos seus respectivos quadros sociais em função da educação, formação e informação dos cooperados. Para que o trabalho individual seja realizado com foco na empresa

coletiva, faz-se necessário investimentos em infraestrutura, educação, saúde, transporte, segurança, energia elétrica, legalização dos imóveis, assistência técnica, etc. Hoje, a COOPVALI depende do poder público para prestar melhores serviços aos associados porque estes têm renda limitada, produção pequena de leite, falta recursos para aplicação em tecnologia durante Residência Social em Porto Alegre/RS, o mestrando observou uma forte atuação por parte de três importantes órgãos de assistência técnica: o SENAR, SENAI e o SESCOOP. Será que na Bahia estas organizações prestam serviços semelhantes? A agricultura familiar tem dificuldades na região sul, no referido Estado, todavia, eles têm assistência técnica das Cooperativas e do Governo Estadual. A pesquisa de campo mostrou que no Vale de Itanhém, a realidade é bastante diferente, conforme veremos a seguir.

O processo de aprendizagem social é enriquecedor para quem participa e benéfico para a redução das diferenças e valorização do homem como ser social. A identidade dos sócios da COOPVALI para com sua organização favorecerá atuação no mercado de forma competitiva e algumas dificuldades de gestão podem ser amenizadas com entendimentos e diálogos com outras cooperativas do mesmo ramo de atividade econômica, pondo em prática o princípio da intercooperação. A sociedade civil, mesmo que estivesse organizada adequadamente, não pode resolver todos os problemas das comunidades. Percebe-se o afastamento do governo de suas responsabilidades e a população ainda não sabe como reivindicar seus direitos, a fim de viver a vida com dignidade. Conclui-se que precisamos preparar lideranças capazes para lidar com essa realidade e os liderados contribuir para soluções a médio e longo prazo.

As sociedades cooperativas selecionam pessoas com objetivos comuns para participar de uma empresa coletiva. A diferença de classe social e sua proporcionalidade no quadro social podem facilitar ou dificultar os resultados operacionais. A grande diferença educacional e formação profissional dos sócios favorecem que uma minoria tenha maior influência e poder de decisão no empreendimento coletivo. Quando há pequena participação social nas assembleias prevalece o interesse daqueles que estão no poder e que almejam vantagens pessoais e/ou profissionais. Quando a cooperativa está descapitalizada interesses contrários aos desejos e necessidades dos associados acabam sendo posto em prática pelo sistema capitalista, através de instituições financeiras e/ou

clientes/compradores. Os novos sócios das empresas coletivas dificilmente têm acesso às principais informações da organização pela falta de política educacional e desconhecimento dos novos sócios sobre direitos e deveres. Cooperativas de um mesmo ramo de atividade econômica ainda não internalizaram as vantagens de investimentos conjuntos para atuar no mercado. Os interesses dos dirigentes estão direcionados aos interesses dos sócios mais próximos e falta política administrativa para os micros produtores ou comerciantes.

As sociedades cooperativas se constituídas por pessoas do mesmo nível, mesma vocação, têm maior chance de prosperar. Para tanto, é preciso assessores capacitados e defensores da doutrina cooperativista.

#### **2.4.1 Princípios Universais e sua prática na COOPVALI, por cooperados e dirigentes**

Os princípios universais do cooperativismo têm pouca contribuição para com os resultados administrativos e operacionais da COOPVALI. As principais limitações do empreendimento coletivo vão ser conhecidas após a realização da pesquisa de opinião, por amostragem e entrevistas com os membros do conselho de administração e conselho fiscal. A cooperativa conta com 120 (cento e vinte) sócios, dos quais, 60% (sessenta por cento) são formados por pessoas da agricultura familiar, 30% (trinta por cento) micros e pequenas propriedades rurais e 10% (dez por cento) por proprietários de médias e grandes propriedades rurais.

Estes dados estatísticos foram fornecidos pela COOPVALI. Quanto maior é a propriedade rural, maior é a possibilidade de produção de leite, maior é o perigo deste leite, ou parte dele, ser direcionado para outros laticínios estruturados, formalizados e instalados na região, que atuam no mercado de forma mais eficiente, que tem influência do poder público, que conta com incentivos fiscais, por parte do governo do estado da Bahia. Estas empresas conseguem pagar preço mais satisfatório para o grande produtor rural e fazem proposta aos membros da cooperativa de maior produção de leite, para que sua produção seja direcionada aos laticínios legalizados.

Os laticínios que atuam na informalidade também desejam atuar no mercado, têm clientes e família para manter. Assim sendo, também realizam oferta de preço no leite, daqueles pecuaristas que estão próximos às suas instalações. A cooperativa ainda não está industrializando produtos derivados do leite e colocando à disposição da sociedade, através das mercearias, lanchonetes, pizzarias, vendas para o governo de cada município da microrregião de Itanhém, a fim de que sejam utilizados nas escolas com a merenda escolar, creches e hospitais. A COOPVALI acaba entregando o produto dos associados à concorrência (Produtos da Vaca – P & L Laticínios) e recebendo pelo leite entregue, o mesmo valor recebido pelos grandes fazendeiros.

A taxa administrativa (diferença entre o que paga ao produtor e o que recebe da indústria) não é suficiente para cobrir os custos fixos e os custos variáveis. Sem agregação de valor ao leite a COOPVALI não conseguirá prestar serviços desejados pelos associados. Precisamos saber destes, o que pensam sobre o assunto e que atitudes e comportamentos vão adotar daqui para frente, para que melhores resultados sejam conseguidos e serviços sociais e econômicos sejam possíveis de realizar junto ao quadro social. E quais alternativas podem ser postas em prática junto a possíveis parceiros, tais como Sindicatos Rurais Patronais, Associações Comerciais, Câmara de Dirigentes Lojistas, Prefeituras Municipais, etc.

Para que possamos entender melhor esta questão e a relação entre teoria e prática dos princípios cooperativistas, é bom levarmos em consideração os direitos sociais. Segundo Irion (1997, p. 149), existe um aspecto importante que cada cooperado precisa ficar atento em função da sua responsabilidade. Tomadas de decisões e verticalização das atividades técnicas favorecerá a aplicação dos princípios cooperativistas, consequências de resultados e motivação de todos os associados da COOPVALI.

Os principais erros apontados por Perius (1983), nas sociedades cooperativas são: flutuação permanente dos sócios e inflexibilização da organização; frágil estrutura na formação de capital; processos de controles são deficientes e superados; ausência de programa de educação cooperativista e modelo econômico. A empresa cooperativa tem a seguinte estrutura: os sócios são donos do capital; usuários dos serviços; fornecedores e trabalhadores. Uma empresa precisa de capital para realizar suas atividades técnicas. Quando uma organização não dispõe de recursos

próprios, ela para prestar serviços recorre às instituições financeiras. Esta decisão pode ser benéfica ou não para o quadro social de uma cooperativa, uma vez que depende da eficiência na sua gestão.

Almejou-se saber através da pesquisa de campo, a disposição do quadro social da COOPVALI em investir no empreendimento coletivo dos produtores de leite do vale de Itanhém/BA. Os agricultores precisam estar conscientes de que todo projeto de investimento encaminhado a um Banco de Desenvolvimento precisa de contrapartida e quando uma sociedade cooperativa tem parte dos recursos necessários para os necessários investimentos fica mais fácil ter o apoio de parceiros. Cooperativa e Cooperados poderão ser beneficiados diretamente e os consumidores e sociedade em geral, indiretamente.

A estimulação dos pecuaristas e associados em entregar toda sua produção de leite a COOPVALI está condicionada a observação e verificação de novas estratégias de atuação no mercado. Ao saber o que os cooperados pensam e almejam, conforme perguntas do questionário, será oportuno que o Conselho de Administração e Conselho Fiscal da COOPVALI organizem um Seminário e convidem todos os cooperados, atores sociais, lideranças políticas e profissionais liberais interessados no assunto em participar ativamente de palestras, diagnóstico participativo e convocação dos pecuaristas para vestirem a camisa da COOPVALI. São várias as formas de contribuição possíveis para viabilizar a entrega de uma maior produção de leite, comunicação transparente sobre a data de início do beneficiamento do leite recebido, com a pasteurização, esclarecimento das estratégias de comercialização, área de atuação, preços a serem praticados, etc. As estratégias acima citadas visam:

- Entrega de toda a sua produção para a sua cooperativa;
- Diálogo com outros amigos e produtores de leite para se filiar à COOPVALI;
- Incentivo a quem não produz leite os benefícios que podem obter com esta atividade econômica e com esta nova prestação de serviço de sua cooperativa;

- Parceria com os proprietários de laticínios do setor informal para que estes passem a fazer parte da cooperativa e entregue o leite recebido dos seus fornecedores, a um preço satisfatório;
- Definição de preço pelo produto a ser praticado junto aos cooperados, com base nos custos de operação, qualidade do leite, volume da matéria – prima etc.

Com estas estratégias de prestação de serviços, a COOPVALI poderá:

- Aumentar o número de sócios da cooperativa;
- Aumentar a produção de leite recebida e redução da ociosidade das suas instalações e capacidade de armazenamento;
- Maior transparência administrativa e eficiência operacional;
- Aumento do capital social subscrito e integralizado;
- Integração com outras unidades de produção;
- Oferecer educação, formação e informação aos sócios;
- Fazer parceria com órgãos de assistência técnica para que mais produtores rurais consiga elevar a produção, produtividade e renda;
- Realizar serviços mais significativos de aproximação e diálogo com os produtores da agricultura familiar e micros e pequenos empresários do setor rural;
- Elevação da credibilidade da COOPVALI junto a sociedade regional;
- Reconhecimento, valorização e integração entre lideranças e liderados;
- Outros benefícios econômicos, sociais e políticos para todos os membros da cooperativa.

#### **2.4.2 Atuação dos associados da COOPVALI e os princípios cooperativistas**

Relacionado ao Estudo de Caso da COOPVALI, sobre o entendimento e a prática de cada um dos 7 princípios que norteiam o bom funcionamento de uma empresa coletiva observou, durante a pesquisa, que os pecuaristas são, em sua maioria,

peças simples, de pouca instrução educacional, que tem recebido restrita formação técnica sobre sua atividade econômica e que a produção e rentabilidade obtida não está correspondendo com suas expectativas e necessidades.

Após a tabulação e análise de dados, os leitores interessados neste assunto, vão perceber que o segmento não está organizado o suficiente para reivindicar das autoridades as devidas providências, com vista a capacitação direcionada não só para a produção, mas para a adequada comercialização, cultura empreendedora, cultura da cooperação, educação, formação de lideranças e articulação política para uma maior atuação do poder público e dos atores sócias disponíveis no território e que prestam serviços a diversas organizações, entidades e instituições.

Estes profissionais, motivados por uma política agrícola de governo, e conscientes de seu papel e de sua responsabilidade, haverão de contribuir de forma mais ativa no processo de construção de uma nova economia local e regional. A sociedade regional não pode responder pelas atribuições do governo. Entretanto, se ela se acomoda, todas as pessoas (crianças, jovens, adultos e melhor idade) vão viver momentos difíceis, em função do agravamento dos problemas econômicos e sociais. A sociedade não pode ser passiva. Ela precisa ser ativa e lutar pelos direitos adquiridos, no decorrer do tempo, que está escrito na constituição federal de 1988.

“O cooperativismo é um instrumento eficaz para a organização da população, a democracia dos investimentos, a distribuição da renda, a regularização do mercado, a geração de empregos e realização da justiça social.” Esta é a opinião de Irion (1997, p. 149), quando fala da importância do cooperativismo para a sociedade. O mesmo autor afirma que

A cooperativa é o organismo técnico, econômico e financeiro sob administração coletiva que mantém nas mãos dos trabalhadores toda a gestão e risco e destina ao fator trabalho e para a sociedade global todo valor agregado, depois de pagar o juro ou taxa fixa de arrendamento do capital. (IRION, 1997, p. 87).

Na concepção de Irion (1997), as pessoas precisam acreditar no cooperativismo, aprimorar seus conhecimentos, acreditar no ser humano, ajuda mútua e união, afim de que seus objetivos pessoais e os objetivos sociais de sua cooperativa sejam atingidos. Ele argumenta que “As cooperativas seguindo a tendência geral das empresas econômicas buscam aumentar a sua dimensão, através da concentração



vertical e horizontal. O resultado a buscar é a economia de escala e o aproveitamento de estrutura ociosa”.

Quando uma cooperativa não consegue sozinha atuar no mercado de forma adequada, seus dirigentes e associação podem pensar o princípio da intercooperação, visando fortalecer as cooperativas singulares e melhor prestação de serviço. Sobre este princípio falam Lago (2009):

Para os dirigentes das cooperativas, a intercooperação é importante pelos seguintes motivos: Porque temos necessidade de escala; Ela favorece o verdadeiro sentido cooperativo. Ajuda a fazer frente às dificuldades; Porque nos dá poder de competição neste mercado globalizado; O ganho de escala seria bem maior e os investimentos poderiam ser menores. Para enfrentar os desafios da sociedade capitalista e da globalização; Fortalece o sistema cooperativo. Gera mais renda. Melhor para a cooperativa, associados e comunidade; Melhora a gestão – Há mais transparência, conquista de novos mercados, baixa custos industriais gerando mais resultado; Porque vai possibilitar maiores possibilidades de agregar valor nos negócios; As grandes empresas fazem fusão para: competir, ter rentabilidade, permanecer no mercado. (LAGO, 2009, p.102).

Os autores Lago (2009) estão esclarecendo aos gestores de cooperativas singulares sobre a necessidade de integração entre empresas coletivas de um mesmo ramo de atividade econômica, para a adequada prestação de serviço aos cooperados, atingimento dos objetivos sociais, maior participação no mercado, reconhecimento da sociedade e valorização por parte dos consumidores finais. Ele lembra: Se as grandes corporações estão agindo desta maneira, porque as pequenas e médias sociedades cooperativas vão atuar de forma diferente no mercado? Os cooperados desejam crescimento e desenvolvimento econômico e social de sua cooperativa, extensão de sua propriedade rural. Eles almejam fortalecimento da economia local e regional, para o bem-estar das pessoas do território.

Para Lago (2009) a cooperativa fica mais forte quando atua no mercado de forma mais competitiva, ganha credibilidade junto aos cooperados, parceiros, fornecedores e clientes. Divulga a filosofia e doutrina cooperativista. Estimula a adesão de novos associados. Motiva os cooperados a integralizar capital social para os precisos investimentos. Agrega valor ao produto do agricultor e este consegue reduzir custos, elevar receita e melhorar o lucro de sua atividade econômica. No momento em que a gestão da empresa sem fins lucrativos mostra sua eficiência, eficácia e efetividade, os membros da família do cooperado fica mais contente, se envolve com a organização e passa a defender o empreendimento coletivo. O mais importante é

que o princípio interesse pela comunidade fica mais fácil ser praticado favorecendo os menos favorecidos, aumentando a cultura da cooperação e a visão empreendedora.

Os mencionados autores têm razão em defender o princípio da intercooperação. Entretanto, precisamos avaliar as verdadeiras intenções de quem tem a iniciativa para esta tomada de decisão. Observa-se na Bahia um redução do número de cooperativas singulares e a falta de interesse em estimular o surgimento de novas sociedades cooperativas. Quando várias cooperativas singulares fazem parte de uma cooperativa central, a prestação de serviço desta central para suas filiadas tem custo menor em função da socialização das despesas. Quando as cooperativas singulares resolvem incorporar à uma outra cooperativa, os associados ficam mais distantes dos seus dirigentes e a probabilidade de menor atenção e atendimento aos sócios da cooperativa incorporada é uma realidade. Principalmente quando não se preocupa em investir na preparação de novas lideranças e na formação de Comitês Educativos.

Nesse sentido, segundo Lago (2009), a intercooperação é importante tanto na área social como econômica, devendo produzir diferenciais competitivos que se traduzam em crescimento lucrativo dos negócios, retorno nos investimentos e aumento da participação no mercado das cooperativas, visando melhorar a unidade econômica e social de seus associados.

Diante do exposto pelos citados autores, chegamos a conclusão de que será importante, neste momento, uma grande reflexão sobre a realidade da COOPVALI e agilidade na tomada de decisão: atitude e comportamento. Sendo assim, prevalecerá o senso de identidade e o senso de pertencimento. O quadro social da cooperativa, que é formado pelos pecuaristas da microrregião do vale de Itanhém, não pode ficar constantemente dependente do governo.

A COOPVALI precisa andar com suas próprias pernas, seja sozinha com investimento e gestão eficiente, seja fazendo parceria com outra cooperativa do mesmo ramo de atividade econômica, que está melhor estruturada e com credibilidade no mercado, com a venda dos produtos derivados do leite, com o crescimento horizontal e vertical. Se uma parceria com a Cooperativa Central de Laticínios da Bahia - CCLB, instalada e localizada na cidade de Feira de Santana, no mesmo estado, não trouxe resultados satisfatórios, não significa que outra parceria

vai acontecer a mesma coisa. Esta organização não pode estar prestando serviço apenas para equilibrar o preço do leite no Vale de Itanhém/BA, ela precisa corresponder com as expectativas e necessidades dos pecuaristas locais.

#### **2.4.2.1 Princípios cooperativista na COOPVALI**

Vários são os gestores de cooperativas que estão acostumadas a administrar a cooperativa ao seu modo, com base na sua experiência passada, sem estar atento ao avanço tecnológico e a inovação, a globalização e a atenção devida sobre a melhoria constante dos serviços prestados por outras empresas, sejam eles sociedades cooperativas ou empresas mercantis. O distanciamento de parte expressiva dos sócios, que não estão conscientes dos seus direitos e deveres, dos dirigentes eleitos para cuidar da administração e operacionalização do empreendimento coletivo, também contribui para limitar o esforço da direção de sua cooperativa para a modernização do sistema de comunicação.

Muitas cooperativas chegam até contratar colaboradores que estão acostumados a prestar serviço na empresa capitalista e não entenderam ainda as reais diferenças de uma empresa sem fins lucrativos, que visa o social e que precisa estar atento ao econômico, para corresponder com as expectativas de todos os seus sócios. Os colaboradores são muito importantes para o sucesso da empresa coletiva. Mais importante ainda são os associados, que por razões desconhecidas, estão afastados ou se afastando de forma gradativa, da prestação de serviço da sua empresa.

#### **2.4.3 Princípios cooperativistas, características locais e empreendimento coletivo**

Existe uma intrínseca relação entre a Teoria das Sociedades Cooperativas, as Características Locais e o Empreendimento Coletivo. O sucesso do empreendimento coletivo está associado a educação, formação e informação dos seus associados. Se no local onde existe uma cooperativa há uma política de governo que satisfaz as necessidades da população, seja ela urbana, seja ela rural, as tomadas de decisões

têm maior chance de contribuir para o crescimento e desenvolvimento econômico e social de uma microrregião, através da execução de ações voltadas para a eficiente, eficaz e efetiva gestão administrativa e operacional, tendo como foco as características dos empreendedores de sucesso. Se a iniciativa privada, de forma individual ou através de uma empresa limitada (com poucos sócios) conseguem atuar no mercado de forma competitiva, inovando, diversificando atividades, elevando a produção e produtividade, reduzindo custos, elevando receitas, viabilizando índice de lucratividade e rentabilidade que corresponde com os anseios do titular ou dos seus participantes, por que uma empresa coletiva, que é formada por vários pecuaristas, não consegue atingir os seus objetivos econômicos e sociais?

A responsabilidade de um cooperado em uma cooperativa não é só produzir e entregar a sua produção em sua cooperativa. Precisamos saber dos associados e dos dirigentes, com base na pesquisa de campo, se os membros da COOPVALI estão cientes dos seus direitos e se eles estão pondo em prática ou utilizando destes direitos sociais, para contribuir de forma mais significativa com a sua cooperativa.

Se um percentual dos produtores rurais estão sozinhos em suas propriedades e sua esposa e filhos estão na cidade, se o produtor rural não encontra pessoas para trabalhar em seus empreendimentos ou se ele não tem recursos próprios para remunerá-los, se o pecuarista da microrregião do vale de Itanhém não tem acesso a aquisição de máquinas e equipamentos que favoreça a qualidade do seu produto ou se ele não sabe trabalhar com as novas tecnologias, utilizadas por outros agricultores em outras regiões, alguma coisa está errada, alguma coisa precisa ser realizada, para que ele trabalhe de forma profissional.

A cooperativa da qual ele faz parte pode auxiliar os empresários de micro e pequenas propriedades rurais a reduzir estes problemas. Se a cooperativa não tem condições financeiras para os devidos e necessários investimentos, ela pode fazer parcerias com o poder público. Se o poder público não corresponde com os anseios dos cooperados, estes precisam agir politicamente, criando frente de vereadores, frente de prefeitos, frente de deputados estaduais, com o apoio do Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Sindicato dos Produtores Rurais.

Afinal, estes sindicatos foram constituídos para prestar serviço, não apenas para status e poder dos seus dirigentes. Se os dirigentes das diversas organizações, entidades e instituições estão acomodados ou estão sem saber como conduzir suas organizações é porque eles estão, também precisando de capacitações, para que sejam verdadeiros líderes. Às vezes, observamos em um determinado território a existência de várias entidades de classe, todavia não observamos o resultado dos trabalhos executados e os benefícios econômicos e sociais dos seus membros. Exemplificando: não basta se realizar uma exposição agropecuária durante um ano e dizer que as organizações, entidades e instituições estão cumprindo o seu papel. Estas entidades e organizações precisam trabalhar com parcerias para viabilizar a realização de ações nos 12 (doze) meses de cada exercício social.

Entretanto, existem atividades técnicas que são de responsabilidade de cada entidade, de cada organização. Se o tempo passa e estratégias empresariais ou planos de ação não são elaboradas, de forma participativa, com o envolvimento de associados e dirigentes é porque os pecuaristas estão omissos. Esta omissão pode ser por falta de educação, formação e/ou informação, um dos principais princípios do cooperativismo.

Uma das principais lideranças do cooperativismo no Brasil, Roberto Rodrigues, em entrevista para a seção Mercado do Jornal Folha de São Paulo em 24 de maio de 2008, afirma que

O GRANDE fator que diferencia o grau de desenvolvimento de uma sociedade é a sua capacidade de organização: quanto mais organizada ela for, tanto mais desenvolvida será, na medida em que os diferentes setores se fazem representar, criando transparência em todas as áreas. Assim como o sindicalismo e o associativismo representam o braço político da organização social, o cooperativismo é seu braço econômico. Portanto, quanto mais forte e eficiente for o movimento cooperativista de um país, tanto maior será a organização econômica de seus cidadãos. (RODRIGUES, 2008).

Percebemos que há certa uniformidade dos intelectuais estudiosos sobre as sociedades cooperativas. Eles estão conscientes de que estas organizações ajudam as populações dos diversos territórios, principalmente localmente e regionalmente. Em muitos casos realizam ações que seria do Estado, a exemplo da educação. Elas não estão concentradas apenas na obtenção de sobras. Estes empreendimentos coletivos geram empregos e buscar melhorar a renda dos seus associados. No caso da COOPVALI, os objetivos sociais não são diferentes. Todavia, os associados

precisam cooperar para que os dirigentes consigam fazer uma adequada administração.

### **3 ESTUDO DE CASO E DISCUSSÃO: PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS NA COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO VALE DE ITANHÉM – COOPVALI, NO EXTREMO SUL DA BAHIA**

Quando uma sociedade cooperativa é constituída por uma significativa quantidade de pessoas em função de suas necessidades de produção, prestação de serviços, oportunidade de trabalho, busca de renda, redução das dificuldades administrativas e operacionais os objetivos econômicos e sociais são atingidos com maior facilidade e os seus cooperados participam de forma mais ativa, são mais motivados em zelar e defender a sua organização. Quando uma empresa coletiva nasce em função de um número restrito de agricultores e cidadãos possuidores de outros interesses pessoais e profissionais os sócios não dedicam tempo, atenção e colaboração suficiente para que os resultados esperados sejam atingidos com maior facilidade.

O interesse político destes pecuaristas estão relacionados, de um modo geral, salvo exceções, no curto prazo e em benefícios econômicos imediatos. Geralmente a visão empreendedora, as características dos referidos líderes e o conhecimento das ferramentas de gestão não são o suficiente para aproveitar oportunidades, realizar investimentos e dedicar tempo a aprendizagem para que as decisões favoreçam a motivação do ingresso de novos associados, a entrega de toda sua produção, o beneficiamento, industrialização e comercialização. Se a compreensão e prática dos princípios cooperativistas são pequenos pouco é o esforço para aperfeiçoá-los em favor de uma coletividade e com ações voltadas para o interesse da maioria dos seus membros.

#### **3.1 HISTÓRICO E CARACTERIZAÇÃO SÓCIO-ECONÔMICA DA COOPVALI**

A Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém – COOPVALI foi constituída em 24 de abril de 2000. A formalização contou com a filiação de 38 (trinta e oito) pessoas ligadas à atividade agropecuária da microrregião de Itanhém, estado da Bahia. Atualmente conta com 120 (cento e vinte) sócios. A capacidade de armazenagem dia é de 60.000 (sessenta mil) litros de leite, sendo: 02(dois) tanques isotérmicos, com capacidade de 20.000 (vinte mil) litros de leite/dia e 02(dois)

tanques isotérmicos, com capacidade de 10.000 (dez mil) litros de leite/dia. Nos anos de 2003 e 2004 a COOPVALI recebia 30.000 (trinta mil) litros de leite/dia. Nesta época a empresa coletiva não tinha concorrência e os associados não tomaram decisão de investimento, com vista ao beneficiamento e industrialização de produtos derivados do leite.

Embora a constituição da COOPVALI tivesse acontecido em 17 de abril de 2000, somente em 02 de outubro de 2002 a organização iniciou a prestação de serviços, com o recebimento do leite dos associados e sua comercialização. Anteriormente os pecuaristas forneciam leite à Cooperativa Central dos Produtores de Leite da Bahia – CCLB. Esta não estava honrando compromisso assumido com os agricultores e ficou inadimplente com o pagamento pelo leite recebido. Daí a mobilização local, com o apoio do Sindicato dos Produtores Rurais de Itanhém em fundar a referida cooperativa.

Outras empresas instaladas na região que atuavam com a fabricação de produtos derivados do leite não eram merecedoras de crédito para a entrega do produto.

A NESTLÉ era a única empresa transnacional que pagava em dia o leite entregue pela COOPVALI. Todavia, esta grande empresa passou a exigir leite de qualidade e investimento dos produtores rurais com aquisição de resfriadores, para armazenagem do produto.

Com a prestação de serviço por parte da cooperativa os pecuaristas começaram a receber um melhor preço por litro de leite. A empresa coletiva passou a adquirir ração, sal mineral, óleo diesel e fazer parceria com empresas comerciais do setor agropecuário, instaladas na região, que ofereciam descontos para quem fosse sócio da cooperativa.

A COOPVALI em 2002 passou a entregar parte do leite para a COOGRAP, uma Cooperativa instalada na cidade de Itabuna/BA, que tinha estrutura para industrialização dos produtos derivados do leite. Aqui se iniciou a prática do princípio da intercooperação, visando fortalecer o cooperativismo. Todavia, essa cooperativa teve problema de gestão e dificuldades financeiras, o que inviabilizou a continuidade da parceria.

O que na teoria poderia ser uma boa prática de um dos Princípios do Cooperativismo, Princípio de Intercooperação, na realidade não foi benéfico para o



quadro social da COOPVALI. Percebe-se aqui que foram muitas as cooperativas constituídas nas regiões sul e extremo sul da Bahia, territórios da Costa do Cacau e Costa das Baleias, que enfrentaram problemas de gestão. Menciona-se, aqui, as Cooperativas de Cacau na microrregião de Ilhéus e Itabuna, Cooperativas das Associações dos Pescadores (Colônias) em cidades do extremo sul da Bahia e Cooperativas de Crédito.

Muitos destes empreendimentos coletivos acabaram paralisando suas atividades por problemas administrativos e operacionais. Será que órgãos de assistência técnica instalados nestes territórios não prestavam algum serviço de assessoria? O que levou os dirigentes destes empreendimentos coletivos a não obterem sucesso em suas gestões? Não foi a falta do conhecimento dos Princípios Cooperativistas por parte dos membros dos Conselhos Administrativos e Conselhos Fiscais das diversas cooperativas, dos diversos ramos de atividade econômica.

A história da COOPVALI. A produção média dos 120 (cento e vinte) sócios da cooperativa corresponde a 70 (setenta) litros de leite/dia. Esta produção pode ser elevada se política pública por parte do governo e incentivo dos agentes financeiros for implantado. No momento a Cooperativa tem parceria com o SICOOB Extremo Sul, uma das Cooperativas de Crédito instaladas no território do extremo sul da Bahia e que tem ponto de atendimento na cidade de Itanhém. É positiva a parceria com a Prefeitura Municipal e Sindicato Rural Patronal. Grande são o esforço dos seus dirigentes em melhor serviço prestar e os cooperados se sentirem orgulhosos em fazer parte da sua COOPVALI.

A Diretoria da Cooperativa vê como oportunidade para a organização o beneficiamento do leite com a Pasteurização e Comercialização. Esta ação será posta em prática nos próximos 06(seis) meses. Fabricação de manteiga e queijo, no médio prazo. Entendimentos já estão sendo mantidos com a Secretaria de Agricultura do Governo do Estado da Bahia e Ministério da Integração do Governo Federal.

Segundo Couto, trabalho realizado pelo IPARDES esclarece que:

a cooperativa, a medida que se insere no processo agro-industrial, terá de resolver duas questões: a) como direcionar sua estrutura para os associados – melhoria de serviços – se a dinâmica e os determinismos do mercado requerem uma maior concentração dos esforços e logicamente dos recursos disponíveis? b) como tornar compreensível aos associados uma estrutura organizacional cada vez mais complexa, que exige mais

atenção dos dirigentes para questões relacionadas ao mercado, bancos, governo e controle interno? . (COUTO, 1988, p. 25).

Estudos efetuados pelos órgãos de assistência técnica no Paraná constataram que as cooperativas que diversificaram suas atividades com foco no agronegócio cresceram mais que as sociedades cooperativas que se limitavam no recebimento e comercialização dos produtos recebidos pelos cooperados (grãos).

O autor Sampaio et. al. (2008) afirma que as cooperativas devem envolver todos os agentes internos na gestão, contudo, ao estudar cooperativas de laticínios do interior paulista, Antonialli (2000) apud Fleury (1983) observou que nestas organizações, estruturadas segundo o modelo democrático, são propícias as condições para que certos grupos se apropriem do poder e o utilizem em benefício próprio. (SAMPAIO et. al., 2008, p. 4).

### **3.1.1 Estrutura Organizacional**

Em 2012 a direção da COOPVALI tomou a decisão de manter a quantidade de cotas-partes mínimas para fazer parte da sociedade em 500 cotas-partes, a R\$ 1,00 cada. Prolongou o seu pagamento de cinco para dez vezes. Por outro lado, o pouco investimento no capital social de sua cooperativa não viabiliza capitalização da sociedade e os cooperados não se importam com a administração e os resultados operacionais da empresa coletiva. Esta empresa coletiva passa a ser uma empresa comercial como outra qualquer, sem a comercialização dos produtos básicos necessários à atividade técnica de cada agricultor em sua propriedade rural.

Durante uma visita técnica à cooperativa observei associados desejando adquirir sal mineral para os seus animais. Um colaborador disse ao sócio da cooperativa: “a cooperativa não teve capital de giro para fazer a compra de um caminhão do produto e disponibilizá-lo para seus associados, a fim de que estes pudessem pagar pelo sal mineral um preço menor.” A sugestão apresentada ao sócio foi ir até um estabelecimento comercial que tem parceria com a cooperativa, para fazer sua aquisição”. Encerrado o assunto o pesquisador fez uma reflexão momentânea: Se um grupo de pecuaristas associados da COOPVALI precisa do sal mineral para seu rebanho e deseja pagar um preço justo pelo produto, por que não se identificar entre

todos os cooperados quem tem interesse pela compra e solicita dos mesmos a disponibilização de recursos, para tal fim, para que sua cooperativa faça a compra do sal mineral em grande quantidade e repasse aos associados a um preço satisfatório, prestando serviço e deixando o cooperado contente? Seria a prática do princípio participação econômica dos membros.

No Estatuto Social encontram-se as diretrizes para o funcionamento da cooperativa. A Assembléia Geral é o órgão máximo da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém – COOPVALI. O Conselho de Administração é formado por 06 (seis) pessoas, sendo 03 (três) associados atuando na condição de Conselho Executivo e 03 (três) associados nas funções de Diretor Presidente, Vice- Presidente e Diretor de Operações. Eles têm mandato de 03 (três) anos e pelo menos 1/3 deles é substituído na eleição. O Conselho Fiscal é composto por 03 (três) membros efetivos e 03 (três) suplentes, com o mandato de um ano (**Quadro 2**).

**Quadro 2** – Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal da COOPVALI

NOME	CARGO
Edivaldo Almeida Brito	Diretor Presidente
Arlindo de Sousa Neto	Vice-Presidente
Adão Laudelino Correia	Diretor de Operações
Carlos Augusto Pinheiro Chagas	Cons. Executivo
Jerimias Afonso dos Santos Neto	Cons. Executivo
Edith Ramalho Silva Brito	Cons. Executivo
Belmiro BRAGA FILHO de Souza	Titular Cons. Fiscal
Gilvânia Braga Vilella Caires	Titular Cons. Fiscal
Oswaldo Rodrigues de A. Júnior	Titular Cons. Fiscal
Idário Ferraz de Oliveira	Suplente Cons. Fiscal
Robert Demetrio C. Borges	Suplente Conselho Fiscal
Luis Paulo dos Santos Pombo	Suplente Conselho Fiscal

**Fonte:** Elaboração própria a partir de dados da COOPVALI, 2013

Silva Júnior, referindo-se as cooperativas tradicionais e cooperativas populares e sua gestão, afirma que:

a gestão da organização pelos seus próprios membros (portanto, recurso à auto-organização), a constituição de espaços para o exercício da democracia na estrutura do empreendimento, a efetiva participação dos membros da gestão nos processos decisórios (através de assembleias, fóruns, conselhos e encontros de gestão), a cooperação nos processos produtivos e na mobilização social (por meio de passeatas, caminhadas e mutirões), a autosustentação financeira como objetivo primordial, o

desenvolvimento humano como prioridade nas ações (as relações de vizinhança e a confiança são aspectos valorizados acima das relações mercantis) e a responsabilidade social (respeito aos seres humanos, ao meio-ambiente, a ética e a transparência nas transações econômicas). (SILVA JUNIOR, 2004, p. 14).

Assim sendo, a COOPVALI ao buscar alternativas que favoreçam às boas práticas de gestão coletiva, corresponderá com as expectativas e necessidades dos seus sócios em função de resultados positivos, maior eficiência administrativa e operacional.

Sobre gestão de empresa coletiva, Sampaio (2008) faz referência a Nunes (2006), com esta citação:

Gestão é a forma ótima do funcionamento das organizações através da tomada de decisões racionais fundamentadas na recolha e tratamento de dados e informações relevantes que, por essa via, contribuem para a dinamização econômica e social, o desenvolvimento da organização e para a satisfação dos interesses de todos os seus colaboradores e proprietários. (NUNES, 2006 apud SAMPAIO, 2008, p. 3).

Esta importante citação de Sampaio merece uma análise sobre algumas cooperativas estruturadas e com industrialização dos produtos e subprodutos derivados do leite. A matéria-prima para fabricação de queijo, manteiga, requeijão e outros, está escasso no estado da Bahia, no território do extremo sul da Bahia, e demais estados federativos, tais como Espírito Santo e Minas Gerais.

### **3.1.2 Quadro Social**

A COOPVALI conta com 120 (cento e vinte) associados, sendo 80 ativos e 40 inativos, pecuaristas da sua área de atuação, tendo como membros proprietários de micros e pequenos empreendimentos rurais e participantes da agricultura familiar. Como exposto alhures a COOPVALI se limita ao recebimento ou busca do leite em sua propriedade e no fornecimento de sal mineral para os associados interessados no produto. A compra em conjunto ainda não corresponde com as expectativas e necessidades. A cooperativa não tem uma loja para vender produtos agropecuários aos sócios. Estes adquirem o que necessitam nas lojas do comércio varejista nas cidades de sua área de atuação. Em função da falta de Comitês Educativos e representantes das comunidades o entendimento se restringe ao contato direto com

o produtor, no momento que tem um problema em um tanque de resfriamento ou quando o associado vem à cooperativa para buscar o dinheiro referente ao produto entregue no início de cada mês. Dirigentes se limitam a organizar eventos com entidades parceiras para palestras, por exemplo, em função da participação dos associados nos encontros.

#### **3.1.4 Serviços prestados aos associados**

Como exposto alhures a COOPVALI se limita ao recebimento ou busca do leite em sua propriedade e no fornecimento de sal mineral para os associados interessados no produto. A compra em conjunto ainda não corresponde com as expectativas e necessidades. A cooperativa não tem uma loja para vender produtos agropecuários aos sócios. Estes adquirem o que necessitam nas lojas do comércio varejista nas cidades de sua área de atuação. Em função da falta de Comitês Educativos e representantes das comunidades o entendimento se restringe ao contato direto com o produtor, no momento que tem um problema em um tanque de resfriamento ou quando o associado vem à cooperativa para buscar o dinheiro referente ao produto entregue no início de cada mês. Dirigentes se limitam a organizar eventos com entidades parceiras para palestras, por exemplo, em função da participação dos associados nos encontros.

#### **3.1.5 Perfil dos produtores associados da COOPVALI**

Os micros e pequenos pecuaristas da microrregião do Vale de Itanhém são os sócios atuantes do empreendimento coletivo. Os médios produtores rurais que fazem parte do quadro social estão sendo induzidos a entregar a sua produção para empresas particulares para que atuem na fabricação de queijos e outros produtos e subprodutos derivados do leite. Os laticínios informais perante a Secretaria de Vigilância Sanitária do Governo do Estado da Bahia e Ministério da Agricultura também procuram assegurar a obtenção da matéria-prima para atender seus clientes, conseqüentemente o mercado. Parte significativa destas empresas está

cadastrada na Receita Federal e Secretaria da Fazenda Estadual. O que está faltando é orientação técnica para melhorar suas instalações e comercializar seus produtos (queijo, requeijão e manteiga) localmente, médias cidades do extremo sul do território, a exemplo de Teixeira de Freitas, Itamarajú, Eunápolis e Porto Seguro, e/ou outras cidades e outros territórios do Espírito Santo e Minas Gerais.

No momento o preço do leite está satisfatório para os pecuaristas e os proprietários de laticínios têm capacidade de produção e mercado para a venda dos seus produtos. Está acontecendo “guerra de preço” entre as empresas, mesmo o produto final não tendo sido elevado tanto, em função de sua importação, por parte dos principais supermercados e atacadistas do estado da Bahia.

As cooperativas estruturadas estão fazendo alterações no Estatuto Social, criando critérios para definição do preço do leite. Os dirigentes se baseiam em: a) quantidade de leite entregue dia; qualidade do leite entregue; produtores associados que estão dispostos em investir na melhoria genética do seu rebanho, possibilitando elevar sua produção de leite; produtores que investem em tanques de resfriamento do leite, etc.

Percebe-se então que estratégias administrativas e operacionais estão sendo estabelecidas para que empreendimentos coletivos continuem atuando no mercado, de forma competitiva. Os benefícios sociais estão sendo contemplados com planos de saúde, assistência técnica, máquinas e equipamentos para construção de represas, estradas vicinais, etc. Os sócios da organização ganha com o aumento da produção e da produtividade de leite, todavia, a diferença entre o preço do leite pago e a receita obtida com a venda dos produtos derivados do leite, está sendo canalizados para os devidos investimentos da sociedade cooperativa.

Sampaio (2008) ao se referir à administração de uma empresa coletiva, cita Oliveira (2003) e este afirma os aspectos que o modelo de gestão de uma cooperativa deve respeitar: A educação cooperativista, a cultura cooperativista, a democracia cooperativista, e o empreendimento cooperativista.

Ao refletir sobre os quatro aspectos apresentados, avalia-se a situação atual e a situação desejada pelos cooperados e dirigentes da COOPVALI. O empreendimento coletivo precisa realizar investimento em programa de educação cooperativista para que a interação entre associados e dirigentes seja maior. Ele considera o momento

oportuno, uma vez que a direção da empresa coletiva fez articulação com o poder público (Secretaria de Agricultura Estadual e Ministério da Integração) visando no curto prazo o beneficiamento do leite. Inicialmente vai comercializar a manteiga e o leite pasteurizado nos estabelecimentos comerciais da microrregião e no médio prazo a fabricação do queijo mussarela.

Os dirigentes sozinhos não conseguirão mudar a realidade do empreendimento coletivo. O êxito na diversificação de suas atividades e benefícios econômicos e sociais só serão percebidos e reconhecidos se todos os cooperados estiverem conscientes da necessidade de união e solidariedade entre os membros, na entrega da produção de leite, no interesse em melhorar as técnicas de produção de leite e se os sócios não esperarem retorno imediato com os novos investimentos. A diretoria da cooperativa precisa identificar pessoas de influência em cada comunidade, capacitá-lo e motivá-lo para o trabalho de educação cooperativista.

A transparência quanto aos direitos e deveres dos associados, a política administrativa e as estratégias operacionais se bem disseminada com cooperados, parceiros e fornecedores, favorecerá o sucesso de sua atuação no mercado e a valorização de que a organização está no caminho certo. Produzir e comercializar produtos requer profissionalismo. A empresa precisará saber os custos, as despesas administrativas e operacionais e o lucro desejado com essa nova operação, para definição do preço de venda, entrega em dias e horários adequados e o recebimento pela venda dos produtos. A cooperativa vai necessitar cadastrar seus novos clientes, conhecê-los e atendê-los de forma correta, afim de que a preferência pelo leite e queijo da cooperativa seja uma constante.

O autor Sampaio esclarece que: “As práticas de gestão nas cooperativas se mostram, cada vez mais, em busca da otimização da interação entre cooperativa-cooperado, desenvolvendo estruturas organizacionais baseadas em compreensões mútuas e na responsabilidade social, alcançando a fidelidade do cooperado e a maximização das relações econômicas entre estes e a cooperativa”. (SAMPAIO, 2008, p. 5).

Sampaio (2008) deixa claro para todos nós, leitores desta Dissertação, a importância das relações humanas e relações interpessoais. Cooperados e dirigentes precisam estar confiantes e otimistas quanto ao futuro da empresa coletiva. Todo esforço de cada sócio é pequeno para o empreendimento. Agora a cooperativa está deixando

de ser uma mera recebedora de leite e fornecedora de matéria-prima para as indústrias da área de laticínios instaladas na região. Esta nova etapa requer desafios, força de vontade, determinação, empenho e profissionalização de todos. A empresa não pertence a uma meia dúzia de pecuarista. Ela pertence a todos os agricultores que entregam o leite ao empreendimento coletivo e aos futuros sócios que serão convidados a participar do empreendimento coletivo e irão colaborar para sua expansão e modernização. Espera-se neste momento compreensão, paciência e luta de todos para que os objetivos sejam atingidos.

O autor continua falando sobre a participação nas organizações cooperativas, menciona Valadares (1995 apud SAMPAIO, 2008): “a natureza social das cooperativas se afirma na medida em que busca superar a dominação mediante a geração de uma capacidade de resposta coletiva embasada na canalização da participação de seus membros associados”.

A participação de cada associado no empreendimento coletivo não se limita à entrega de sua produção para a cooperativa. Os sócios da organização precisam ser bem informados sobre o que a empresa está fazendo com o seu produto, a qualidade deste produto, a quem está vendendo os produtos industrializados, se os clientes estão satisfeitos com o atendimento no momento da venda, enfim, quais são as políticas administrativas adotadas para minimizar custos e maximizar receita.

Encontros regionais de pecuaristas com a presença de dirigentes, fazendo esclarecimentos, transmitindo informações, realizando parcerias para melhorar o nível educacional e a formação dos agricultores sobre novas técnicas na produção de leite é fundamental. A direção da cooperativa precisa estar bem articulada com o poder público e com os atores sociais, para que sejam viabilizados serviços de infraestrutura, amenizando dificuldades no transporte da sua produção, em função das estradas vicinais e eletrificação rural, por exemplo. Todos unidos conseguirão trabalhar de forma mais humana, viabilizar novas oportunidades de trabalho, aumento da renda e qualidade de vida.

A organização do quadro social de uma cooperativa denomina-se Comitê Educativo ou Núcleos Comunitários. O objetivo principal de se eleger um representante de cada comunidade é para que estas pessoas sejam nos interlocutores entre associados e dirigentes. Os associados precisam ser ouvidos e os dirigentes nem sempre dão a atenção devida. Os dirigentes da cooperativa precisam conversar com



cada um dos sócios sobre a sua cooperativa. Este diálogo é facilitado com a constituição de Comitês Educativos. As pessoas eleitas quando capacitadas para a nova função descentraliza poder, socializa-se informações, prepara-se lideranças, estimula o empreendedorismo, motiva os associados que fazem parte da organização se sentirem orgulhosos em ser cooperado e estimula estes a cooperar mais com a empresa coletiva, convidando mais produtores rurais a fazer parte da cooperativa. A comunicação entre os membros acontece de maneira mais eficiente, eficaz e efetiva. Nas reuniões sugestões são apresentadas, problemas existentes são resolvidos com maior facilidade. Ações sociais relacionadas ao esporte e cultura acontecem com maior integração e participação. Valoriza-se a família, as famílias se integram, a paz é disseminada para o bem de todos.

Ao fazer uma avaliação sobre os princípios cooperativistas e sua prática na COOPVALI não poderia deixar de enfatizar no trabalho dois importantes assuntos: A Comunicação e a Educação Cooperativista. Eles são diferentes, porém estão interligados e contribuem significativamente para o crescimento dos serviços prestados por uma sociedade cooperativa. Para Souza, a satisfatória atuação de uma empresa coletiva no mercado depende do conhecimento dos princípios cooperativistas e de sua prática por parte de cada membro de uma cooperativa. A compreensão destes princípios tem significância se cada sócio da organização tiver constantemente, atitudes e comportamentos favoráveis para a prestação de serviços da sociedade cooperativa. O trabalho de educação cooperativista ajuda muito os dirigentes a melhorar o relacionamento com o quadro social. Ele faz uma citação de Valadares (2009): “a educação cooperativista é o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação”. (SOUZA, 2010, p. 2)

Enriquecendo o conteúdo do seu trabalho, Souza (2010) escreve o que pensa Schnaider (2003): “a educação cooperativista, considerada tão importante na gestão cooperativa, é a mola propulsora do movimento cooperativista e pré-requisito para que a cooperativa cumpra todas as suas funções sociais”. O pesquisador julga importante que a cooperativa faça o possível para que as funções sociais sejam atingidas, beneficiando os cooperados. Todavia, na sua concepção, as funções econômicas devem ter prioridade para que seja viável a realização de programas sociais. E para que exista equilíbrio financeiro da cooperativa, e ela possa atuar no

mercado de forma exemplar, é preciso o trabalho de educação cooperativista, visando o entendimento e a prática de todos os princípios do cooperativismo, o que favorece a gestão da empresa coletiva.

Na opinião de Souza, a baixa participação dos associados nos eventos de sua cooperativa está condicionada à falta de um programa de educação cooperativista. Ele cita Oliveira (2006) onde esclarece: “a educação cooperativa está sendo esquecida pelos administradores das cooperativas e que é indispensável tomar certas medidas para viabilizá-la, uma vez que esse problema pode acarretar baixa participação dos associados em atividades promovidas pela cooperativa”. (OLIVEIRA, 2006 apud SOUZA, 2010, p. 3). Na COOPVALI é grande o esforço da diretoria para que os associados compareçam nas assembleias gerais de prestação de conta e assembleias extraordinárias, para tratar de assuntos específicos. Mesmo assim, o número de agricultores presentes não corresponde com o desejo dos gestores e necessidade da empresa coletiva. Se uma Palestra é organizada para fazer esclarecimentos e transmitir informações úteis aos pecuaristas, são poucos os sócios que comparecem. Isto acontece porque eles não se sentem donos da cooperativa, eles não se identificam com a organização, eles desconhecem a cultura da cooperação, infelizmente, eles são individualistas e imediatistas. Está na hora dos seus gestores se esforçarem mais para mudar esta realidade, em benefício dos próprios cooperados. As desculpas são comuns: “moro longe, estava ocupado com a lavoura, estava chovendo, eu me esqueci, etc”. Atitudes e comportamentos desta natureza não contribuem para o fortalecimento de sua cooperativa e não favorece a melhoria dos serviços prestados.

Souza falando sobre a administração de uma sociedade cooperativa, cita ponto de vista de Jakobsen (apud, Amodeo, 2006):

a educação cooperativista é uma ferramenta da gestão cooperativa e pode, também, auxiliar as cooperativas no âmbito econômico, pois ela tem basicamente dois propósitos: i) Socializar os membros no entendimento da lógica e dinâmica da organização cooperativa e do seu papel como cooperados; e ii) Equipá-los com ferramentas suficientes que os habilitem a pensar em novas soluções, segundo a lógica geral dos princípios e valores cooperativos, frente às crises e necessidades de mudança e inovação por parte da organização empresarial. (SOUZA, 2010, p. 3).

Os sócios da COOPVALI precisam entender que não basta eleger algumas pessoas para as funções do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal e deixar sobre

a responsabilidade dos mesmos os destinos de sua cooperativa. São muitos os cooperados que podem contribuir para o sucesso do empreendimento. Os seres humanos são seres pensantes. As ideias e opiniões de cada um são muito importante para a administração e operacionalização da cooperativa, conseqüentemente dos serviços prestados, dos serviços que podem ser oferecidos. A vontade política do grupo, a determinação, a força de vontade, favorece políticas de gestão que satisfaçam as necessidades e expectativas dos associados.

O autor Souza, não se esquece de Pasquali (1973) e faz uma citação do estudioso do cooperativismo: “comunicação autêntica é aquela que se assenta num esquema de relações simétricas, em uma paridade de condições entre emissor e receptor, na possibilidade de ouvir o outro e ser ouvido, como possibilidade mútua de entender-se” (PASQUALI, 1973 apud SOUZA, 2010, p. 4) Os produtores rurais do Vale de Itanhém, associados da COOPVALI, necessitam do entendimento entre cooperados e dirigentes. A distância que os separa é prejudicial para todos. Estamos falando de Sociedades Cooperativas. A busca do diálogo neste momento é benéfica não só para os membros da cooperativa. É interessante e oportuno para toda a sociedade regional. A população urbana depende do trabalho de quem reside na zona rural e nas comunidades/distritos e estes, se podem adquirir produtos derivados do leite fabricados pela COOPVALI, com sede em Itanhém/BA, por que vão dar prioridade a produtos de outros laticínios particulares, onde o lucro obtido não é investido na região, no território do extremo sul da Bahia.

Tratando da Organização do Quadro Social (OQS) e de sua importância para o desenvolvimento de uma cooperativa Souza (2010, p.5) afirma que “A OQS é considerada uma ferramenta prática e efetiva para consolidação da participação e gestão democrática dos associados, devido, especialmente, ao aumento de fluxo de informações que passa a existir por meio de sua instrumentalização no ambiente cooperativo”. Os dirigentes das cooperativas, de um modo geral, argumentam que a formação educacional, a formação profissional e a falta de interesse pela busca de informações corretas sobre sua atividade técnica, dificultam a participação dos membros da cooperativa nos eventos organizados pelos mesmos. Temos no mercado, várias cooperativas, de vários ramos de atividade econômica e vários tipos de profissionais que são gestores destes empreendimentos coletivos. Há dirigentes de cooperativas tristes por ter um quadro social omissos, ausentes, como também

dirigentes de cooperativas “alegres” por ter um quadro social omissivo, ausente. Infelizmente, para alguns, perpetuarem no poder ou transferir o poder para pessoas próximas, que defendam seus interesses, é um bom negócio, mesmo que a cooperativa enfraqueça no decorrer do tempo e não consiga prestar serviço de forma satisfatória e desejável.

O especialista Souza, continuando sua reflexão sobre comunicação lembra e cita Morgan (*apud* Rabaca e Barbosa, 1987): “os meios de comunicação em massa não obtêm uma comunicação propriamente dita, pois, afinal de contas, a comunicação é uma via em dois sentidos, enquanto eles são sistemas de comunicação num só sentido”. (SOUZA, 2010, p. 5). Neste momento Souza esclarece a necessidade de se avaliar quais os canais de comunicação são mais propícios para o ótimo relacionamento entre dirigentes e cooperados de uma Cooperativa.

Quando se organiza o quadro social da empresa coletiva, os contatos são mais pessoais. Micros e pequenas empresas têm participação no mercado porque colaboradores e sócios conversam com seus clientes. Os gestores de cooperativas precisam saber o que pensa e o que deseja os associados. Os associados precisam saber o que pensa e o que deseja os gestores, para que unidos, medidas sejam adotadas, providências sejam tomadas para o bem de todos. A mensagem precisa ser transmitida, entendida e internalizada para que atitudes e comportamentos individuais favoreçam o coletivo.

Souza citando Valadares (2010) argumenta:

[...] a inexistência de um bom e eficiente sistema de educação e comunicação entre associados, dirigentes e funcionários, voltado aos interesses da comunidade cooperativa, prejudica o associado na sua função de dono e usuário da cooperativa, que passa a distanciar-se progressivamente de sua função primordial, que é a prestação de serviços aos associados. Transforma-se numa empresa ineficiente, por não conseguir o suficiente grau de adesão dos associados, carentes das informações necessárias para se comprometerem mais com sua organização; ou transforma-se numa empresa eficiente, progressista, mas apenas uma empresa como outra qualquer, valorizando apenas a dimensão econômica e relegando a dimensão social a segundo ou terceiro plano (VALADARES, 2009 *apud* SOUZA, 2010, p. 7).

Analisando a referida citação, pode-se dizer que a diretoria da COOPVALI só conseguirá aproximar dos associados e estreitar a relação entre dirigentes e cooperados, se organizar o seu quadro social, delegando funções, dividindo tarefas, convidando cooperados para auxiliar na gestão da empresa coletiva. A imagem de

que a empresa pertence a poucos e que poucos tomam decisões importantes em nome de todos, é ruim e precisa mudar. A comunicação dispõe de várias ferramentas, várias são oportunas para a COOPVALI. O corpo a corpo, o boca a boca, as pequenas reuniões nas comunidades e distritos, com a presença do Presidente da empresa coletiva é essencial para definição de um norte, com foco em estratégias operacionais e parcerias firmes com atores sociais, lideranças políticas e, principalmente, órgãos de assistência técnica.

Os sócios da COOPVALI precisam aumentar a produção e produtividade de leite (elevação da renda) e a cooperativa precisa de mais leite para o seu beneficiamento e comercialização. Para que esta organização torne-se mais eficiente, serviços precisam ser diversificados, a fim de reduzir ou eliminar a taxa administrativa sobre o preço do leite, elevar o valor pago por litro, reduzir custos operacionais na busca do leite nas pequenas propriedades, com parcerias com o poder público local.

Portanto, pressupõe-se a necessidade de realizar um Diagnóstico Participativo e de estudar estratégias mercadológicas para a venda dos produtos a serem industrializados. Um Seminário com Palestrantes conceituado favorecerá motivação dos cooperados e a cooperativa deve procurar o SESCOOP/BA, CEPLAC, EBDA, SEBRAE/BA e IFBA para os serviços de instrutoria e consultoria necessários ao empreendimento coletivo. Diante do exposto, segue quadro com pensamentos e sugestões para aplicação dos princípios estudados por parte dos dirigentes e cooperados da COOPVALI.

Segundo Couto, trabalho realizado pelo IPARDES esclarece que:

[...] a cooperativa, a medida que se insere no processo agro-industrial, terá de resolver duas questões: a) como direcionar sua estrutura para os associados – melhoria de serviços – se a dinâmica e os determinismos do mercado requerem uma maior concentração dos esforços e logicamente dos recursos disponíveis? b) como tornar compreensível aos associados uma estrutura organizacional cada vez mais complexa, que exige mais atenção dos dirigentes para questões relacionadas ao mercado, bancos, governo e controle interno? . (COUTO, 1988, p. 25).

Estudos efetuados pelos órgãos de assistência técnica no Paraná constataram que as cooperativas que diversificaram suas atividades com foco no agronegócio cresceram mais que as sociedades cooperativas que se limitavam no recebimento e comercialização dos produtos recebidos pelos cooperados (grãos).

**Quadro 3 – Prática dos princípios na COOPVALI**

<b>PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS NA COOPVALI</b>		
<b>Princípios Cooperativistas</b>	<b>Característica</b>	<b>Sugestões</b>
Adesão Voluntária e Livre	Conhecimento do Estatuto Social e Objetivos do Empreendimento Coletivo pelos Cooperados.	Elaboração de Planejamento Estratégico direcionado à Comunicação e Marketing.
Educação, Formação e Informação	Participação em Assembléias, Capacitações e Missões Técnicas.	Constituição de Comitês Educativos e Preparação de Lideranças nas Cidades e Distritos da Área de Atuação da COOPVALI.
Gestão Democrática	Cooperado Conhecendo Cooperado. Descoberta de Competências para Eleger Pessoas Certas para as Funções Corretas	Encontros Regionais de Dirigentes e Cooperados, a cada dois ou três meses, para Esclarecer Realidades, Ouvir Opiniões dos Cooperados e Tomar Decisões com base no Interesse da Maioria.
Participação Econômica dos Membros	Extensão da Propriedade Rural. Investimento. Benefícios Econômicos e Sociais.	Oferta de Cursos, Palestras e Seminários sobre Cultura da Cooperação, Cultura Empreendedora e Liderança.
Autonomia e Independência	Profissionalização na Gestão. Beneficiamento e Industrialização. Diversificação de Serviços Prestados.	Elaboração de Projetos para busca de Recursos Externos. Seleção de Fornecedores, Clientes e Parceiros. Implantação de Programa de Qualidade.
Intercooperação	Integração entre Cooperativas Singulares. Agronegócio. Agregação de Valor ao Produto e/ou Serviço.	Implantação de Estratégia no Curto e Médio Prazo para Redução da Dependência de Empresas Particulares (Bancos e Indústrias de Beneficiamento).
Interesse pela comunidade	Ações de Cultura, Lazer e Esporte. Diálogo com os Atores Sociais. Disseminação de Informação e Formação.	Elaboração de Projetos que envolva a Participação das Famílias dos Cooperados na vida e destino do Empreendimento Coletivo. Articulação Política.

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

Diante dos pensamentos acima mencionados no **Quadro 3**, compreende-se que existe diferença entre a teoria e a prática dos Princípios Cooperativistas que norteiam a adequada atuação de uma Sociedade Cooperativa. Quanto mais tempo demorar para que cada cooperado compreenda, entenda e pratique estes Princípios, maior será a dificuldade para que a COOPVALI atue de forma eficiente no mercado e favoreça benefícios econômicos e sociais esperados pelos seus membros.

Observa-se que está no momento dos seus gestores avaliarem as ferramentas da Comunicação utilizada atualmente e as que podem ser utilizadas daqui para frente,

afim de que o entendimento entre cooperados e dirigentes seja fortalecido. Outro importante trabalho que precisa ser iniciado é o de Educação Cooperativista. Se a cooperativa não dispõe de um colaborador para prestar serviço nesta função, pode identificar um grupo de cooperados, capacitá-los e delegar atividades técnicas que favoreça o intercâmbio entre os sócios da cooperativa, a união, a socialização, a divulgação da filosofia e doutrina associativista e cooperativista. Parcerias podem ser realizadas com órgãos de assistência técnica para facilitar a prestação de serviços da COOPVALI e elevar a confiança e motivação por parte dos cooperados.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

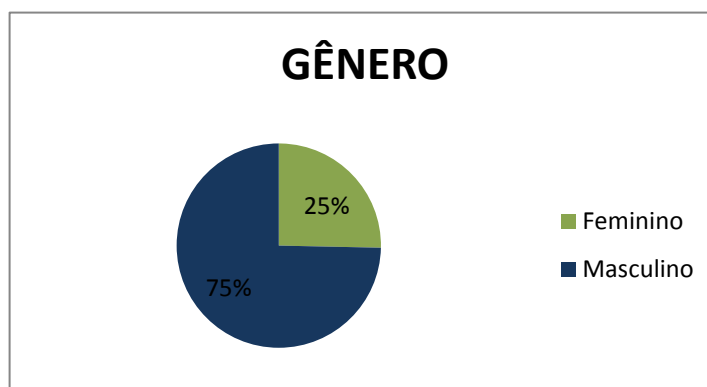
A política de gestão de um empreendimento coletivo não se limita a fatores internos. Os fatores externos precisam ser cuidadosamente analisados pelos cooperados e dirigentes. A prática dos princípios cooperativistas depende de saúde financeira da COOPVALI e saúde financeira dos cooperados. Os produtores rurais que ainda não são sócios da COOPVALI podem passar a ser membro da organização, entregar o leite e estimular outros produtores rurais a ingressarem nesta atividade econômica. Para tanto, esta atividade agrícola precisa ser rentável. Caso contrário eles passarão a procurar outras opções de investimentos ou outros compradores de sua produção existente no mercado.

Os resultados aqui apresentados são estruturados numa primeira seção com o perfil da amostra em termos de características biográficas; outra seção apresenta o grau de importância na aplicação dos princípios cooperativistas para o desenvolvimento social e econômico de uma Cooperativa e a terceira traz a percepção da amostra quanto a aplicação dos princípios cooperativistas na visão dos pecuaristas da Microrregião de Itanhém. O trabalho de campo aconteceu no período de abril a julho de 2013, conforme listas de presenças anexas, nesta Dissertação.

### 4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Da amostra investigada, ainda predomina o gênero masculino com 75% (setenta e cinco por cento), o que é expressivo em relação ao feminino. conforme pode ser observado no **Gráfico 1**.

**Gráfico 1** - Perfil do Produtor associados à COOPVALI (gênero), 2013.



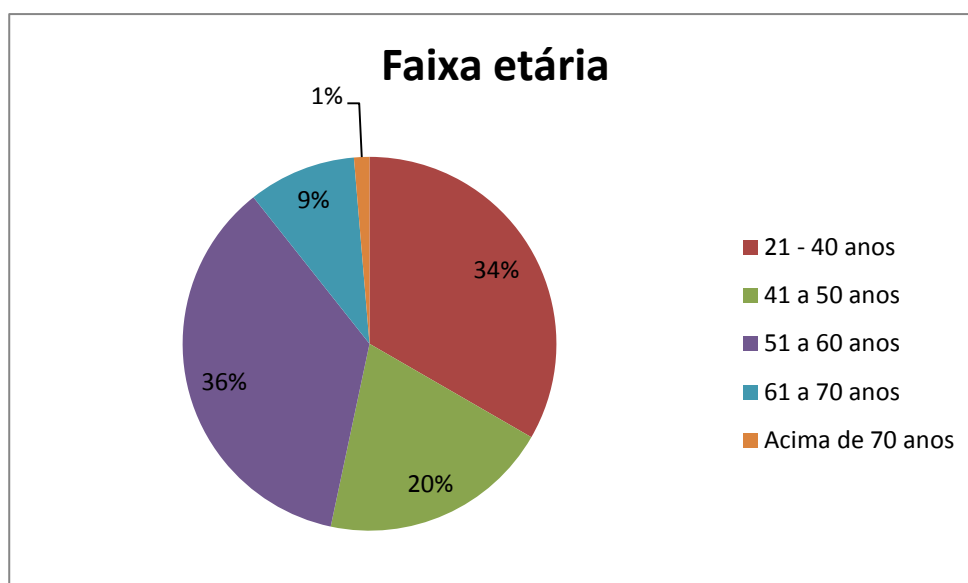
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes



Precebe-se no **Gráfico 2** que a faixa etária dos pecuaristas/associados predominantes estão assim distribuídos: 36% (trinta e seis por cento) para pessoas de 51 a 60 anos de idade, 34% (trinta e quatro por cento) de 21 a 40 anos de idade e 20% (vinte por cento) de 41 a 50 anos de idade. Pessoas com menos de 20 anos de idade se limita a 9% (nove por cento) do total dos entrevistados.

**Gráfico 2 - Faixa etária dos entrevistados**



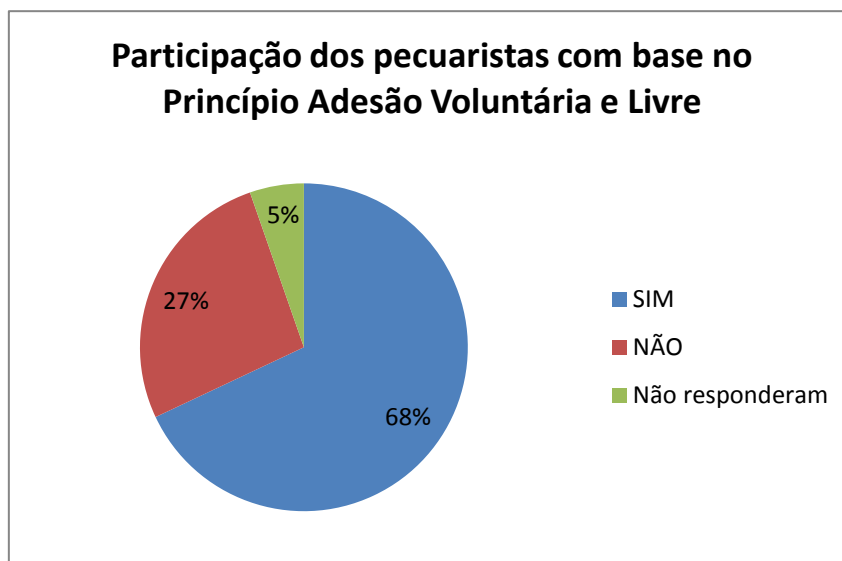
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

Com relação à faixa etária, predominou os associados com 21 a 40 anos com 34% (trinta e quatro por cento) seguido dos associados com 51 a 60 anos o que equivale 36% (trinta e seis). Nota-se o quanto a juventude está distante das atividades técnicas no campo.

#### **4.1.1 Perfil do grau de importância na aplicação dos princípios cooperativistas para o desenvolvimento social e econômico de uma cooperativa**

1) Os pecuaristas da microrregião de Itanhém gostam de participar de entidades, instituições, cooperativas, com base no **Princípio Adesão Voluntária Livre**:

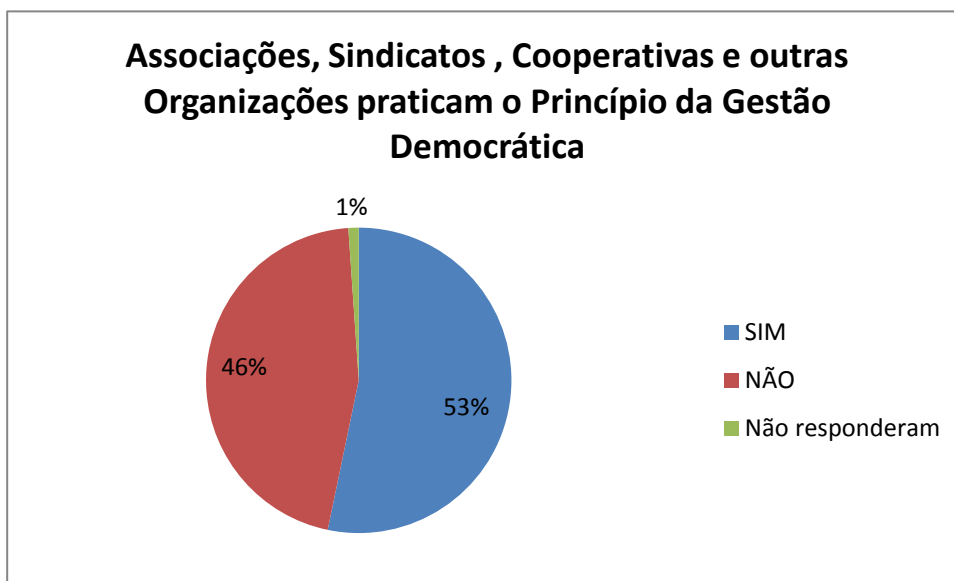
**Gráfico 3 - Prática do Princípio Adesão Voluntária Livre**

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

Segundo opinião dos associados da COOPVALI demonstrada no **gráfico 3** os participantes da Pesquisa os produtores rurais que atuam com a pecuária gostam de participar de entidades representativas do seguimento. Eles estão conscientes de que os obstáculos vividos no dia-a-dia podem ser amenizados se eles são sócios de uma Cooperativa, de um Sindicato Rural Patronal, de uma Associação de Produtores Rurais de uma microrregião. Uma amostra significativa sobre esta concepção: 68% (sessenta e oito por cento) das pessoas consultadas se posicionaram nesta direção. Para 27% (vinte e sete por cento) dos entrevistados os pecuaristas não estão motivados a se associar a uma entidade e/ou organização. Este percentual está diretamente ligado a outro princípio do cooperativismo, Educação, Formação e Informação, que falaremos mais adiante.

2) As Associações, Sindicatos, Cooperativas e outra organizações defensoras da pecuária no extremo sul da Bahia praticam o **Princípio Gestão Democrática** pelos seus membros:

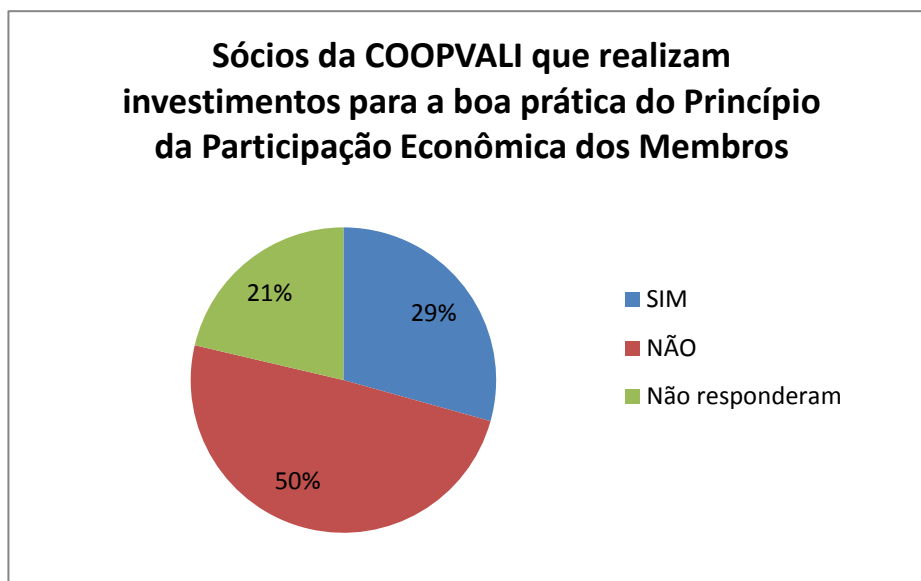
**Gráfico 4 - Prática do Princípio Gestão Democrática**

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Entrevistas

Do total de associados entrevistados, 53% (cinquenta e três por cento) dos sócios da Cooperativa dos Produtores Rurais do Vale de Itanhém – COOPVALI confirmaram que gostam de participar da Cooperativa e de outras organizações ligadas à atividade rural. Todavia, um percentual de 46% (quarenta e seis por cento) afirmaram que a Gestão destas entidades não são tão transparentes e democráticas, favorecendo a participação de todos e a formação e preparação de novas lideranças, com a finalidade de que estes tenham o perfil adequado para negociar de forma satisfatória com os gestores públicos, com os órgãos de assistência técnica e com as instituições financeiras que prestam serviços no extremo sul da Bahia.

- 3) Os sócios da COOPVALI, ao seu ver, realizam investimentos em sua cooperativa para a boa prática do **Princípio Participação Econômica do Membros:**

**Gráfico 5** - Prática do Princípio Participação Econômica dos Membros

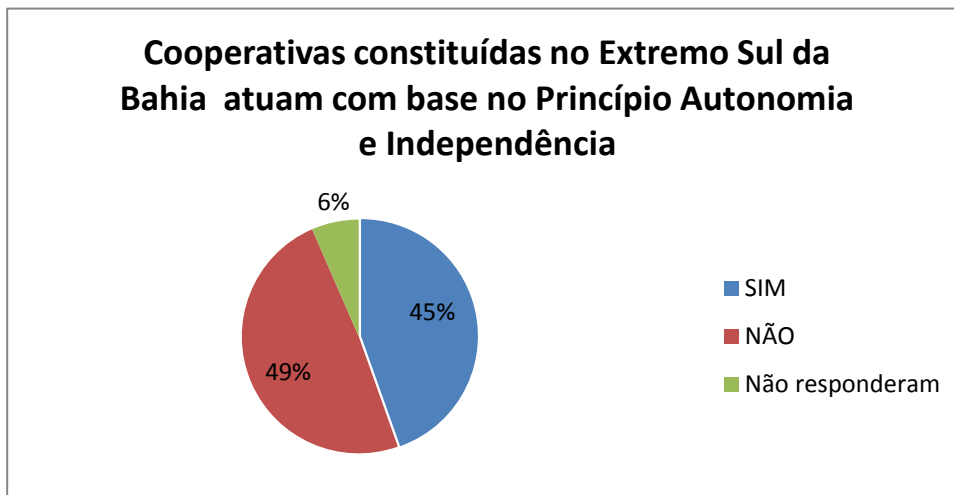
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Entrevistas

Conforme descrito no **Gráfico 5** a subscrição e integralização de capital social não é prioridade por parte dos agricultores. Apenas 29% (vinte e nove por cento) das pessoas consultadas afirmaram que os pecuaristas membros da COOPVALI realizam investimentos na sua Cooperativa, extensão da propriedade rural, a fim de desenvolver economicamente, socialmente e politicamente. Os produtores rurais, em sua maioria, 50% (cinquenta por cento) responderam que não costumam realizar investimentos em sua própria Cooperativa, extensão da propriedade rural e canal para facilitar obtenção de resultados operacionais mais adequados.

4) Na sua opinião as Cooperativas constituídas e em funcionamentos no extremo sul da Bahia atuam com base no **Princípio Autonomia e Independência:**

Na opinião dos sócios da cooperativa, 49% (quarenta e nove por cento) dos entrevistados demonstrado no **Gráfico 6**, têm suas atividades desenvolvidas sem foco neste importante princípio do cooperativismo. Para estes associados as cooperativas do extremo sul da Bahia estão sempre dependendo do poder público e dos atores sociais do território. A maioria dos cooperados são micros e pequenos produtores rurais e suas rendas são limitadas, além da falta de uma política de comunicação que favoreça tomada de decisão em favor do fortalecimento da sua cooperativa.

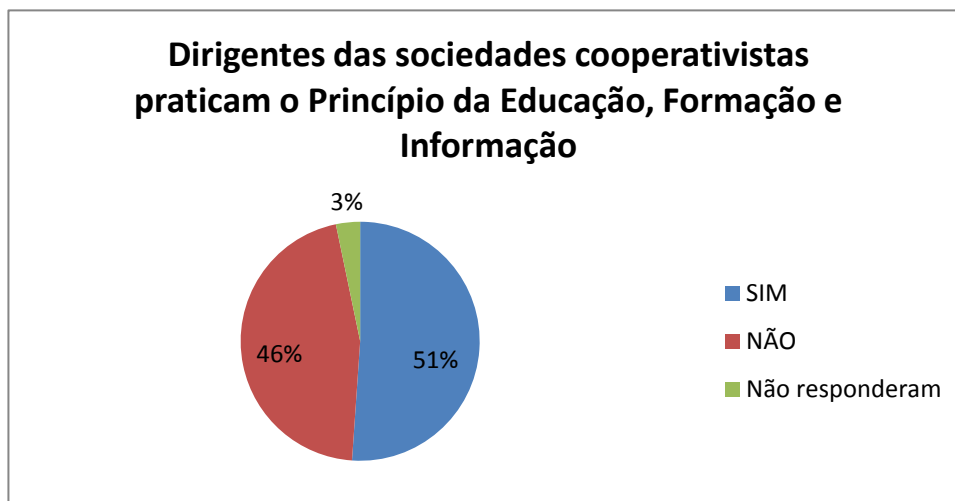
**Gráfico 6 - Prática Autonomia e Independência**

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

Entretanto, um número significativo de cooperados, 45%(quarenta e sete por cento) dizem que os associados e seus dirigentes estão fazendo o possível para melhorar e reduzir esta dependência nos dias atuais.

5) Em sua opinião, o **princípio da Educação, Formação e Informação** das Sociedades Cooperativistas da região é praticada pelos seus Dirigentes:

**Gráfico 7 - Prática do Princípio Educação, Formação e Informação**

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

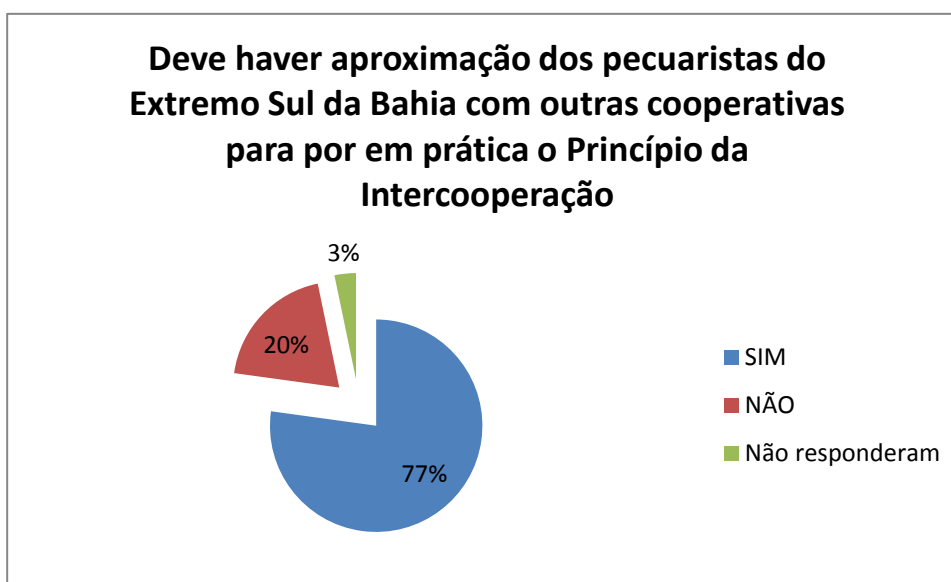
**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

Conforme o **Gráfico 7** para 51% (cinquenta e um por cento) dos produtores rurais pesquisados os gestores da empresa coletiva praticam o princípio da Educação,

Formação e Informação. Na opinião de 46% (quarenta e seis por cento) dos pecuaristas consultados, os Dirigentes não praticam o princípio da Educação, Formação e Informação. Eles estão cientes de que a política de educação, formação e informação praticada não é a mais adequada, ela é muito restrita e limitada. Todavia, estão conscientes de que a sua Cooperativa não tem recursos financeiros neste momento para atuar nesta área. A Cooperativa está se estruturando para pasteurizar leite e no médio prazo começar a fabricar o queijo mussarela. Está existindo um mutirão entre associados, não associados e poder público para estruturar a cooperativa de forma satisfatória, visando atuar no mercado de forma mais eficiente e com melhores resultados para os cooperados. Em seguida, os Dirigentes pretendem investir mais em capacitação para os Dirigentes, Associados e Colaboradores.

6) Para os pecuaristas do extremo sul da Bahia as Cooperativas de Produção deveriam se aproximar de outras cooperativas dos estados do Espírito Santo e Minas Gerais para por em prática o **Princípio da Intercooperação**?

**Gráfico 8 - Prática do Princípio da Intercooperação**



**Fonte:** Autor da pesquisa, 2013

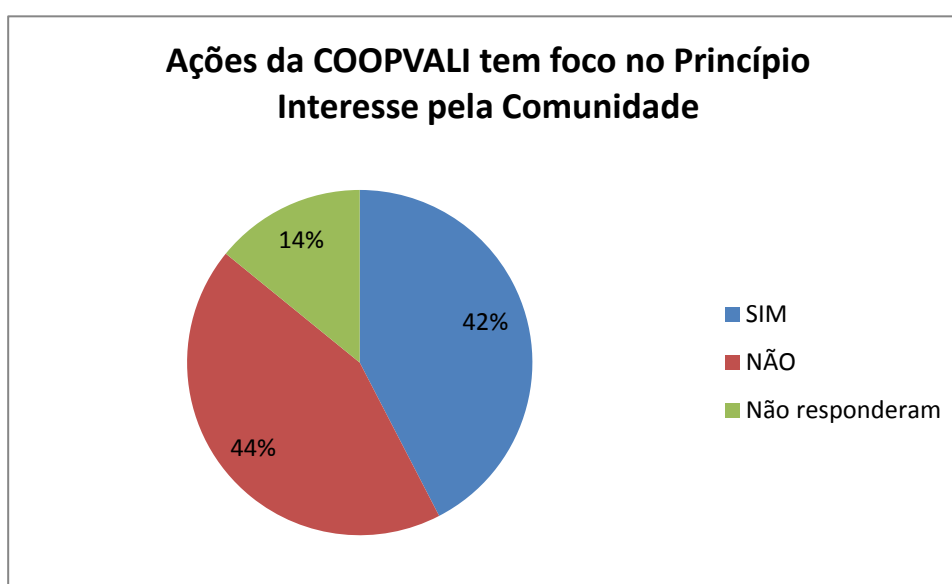
**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

Quanto a pergunta direcionada ao Princípio da Intercooperação, os participantes da pesquisa consideraram oportuno a parceria entre a COOPVALI e outra Cooperativa Produtora de Leite que atua com a industrialização dos seus derivados. Minas

Gerais e Espírito Santo são estados onde existem sociedades cooperativas mais estruturadas e organizadas e uma parceria planejada pode favorecer os associados e fortalecer o cooperativismo no extremo sul da Bahia. Do total, 77% (setenta e sete por cento) das pessoas que responderam o questionário disseram que se trata de uma alternativa a ser pensada, com o objetivo de agregar valor e melhor prestação de serviços aos sócios. Principalmente com a escassez de leite na região e a concorrência dos laticínios P & L instalada em Ibirapuã, Laticínio instalado no distrito de Batinga, município de Itanhém, que divisa com Minas Gerais e a Nestlé.

- 7) A COOPVALI realiza ações com foco no **Princípio Interesse pela Comunidade**, facilitando o adequado funcionamento da Sociedade Cooperativista?

**Gráfico 9** - Prática do Princípio Participação Econômica dos Membros



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

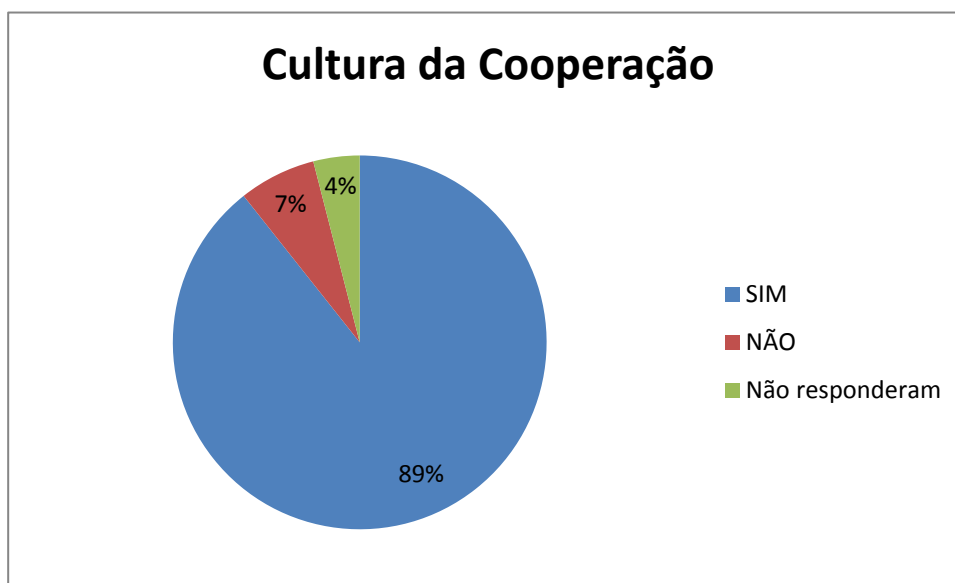
No momento a COOPVALI está contribuindo com os produtores rurais que residem na zona rural ou distritos dos municípios da área de atuação, na opinião de 42% (quarenta e dois por cento) dos entrevistados. Para 44% (quarenta e quatro por cento) dos consultados na pesquisa, a sociedade cooperativa não tem atividades técnicas com foco no Princípio Interesse pela Comunidade. Os grandes laticínios estão à procura de quem tem maior volume de leite. Estes são os grandes fazendeiros ou pequenas empresas do setor rural onde seu titular tem outra fonte de

renda e realiza investimento em tecnologia e/ou aquisição de gado apropriado para a produção de carne ou produção de leite.

Para a Cooperativa o custo é elevado mas a organização pertence a 120 (cento e vinte) sócios ativos e a organização precisa dar atenção a todos, independente do volume de leite recebido. Parte dos sócios estão direcionando sua produção em função de proposta maior por parte da iniciativa privada (laticínios particulares formais e informais e Nestlé). E a organização precisa do produto para viabilizar a comercialização visando cobrir seus custos operacionais e disponibilizar recursos próprios para os necessários investimentos que estão sendo efetuados.

- 8) Na sua concepção, se as Cooperativas de Crédito e de Produção do extremo sul da Bahia estimulassem a constituição de Cooperativas Educacionais, nas cidades de sua área de atuação, melhoravam a cultura da cooperação?

**Gráfico 10** - Cultura da Cooperação



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

Conforme demonstrado no **Gráfico 10**, para 89% (oitenta e nove por cento) dos sócios da cooperativa que responderam ao questionário, se as Sociedades Cooperativas da região estimulassem a Constituição de Cooperativas Educacionais, em parceria com os Professores e Pais de Estudantes, a cultura da cooperação seria melhor e o cooperativismo da região ficaria mais fortalecido. No extremo sul do estado da Bahia existe apenas uma Cooperativa Educacional a COOEDUC e o

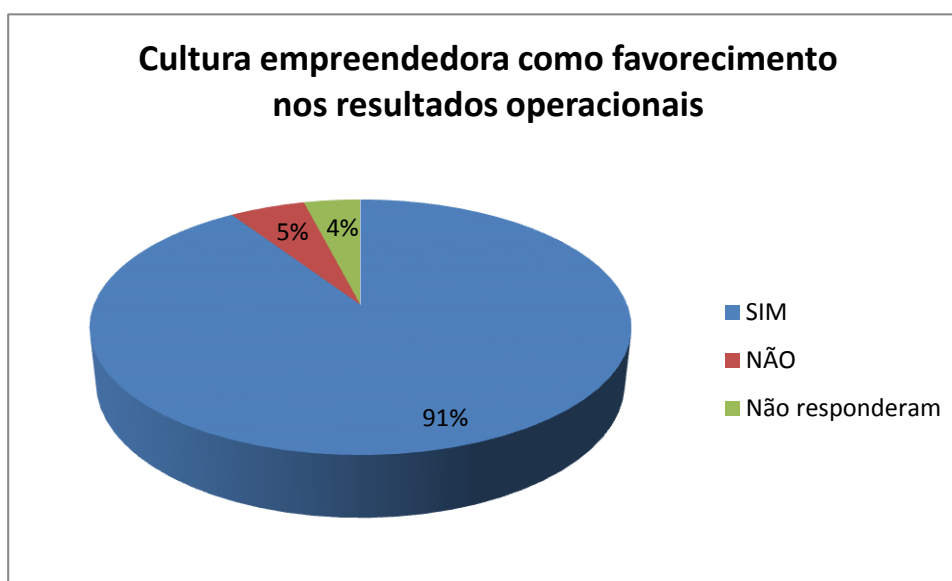


Instituto Francisco de Assis, que realiza Curso Técnico de Cooperativismo em Teixeira de Freitas. Uma parceria entre o SICOOB Extremo Sul (Cooperativa de Crédito) e o SESCOOP/BA, vinculado à Organização das Cooperativas do Estado da Bahia - OCEB.

É importante que as lideranças ligadas ao cooperativismo façam algo visando motivar e estimular a formalização de Cooperativas Educacionais e estas realizarem uma política educacional e de conscientização, tendo como público alvo as crianças e os jovens. A cultura da cooperação, a cultura empreendedora e a gestão de empresas coletivas, precisam ser disseminadas, para que amanhã a microrregião de Itanhém tenha cooperativas fortes e com gestão eficiente.

- 9) Na sua opinião, a cultura empreendedora por parte dos empresários do setor rural, favoreceria os resultados operacionais das propriedades, se os fazendeiros fossem menos individualistas?

**Gráfico 11 - Cultura Empreendedora**



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

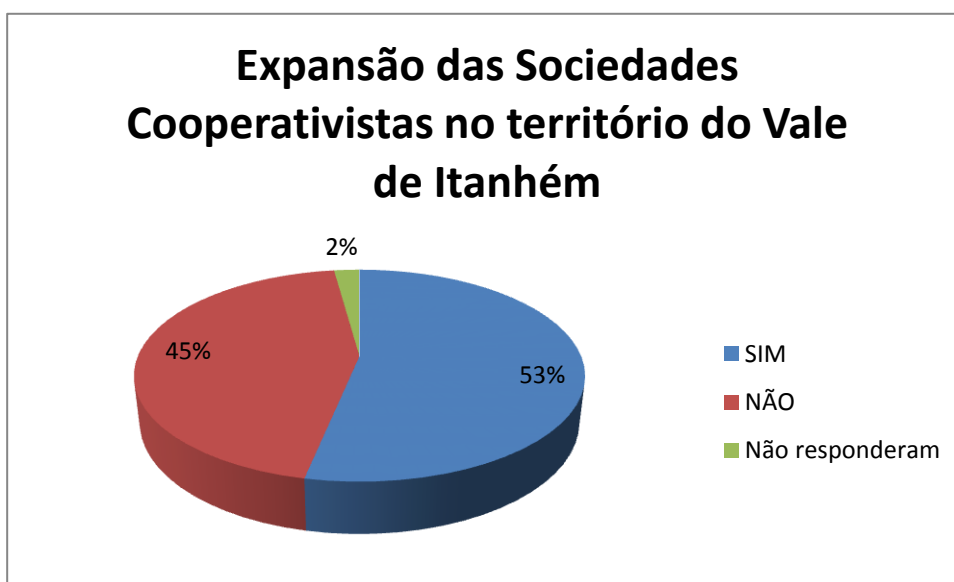
Conforme demonstrado no **Gráfico 11**, 91% dos agricultores a cultura empreendedora favorece o desenvolvimento das atividades técnicas da propriedade rural e de sua cooperativa. Eles estão conscientes de que estão acostumados a trabalhar de forma individual, não foram educados para a prestação de serviço coletivo. Um número significativo dos associados participantes da COOPVALI não concluíram o 2º. Grau, um número expressivo dos participantes da pesquisa de

campo não concluíram o ensino fundamental e a falta de educação ou pouca educação, a falta de formação e a restrita informação sobre as atividades técnicas realizadas no campo, pelos micros e pequenos produtores rurais,, dificulta a administração, os controles, o planejamento, o investimento e os resultados operacionais.

Na prática percebe-se que, por falta de opção, produtores rurais continuam no campo. Entretanto, o que produz é suficiente apenas para cobrir as despesas operacionais e sobrevivência. Quando o homem do campo depende dos serviços públicos na área de saúde e serviços de infraestrutura, para produzir e comercializar ele encontra gargalo e limite para resultados satisfatórios, mesmo o clima, o solo e a dedicação familiar sendo adequado para o trabalho familiar e a produção. Compras em conjunto e vendas em conjunto se limita a produção de leite. Esta política não favorece a redução dos custos e a elevação das receitas por parte dos cooperados.

- 10) As Sociedades Cooperativistas no Extremo Sul da Bahia, no médio prazo, no seu modo de pensar, vai se expandir no território?

**Gráfico 12 - Expansão das Sociedades Cooperativistas**



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Respondentes

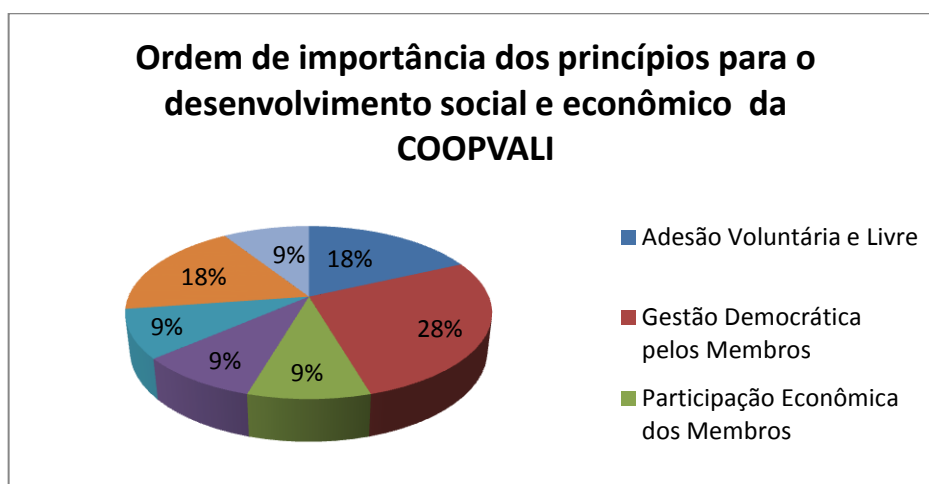
Em função da realidade das sociedades cooperativas neste território, limitadas às cooperativas de crédito, unimed e algumas cooperativas de produção e agropecuária, tais como a Cooperativa dos Fabricantes de Cahçaça Artesanal –

COOFCAES e Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém – COOPVALI, Cooperativa Educacional de Teixeira de Freitas – COEDUC, UNIMED, UNICRED, SICOOB Extremo Sul e SICOOB Credinorte (Cooperativas de Crédito) com 04(quatro) pontos de atendimento, cada uma, os participantes da pesquisa ficaram divididos quando ao crescimento e desenvolvimento do movimento cooperativista. Observe no **Gráfico 12** que para 53% (cinquenta e três por cento) das pessoas consultadas a expectativa de expansão do cooperativismo é positivo e pára 45% (quarenta e cinco por cento) dos entrevistados, as sociedades cooperativas terão dificuldade de crescer. Para estas pessoas falta lideranças no segmento para defender adequadamente a filosofia e doutrina associativista e cooperativista. Precisamos estimular agricultores a se capacitar na gestão e preparação para o exercício de liderança, junto aos liderados, que seriam os micros e pequenos produtores rurais e comerciantes. Para isto precisamos investir nos jovens, sejam eles ligados ao cooperativismo, sejam eles ligados aos gestores sociais, sejam eles ligados aos gestores públicos.

#### 4.1.2 Entrevista com os Membros dos Conselhos de Administração e Conselho Fiscal da COOPVALI

01) Dos Princípios Cooperativistas abaixo relacionados para o desenvolvimento social e econômico da sua Cooperativa, enumere de 1 a 7 as alternativas por ordem de importância, sendo 1 menos importante e 7 mais importante:

**Gráfico 13** - Ordem de importância dos princípios



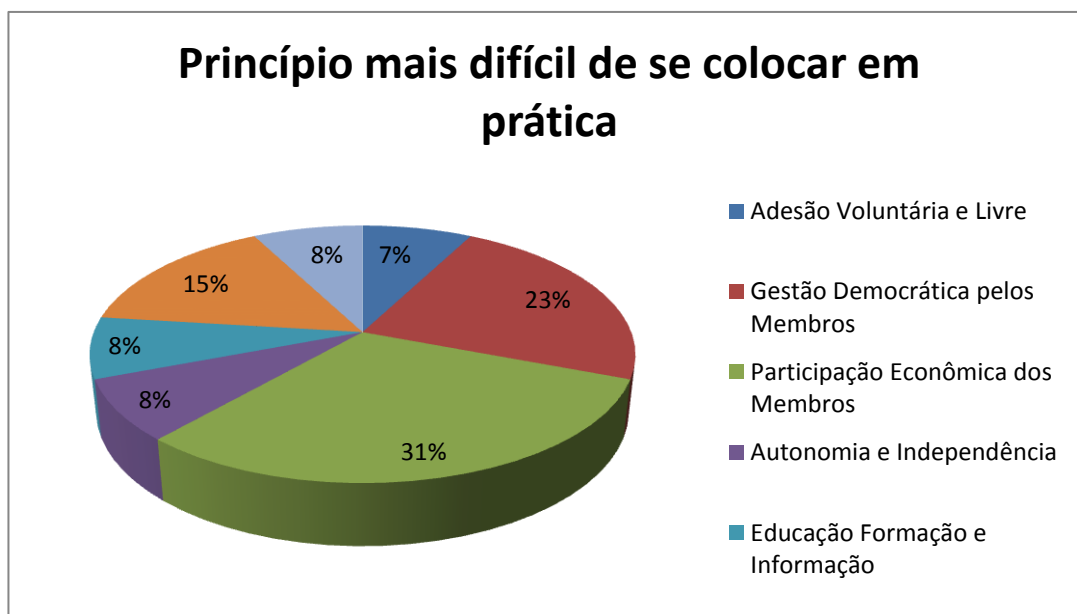
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Conforme demonstra o **gráfico 13**, os Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, consideraram entre os todos os princípios cooperativistas, o mais importante a Gestão Democrática, com 28% (vinte e oito por cento) dos Entrevistados. Menos importante, quatro foram os princípios considerados, com o mesmo percentual 9% (nove por cento): Interesse pela comunidade; Participação Econômica dos Membros, Educação, Formação e Informação e Autonomia e Independência. Na opinião do observador estes dados estatísticos estão diretamente relacionados à realidade atual do empreendimento coletivo. A COOPVALI tem no seu Quadro Social um significativo número de pecuaristas de micros e pequenas propriedades rurais, pequena produção e produtividade de leite e carne bovina, lucro limitado em suas atividades operacionais, escassos recursos para capital de giro e investimentos, inclusive na COOPVALI, para diversificação de suas atividades e/ou industrialização de produtos, para colocação no mercado.

2) Enumere de 1 a 7 o princípio mais difícil de se colocar em prática na sua Cooperativa?

**Gráfico 14** - Princípio mais difícil de se colocar em prática



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

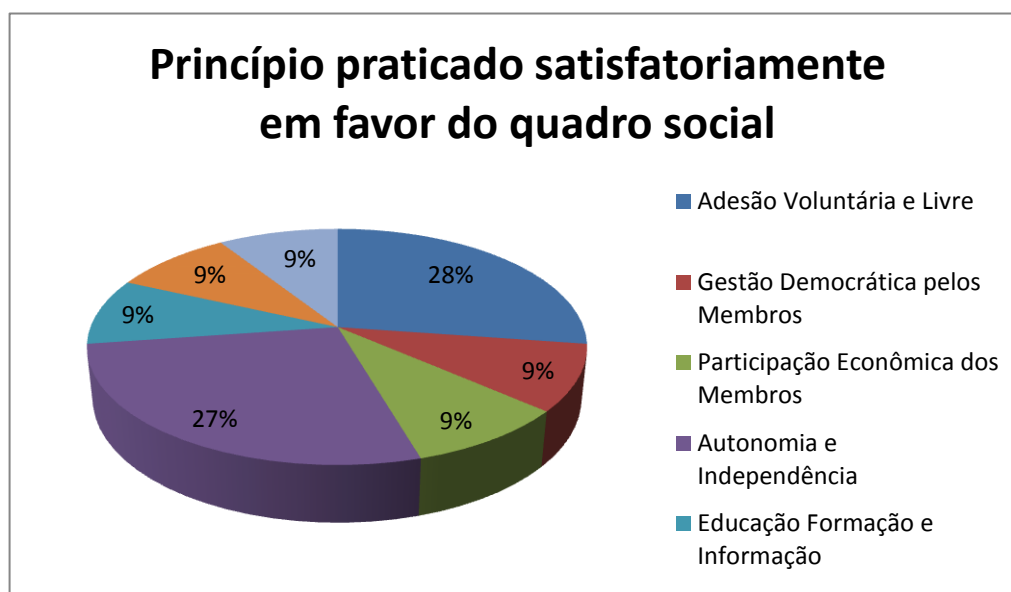
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Para as lideranças consultadas, responsáveis pela Gestão da Sociedade Cooperativa, a Participação Econômica dos Membros é o princípio mais difícil de se

colocar em prática. Conforme demonstrado no **gráfico 14** do total de entrevistas realizadas, 31% (trinta e um por cento) afirmaram que a empresa rural, informal ou formalizada, está obtendo uma receita bruta operacional pequena para atender as suas necessidades, subscrever e integralizar capital social, investir na produção de alimentação para o gado, melhoria da genética das vacas leiteiras, com o objetivo de aumentar a produção de leite e favorecer a sua empresa no recebimento, industrialização e comercialização de leite pasteurizado, queijo mussarela, loja de conveniência com a disponibilidade de produtos básicos para a cada propriedade rural, etc. Em segunda opção vem a Gestão Democrática dos Membros, com 23% (vinte e três por cento). Os pecuaristas associados da cooperativa estão envolvidos e comprometidos com a administração de sua propriedade rural, mas não estão compreendendo e praticando adequadamente cada um dos princípios que norteiam o cooperativismo, principalmente na divisão das tarefas e responsabilidades da Gestão Administrativa. São poucas as pessoas que colaboram com as atividades técnicas realizadas pelo Presidente.

3) Quais desses princípios sua Cooperativa vem praticando satisfatoriamente em favor do quadro social? Enumere por ordem de importância.

**Gráfico 15** - Princípio praticado satisfatoriamente em favor do quadro social



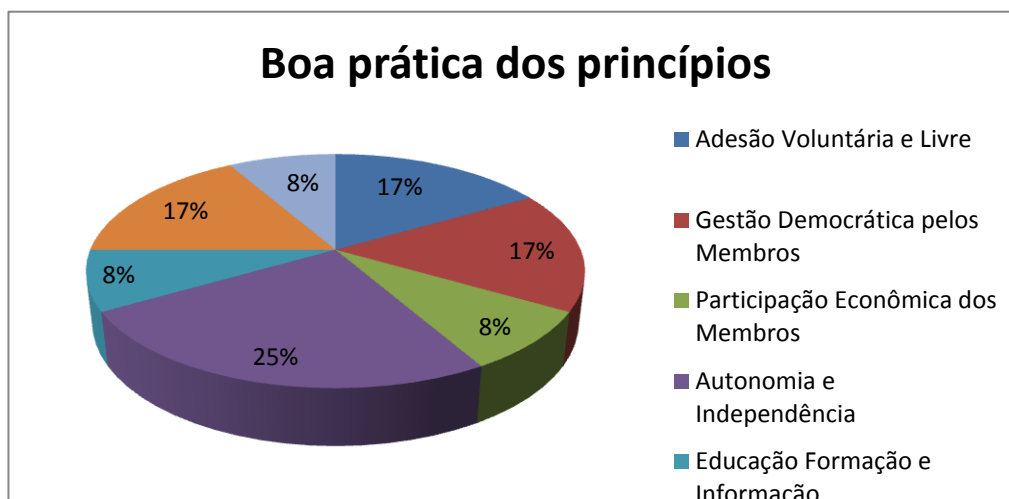
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Os Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal da COOPVALI julgam que o princípio Adesão Voluntária e Livre é praticado satisfatoriamente em favor do quadro social. Na entrevista (**Gráfico 15**), 28% (vinte e oito por cento) optaram por esta alternativa. Para estas lideranças, 27% (vinte e sete por cento) consideram satisfatória a Gestão Democrática pelos Membros. Fazendo uma reflexão sobre as respostas obtidas, percebe-se que não há uma cobrança aos pecuaristas quanto fazer parte da empresa coletiva, entregar a sua produção, integralizar capital social, votar e ser votado nas decisões importantes do empreendimento comum, participar das assembléias, reuniões e encontros técnicos. Aspectos positivos e negativos podem ser observados, tais como:

- a) Positivos – Reconhecimento de que 5 dos princípios cooperativistas, neste momento, não são compreendidos e não são praticados na COOPVALI; Ciência de que os princípios existem e que a sociedade cooperativa pondo em prática favorecerá obtenção de resultados operacionais mais eficientes, eficazes e efetivos.
  - b) Negativos – Interesse dos cooperados pelo destino de sua cooperativa; Visão empreendedora pelos pecuaristas e sócios da cooperativa e lideranças dependendo de mais capacitação para trabalhar adequadamente a comunicação e a educação cooperativista.
- 4) A boa prática de gestão estratégica e operacional se limita a quais desses princípios? Enumere por ordem de importância.

**Gráfico 16** - Boa prática dos princípios



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

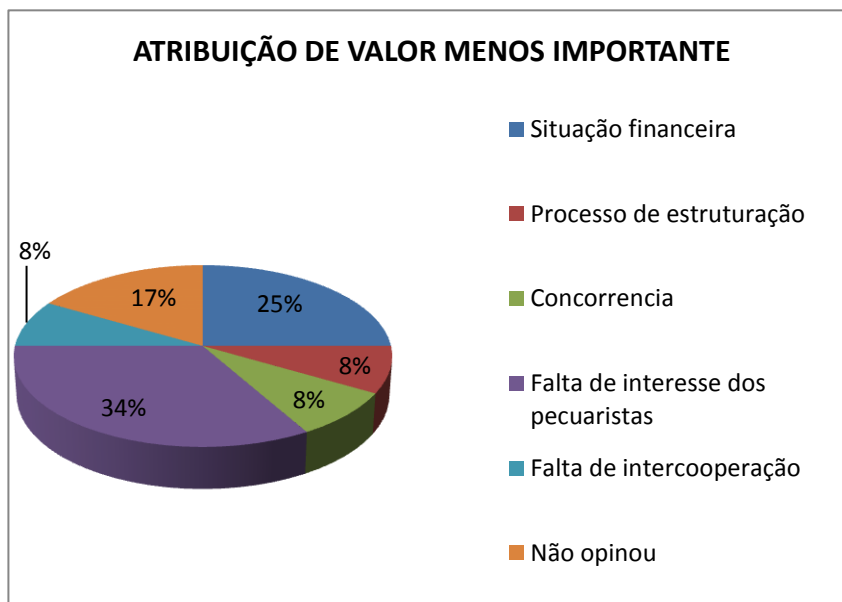
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

A maior dependência por parte dos princípios cooperativistas para adoção de estratégias favoráveis à gestão do empreendimento coletivo está relacionada a Autonomia e Independência.

Prevalece aqui o interesse individual no lugar no interesse coletivo e as lideranças políticas da região, por razões diversas, valorizam as médias e grandes empresas, nacionais e transnacionais, do que as micros e pequenas empresas, do que empreendimentos coletivos que tem no seu quadro social agricultores proprietários de micros e pequenos imóveis rurais, característicos da Agricultura Familiar. A agricultura familiar no sul do País tem mais atenção dos órgãos de assistência técnica (SENAR/SENAI/VIGILÂNCIA SANITÁRIA) Secretaria de Agricultura Estadual, EMBRAPA, Ministério de Desenvolvimento Agrário, do que os pecuaristas da Bahia, do Território do Extremo Sul.

A entrevista escrita foi elaborada com perguntas fechadas e abertas. Com relação às perguntas abertas, segue abaixo teor das respostas. Foi perguntado aos respondentes: **Por que atribuiu 1 a este princípio e por que atribuiu 7 a este princípio?** Um menos importante e Sete mais importantes.

**Gráfico 17 - Atribuição dos valores menos importantes**



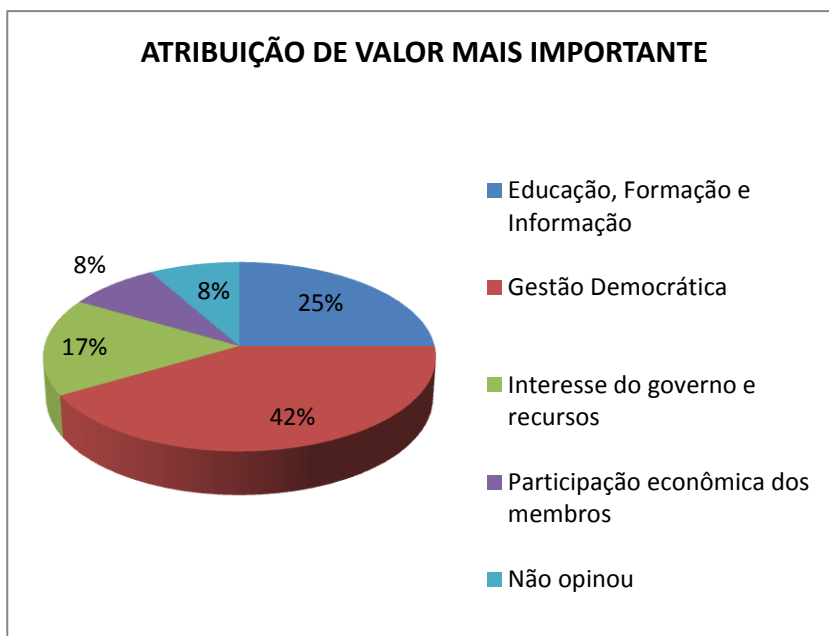
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 75 Entrevistas

Na avaliação dos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, no momento, a falta de interesse dos pecuaristas, 34% (trinta e quatro por cento) e a

situação financeira, 25% (vinte e cinco por cento) são as principais razões que levam a desmotivação e não valorização adequada de todos os princípios cooperativistas é mostrada no **Gráfico 17**. Já o **Gráfico 18** demonstra que a Gestão Democrática, 42% (quarenta e dois por cento) e a Educação, Formação e Informação, 25% (vinte e cinco por cento) foram os princípios cooperativistas considerados mais importantes, respectivamente. Percebe-se que a realização de ações direcionadas à estes dois princípios cooperativistas favorecerá o aumento do interesse dos cooperados pela COOPVALI e melhorará a situação financeira do empreendimento coletivo.

**Gráfico 18 - Atribuição dos valores mais importantes**



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

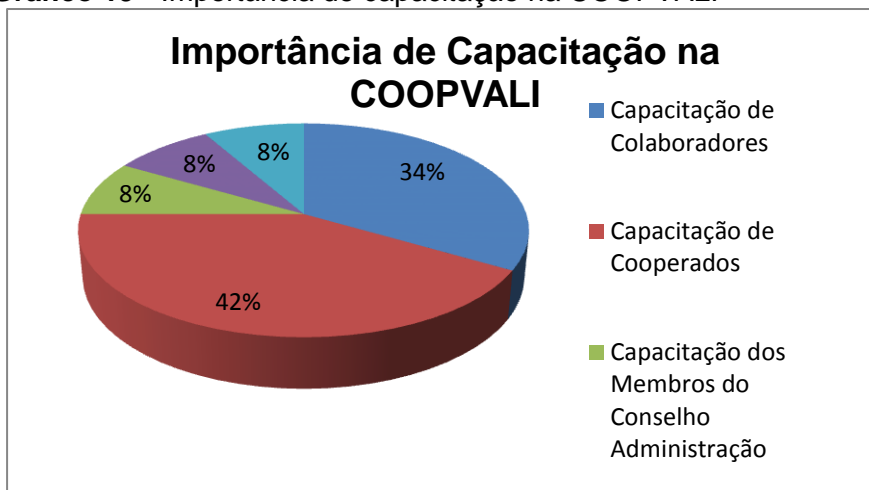
**Nota:** Amostra = 75 Entrevistas

Cabe à Direção da COOPVALI Elaborar Projetos e Programas, direcioná-los ao SESCOOP/BA e OCEB, assim como fazer parcerias com o SENAR, SENAI, SEBRAE/BA, CEPLAC, EBDA, EMBRAPA, Secretarias de Governo Estadual e Ministérios do Governo Federal. Aperfeiçoar a Gestão do Empreendimento, com investimento em Capacitação, como objetivo de não cometer mais erros, ser mais profissionais e utilizar as ferramentas da Comunicação, do Marketing e da Educação Cooperativista, para passar a imagem de uma nova organização, para os cooperados e atores sociais da microrregião do Vale de Itanhém.



5) Com base no princípio Educação Formação e Informação, enumere o grau de importância das seguintes afirmativas mostrado no **Gráfico 19**:

**Gráfico 19** - Importância de capacitação na COOPVALI



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Os gestores da COOPVALI consideram mais importante neste momento realizar investimentos na capacitação dos cooperados, com 42% (quarenta e dois por cento) das opiniões. Em segunda opção veio a opção da capacitação dos colaboradores, com 34% (trinta e quatro por cento) das respostas obtidas na entrevista. Aqui eles, Dirigentes, mostram estar conscientes de que os cooperados estão distantes da Direção da COOPVALI.

6) Capacitações realizadas em 2012 para colaboradores, dirigentes e associados.

**Gráfico 20** - Importância de capacitação em 2012 na COOPVALI



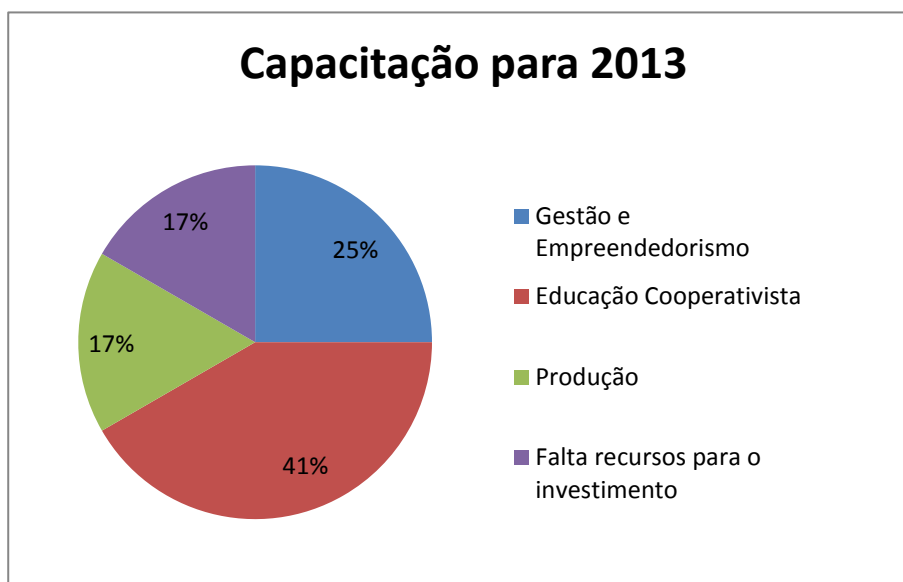
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Perguntado aos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal sobre as capacitações realizadas pela empresa coletiva em 2012, conforme visto no **Gráfico 20**, 50%(cinquenta por cento) dos entrevistados disseram que não aconteceu investimento em treinamento. Para 42% (quarenta e dois por cento) das pessoas consultadas aconteceram poucas capacitações e 8% (oito por cento) dos participantes da pesquisa afirmaram não ter informações sobre as ações direcionadas à qualificação profissional por parte da COOPVALI. Segundo o Senhor Edivaldo Oliveira Brito, Presidente da Cooperativa, foi realizado capacitação sobre Boas Práticas de Fabricação para os Colaboradores e Dia de Campo, para Cooperados, com objetivo de estimulá-los a participar do Programa Balde Cheio, que visa elevar a produção e produtividade de leite nas propriedades rurais, com apoio do Banco do Nordeste, SEBRAE/BA e SENAR.

7) Capacitações que precisam ser realizadas em 2013 para colaboradores, dirigentes e associados.

**Gráfico 21** - Importância de capacitação em 2013 na COOPVALI



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

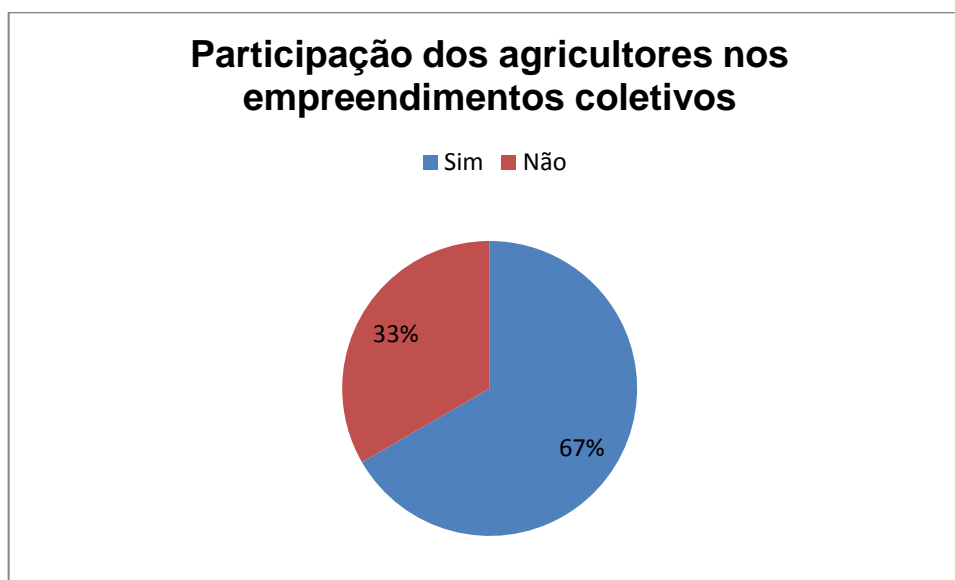
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Quanto à pergunta direcionada às ações de capacitação prevista para o exercício de 2013, os gestores da COOPVALI participantes da Entrevista, manifestaram desejo de realizar treinamentos em áreas diversas, conforme dados do **Gráfico 21**. Aqui prevaleceu pretensão de capacitações para os cooperados, com 41% (quarenta e um por cento). Em seguida, cursos nas áreas de gestão administrativa,

empreendedorismo e produção, com 17% (dezessete por cento), respectivamente para os Dirigentes e Cooperados Interessados. Na opinião de 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados, a sociedade cooperativa está sem recursos para esta finalidade, neste momento, mesmo sabendo da sua importância e necessidade. A Diretoria Executiva pretende fazer parcerias com entidades, órgãos e instituições para viabilizar qualificação profissional para todos, especialmente os cooperados.

8) Os agricultores gostam de participar de empreendimentos coletivos?

**Gráfico 22** - Participação dos agricultores nos empreendimentos coletivos



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Perguntado aos participantes da Entrevista sobre o gostar dos pecuaristas em participar de empreendimentos coletivos, conforme o demonstrado no **Gráfico 22** eles responderam: Os agricultores da microrregião do Vale de Itanhém têm prazer em participar de associações, cooperativas, entidades de classe, etc. para 67% (sessenta e sete por cento) dos Entrevistados. Apenas 33% (trinta e três por cento) das pessoas disseram que os ruralistas não têm vocação para empreendimentos coletivos. Se eles gostam de participar de empresas coletivas, por que a COOPVALI não tem um número significativo de cooperados e uma quantidade expressiva de leite? Em março de 2010, a sociedade cooperativa recebeu 528.813 (quinhentos e vinte e oito mil e oitocentos e treze) litros de leite.

Em dezembro de 2012, a cooperativa recebeu 310.918 (trezentos e dez mil, novecentos e dezoito) litros de leite. Foi a maior quantidade de leite entregue pelos cooperados no referido ano, segundo a COOPVALI. Fica claro aqui uma redução gradativa na entrega do produto por parte dos associados, Com o maior acesso à informações por parte dos pecuaristas e avanço tecnológico no decorrer do tempo, era para a organização estar recebendo dos sócios um maior volume de leite. Esta realidade para ser invertida, dependerá de estratégias administrativas e operacionais e planejamento a médio e longo prazo.

09) No espaço em frente a cada questão coloque o valor que você atribui a cada afirmativa. Os valores que irá atribuir corresponderão aos seguintes conceitos:

Afirmativa 01: A produção e produtividade do Leite é satisfatória para cobrir as despesas, custos e viabilizar lucro (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 23** - Produção e produtividade do leite



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

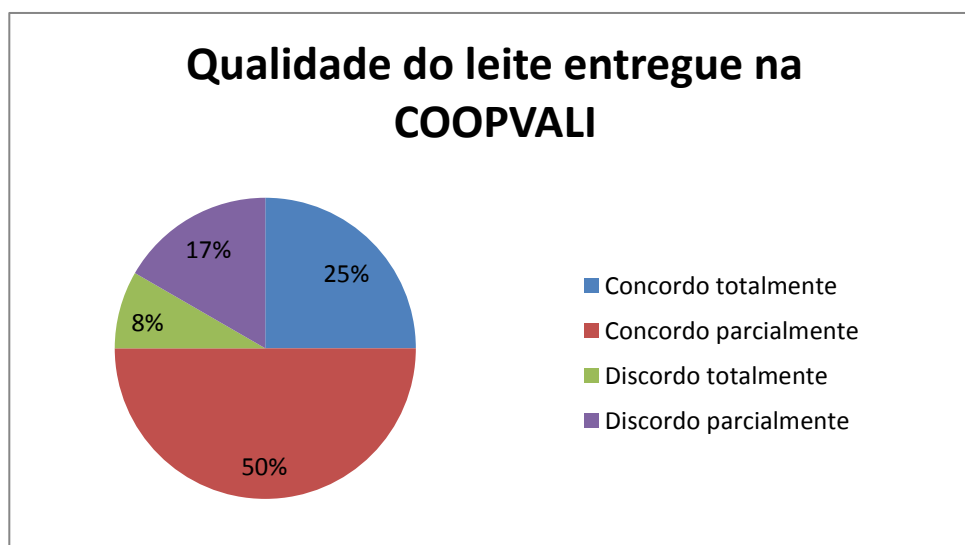
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

No momento o preço do leite aumentou em função da maior procura do que oferta, não só na microrregião de Itanhém, mas a nível estadual, nacional e internacional, Segundo os pecuaristas sócios da COOPVALI, em entrevista pessoal, na pesquisa de campo, a produção média/dia de leite por vaca é de 04 litros. Muito pequena, se comparada com outras regiões, outros estados. Esforço coletivo pode melhorar esta

realidade e beneficiar a todos. Somente os grandes fazendeiros e pecuaristas profissionais conseguem obter resultados diferenciados.

Afirmativa 02: A qualidade do Leite corresponde com as expectativas, necessidades e desejos dos clientes. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 24** - Qualidade do leite da COOPVALI



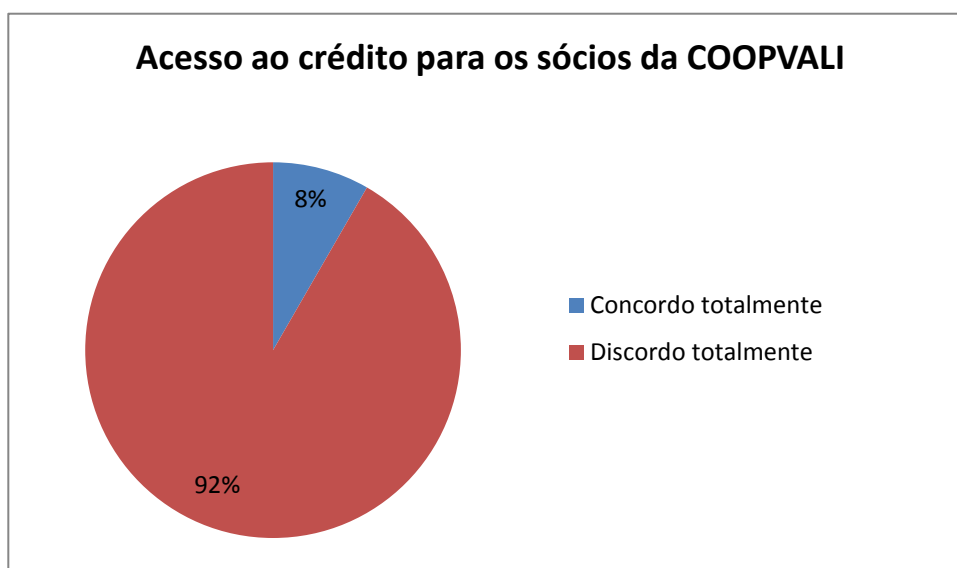
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Conforme **gráfico 24**, 17% (dezessete por cento) dos pecuaristas e dirigentes da COOPVALI discordam parcialmente e 8% (oito por cento) discordam totalmente sobre a qualidade do leite. Do total dos participantes, 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados concordam parcialmente. Apenas 25% (vinte e cinco por cento) das pessoas responderam que concordam plenamente sobre a qualidade do leite.

Conclui-se que os membros do conselho de administração e conselho fiscal estão sabendo que seus colegas cooperados não estão conscientes sobre a importância e necessidade de melhoria da qualidade do leite produzido e entregue na cooperativa.

Afirmativa 03: O acesso a crédito no Extremo Sul da Bahia favorece o desenvolvimento econômico e social de produtores rurais, comerciantes, industriais e/ou prestadores de serviços. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 25 - Acesso ao crédito para os sócios da COOPVALI**

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Os gestores da COOPVALI estão descontentes com a atuação dos agentes financeiros no Vale do Itanhém. **Conforme o Gráfico 25**, dos entrevistados, 93% (noventa e três por cento) argumentaram que o acesso a crédito não atende as necessidades e desejos da classe empresarial, dos diversos setores, para atender os precisos investimentos na pecuária, visando eficiência na produção e resultados operacionais. Apenas 8% (oito por cento) das pessoas consultadas disseram que concordam totalmente com a afirmativa de que o acesso ao crédito favorece as atividades econômicas no território do extremo sul da Bahia.

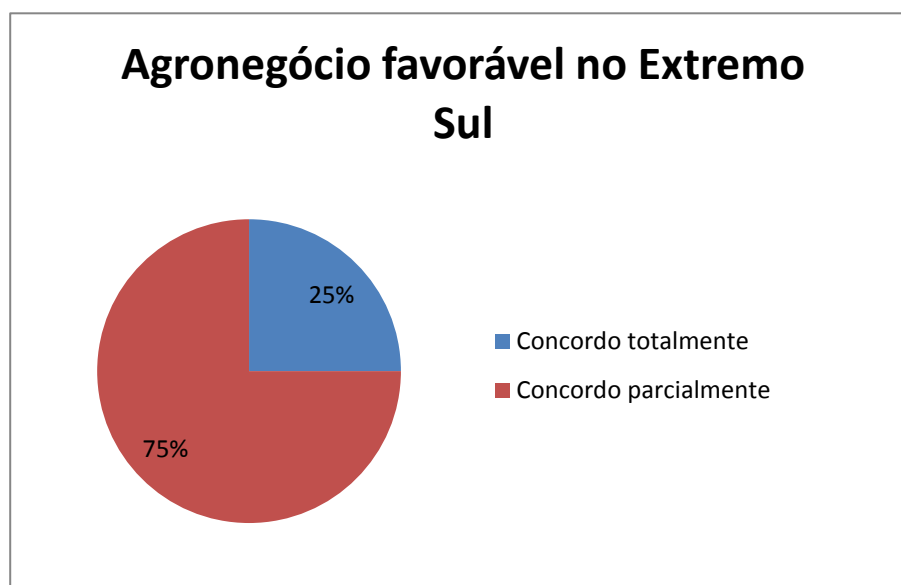
Afirmativa 04: O acesso a tecnologia é favorecido a quem depende, por parte de Institutos Tecnológicos, Centro de Pesquisa e Universidades.

Os entrevistados foram unânimes (100%) quanto a opinião sobre o acesso a tecnologia. No extremo sul da Bahia não há quem informa, orienta, ensina a trabalhar corretamente. Os pecuaristas não têm assistência técnica e desconhecem formas favoráveis aos controles adequados, para corretas tomadas de decisões.

Afirmativa 05: Os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar coletivamente. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

Para 75% (setenta e cinco por cento) dos consultados o extremo sul da Bahia, incluindo aqui a microrregião do Vale de Itanhém, é apropriada para o agronegócio veja no **Gráfico 26**. Se esta região é adequada para esta importante atividade econômica por que o agronegócio ainda não expandiu no referido território? Será que a COOPVALI, SICOOB Extremo Sul e SICOOB Credinorte, com sede em Nanuque/MG, não estão perdendo oportunidades de se aproximarem da agricultura e contribuírem para o desenvolvimento local?

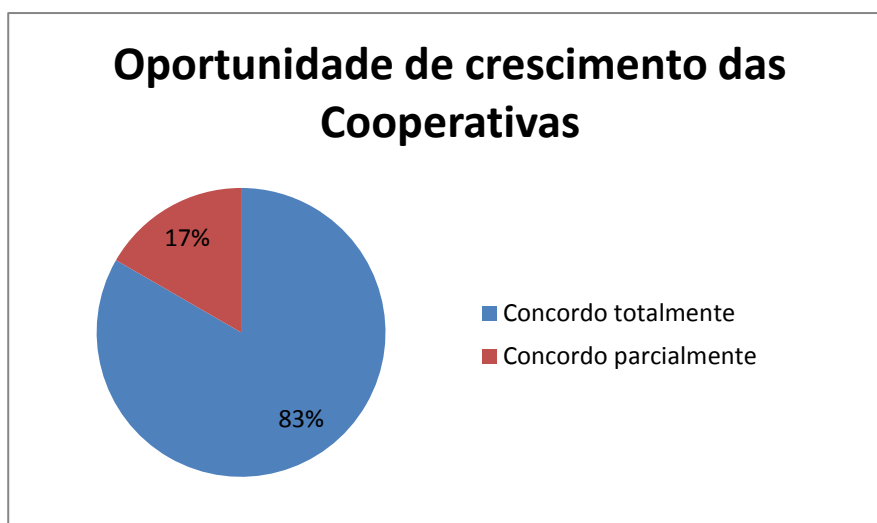
**Gráfico 26** - Agronegócio no Extremo Sul da Bahia



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Afirmativa 06: As Sociedades Cooperativas têm grande oportunidade de crescimento no Território do Extremo Sul da Bahia. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 27** - Oportunidade de crescimento da cooperativas

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Conforme demonstrado no **Gráfico 27** os Gestores da COOPVALI estão otimistas com a evolução do crescimento e desenvolvimento das sociedades cooperativas, dos diversos ramos de atividades econômicas, conseqüentemente bem-estar para os ruralistas e qualidade de vida. Do total das pessoas que se posicionaram na Entrevista, 83% (oitenta e três por cento) acreditam na modernização da gestão e da atuação das empresas coletivas no mercado regional.

Afirmativa 07: As lideranças cooperativistas existentes no território favorece o cooperativismo. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 28** - Lideranças cooperativistas

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

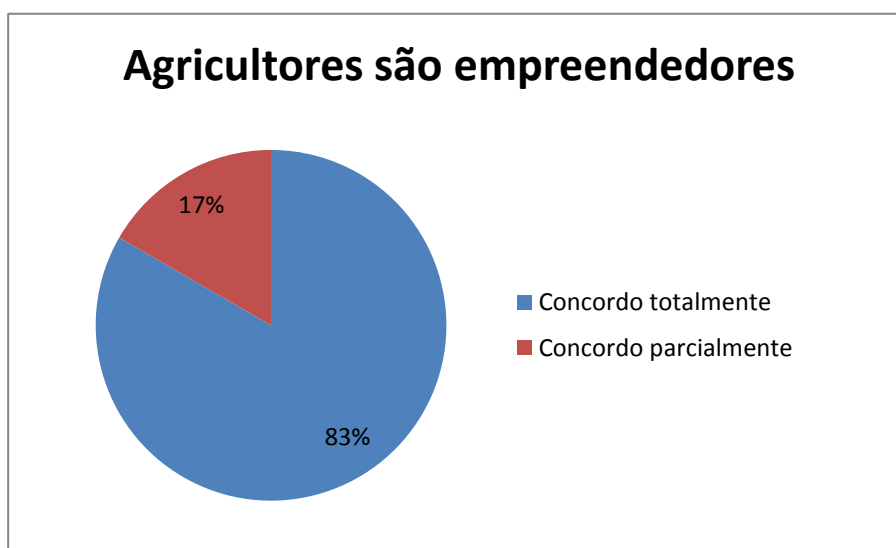
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas



Na opinião dos sócios da COOPVALI que fazem parte do Conselho de Administração e Conselho Fiscal, no **Gráfico 28**, 83% (oitenta e três por cento) dos entrevistados disseram que as sociedades cooperativas do extremo sul da Bahia têm lideranças capazes para colaborar com os cooperados para que resultados econômicos e sociais sejam benéficos para todos os sócios e suas famílias de empresas coletivas.

Afirmativa 08: Os agricultores da região, independente do tamanho de seus imóveis rurais, são empreendedores. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 29** - Agricultores empreendedores



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

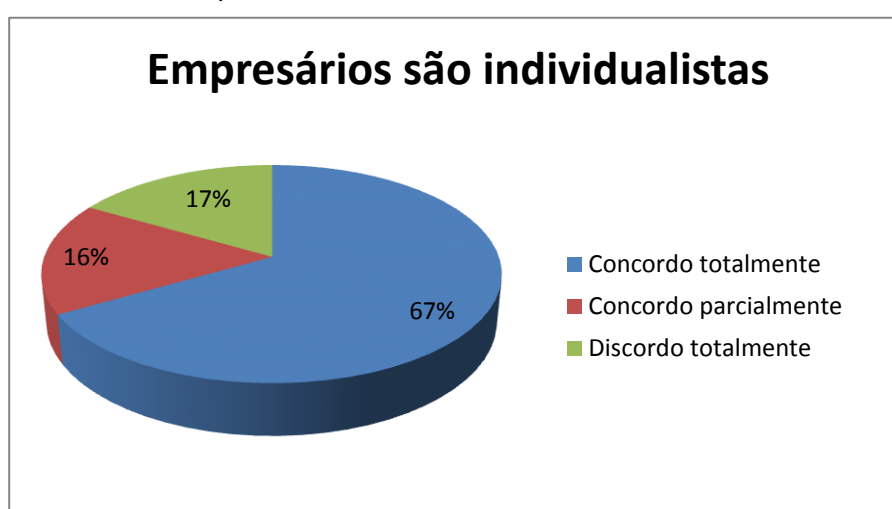
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Na concepção dos entrevistados o segmento rural tem correspondido com as expectativas, necessidades e desejos da sociedade regional. Conforme mostra o **Gráfico 29** na avaliação de 83% (oitenta e três por cento) dos entrevistados os produtores rurais são empreendedores, principalmente os pecuaristas que fazem parte da agricultura familiar. Apenas 17% (dezessete por cento) deles concordam parcialmente. Reflexão: Educação Formação e Informação e Participação Econômica dos Membros são os dois princípios que se trabalhados adequadamente

pelas lideranças do cooperativismo, pelo poder público e pelos atores sociais melhora a condição de vida da população.

Afirmativa 09: Os empresários do extremo sul da Bahia são individualistas. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 30** - Empresários são individualistas



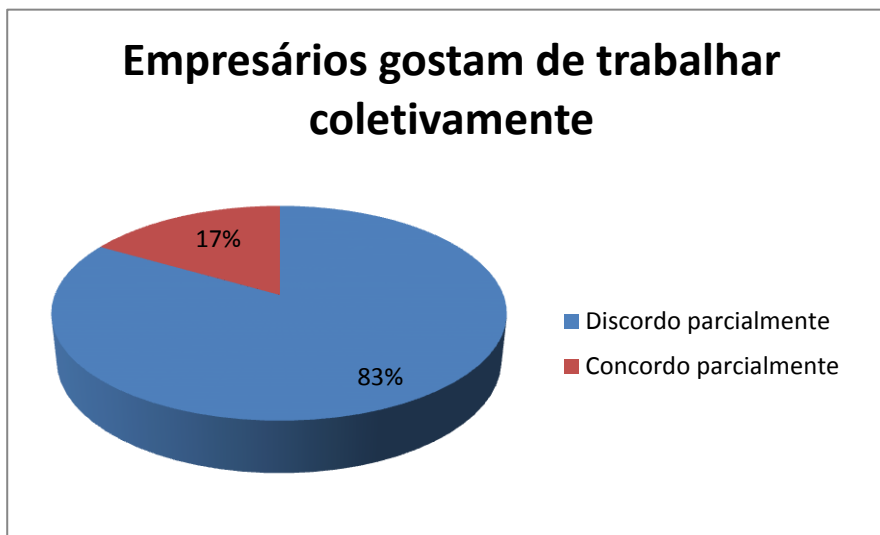
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Na opinião de 67% (sessenta e sete por cento) dos participantes da entrevista, que são gestores da COOPVALI, os pecuaristas da microrregião de Itanhém são individualistas veja no **Gráfico 30**. O autor em sua observação verificou que este pensamento está associado a entrega de leite por sócios da cooperativa a outros laticínios que atuam no território. Proposta, com mínima diferença no pagamento, pelo preço do leite praticado pela concorrência é suficiente para que o cooperado deixe de cumprir com seu dever na condição de membro da empresa coletiva. Para 17% (dezessete por cento) dos dirigentes os produtores rurais não são individualistas e 16% (dezesesseis por cento) informaram que concordam parcialmente.

Afirmativa 10: Os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar coletivamente. (opções disponibilizadas para os respondentes: 1- discordo totalmente, 2- discordo parcialmente, 3 - concordo totalmente, 4- concordo parcialmente).

**Gráfico 31** - Empresários gostam de trabalhar coletivamente



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

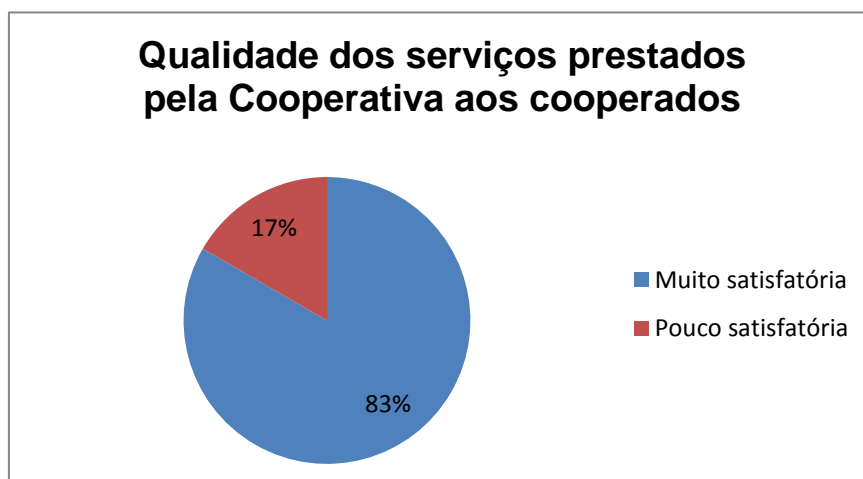
Forma de pensar dos entrevistados sobre trabalho coletivo conforme pode ser observado no **Gráfico 31**: discordam parcialmente, 83% (oitenta e três por cento) e Concordam parcialmente, 17% (dezessete por cento). Esta afirmativa merece análise sobre dois aspectos. As cooperativas de trabalho e as cooperativas de serviços para prestar bons serviços, por exemplo, necessitam de um satisfatório relacionamento entre os sócios da organização.

Com a escassez de mão de obra no campo e os limitados recursos para investimentos em máquinas e equipamentos, uma das alternativas para aumentar a produção e melhorar a produtividade será compra conjunta de bens e serviços. Se eles não gostam de trabalhar em equipe, compras em conjunto de adubos, sal mineral, etc. e vendas em conjunto de sua produção, não favorece redução de custo e elevação da receita.

10) Como avalia a qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa aos cooperados?

Na opinião de 83% (oitenta e três por cento) dos dirigentes da COOPVALI os serviços prestados aos cooperados são Muito satisfatórios (**Gráfico 32**). Se os cooperados não investem na sua cooperativa, não participam ativamente dos eventos organizados pela sua empresa e se eles não colaboram com a administração da COOPVALI, fica difícil só cobrar resultados e preços pagos pelo leite entregue. Falta diálogo, entendimento e sugestões de melhoria administrativa e operacional. Partes significativas do quadro social são carentes da prática do 5º. Princípio do Cooperativismo: Educação, Formação e Informação.

**Gráfico 32** - Qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa aos associados

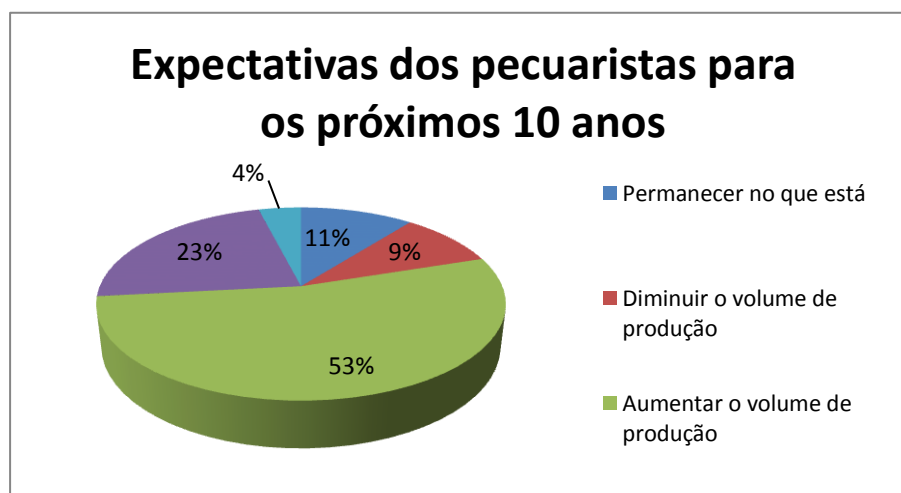


**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Entretanto, eles podem colaborar de outras formas, cobrando, por exemplo, mais atenção dos órgãos de assistência técnica, gestores sociais e lideranças políticas. Apenas 17% (dezessete por cento) dos entrevistados disseram que os serviços oferecidos são Pouco satisfatório (**Gráfico 32**). Uma coisa é não fazer mais pelos cooperados pelas condições financeiras. Outra coisa é reconhecer que os serviços prestados não corresponde com as necessidades dos sócios.

11 - Qual sua expectativa para a pecuária de leite e de carne para os próximos 10 anos?

**Gráfico 33** - Expectativas dos pecuaristas para os próximos 10 anos

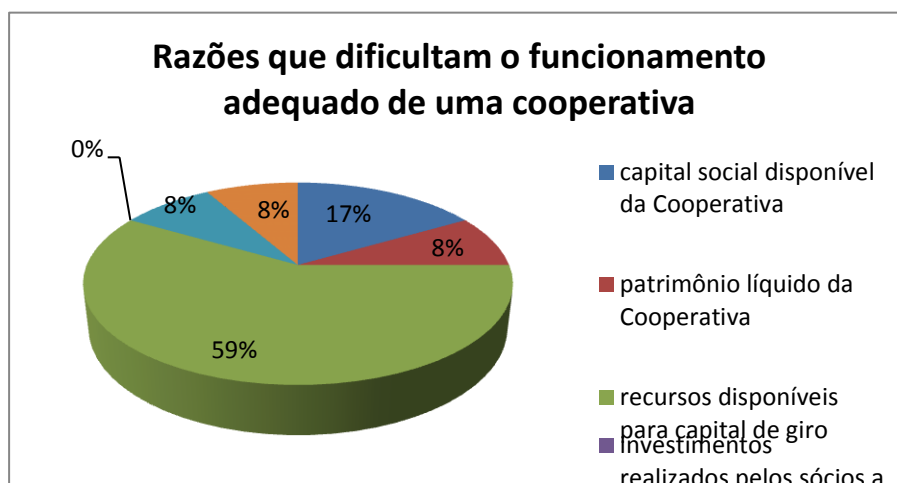
**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Conforme demonstra o **gráfico 53**, 53% (cinquenta e três por cento) das pessoas entrevistadas são otimistas quanto ao aumento da produção de leite e carne bovina na microrregião do Vale de Itanhém. Para 23% (vinte e três por cento) dos gestores da COOPVALI, os pecuaristas da região precisam diversificar a atividade para produtos mais lucrativos. Permanecer no que está ou diminuir a produção pensa os agricultores descontentes com a falta de recursos para investimentos, preocupação com o aumento da área territorial ocupada com a cultura do eucalipto e da cana-de-açúcar. Pessoas indecisas sobre o destino da pecuária se limitou a 4% (quatro por cento) dos respondentes da entrevista.

12) Em sua opinião quais são as razões que dificultam investimentos pelos associados na sua Cooperativa?

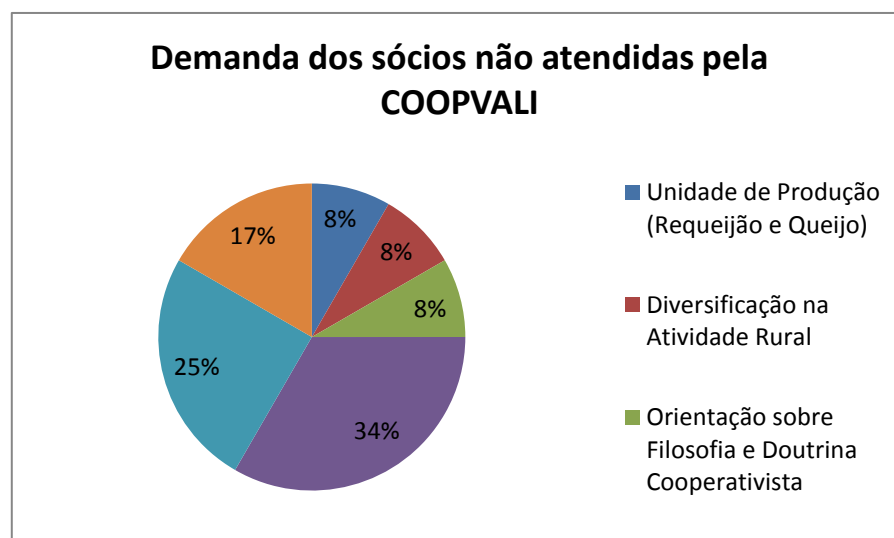
Os resultados administrativos e operacionais da propriedade rural de cada membro da COOPVALI pode facilitar ou dificultar investimentos em sua cooperativa, visando diversificação na prestação de serviços e/ou industrialização de produtos. A Pesquisa de opinião descrita no **gráfico 34** mostrou que 59% (cinquenta e nove por cento) dos entrevistados afirmaram a limitação de recurso próprios para capital de giro do empreendimento coletivo. O capital social, na visão dos gestores da COOPVALI é outro obstáculo para a empresa coletiva, para 17% (dezessete por cento) dos entrevistados.

**Gráfico 34** - Razões que dificultam o funcionamento adequado de uma cooperativa

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

13 Quais as principais demandas por parte dos cooperados que sua cooperativa tem dificuldade de atender?

**Gráfico 35** - Demanda dos sócios não atendidas pela COOPVALI

**Fonte:** Elaboração própria, 2013

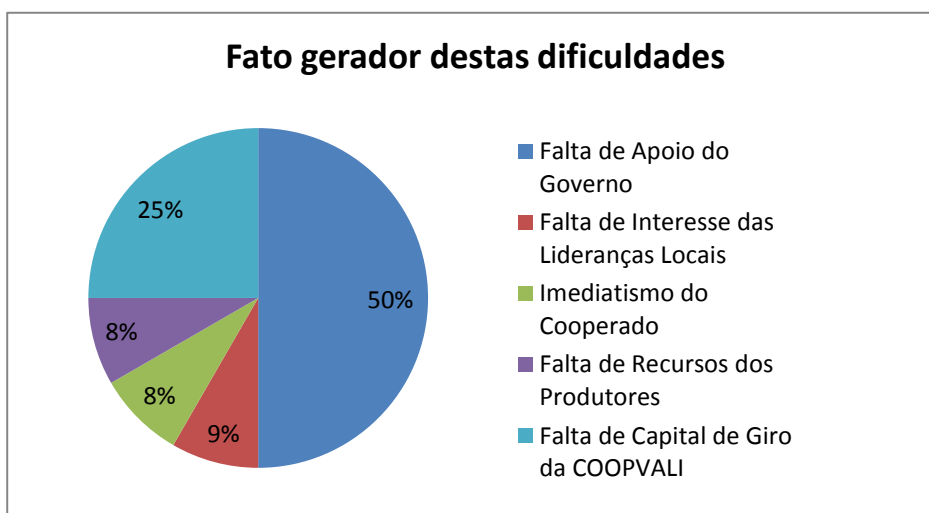
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Conforme demonstrado no **Gráfico 35**, segundo opinião de 34% (trinta e quatro por cento) dos entrevistados a Cooperativa está pagando o preço justo, entretanto, os sócios almejam o recebimento de um valor melhor pelo produto. Na concepção de 25% (vinte e cinco por cento) dos dirigentes entrevistados a COOPVALI está sem condições de oferecer maior assistência técnica para os seus cooperados e 17% (dezessete por cento) dos gestores participantes da pesquisa argumentaram que a

falta de comercialização de insumos e materiais agrícolas eleva o custo dos produtos para os associados.

14 Em sua opinião qual o fato gerador destas dificuldades?

**Gráfico 36** - Fato gerador destas dificuldades



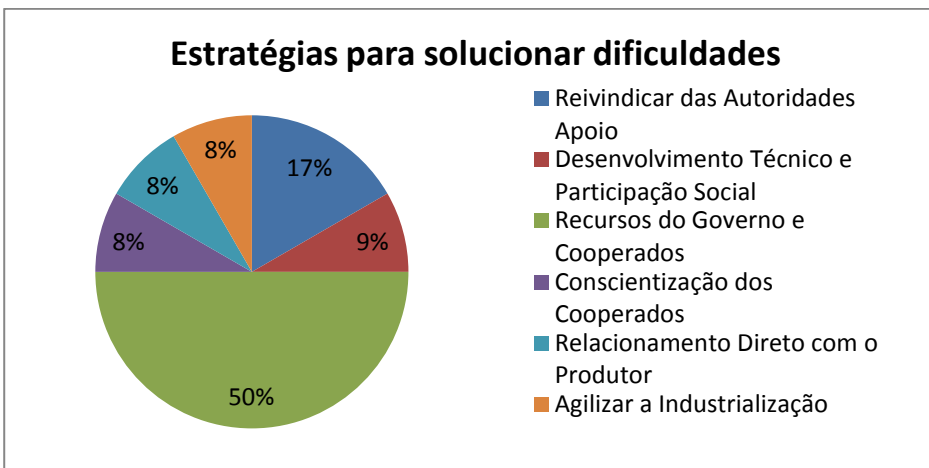
**Fonte:** Autor da pesquisa, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

De acordo com o **gráfico 36**, 50% (cinquenta por cento) dos participantes da pesquisa acreditam que a falta de apoio do governo é um fato gerador de dificuldade e para 25% (vinte e cinco por cento), é a falta de capital de giro da COOPVALI.

15 Aponte estratégia(s) que pode(m) ser utilizada(s) pela Cooperativa para solucionar tais dificuldades?

**Gráfico 37** - Estratégia para solucionar dificuldades



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Já no **gráfico 37**, na opinião de 50% (cinquenta por cento) dos membros dos Conselhos de Administração e Fiscal os cooperados precisam acreditar mais em sua cooperativa e o governo através de projetos da COOPVALI liberar recursos para investimentos.

16) Em sua opinião a sua cooperativa incentiva seus associados a participarem de e cooperativas de outros ramos de atividade econômica?

**Gráfico 38** - Incentivo da cooperativa aos associados



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

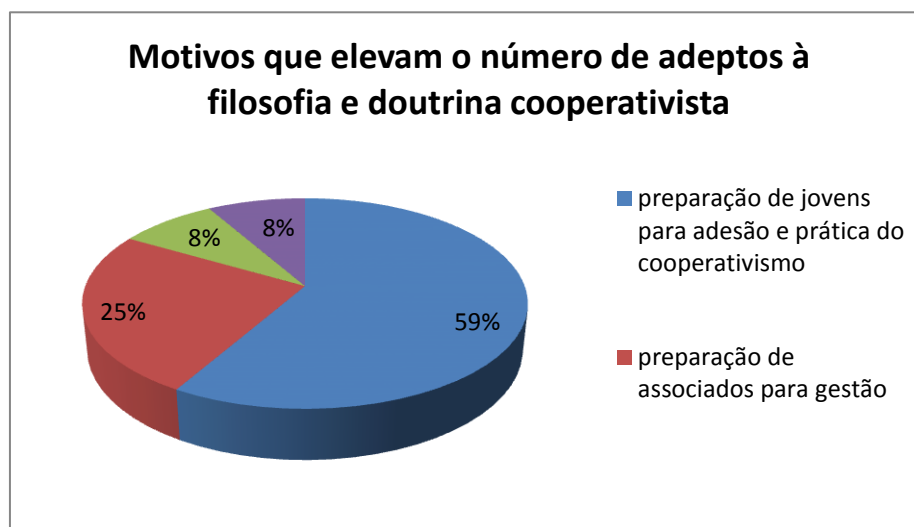
Para 92% (noventa e dois por cento) dos entrevistados a COOPVALI não incentiva seus membros a participarem de cooperativas de outros ramos de atividade como descrito no **gráfico 38**. Se a cooperativa resolvesse estimular a constituição de uma Cooperativa Educacional, por exemplo, e esta cooperativa tivesse como alunos os filhos dos sócios da empresa coletiva, a médio prazo ficaria mais fácil termos uma sociedade cooperativa mais forte. Se a cooperativa incentivasse as esposas dos cooperados a trabalhar com o artesanato, confecções, poupa de frutas, etc., a família de cada agricultor poderia ter renda maior e colaborar mais com a sua cooperativa. Se os adolescentes fossem estimulados a praticar esporte, eles poderiam divulgar a imagem da cooperativa, favorecendo valorização da marca COOPVALI. Se a cooperativa realizasse uma parceria com uma escola técnica de qualidade, no médio prazo os filhos dos pecuaristas poderiam colaborar mais com a administração da propriedade rural de cada cooperado. Apenas 8% (oito por cento)



dos participantes da entrevista disseram que a cooperativa incentiva o fortalecimento do segmento cooperativista.

17) Gestão Democrática e Transparência Administrativa. Princípio Básico do Cooperativismo. No seu entender, o que pode e deve ser realizado para que se eleve o número de adeptos à filosofia e doutrina cooperativista?

**Gráfico 39** - Motivos que elevam o número de adeptos ao cooperativismo



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

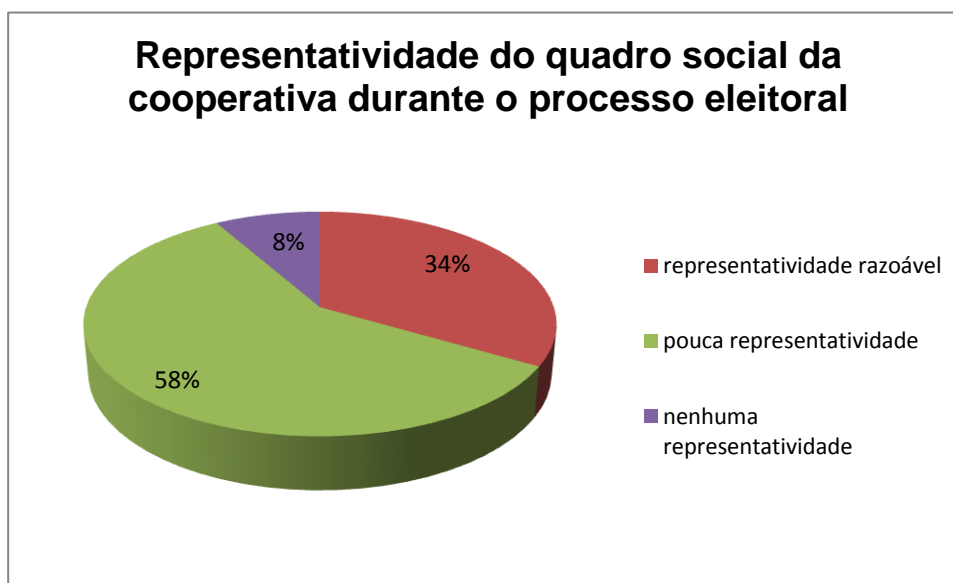
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

Para 59% (cinquenta e nove por cento) dos entrevistados a preparação de jovens para adesão e prática do cooperativismo é uma das principais alternativas para o fortalecimento das sociedades cooperativas conforme observado no **grafico 39**. Na opinião de 25% (vinte e cinco por cento) dos consultados a preparação de associados para a gestão é outra alternativa a ser trabalhada por cada uma das cooperativas constituída e em funcionamento no extremo sul da Bahia. O SESCOOP/BA é o órgão de assistência técnica das empresas coletivas, ligada à Organização das Cooperativas do Estado da Bahia. Algumas cidades da região estão viabilizando um importante curso de capacitação para os professores de escolas públicas, com carga horária de 200 horas. Cabe a COOPVALI e ao SICOOB Extremo Sul procurar viabilizar a formação de uma turma, afim de que a disseminação da filosofia e doutrina cooperativista comece a acontecer no Vale de Itanhém, visando o entendimento, a aprendizagem, a compreensão e a prática dos princípios do cooperativismo. Temos opções, falta articulação, planejamento e

execução. São vários os órgãos constituídos e a disposição das empresas familiares e empresas coletivas (SENAR, SENAI, SEBRAE, CEPLAC, EBDA, ADAB, EMBRAPA, etc.).

18) No quadro social de sua Cooperativa durante o processo eleitoral, existe:

**Gráfico 40** - Representatividade do quadro social durante o processo eleitoral



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

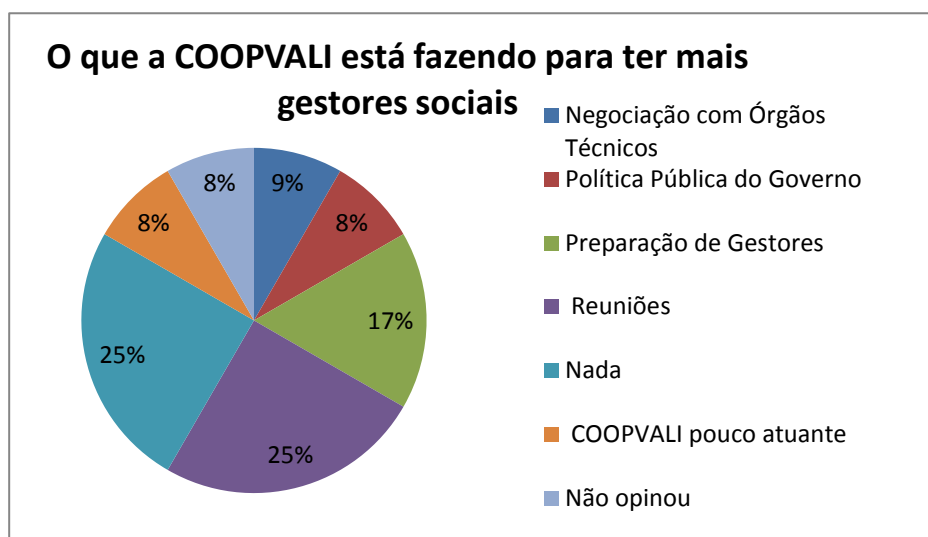
Com a realização da entrevista o Pesquisador verificou que 58% da amostra informaram que há pouca representatividade por parte dos associados para ocupar cargos na Direção da COOPVALI conforme analisado no **gráfico 40**. Observamos na região que são muitos os que desejam fazer parte de uma cooperativa ou que fazem parte de uma sociedade cooperativa. Entretanto, são poucas as pessoas dispostas a dedicar tempo e atenção a uma causa coletiva. Os cidadãos não precisam saber de tudo, eles precisam apenas ter interesse, se ocupar a um cargo de confiança, ter interesse em aprender e disposição de lutar juntamente com outras lideranças da empresa para que os objetivos sejam atingidos. Se não há líderes, esforça-se para identificar interessados e prepara-se para que bons serviços sejam prestados a favor dos liderados. Para 34% (trinta e quatro por cento) dos consultados há um número razoável de pessoas capazes e dispostos a colaborar com a COOPVALI.

### 19) A expansão do Cooperativismo no Extremo Sul da Bahia:

Os Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal foram unânimes 100% (cem por cento) em afirmar que a COOPVALI depende da atuação dos gestores sociais. A empresa coletiva não consegue prestar serviços aos agricultores sem o apoio do poder público estadual e federal. A justificativa está abaixo descrito, com base na resposta de cada entrevistado.

**O grafico 41 abaixo não tem nenhuma análise dos dados e não foi mencionado no texto.**

**Gráfico 41** - O que a COOPVALI está fazendo para ter mais gestores sociais



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

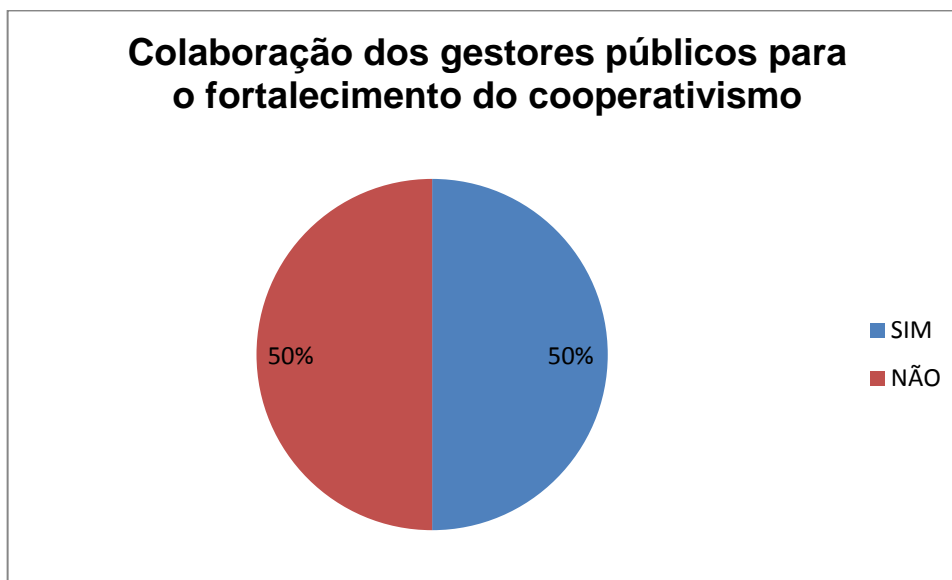
**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

### 20) Os gestores públicos do extremo sul da Bahia tem colaborado para o fortalecimento do cooperativismo?

Para 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados o poder público do extremo sul da Bahia colabora com as sociedades cooperativas e 50% (cinquenta por cento) dos entrevistados argumentam que o poder público regional não colabora ou colabora de forma insignificante para o fortalecimento da COOPVALI (**Gráfico 42**). Os entrevistados descontentes com a atuação do Poder Público argumentaram: Prefeitos Precisam Apoiar Pequenas Empresas; Políticos Precisam Tomar Decisões

para o Coletivo; Representantes sofrem Influência de Empresas Particulares; Políticos Voltados aos Interesses Próprios; Mobilizar Políticos e Atores Sociais; Cobrar dos Políticos.

**Gráfico 42** - Colaboração dos gestores públicos



**Fonte:** Elaboração própria, 2013

**Nota:** Amostra = 12 Entrevistas

#### 4.2 REFLEXOS PRÁTICOS NA COOPVALI SEGUNDO PESQUISA DE OPINIÃO COM COOPERADOS E ENTREVISTA COM OS MEMBROS DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL

Com base nos resultados obtidos mediante pesquisa de opinião, tivemos os principais dados estatísticos:

#### **ASSOCIADOS**

##### ASPECTOS POSITIVOS:

- Adesão Voluntária e Livre - 68%
- Gestão Democrática – 52%

- Disposição dos Associados da COOPVALI em praticar o Princípio da Intercooperação – 81%
- Percepção dos Associados de que Incentivos e Parcerias podem contribuir para melhorar a Cultura da Cooperação – 89%
- Percepção dos Associados de que a redução da individualidade dos pecuaristas com a prática da Cultura Empreendedora favorece os resultados operacionais para todos – 91%
- Expectativa do crescimento e desenvolvimentos das Sociedades Cooperativas na microrregião de Itanhém/BA, no médio e longo prazo – 52%.

#### ASPECTOS NEGATIVOS:

- Participação Econômica dos Membros – 50%
- Autonomia e Independência – 49%
- Educação, Formação e Informação – 49%
- Interesse pela Comunidade – 49%.

#### DIRIGENTES

#### ASPECTOS POSITIVOS:

- Gestão Democrática pelos Dirigentes favorecerá os resultados almejados pelos sócios da COOPVALI – 28%
- Reconhecimento de que o Princípio Participação Econômica dos Membros é o mais difícil de se colocar em prática – 31%
- Prática do Princípio Adesão Voluntária e Livre – 28%
- Conscientização dos Gestores sobre a necessidade de Capacitação dos Cooperados – 42%
- Agricultores gostam de participar de empreendimentos coletivos – 67%
- Qualidade dos serviços prestados pela COOPVALI – 83%

- Expectativa dos Pecuaristas para os próximos 10 anos em Aumentar o Volume de Produção de Leite – 53%
- Ciência dos Gestores de que a preparação de jovens para adesão e prática do cooperativismo eleva o número de adeptos ao cooperativismo – 59%

#### ASPECTOS NEGATIVOS:

- Limitação do Princípio Autonomia e Independência para a Prática de Gestão Estratégica e Operacional – 25%
- Princípios Menos Importantes: Interesse pela Comunidade, Participação Econômica dos Membros e Educação, Formação e Informação – FALTA DE INTERESSE DOS PECUARISTAS – 34%
- Princípios Mais Importantes: Autonomia e Independência, Gestão Democrática pelos Membros, Adesão Voluntária e Livre, Intercooperação e Gestão Democrática – COMPEENSÃO E PRÁTICA DA GESTÃO DEMOCRÁTICA E EDUCAÇÃO, FORMAÇÃO E INFORMAÇÃO – 42%
- Aconteceram poucas capacitações em 2012 – 50%
- Limitados Treinamentos nas áreas de Educação Cooperativista e Gestão Empreendedora – 41% e 25%
- Razões que limitam a prestação de serviços pela COOPVALI – Capital de Giro – 59%
- Demandas dos associados não atendidas pela COOPVALI – Assistência Técnica (Participação dos Produtores), Preço Pago pelo Leite, Comercialização de Insumos e Materiais Agrícolas – 42%, 17%, 17%
- Fator Gerador da Dificuldade – Falta de Apoio do Governo e Falta de Capital de Giro – 50% e 25%
- Estratégia para Solucionar Dificuldades – Recursos do Governo e Cooperados – 50%
- Falta de Incentivo da COOPVALI para que os sócios participem de cooperativas de outros ramos de atividade – 92%
- Pouca representatividade do quadro social no processo eleitoral – 58%

- A Cooperativa não está fazendo nada para ter mais gestores sociais (50%) e Reuniões (50%)
- Colaboração dos Gestores Públicos para o fortalecimento do Cooperativismo: 50% - Sim ; 50% - Não.

#### 4.3 RESULTADOS DA GESTÃO COOPVALI QUE REFLETEM OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

- Pequena participação dos associados nos eventos organizados pela COOPVALI;
- Produção de leite de sócios da COOPVALI entregue a empresas particulares;
- Preço do leite recebido pelos associados limitado ao valor pago pela empresa particular compradora do leite da COOPVALI, sem agregação de valor ao produto;
- Restritos benefícios econômicos e sociais obtidos pelos sócios da COOPVALI em função da Receita e Despesas Administrativas e Operacionais;
- Falta de Assistência Técnica e Orientação para a Adequada Produção e Produtividade de Leite nas Propriedades Rurais;
- Nível de Escolaridade, Formação e Informação dos Membros da COOPVALI;
- Pecuáristas da Microrregião do Vale de Itanhém com maior Produção de Leite entregando o Produto à Empresa Concorrente, que Industrializa Produtos Derivados do Leite;
- Renda Obtida pelos Pecuáristas Sócios da COOPVALI;
- Aquisição Insumos e Materiais Agrícolas a Preços mais Elevados do que os que poderiam ser praticados pela COOPVALI se esta Praticasse este Serviço;
- Receita Obtida Insuficiente para Cobrir os Custos Totais.

#### 4.4 SENSO DE IDENTIDADE E PERTENCIMENTO DOS SÓCIOS DA COOPVALI E OS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

##### **COOPERADOS:**

- Associados ainda não percebem que a Cooperativa é a extensão da sua propriedade rural;
- Associados acomodados com os resultados obtidos e sem informação e conhecimento dos problemas administrativos e operacionais de sua COOPVALI;
- Falta de União e Participação dos Associados nos Investimentos e Gestão da Empresa Coletiva;
- Falta de Interesse em Capacitação dos Sócios da COOPVALI para administrar de forma eficiente a sua propriedade rural e sua Empresa Coletiva;
- Falta de empenho individual em favor da empresa coletiva, favorecendo os objetivos econômicos e sociais da COOPVALI.

##### **DIRIGENTES:**

- Administração da empresa coletiva centralizada em poucas pessoas;
- Comunicação Insuficiente e Inadequada para com os Associados;
- Pequeno Esforço dos Dirigentes no Investimento em Educação Cooperativista;
- Articulação dos Líderes Insuficiente com os Atores Sociais do Território;
- Inexistência de Positivas Parcerias com outras Cooperativas do mesmo Ramo de Atividade Econômica e/ou Empresas Privadas.



#### 4.5 PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS, CARACTERÍSTICAS LOCAIS E COOPVALI

- Adesão Voluntária e Livre – Pecuaristas Individualistas e buscam resultados imediatos;
- Gestão Democrática – Diálogo entre Gestores e Cooperados Limitado às Assembléias Gerais e Inexistência de Vontade Política para Defesa da COOPVALI;
- Participação Econômica dos Membros – Pequenos Pecuaristas Associados à COOPVALI e com Condições Financeiras Insatisfatórias para Investimentos;
- Autonomia e Independência – Sociedade Cooperativa refém do mercado e sistema capitalista. Organização dependente do poder público e da ação dos atores sociais;
- Educação, Formação e Informação - Microrregião do Vale de Itanhém/BA carente de Política Pública nas áreas de Educação, Assistência Técnica e Infraestrutura, principalmente na Zona Rural, onde reside e trabalha os agricultores familiares da COOPVALI;
- Intercooperação – Única Cooperativa Agropecuária atuando no Segmento do Leite. Cooperativas de Leite Estruturadas mais próximas: Governador Valadares/MG e Nova Venécia/ES. Falta Integração e Socialização dos Pecuaristas. Predominância de Latifundiários;
- Interesse pela Comunidade – Empresa Coletiva sem Condições de Realizar mais Ações Direcionadas ao Social. No momento, poucos cooperados estão integralizando capital para viabilizar a Pasteurização do Leite e no Médio Prazo Produção do Queijo Mussarela. Resultados Operacionais não Favoráveis a Investimento na Organização do Quadro Social.

#### 4.6 ALTERNATIVAS POSSÍVEIS DE EXECUÇÃO PARA COMPREENSÃO E PRÁTICA DOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS NA COOPVALI

##### **ASSOCIADOS:**

- Participar ativamente das atividades técnicas de sua propriedade rural e da administração de sua Cooperativa, entregando a sua produção de leite e apresentando sugestões de melhoria na prestação de serviços;
- Convidar outros pecuaristas da microrregião do Vale de Itanhém/BA, para ser sócio do empreendimento coletivo, reduzindo a dependência do monopólio de indústria particular e procurando viabilizar investimentos que favoreça a estruturação e comercialização de produtos derivados do leite com a marca COOPVALI;
- Evitar que as responsabilidades, do sucesso da empresa coletiva se limite a tomada de decisões por parte de poucos cooperados e gestores. Afinal, a empresa cooperativa pertence a todos e os direitos e deveres são iguais;
- Procurar compreender e praticar cada um dos sete princípios do cooperativismo, com o objetivo de fortalecer a integração, união, solidariedade dos pecuaristas da microrregião do Vale de Itanhém/BA, possibilitando à COOPVALI receber um maior volume de leite, pasteurização e sua comercialização;
- Estimular os Dirigentes a organizar eventos que favoreça elevar a cultura da cooperação, cultura empreendedora e educação cooperativista junto ao quadro social da COOPVALI, com ênfase à preparação de novos líderes e futuros gestores da Cooperativa.

##### **DIRIGENTES:**

- Mobilização dos pecuaristas da microrregião do Vale de Itanhém/BA, associados e não associados, para participação de eventos planejados com o objetivo de divulgar a filosofia e doutrina cooperativista e esclarecimentos

sobre diferenças entre empresa cooperativa e empresa mercantil, visando envolvimento, comprometimento e identidade com a COOPVALI;

- Elaboração de Projetos nas áreas de Comunicação, Marketing e Investimentos para ser apresentado aos Bancos de Desenvolvimento e Órgãos/Instituições Governamentais, mostrando oportunidades de negócios e estímulo aos agricultores familiares, micros e pequenos produtores rurais a administrarem seus empreendimentos de forma que viabilize lucratividade e rentabilidade para os pecuaristas e possibilite aos mesmos mais integralização de capital social na COOPVALI;
- Articulação junto aos Órgãos de Assistência Técnica para realização de trabalhos direcionados a Instrutoria e Consultoria aos Membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- Articulação junto aos Órgãos de Assistência Técnica para que os sócios da COOPVALI tenham acesso a educação, formação e informação, que possibilite tomadas de decisões favoráveis à profissionalização dos pecuaristas e possibilitando o aumento da produção de leite, a maior produtividade e a melhor qualidade de leite entregue na sua Cooperativa;

Intensificação dos contatos da Diretoria Executiva da COOPVALI junto aos Gestores das Associações de Produtores Rurais, Sindicatos de Produtores Rurais, Sindicatos de Trabalhadores Rurais, Compradores de Leite da Região e Fabricantes de Requeijão e Queijo, que atuam na informalidade para que o segmento de leite, na microrregião do Vale de Itanhém seja beneficiado, com resultados econômicos, políticos e sociais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão pela escolha do tema desta Dissertação, por parte do pesquisador, deve-se à curiosidade de entender melhor cada um dos princípios cooperativistas. A prática dos princípios cooperativistas por parte dos associados favorece a prestação de serviços de uma cooperativa. Avaliar a compreensão destes 7 princípios, em função das atitudes e comportamentos diários foi uma das estratégias para realizar este trabalho. Aprofundar os conhecimentos já adquiridos, com a leitura de livros disponibilizados e artigos publicados sobre este importante assunto contribuirá para o crescimento profissional do autor. Verificar as razões que dificulta os pecuaristas do extremo sul da Bahia abraçar uma sociedade cooperativa, com base na sua filosofia, doutrina e valores. Enfim, saber por que os sócios da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém – COOPVALI, não entendem que esta empresa coletiva é uma extensão de sua propriedade e que o seu crescimento depende do esforço de cooperados, membros do Conselho de Administração e membros do Conselho Fiscal.

Outro aspecto que favoreceu o interesse neste assunto foi a constante busca de informações por parte dos clientes do SEBRAE sobre associativismo e cooperativismo. A orientação técnica para este segmento é de responsabilidade do SESCOO/BA. Entretanto, quem ainda não está formalizado e deseja participar de um empreendimento coletivo procura organização, entidade ou instituição mais próxima para informação, orientação e aprendizagem sobre a filosofia e doutrina associativista e/ou cooperativista. O SEBRAE/BA por ter 10(dez) Regionais no interior, está mais próximo dos agricultores, pecuaristas e comerciantes de micros e pequenas empresas. Daí a importância de uma maior integração entre as organizações, estabelecimentos de ensino, centros de pesquisas, órgãos de assistência técnica, etc.

O público alvo das sociedades cooperativas ao se filiar a um empreendimento coletivo espera benefícios econômicos e sociais imediatos, em função de suas dificuldades na gestão da empresa rural e da falta de assistência técnica. As cooperativas podem realizar serviços de infraestrutura quando elas estão estruturadas e com resultados operacionais positivos. Quando uma pequena

cooperativa não reúne condições financeiras que viabiliza a realização de ações desta natureza, cabe aos gestores reivindicar contribuição do poder público. Lamentavelmente, o poder público está próximo às grandes empresas brasileiras e empresas transnacionais e desconsideram, não valorizam quem trabalha, quem produz, quem deseja crescer e progredir com o seu esforço e o apoio de suas famílias. Muitos já deixaram o campo, alguns guerreiros e persistentes ainda lutam para sobreviver com a atividade agrícola, principalmente os produtores rurais que não estudaram que não tem outra profissão, que amam o serviço rural. A estas pessoas dedico também este trabalho inicial, que será aprimorado por outros defensores do cooperativismo.

O entendimento, a compreensão e a prática de todos os princípios cooperativista, por parte de todos os sócios de uma empresa coletiva é vital para o seu desenvolvimento econômico e social. Os gestores sociais e os gestores públicos, não podem concentrem suas atividades técnicas para os médios e grandes fazendeiros, que atuam com a pecuária, a silvicultura no extremo sul da Bahia, a cultura da cana-de-açúcar, os grandes laticínios, os grandes fruticultores, os grandes latifundiários. Estes têm capital, renda, garantia real para as instituições financeiras, avalistas para obtenção de empréstimos. Vamos valorizar quem trabalha no campo e quem deseja permanecer no campo. Estes cidadãos são dignos de políticas públicas que favoreçam dignidade, segurança, formação, educação, informação, qualidade de vida, lazer e felicidade.

Desejo ver a sociedade civil organizada reivindicando mais seus direitos e lutando por mais justiça, igualdade, união e socialização dos problemas comuns, para que estes gargalos da produção e comercialização sejam amenizados ou resolvidos com a utilização da alternativa solidária, favorecendo oportunidade de trabalho, elevação da renda do agricultor, motivação para o desenvolvimento de suas atividades técnicas, transformação de sonhos em realidade. A cultura da cooperação e a cultura empreendedora, favorecerá resultados econômicos e sociais e possibilitará a profissionalização dos gestores das cooperativas, dos colaboradores e dos sócios da empresa coletiva. A ação individual de cada um terá como foco o resultado coletivo e o benefício para todos. A comunicação e a educação cooperativista favorecerão a COOPVALI identificar dentro do quadro social pessoas capazes e que ainda não tiveram oportunidade de desempenhar uma função mais contributiva.

Novos associados haverão de fazer parte da organização, em função da maior credibilidade da organização e dos serviços a serem oferecidos em favor de toda a sociedade da microrregião do Vale de Itanhém/BA.

O que o pesquisador não conseguiu responder nesta Dissertação e que merece estudo por parte de outro profissional interessado no assunto é saber quais as razões que levam os maiores produtores de leite da região do Vale de Itanhém a não serem sócios da COOPVALI, entregarem sua produção na cooperativa, agregar valor ao produto e obter benefícios econômicos e sociais, com a compreensão e prática dos Princípios Cooperativistas. Outro aspecto importante que merece atenção das lideranças políticas, gestores sociais e dirigentes dos Sindicatos de Produtores Rurais e Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, é a reivindicação da presença da EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária no território do extremo sul da Bahia. Hoje os agricultores não contam com o apoio desta importante instituição federal, uma vez que o escritório mais próximo está situado em Cruz das Almas – Bahia e no Estado do Rio de Janeiro.

Sendo a média da produção de leite por vaca/dia correspondente a apenas 4(quatro) litros de leite, estudos precisam ser elaborados para identificar alternativas que favoreça a produção adequada e satisfatória de alimentos para o rebanho bovino, especialmente no período de estiagem. Se investimentos nesta direção forem realizados, aproveitando as favoráveis condições climáticas e de solo, os pecuaristas podem não só elevar a produção de leite, mas passar a trabalhar com a suinocultura, avicultura, piscicultura, etc, favorecendo o crescimento e desenvolvimento econômico e social do extremo sul da Bahia.

A própria COOPVALI poderia elaborar projeto nesta direção e encaminhar ao Banco de Desenvolvimento, se existisse vontade política por parte dos agricultores do território. Laticínios que hoje funcionam de forma irregular poderiam se organizar e melhorar a prestação de serviço para a sociedade se a oferta de leite fosse maior. A adequada capacitação direcionada a preparação de lideranças e de empreendedores, poderia favorecer a iniciativa e tomada de decisão por parte de profissionais que residem na região, que dispõem de capital, mas faltam incentivos por parte do governo.

## REFERÊNCIAS

AMODEO, Nora Beatriz Presno. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: ALIMONDA, Héctor (Org.); AMODEO, Nora Beatriz Presno (Org.). **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: UFV, 2006, p.151-176.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 1, Apr. 2000. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65522000000100008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65522000000100008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 out. 2013

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo, Cooperativismo é Economia Social: um ensaio para o caso Brasileiro, In: SEMINÁRIO TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO CONTEMPORÂNEO 3., 2004, Cuiabá. **Anais...**: Cuiabá: OCB, SESCOOP, 2004.

BRAGA FILHO, Edson de Oliveira (Coord.). **Sustentabilidade e Cooperativismo: uma filosofia para o amanhã**. Belo Horizonte: Fórum, 2011.

BRASIL. 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. Este texto não substitui o publicado no **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acesso em: 22 set. 2013.

CANÇADO, Airton Cardoso. **Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática**. 2004. 134f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

CANÇADO, Airton Cardoso (Org.); SILVA JR., Jeová Torres (Org.); TENORIO, Fernando Guilherme (Org.). **Gestão social: aspectos teóricos e aplicações**. Ijuí: UNIJUÍ, 2012. 456 p. (Coleção Gestao e Desenvolvimento, ENAPEGS). ISBN 9788574299983.

CANÇADO, Airton Cardoso; VIEIRA, Naldeir dos Santos. Para a apreensão de um conceito de cooperativa popular: entendendo e discutindo as diferenças entre cooperativas tradicionais e populares. **Bahia análise & dados**, Salvador, v. 23, n. 1, p. 23-40, jan./mar. 2013.

COUTO, Eduardo Andrade. **Atuação e Perspectiva das Cooperativas na Região Cacaueira da Bahia**. Monografia (Especialização em Administração de Cooperativas) Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 1988.

CRÚZIO, Helnon de Oliveira. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

DRUMOND, Vitória Resende Soares; CABRAL, Eloisa Helena de Souza; FIGUEIREDO, Fabrício Henrique de. **As sociedades cooperativistas e a prática dos princípios cooperativistas: um estudo de caso sobre a aplicação do princípio da gestão democrática**. Sistema Ocemg. set. 2013. Disponível em: <[www.minas](http://www.minas)>

gerais.coop.br/.../as\_sociedades\_cooperativas-e-pratica\_d.>. Acesso em: 28 ago. 2013.

DRUMOND, Vitória Resende Soares. A aplicação dos princípios cooperativistas na gestão dos empreendimentos cooperativos. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COOPERATIVISMO, 1., 2010, Brasília, DF. **Coletânea de artigos apresentados...** Brasília, DF: EBPC, 2010.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil.** São Paulo: Global, 1983.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2007

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social.** São Paulo: Editora STS. Setembro de 1997.

KIRST, Sandro. **Comunicação Empresarial no MBA em Gestão de Cooperativas.** Brasil cooperativo.coop.br. Porto Alegre, RS: SESCOOP, c2008. Disponível em: <[http://www.ocb.org.br/site/agencia\\_noticias/noticias\\_detalhes.asp?CodNoticia=13882](http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13882)>. Acesso em: 15 set. 2013

LAGO Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamento intercooperativos no cooperativismo agropecuário.** Tese (Doutorado em Agronegócios) – Programa de Pós-graduação em Agronegócios da universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

LEITE, João Salazar. **Princípios cooperativos.** São Paulo: CASES, 2010.

MAPA da Bahia. Salvador: Site Encontra Bahia. c2008. 1 mapa, color. Escala indeterminável. Disponível em: <<http://www.encontrabahia.com.br/mapas/mapa-da-bahia.htm>>. Acesso em: Acesso em: 10 out. 2013.

MAPA Geográfico e Política do Extremo Sul da Bahia: Cidade de Itanhém. Site da cidade de Massaranduba. c2013. 1 mapa, color. Escala indeterminável. Disponível em: <<http://massarandubabahia.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

MANICA, Sérgio Afonso; SCHMIDT, Carmem Elizabeth Finker. O confronto ideológico do cooperativismo na economia do mercado. Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE PESQUISADORES EM COOPERATIVISMO, 2., 2012. Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: SESCOOP, 2012.

MENEZES, Antônio. **Cooperativa de crédito: o que é e quais seus benefícios.** Brasília: Stilo Grafica, 2004. ISBN 8589066045

NASCIMENTO, Fernando Rios do. Cooperativismo. Cooperativismo e desenvolvimento regional: retomando as discussões de aspectos doutrinários, teóricos e legais. **Bahia análise & dados**, Salvador, v. 23, n. 1, p. 57-74, jan./mar. 2013.

PERIUS, Vergílio. **Cooperativismo e lei.** Rio Grande do Sul: UNISINOS. 2001.



PERIUS, Vergílio. **Problemas estruturais do cooperativismo**. OCERGS, Porto Alegre, 1983.

RODRIGUES, Roberto. **Cooperativismo: democracia e paz: surfando a segunda onda**. São Paulo: Roberto Rodrigues, 2008. ISBN 8591227913

RODRIGUES, Roberto. Surfando a segunda onda. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 24 maio. 2008. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi2405200811.htm>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

SALANEK FILHO, Pedro. Integração Regional, Desenvolvimento Local e Cooperativismo: O Melhoramento da Renda do Pequeno Produtor Associado na Cooperativa Agroindustrial Lar de Medianeira/PR. SEMINÁRIO SOBRE SUSTENTABILIDADE. 1., 2006. Curitiba, PR, **Anais...** UNIFAE: Curitiba, PR, 2006. [Área Temática: Práticas Sustentáveis].

SAMPAIO, Danilo de Oliveira [et. al.]. Organização do quadro social: o caso da cooperativa campos altos do estado de Minas Gerais, Brasil: juventude, educação e cooperativismo. ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINOS AMERICANOS DE COOPERATIVISMO: Movimento Cooperativo, Transnacionalização e Identidade Cooperativa na América Latina, 5, 2008. Ribeirão Preto, SP. **Anais...** Ribeirão Prado, SP: Comitê de Pesquisa da Aliança Cooperativa Internacional, 2008. Disponível em: <[http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos\\_pesquisa\\_ica\\_la\\_2008/033-sampaio.pdf](http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/033-sampaio.pdf)>. Acesso em: 14 nov. 2013.

SESCOOP/BA. **História do cooperativismo**: Nascimento de uma grande ideia. Portal Baiano das cooperativas. Salvador: OCEB, SESCOOP/BA, c2011. Disponível em: <<http://www.bahiacooperativo.coop.br/historia-do-cooperativismo.php>>. Acesso em: 20 out. 2013

SCHMIDT, Derli. De Mondragon a Cachoeirinha: Produção Industrial: Uma Nova Relação Capital e Trabalho?. **Revista Colóquio FACCAT**, Taquara, RS, v. 1, n. 2, jul./dez. 2002.

SCHNEIDER, José Odeso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SESCOOP – Portal Baiano dos cooperativistas. **História do cooperativismo**. Salvador: SESCOOP, OCEB, c2011 Disponível em: <<http://www.bahiacooperativo.coop.br/historia-do-cooperativismo.php>>. Acesso em: 02/12/2013.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. **Gestão, fato associativo & economia solidária: a experiência da ASMOCONP/Banco Palmas**, 90 f. Dissertação de Mestrado do Curso de Administração da Universidade Federal da Bahia- UFBA. Salvador, 2004.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres. Voltaire e as Dificuldades da Democracia. **Revista Científica da FACCAT**: Faculdades de Taquara. Taquara, RS. v. 1, n. 2, p. 53, jul./dez. 2003.

SILVA, Antônio João Hocayen da; Dornelas, Henrique Lopes; Braga, Marcelo José. Cooperativas de trabalho: a práxis dos princípios cooperativistas e sua análise jurídica. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES, 5., 2001. Ouro Preto, MG. **Anais...** Ouro Preto, MG: Centro de Artes e Convenções de Ouro Preto, 2001.

SILVA, Cristina Izabel Machado; LEMOS, Cláudia Mendonça. **Revista reflexão cooperativista**: Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo - ESCOOP, Porto Alegre, RS: SESCOOP/RS, p. 117-143, 2012.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2000.

SOUZA, Débora; KIRST, Sandro. A gestão comunicacional das contradições decorrentes do aspecto econômico e social das organizações cooperativas: fortalecendo o posicionamento de mercado. **Revista reflexão cooperativista**: Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo - ESCOOP, Porto Alegre, RS: SESCOOP/RS, p. 57-82, 2012.

SOUZA, Diego Neves de [et. al.]. **O Papel da Comunicação no Processo de Transmissão da Educação Cooperativista**. CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 15., 2010, Vitória, **Anais...** Vitória: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação; Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa, 2010.

SOUSA, Diego Neves de [et. al.]. **A comunicação na transmissão da educação cooperativa**. Revista de C. Humanas, v. 9, n. 2, p. 2004-2015, jul./dez. 2009.

SOUZA, Edson Galdino Vilela de. **Cooperativismo de crédito no Brasil: globalização, estado e cidadania**. Curitiba: Juruá, 2008.

STEIN, Lorena Maria de Quadros. O legado filosófico da democracia. **Revista Científica da FACCAT**: Faculdades de Taquara. Taquara, RS. v. 1, n. 2, p. 47-48, jul./dez. 2003.

## LEITURAS COMPLEMENTARES

ARAGÃO, Gilton Alves. O cooperativismo como base econômica para uma sociedade transformada. **Bahia análise & dados**, Salvador, v. 23, n. 1, p. 9-21, jan./mar. 2013.

DEANE, Phyllis. **A Revolução industrial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1973. (Coleção Biblioteca de ciências sociais).

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho de. Definindo Gestão Social. Silva Junior, Jeová Torres [et. al.] (Orgs.). **Gestão social**: práticas em debate, teoria em construção. Juazeiro do Norte, CE: LIEGS, 2008. v.1. 248 p. (Coleção ENAPEGS).

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**: direito cooperativo. São Paulo: Saraiva; Editora da USP, 1973.

KOSLOVSKI, J. P. **O cooperativismo paranaense**: progresso e justiça social, Organização das cooperativas do Estado do Paraná. Curitiba : Ocepar 1987. (Coleção Série cooperativismo ; 6).

MILLS, Cliff; DAVIES, Will. **International Co-operative Aiance**: plano de ação para uma década cooperativa. Oxford: Centre for Mutual and Employee-owned Business, University of Oxford. 2013. p. 08. Disponível em: <[http://www.confagri.pt/Cooperativas/Documents/Plano\\_Acao\\_Decada\\_Cooperativa.pdf](http://www.confagri.pt/Cooperativas/Documents/Plano_Acao_Decada_Cooperativa.pdf)>. Acesso em: 21 de out de 2013.

NAZZARI, Rosana Katia; REULE, Eronice; LAZZAROTTO, Elizabeth Maria. Capital Social, Desenvolvimento Econômico e Cooperativismo. In: SEMINÁRIO DO CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS: ciências sociais aplicada na era dos serviços. 2., 2003. Cascavel, **Anais...** Cascavel: UNIOESTE, 2003. Disponível em: <<http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/IIseminario/trabalhos/Capital%20Social,%20desenvolv.%20socioecpnomico.....pdf>>. Acesso em: 21 de out de 2013.

ROSSI, Amélia do Carmo Sampaio. **Cooperativismo: à luz dos princípios constitucionais**. 3. reimpre. Curitiba: Juruá, 2011.

**VANTAGENS do cooperativismo frente ao sistema tributário**. Disponível em: <[www.milenio.com.br/siqueira/Trab.124.doc](http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.124.doc)>. Acesso em: 02/12/2013.

## APÊNDICES

## **Apêndice A - Entrevista com o presidente da Cooperativa**

ENTREVISTA COM O SENHOR EDIVALDO ALMEIDA BRITO, PRESIDENTE DA COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO VALE DE ITANHÉM, NA SEDE DA COOPERATIVA, EM ITANHÉM-BAHIA, DIA 16/07/2013.

01) Qual sua opinião pessoal sobre o Cooperativismo no extremo sul da Bahia? O sistema cooperativista é uma alternativa viável para os produtores rurais das diversas atividades econômicas da região, entretanto eles ainda não estão envolvidos, comprometidos, interessados em levantar a bandeira das cooperativas existentes em nossa região os quais são associados.

02) O que o Senhor pensa sobre a realidade dos micros produtores rurais neste território?

Os agricultores sejam eles da Agricultura Familiar ou de médio porte, apesar das dificuldades enfrentadas para produzir e comercializar, estão vivendo um momento favorável, sendo que tudo que produzem tem pessoas ou empresas interessadas em comprar os seus produtos pagando um preço justo.

03) Os agricultores que atuam na atividade da pecuária leiteira tem encontrado alternativa satisfatória para obtenção de resultados positivos e satisfação de suas famílias e trabalhadores?

No momento está acontecendo uma grande procura do seu produto (leite) por parte dos laticínios formais e informais, pagando um preço satisfatório estimulando a melhoria da qualidade e da genética.

04) Os serviços de infraestrutura relacionados às estradas vicinais, energia elétrica, educação na área rural, empreendedorismo no campo, por parte dos governos, tem correspondidos com as expectativas de quem vive na zona rural? Atualmente na área de atuação de nossa cooperativa, os gestores públicos estão se empenhando o máximo na conservação das nossas estradas, tornando trafegável em qualquer período do ano, que anteriormente tínhamos dificuldades em coletar o leite dos produtores e além disso dificultava o transporte de outros produtores para serem comercializados nas cidades. Os presidentes de Associações, cooperativas, Sindicatos, Secretaria de Agricultura dos Municípios estão reivindicando do Governo do Estado da Bahia através da Secretaria de Planejamento, Agricultura Relações Institucionais e SEDIR um maior esforço para resolver os problemas da energia rural no campo. São vários projetos já encaminhados aos órgãos competentes precisando de decisão política para sua execução.

05) Qual a real condição de vida das pessoas que deixaram a zona rural e se deslocaram para os principais centros urbanos, no extremo sul do Estado da Bahia?

Eu não tenho dados estatísticos sobre a realidade de vida dos cidadãos que deixaram o campo e estão vivendo nos bairros periféricos de diversas cidades principalmente no Extremo Sul da Bahia, todavia imagino que muitas dessas pessoas gostariam de retornar ao meio rural. Para tanto isto só vai acontecer

quando houver alguma política agrícola ou de reforma agrária por parte do governo Federal e Estadual.

06) Qual sua opinião sobre a administração das propriedades rurais que atuam com a produção de leite?

No geral a maioria dos produtores não enchem a propriedade rural como uma empresa, e com isso não fazem qualquer tipo de anotações para no final do ano fazer uma avaliação dos resultados da propriedade, entretanto o grupo de produtores que fazem parte do Projeto Geraleite/Balde Cheio estão fazendo as anotações técnicas em função do acompanhamento mensal dos técnicos, orientando e avaliando os custos das mesmas.

07) Por que os sócios da COOPVALI não conseguem ter uma produção significativa de leite e a conseqüente entrega à sua Cooperativa?

Os nossos produtores que estão sem assistência técnica realmente a produtividade/vaca é em média de 3 a 5 litros, no entanto os produtores assistidos estão alcançando uma média de 10 Kg/vaca, uma média considerável para cobrir os custos da propriedade.

08) Na sua opinião o que a Direção da COOPVALI precisa fazer para que seja viabilizado a Pasteurização de Leite e a Fabricação de Queijo?

Já foram dados alguns passos nesse sentido onde conseguimos alguns maquinários através do Ministério da Integração e a Adequação da nossa Usina de Beneficiamento pela SEDIR/CAR, mas ainda estamos necessitando de maquinários para fabricação de queijos, cuja valor estimado para realização está em torno de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais). Estamos realizando visitas aos produtores de leite da região para sensibilizarmos da importância deles na entrega da matéria prima à cooperativa, o que possibilitará agregação de valor ao produto uma vez que a venda do leite pasteurizado pela cooperativa será maior e essa diferença eles perceberão nas sobras a serem apresentados no final de cada exercício social.

9) Na sua previsão quando a Cooperativa estará comercializando o Leite Pasteurizado, uma vez que o Projeto de Fabricação de Queijo, está previsto para uma segunda etapa?

Se tudo ocorrer como estamos planejando estaremos pasteurizando o nosso leite in natura por volta de 90 dias e vamos adquirir os maquinários para fabricação de queijo (mussarela), e posteriormente iniciarmos a fabricação.

10) Qual o valor de recursos necessários para conclusão das obras e aquisição de máquinas e equipamentos necessários para Produção de Queijo?

Além do valor estipulado acima precisaremos de investimentos na aquisição de veículos apropriados para transportes dos produtos; embalagens; marketing e recursos humanos.

11) Sua pessoa, na condição de Presidente, percebe disposição do Ministério da Integração, Secretaria de Agricultura Estadual, Prefeitura Municipal e Órgãos de Assistência Técnica em investir na COOPVALI?

Já percebemos essa disposição dos órgãos acima citados onde fomos beneficiados e atendidos, todavia um novo projeto será elaborado pela cooperativa e encaminhado ao Ministério da Integração para devida análise e deferimento.

12) Na área de atuação da Cooperativa COOPVALI ainda existe um número significativo de produtores de leite que não fazem parte da organização, com base no princípio de adesão voluntária e livre?

Sim, porém estamos visitando os produtores convidando-o para fazer parte da nossa cooperativa, facilitando a integralização de Quotas Partes, como também solicitando do associado para convidar seu vizinho, amigo ou parente a fazer parte da nossa cooperativa.

13) Conte para nós, Senhor Edival Brito, sua experiência profissional sobre o princípio da gestão democrática?

Com base no quadro social da cooperativa em torno de 120 associados, podemos contar com um grupo em torno de 20%, de sócios mais esclarecidos podendo assumir os cargos de Conselheiros Administrativo e fiscal, onde cultivando a união entre os membros facilitando a formação de uma chapa para as futuras eleições.

14) Quais as principais ferramentas da administração que são utilizadas para a participação econômica dos membros na COOPVALI?

Integralização de Quotas Partes, e doações de bezerros e numerários por parte dos cooperados e amigos da cooperativa.

15) Manter a credibilidade de uma empresa no mercado não é fácil, principalmente quando estamos lidando com uma Sociedade Cooperativa. Quais os caminhos a serem percorridos para a conquista do princípio autonomia e independência?

Com a implantação da usina, vamos procurar reduzir a interferência do intermediário valorizando o produtor de leite e o consumidor final adquirindo os produtos derivados de leite fabricados pela cooperativa.

16) O que a Cooperativa COOPVALI tem realizado e pretende executar para fortalecer o princípio da educação, formação e informação dos associados, colaboradores e dirigentes?

No momento não temos realizado atividades técnicas nesta área em razão da limitação de recursos e prioridade de investimentos na área de produção. Firmar parceria com a Secretaria de Educação Municipal; SESCOOP/OCEB; CEPLAC; EBDA; SEBRAE e instituições financeiras, sobre divulgação e doutrina do cooperativismo.

17) A Cooperativa anteriormente tomou uma decisão com foco no princípio da intercooperação. Os resultados obtidos foram favoráveis? ( ) Sim ( ) Não  
Por que?

Sim, nos anos de 2004/2005 nos juntamos às cooperativas da região de Feira de Santana onde processamos nosso leite in natura transformando em leite pó nas instalações da CCLB – Cooperativa Central de Laticínios da Bahia Resp. Ltda. Com os problemas gerenciais da referida central das cooperativas de leite fomos obrigados a nos desligar do sistema devido a falta de pagamento do leite entregue em torno de 1.500.000 (hum milhão e quinhentos mil litros de leite) voltando a entregar o leite dos nossos produtores a empresas do setor privado. Diante do ocorrido causou descontentamento e desmotivação por parte dos associados ativos da cooperativa, mesmo a cooperativa honrando o pagamento desse leite entregue por eles não ficando lhes devendo nada, porém a cooperativa não recebendo o valor devido ficou descapitalizada e impossibilitada de fazer vários investimentos, inclusive seguindo o quinto princípio do cooperativismo: Educação, Formação e Informação.

18) Quais as principais ações que a Cooperativa vem desenvolvendo em favor das pessoas, com base no princípio interesse pela comunidade?

No momento estamos impossibilitados de colocar em prática esse importante princípio. Todavia a nossa idéia é a curto e médio prazo realizarmos ações nas pequenas comunidades rurais, estimulando-os a defender e apoiar a cooperativa, sendo ou não cooperado.



**Apêndice B – Entrevista com os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal da COOPVALI**



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
 CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
 SOCIAL



Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social

**ENTREVISTA COM OS MEMBROS DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO E FISCAL DA COOPVALI.**

**Projeto: Analisando a aplicação dos princípios cooperativistas em cooperativas de produção: estudo de caso na COOPVALI – COOPERATIVA DOS PRODUTORES DE LEITE DO VALE DE ITANHÉM, com sede em ITANHÉM - BA**

Esta é uma pesquisa relacionada a um estudo de caso vinculado ao Projeto de Dissertação de Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social da Escola de Administração (CIAGS), da Universidade Federal da Bahia - UFBA, sob a responsabilidade do mestrando Eduardo Andrade Couto e sob orientação do Professor Mestre Jeová Torres Silva Júnior.

**IDENTIFICAÇÃO**

Nome: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Idade: \_\_\_\_\_  
 Formação: \_\_\_\_\_  
 Cidade: \_\_\_\_\_  
 Atividade Rural: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_  
 Atividade Comercial: \_\_\_\_\_ Emp. Individual \_\_\_\_\_  
 Micro Emp. \_\_\_\_\_  
 Peq. Emp. \_\_\_\_\_

**QUESTIONÁRIO DA ENTREVISTA**

02) Dos Princípios Cooperativistas abaixo relacionados para o desenvolvimento social e econômico da sua Cooperativa, enumere de 1 a 7 as alternativas por ordem de importância, sendo 1 – menos importante e 7 – mais importante:

- ( ) Adesão Voluntária e Livre
- ( ) Gestão Democrática pelos Membros

- ( ) Participação Econômica dos Membros
- ( ) Autonomia e Independência
- ( ) Educação Formação e Informação
- ( ) Intercooperação
- ( ) Interesse pela Comunidade

2) Enumere de 1 a 7 o princípio mais difícil de se colocar em prática na sua Cooperativa?

- ( ) Adesão Voluntária e Livre
- ( ) Gestão Democrática pelos Membros
- ( ) Participação Econômica dos Membros
- ( ) Autonomia e Independência
- ( ) Educação Formação e Informação
- ( ) Intercooperação
- ( ) Interesse pela Comunidade

3) Quais desses princípios sua Cooperativa vem praticando satisfatoriamente em **favor do quadro social**? Enumere por ordem de importância.

- ( ) Adesão Voluntária e Livre
- ( ) Gestão Democrática pelos Membros
- ( ) Participação Econômica dos Membros
- ( ) Autonomia e Independência
- ( ) Educação Formação e Informação
- ( ) Intercooperação
- ( ) Interesse pela Comunidade

4) A boa prática de gestão estratégica e operacional se limita a quais desses princípios? Enumere por ordem de importância.

- ( ) Adesão Voluntária e Livre
- ( ) Gestão Democrática pelos Membros
- ( ) Participação Econômica dos Membros
- ( ) Autonomia e Independência
- ( ) Educação Formação e Informação
- ( ) Intercooperação
- ( ) Interesse pela Comunidade

Por que atribuiu 1 a este princípio e por que atribuiu 7 a este princípio?

a) Atribuição de Valor Menos Importante:

---



---

b) Atribuição de Valor Mais Importante:

---



---



---

5) Com base no princípio Educação Formação e Informação, enumere o grau de importância das seguintes afirmativas, sendo 1 – menos importante e 5 – mais importante:

- ( ) Capacitação de colaboradores
- ( ) Capacitação de cooperados
- ( ) Capacitação dos membros do Conselho de Administração
- ( ) Capacitação dos membros do Conselho Fiscal
- ( ) Capacitação para Diretoria Executiva

6) Capacitações realizadas em 2012 para colaboradores, dirigentes e associados.

---

---

---

---

---

7) Capacitações que precisam ser realizadas em 2013 para colaboradores, dirigentes e associados.

---

---

---

---

---

08) Os agricultores gostam de participar de empreendimentos coletivos?

- ( ) Sim
- ( ) Não

Por que?

---

---

---

---

---

09) No espaço em frente a cada questão coloque o valor que você atribui a cada afirmativa. Os valores que irá atribuir corresponderão aos seguintes conceitos:

- 1- discordo totalmente
- 2- discordo parcialmente
- 3 - concordo totalmente
- 4- concordo parcialmente

( ) A produção e produtividade do leite é satisfatória para cobrir as despesas, custos e viabilizar lucro.

( ) A qualidade do leite corresponde com as expectativas, necessidades e desejos dos clientes.

( ) O acesso ao crédito no Extremo Sul da Bahia favorece o desenvolvimento econômico e social de produtores rurais, comerciantes, industriais e/ou prestadores de serviços.

( ) O acesso a tecnologia é favorecido a quem depende por parte de Institutos Tecnológicos, Centro de Pesquisas e Universidades.

( ) As Sociedades Cooperativas têm grande oportunidade de crescimento no território do Extremo Sul da Bahia.

( ) As lideranças cooperativistas existentes no território favorece o cooperativismo

( ) Os agricultores da região, independente do tamanho de seus imóveis rurais, são empreendedores

( ) Os empresários do extremo sul da Bahia são individualistas

( ) Os empresários do extremo sul da Bahia gostam de trabalhar coletivamente

10) Como avalia a qualidade dos serviços prestados pela Cooperativa aos cooperados?

( ) satisfatória

( ) pouco satisfatória

( ) insatisfatória

11) Em sua opinião quais são as razões que dificultam o funcionamento adequado de sua cooperativa?

( ) capital social disponível da Cooperativa

( ) patrimônio líquido da Cooperativa

( ) recursos disponíveis por parte dos associados

( ) Garantia real ou avalista para empréstimos junto às Cooperativas de Crédito ou Instituições Financeiras.

12) Em sua opinião quais são as razões que dificultam investimentos pelos associados na sua Cooperativa?

---

---

---

---

13) Quais as principais demandas por parte dos cooperados que sua cooperativa tem dificuldade de atender?

---

---

---

---

14) Em sua opinião qual o fato gerador destas dificuldades?

---

---

---

---

15) Aponte estratégia(s) que pode(m) ser utilizada(s) pela Cooperativa para solucionar tais dificuldades?

---

---

---

---

16) Em sua opinião a sua cooperativa incentiva seus associados a participarem de cooperativas de outros ramos de atividade econômica?

Sim                       Não

Se sim, quais os ramos de atividade econômica são mais incentivados?

---

---

---

---

17) Gestão Democrática e Transparência Administrativa. Princípio Básico do Cooperativismo. No seu entender, o que pode e deve ser realizado para que se eleve o número de adeptos à filosofia e doutrina cooperativista?

- preparação de jovens para adesão e prática do cooperativismo
- preparação de associados para gestão
- parcerias com os governos Municipais e Estadual na área da educação
- parcerias com órgãos de Assistência Técnica
- outros. Citar: \_\_\_\_\_

18) No quadro social de sua Cooperativa durante o processo eleitoral, existe:

- muita representatividade
- representatividade razoável
- pouca representatividade
- nenhuma representatividade

19) A expansão do Cooperativismo no Extremo Sul da Bahia:

- depende de gestores sociais  
 não depende de gestores sociais

Se depende de gestores sociais, o que sua cooperativa está fazendo para ter maior números de gestores cooperativistas.

---

---

---

---

20) Os gestores públicos do Extremo Sul da Bahia tem colaborado para o fortalecimento do cooperativismo?

- Sim  
 Não
-

## Apêndice C – Perguntas Adicionais aos Princípios Cooperativistas

- Produção e Produtividade de Leite é Satisfatória: **Concordo Parcialmente – 58%**
- Qualidade do Leite Entregue na COOPVALI: **Concordo Parcialmente – 50%**
- O território do extremo sul da Bahia é favorável ao Agronegócio: **Concordo Parcialmente – 75%**
- As sociedades cooperativas tem oportunidade de crescimento: **Concordo Totalmente – 83%**
- As lideranças cooperativistas do Vale de Itanhém favorecem o cooperativismo: **Concordo Totalmente – 83%**
- Os agricultores da microrregião do Vale de Itanhém/BA são Empreendedores: **Concordo Totalmente – 83%**
- Empresários do Setor Rural são Individualistas: **Concordo Totalmente – 67%**
- Empresários do Vale de Itanhém/BA gostam de trabalhar coletivamente: **Discordo Parcialmente – 83%**
- Acesso ao Crédito atende as necessidades dos Sócios da COOPVALI: **Discordo Totalmente – 92%**
- Acesso a Tecnologia é favorável aos Pecuaristas: **Discorda Totalmente – 100%**

## Apêndice D – Carta de Apresentação



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO  
SOCIAL



Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social

Prezado(a) Cooperado(a) da COOPVALI,

estamos realizando uma Pesquisa de Campo junto ao Quadro Social (Amostragem) da Cooperativa com o objetivo de sabermos o pensamento de cada associado sobre sua Cooperativa. Trata-se de um Estudo de Caso e esta avaliação vai nos auxiliar não só a conhecermos mais a realidade da sua organização, mas avaliarmos quais os caminhos a serem seguidos, daqui pra a frente, para que os Princípios do Cooperativismo sejam praticados de forma a facilitar corretas tomadas de decisões por parte da Diretoria da Cooperativa, em favor do crescimento de sua organização, melhor prestação de serviço e maior satisfação de todos os Cooperados. Sua opinião é muito importante e o resultado deste estudo será apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia - UFBA, no término do Curso de Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social, através de um Projeto Dissertação.

Grato pela atenção e colaboração.

Eduardo Andrade Couto.

Mestrando da UFBA e Colaborador do  
SEBRAE/BAHIA, Regional Teixeira de Freitas.



**Apêndice E - Questionário dirigido aos sócios da COOPVALI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CENTRO INTERDISCIPLINAR DE DESENVOLVIMENTO E GESTÃO SOCIAL  
Mestrado Multidisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social

Prezado(a) participante:

Eu, Eduardo Andrade Couto, mestrando do curso de Mestrado Profissionalizante em Desenvolvimento Territorial e Gestão Social da Escola de Administração (CIAGS), da Universidade Federal da Bahia – UFBA estou realizando uma pesquisa de campo sob supervisão do Professor Mestre Jeová Torres Silva Júnior, cujo tema é **“Princípios Cooperativistas na Prática: Analisando a Gestão Social da COOPVALI/BA”**. Trata-se de um Estudo de Caso da Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém – COOPVALI, com sede em Itanhém - Bahia. Sua participação envolve no preenchimento de um questionário contendo questões abertas e fechadas. A participação nesse estudo é voluntária e se você decidir não participar ou quiser desistir de continuar em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo.

**IDENTIFICAÇÃO**

a) Gênero

Feminino ( )

Masculino ( )

b) Faixa etária

menos de 20 anos ( )

21 – 40 anos ( )

41 – 50 anos ( )

51- 60 anos ( )

61 - 70 anos ( )

Acima de 70 anos ( )

**QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS SÓCIOS DA COOPVALI**  
**Cooperativa dos Produtores de Leite do Vale de Itanhém/BA.**

- 01) Os pecuaristas da microrregião de Itanhém gostam de participar de entidades, instituições, cooperativas, com base no **Princípio Voluntária Livre**:  
( ) Sim  
( ) Não
- 02) As Associações, Sindicatos, Cooperativas e outras organizações defensoras da pecuária no extremo sul da Bahia praticam o **Princípio Gestão Democrática** pelos seus membros:  
( ) Sim  
( ) Não
- 03) Os sócios da COOPVALI, ao seu ver, realizam investimentos em sua cooperativa para a boa prática do **Princípio Participação Econômica do Membros**:  
( ) Sim  
( ) Não
- 04) Na sua opinião as Cooperativas constituídas e em funcionamentos no extremo sul da Bahia atuam com base no **Princípio Autonomia e Independência**:  
( ) Sim  
( ) Não
- 05) Na sua opinião, o **princípio da Educação, Formação e Informação** das Sociedades Cooperativistas da região é praticada pelos seus Dirigentes:  
( ) Sim  
( ) Não
- 06) Para os pecuaristas do extremo sul da Bahia as Cooperativas de Produção deveriam se aproximar de outras cooperativas dos estados do Espírito Santo e Minas Gerais para por em prática o **Princípio da Intercooperação**?  
( ) Sim  
( ) Não
- 07) A COOPVALI realiza ações com foco no **Princípio Interesse pela Comunidade**, facilitando o adequado funcionamento da Sociedade Cooperativista?  
( ) Sim  
( ) Não
- 08) Na sua concepção, se as Cooperativas de Crédito e de Produção do extremo sul da Bahia estimulassem a constituição de Cooperativas Educacionais, nas cidades de sua área de atuação, melhorava a cultura da cooperação?  
( ) Sim

( ) Não

09) Na sua opinião, a cultura empreendedora por parte dos empresários do setor rural, favoreceria os resultados operacionais das propriedades, se os fazendeiros fossem menos individualistas?

( ) Sim

( ) Não

10) As Sociedades Cooperativistas no Extremo Sul da Bahia, no médio prazo, no seu modo de pensar, vai se expandir no território?

( ) Sim

( ) Não

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO E COLABORAÇÃO.

**ANEXOS**

## Anexo A – Fotos de reuniões e aplicação de questionários e entrevistas

**Figura 3 – Instalações da COOPVALI**



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 4 – Entrada das instalações da COOPVALI**



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 5** – Visita técnica para agendamento de aplicação do questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 6** – Reunião para aplicação do questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 7** – Diretoria da COOPVALI Apresentando o Mestrando Eduardo Couto para os colegas gestores e falando sobre o Estudo de Caso



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 8** – Mestrando Eduardo Couto Apresentando o Formulário da Entrevista para os Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 9** – Membros dos Conselhos de Administração e Fiscal Respondendo a Entrevista



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 10** – Vista lateral das orientações para preenchimento do questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.



**Figura 11** – Vista frontal das orientações para preenchimento do questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa, 2013.

**Figura 12** – Aplicação de questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa

**Figura 13** – Aplicação de questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa

**Figura 14** – Socialização após preenchimento do questionário



Fonte: Elaboração própria - Imagens do arquivo fotográfico da elaboração pesquisa