

**Análise da autogestão em cooperativas agropecuárias: Um estudo de caso no Estado de Roraima**

**Jakeline Brito** – jakelin@hotmail.com  
Especialista em Gestão de Cooperativas pela UFRR

**Jaqueline Rosa**- ja.q.s@hotmail.com  
Mestre em Administração (UNISINOS) – Prof<sup>a</sup> do Dep. de Administração da UFRR

**RESUMO:** Este artigo propõe identificar as dificuldades na prática da autogestão em uma cooperativa agropecuária no estado de Roraima. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, cujo método fora um estudo de caso sobre a Coopercarne. Utilizou-se como técnica de coleta de dados entrevistas em profundidade com auxílio de roteiro, análise de documentos e observação participante. As constatações foram que o nível de participação e comprometimento é baixo em relação ao necessário para se praticar uma gestão democrática. Porém, somente participação e comprometimento não são suficientes, é necessário também que a Coopercarne se utilize de ferramentas de gestão, para conseguir atingir os objetivos da empresa, com transparência e a rapidez que o mercado exige.

**PALAVRAS CHAVES:** Cooperativa; Autogestão; Participação.

**ABSTRACT:** This article proposes to identify the difficulties in the practice of self-management in an agricultural cooperative in the state of Roraima. We conducted a qualitative research method which was a case study on the Coopercarne. It was used as a technique for data collection in-depth interviews with the help of script, document analysis and participant observation. The findings were that the level of participation and commitment is low in relation to the need to practice democratic management. However, only participation and commitment are not enough, it is also necessary that the Coopercarne makes use of management tools, in order to accomplish the objectives of the company, with transparency and speed that the market demands.

**KEYWORDS:** Cooperative; Self-management; Participation.

## **1. INTRODUÇÃO**

Sociedades cooperativas são empreendimentos autogeridos, porém conforme Storch (1987) esta autogestão não deve ocorrer apenas com a delegação de poderes, e sim com a participação direta de todos os associados. Esta situação segundo Rossés *et al.* (2010) quando aliada ao despreparo administrativo e falta de conhecimento dos limites legais por parte dos associados, pode levar a uma situação difusa, principalmente quando não há a utilização de ferramentas gerenciais assevera Berton (1999).

O associado além de utilizar os serviços prestados pela cooperativa, também é proprietário, característica que torna a gestão mais complexa, requerendo maior comunicação, participação, conhecimento e principalmente comprometimento.

Este artigo propõe identificar as dificuldades na prática da autogestão em uma cooperativa agropecuária no Estado de Roraima, buscando a) identificar o perfil do cooperado; b) Verificar o nível de participação dos associados; c) Analisar os motivos de adesão dos cooperados à Coopercarne. O arcabouço teórico desta pesquisa é esboçado sob bibliografias que tratam de cooperativismo e gestão. Para se chegar ao objetivo definiu-se a Coopercarne como objeto deste estudo. Sendo uma pesquisa qualitativa, utilizando-se para coleta de dados as técnicas de entrevistas em profundidade com auxílio de um roteiro, análise documental e observação participante. Nas entrevistas, os sujeitos de pesquisa foram os próprios cooperados, utilizando-se de uma amostragem não probabilística por conveniência. O trabalho está estruturado em 6 (seis) seções. Na seção 1 Introdução, apresenta a temática de estudo e os objetivos da pesquisa. Na seção 2, Referencial Teórico encontra-se a revisão bibliográfica, tratando do cooperativismo, seus princípios, aprofundando-se na gestão democrática. Traz-se também neste ponto algumas restrições e problemas inerentes à gestão das empresas cooperativas. Já na seção 3, apresenta-se a Metodologia, a qual descreve todas as técnicas utilizadas para construção deste artigo e a classificação da pesquisa. Na seção 4 vem à apresentação e análise dos resultados, seguidos da seção 5 que traz as considerações finais, por fim na seção 6 Referências bibliográficas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Sociedade Cooperativista: Uma forma de relacionamento organizacional

Dentre os mais variados formatos de relacionamentos organizacionais que fazem uso da cooperação, sejam estes, alianças estratégicas, redes de cooperação, *joint venture*, *venture capital*, conglomerados, consórcios de pesquisa, sociedade de coalizão dentre outras, tem-se as cooperativas ou sociedades cooperativas, as quais remontam surgimento no século XVIII (LEITE, 1982); mas tomam impulso no século XIX, especificamente na década de 1840. Todas essas estruturas organizacionais proporcionam o sobrepujamento de limitações, principalmente no que se refere a pequenas e médias empresas.

No contexto histórico social, Zylbersztajn (2000) cita que, o cooperativismo foi concebido em Rochdale, na Inglaterra, em 1844, durante o período da chamada revolução

industrial, num movimento de insatisfação de um grupo de tecelões que sofria exploração por parte de mediadores do comércio local. Segundo o autor estes tecelões transformaram seu estado de dependência e formaram uma organização empresarial particular chamada de cooperativa. Este empreendimento estava baseado nos princípios de solidariedade, igualdade, democracia e fraternidade, que até hoje fazem parte dos princípios doutrinários.

A palavra cooperação, etimologicamente, vem do verbo latino *cooperari*, de *cum* e *operari*= operar juntamente com alguém. Significa trabalhar junto, trabalhar em conjunto de acordo com Ferreira (2009). No Brasil, o cooperativismo surgiu no início do século XX com ações principalmente em São Paulo e no Rio Grande do Sul. Em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis no Rio Grande do Sul, surgiu a primeira cooperativa de crédito da América latina, criada pelo padre suíço Theodor Amstadt. No Brasil a cooperativa é um tipo de organização regulamentada pela Lei nº5.764, de 16 de dezembro de 1971, o qual no seu art. 4º define cooperativa como “[...] sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídicas próprias de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados [...]”.

Cooperativas são sociedades formadas por pessoas, que se unem voluntariamente, e formam uma empresa de propriedade coletiva, autogerida democraticamente conforme Klaes (2007). Segundo Batalha (2001), nas cooperativas o associado assume, ao mesmo tempo, as funções de usuário ou cliente da empresa e de seu proprietário, ou ainda de gestor. Nesse sentido, percebe-se que o papel do cooperado é bilateral uma vez que concomitantemente, assume para si mais do que uma função e acaba por lidar com questões que em uma sociedade não cooperativa não são pressupostos de organização. Isso consolida, muitas vezes, um paradoxo, pois se tem princípios aos quais a cooperativa se firma e ao mesmo tempo, deve-se responder a uma lógica de mercado. Isso fora pontuado por Pedrozo (1993) ao enfatizar a complexidade entre os princípios de solidariedade cooperativista, como fundo central aos cooperados e a organização da gestão que se pauta na lógica de empresa privada.

Estas organizações possuem características que as diferenciam das demais empresas, uma vez que buscam garantir eficiência econômica, eficácia social e ainda preservar seus princípios doutrinários. Para Boesche e Mafioletti (2005), o principal desafio do cooperativismo é manter o equilíbrio entre as dimensões do social e o econômico, por isso, segundo Gimenes e Gimenes (2007) as cooperativas têm perdido espaços para seus concorrentes, pois estes interesses têm sido na sua grande maioria administrado com

deficiências. Nesse sentido, têm-se princípios os quais consubstanciam as sociedades cooperativistas, de acordo com a lei 5.764/71:

1- Adesão livre e voluntária- As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e a assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas (artigo 4º, I e IX);

2-Participação econômica dos membros- Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e o controlam de forma democrática. Parte deste capital é normalmente propriedade comum da cooperativa. Como as empresas cooperativas não visam lucro, quando há sobras nas operações, estas voltam aos seus associados de acordo com a sua movimentação, do mesmo modo as perdas (artigo 4º, VII);

3-Autonomia e independência- As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros de forma a manter a autonomia da cooperativa;

4- Educação, formação e informação- A lei prevê que 5% das sobras líquidas de cada exercício social seja destinada ao Fundo de Assistência Técnica Educacional e social (Fates), pois as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir de forma eficaz em suas respectivas cooperativas (artigo 28º, II);

5- Intercooperação- A cooperação entre cooperados e cooperativas deve se estender ao relacionamento entre cooperativas de segundo e terceiro grau, no âmbito local estadual e nacional, aperfeiçoando e expandindo o sistema (artigo 8º);

6- Interesse pela comunidade- As cooperativas se preocupam com o bem-estar da comunidade a qual fazem parte; e

7- Gestão democrática- As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Cada membro tem direito a um voto, tendo a assembleia como órgão soberano (artigo 4º, V e VI).

Tendo como objetivo identificar as dificuldades na prática da autogestão em uma cooperativa agropecuária no estado de Roraima, este estudo foca no princípio da gestão

democrática ou da autogestão, de forma a compreender os aspectos inerentes e essenciais para sua prática.

## 2.2 A Gestão democrática das sociedades cooperativas

Do latim *gestio*, o conceito de gestão refere-se à ação e ao efeito de gerir ou de administrar. Gerir consiste em realizar diligências que conduzem à realização de um negócio ou de um desejo qualquer. Administrar, por outro lado, consiste em governar, dirigir, ordenar ou organizar.

Conforme Oliveira (2006), gestão pode ser conceituada como o processo interativo de desenvolver e operacionalizar as atividades de planejamento, organização, direção e avaliação dos resultados. Gestão Econômica pode ser definida, segundo Marion (1996), como um portfólio de decisões e ações conduzidas por resultados (objetivos) econômicos, determinados de acordo com conceitos econômicos. No sentido econômico, a Gestão procura avaliar as formas pela qual a empresa atinge seus objetivos, com base no planejamento, execução e controle das atividades. Para tanto, as empresas são organizadas por áreas de responsabilidade a fim de permitir o planejamento, o controle e a mensuração do resultado econômico dessas áreas com intuito de oferecer alternativa e de induzir os gestores responsáveis a tomar as melhores decisões.

Segundo Valadares (2002, p. 20): “[...] as diferenças que distinguem a cooperativa de outro tipo de organização são encontradas na finalidade da cooperativa, a forma de propriedade e de controle, e como são distribuídos os benefícios”. O autor destaca ainda alguns aspectos que, atualmente autores que escrevem sobre gestão concordam:

- A. Na sua essência a cooperativa é uma empresa econômica;
- B. A empresa cooperativa deve servir aos interesses dos seus membros;
- C. Por extensão, a cooperativa beneficia a comunidade local de um modo geral;
- D. Como empreendimento econômico a cooperativa realiza a intermediação dos interesses dos seus membros com o mercado
- E. E, nesse caso, prevalecem as questões imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica, tanto no que se refere às relações internas da cooperativa com seus cooperados, quanto no que se refere às relações externas com o mercado.

Desse modo a organização cooperativa, tem a finalidade principal de satisfazer as necessidades coletivas de uma determinada comunidade. Porém, Valadares (2002, p. 33) cita que, isso é possível porque a cooperativa se organiza por meio de um “acordo voluntário de

colaboração empresarial.” Assim, os cooperados buscam satisfazer seus interesses econômicos em uma cooperativa quando verificam que a ação solidária é mais vantajosa do que a ação individual. Ele destaca também que o interesse individual jamais é priorizado em detrimento do coletivo, pois cada um tem sua devida importância na cooperativa.

Sendo assim, a gestão cooperativa consiste em observar e atuar sobre a lógica interna de funcionamento dessas organizações. Amodeo (2006) chama a atenção para a importância de entender que abordar o tema da gestão cooperativa exige o entendimento prévio de que elas são empresas socioeconômicas e políticas, e dessa forma difíceis de serem geridas apenas com conceitos empresariais, como é feito em outros tipos de empresas. Consequentemente, as organizações cooperativas apresentam características peculiares que estabelecem estratégias de desenvolvimento distintas às de uma empresa não cooperativa com funções econômicas iguais.

Entre estas características peculiares pode-se dizer que a sociedade cooperativa é um empreendimento autogestionado, segundo seus princípios. De acordo com Nascimento (2003), na Conferência Nacional pelo Socialismo Auto gestor, realizada em Lisboa, em maio de 1978, ainda como fruto das experiências das comissões de trabalhadores surgido durante a Revolução dos Cravos (1974), assim foi definida a autogestão:

A autogestão é a construção permanente de um modelo de Socialismo, em que as diversas alavancas do poder, os centros de decisão, de gestão e controle, e os mecanismos produtivos sociais, políticos e ideológicos, se encontram nas mãos dos produtores-cidadãos, organizados livres e democraticamente, em formas associativas criadas pelos próprios produtores-cidadãos, com base no princípio de que toda a organização deve ser estruturada da base para a cúpula e da periferia para o centro, nas quais se implante a vivência da democracia direta, a livre eleição e revogação, em qualquer momento das decisões, dos cargos e dos acordos. (s.p)

A autogestão de acordo com Storch (1987), não envolve apenas a participação por meio de representantes, mas também a participação direta. Este conceito está ligado à participação e ao controle do empreendimento e não a propriedade do mesmo. Conforme Machado (2006), nas cooperativas isso significa dizer que, a tomada de decisão é realizada pelos próprios associados, por meio da Assembleia Geral. Porém, de acordo com Rossés *et al.* (2010) para uma gestão eficiente é necessário que os dirigentes da cooperativa tenham conhecimento dos limites legais, da diversidade de definições da evolução histórica e dos princípios cooperativistas.

Crúzio (1999) relata em sua pesquisa, porque as cooperativas agropecuárias estão falindo. Ele destaca que no nível decisório institucional há uma superposição dos poderes deliberativos e executor em relação ao poder máximo da “Assembleia Geral”. Ele cita também que embora sejam problemas de um estudo de caso específico, eles podem ocorrer

em todas as cooperativas agropecuárias. Um exemplo muito comum é a perpetuação de um único grupo no conselho de administração, e assim as decisões começam e serem tomadas sempre de forma unilateral, gerando assim conflitos entre sócios e dirigentes. Isso se dá em decorrência do próprio modelo de gestão proposto pela legislação cooperativa brasileira. Laushner e Schweinberger (1989) observam que as pessoas eleitas para gerir à cooperativa não são, necessariamente, aquelas mais capacitadas, e sim aquelas que foram merecedoras da confiança da maioria dos associados.

Já na década de 1970, Alencar (1976) indica que essa concentração de poder foi facilitada pelo distanciamento dos associados com a cooperativa, em decorrência de práticas administrativas impostas pelo capitalismo. Abrantes (2004) diz que primeiramente deverá haver uma perfeita e constante comunicação entre todos associados e dirigentes, para que assim haja um sistema onde todos participem das decisões, resultando numa gestão mais democrática. Ele acredita que se todos além de usuários são donos, não devem apenas delegar poderes aos dirigentes, e sim participar, pois o sucesso da cooperativa é responsabilidade de todos. Porém, Berton (1999) diz que a falta de planejamento estratégico, o não investimento em recursos humanos, ou seja, uma baixa profissionalização dos dirigentes e o desconhecimento da estrutura de capitais são fatores que podem justificar alguns dos problemas de gestão.

Oliveira (2006) identifica alguns desses problemas de gestão como falta ou esquecimento da educação cooperativista; falta de cooperação entre as cooperativas; aplicação de modelos de gestão centralizados e inadequados à instituição; não saber lidar com a concorrência e a distorção entre propriedade da cooperativa e propriedade da gestão, pois se deve compreender que a gestão do empreendimento cooperativo é realizada pelos próprios cooperados por meio da assembleia geral, já a administração cabe à diretoria que apenas executa o que a assembleia decide.

Observa-se que para o princípio de autogestão é condição *sine qua non* à participação de todos os cooperados. Isto tem reflexo no aspecto de comprometimento despendido em relação à sociedade cooperativa. Participar, envolver-se e comprometer-se em prol de um objetivo coletivo, é o que se espera dos cooperados, para desta forma chegar a uma situação onde todos os associados saibam dos problemas, ou situações vividas e se empenhem na procura de possíveis soluções, para assim chegar à prática da autogestão, o que seria um empreendimento gerido pelas pessoas que o compõem. Porém, a questão da participação e do comprometimento, também está ligada aos motivos que levaram e/ou levam os associados a

aderirem a este tipo de sociedade. Nesse sentido, é fundamental compreender as razões que motivaram a adesão por parte dos associados para desta forma ter uma visão mais globalizada acerca das dificuldades para se praticar a autogestão.

### 2.3 Premissas existentes no princípio de autogestão

No contexto de sociedade empresarial, tem-se o que se chama de comprometimento organizacional, o qual Siqueira (2009) baseia-se através de estudos de vários pesquisadores desde a década de 1970 para mensurá-lo. Neste sentido, nada impede que no contexto cooperativista possa-se também se apropriar desta conceituação, e que neste caso, usa-se 4 aspectos do comprometimento, sendo eles: participação, melhor desempenho e produtividade, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização.

Desta forma, este artigo tomou por base estas categorias de análise, para avaliar o nível de participação do cooperado para com a cooperativa. Observe no quadro 1 a seguir:

Autores	Palavras-chave	Categorias de análise avaliadas nesta pesquisa
Storck (1987)	Participação direta	Participação
Abrantes (2004)	Comunicação e participação	Melhor desempenho e produtividade do cooperado
Rosses <i>et al</i> (2010) e Berton (1999)	Gestão x Conhecimento	Empenho extra ou sacrificio adicional
Laushner e Schweinberger (1989)	Confiança x Conhecimento	Defesa da cooperativa

Quadro 1: categorias de análise avaliadas nesta pesquisa

Fonte: Elaboração própria (2013).

Percebe-se que os autores versam, quase em sua totalidade, de algumas palavras-chave acerca da autogestão. Storch (1987) e Abrantes (2004) concordam que deveria haver uma constante comunicação, envolvimento e participação de todos e não apenas uma delegação de poderes aos representantes.

Já Rossés *et al.* (2010), Laushner e Schweinberger (1989) e Berton (1999) tratam do conhecimento em aspectos diferentes, pois por falta de conhecimento se elege alguém o qual o cooperado confia, mas que não é capaz. Esse alguém, por sua vez por falta de conhecimento ultrapassa os limites legais, causando problemas de gestão.

### 3 METODOLOGIA

Tendo este artigo, o objetivo geral de identificar dificuldades na prática da autogestão em uma cooperativa agropecuária no estado de Roraima, classifica-se esta pesquisa como Qualitativa. Segundo Triviños (1987) a pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica, de um lado abrange as atividades de verificação que podem ser denominadas específicas, e por outro que todas elas são capazes de serem distinguidas por traços comuns. Também se classifica como pesquisa bibliográfica que segundo Roesch (2009) esta é uma abordagem que sistematiza algo que a grande parte dos cientistas aprendeu pela experiência.

Quanto ao método, trata-se de um estudo de caso, centrado no estudo das características de uma cooperativa em particular. Roesch (2009) assinala alguns aspectos que caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de texto; é especialmente adequado ao estudo de processo e explora fenômenos com base em vários ângulos. Yin (2001) aponta que este método compreende um estudo fatigante de um ou poucos objetos, o qual neste caso é uma sociedade cooperativista. É um dos métodos mais apropriados para averiguação de um fato contemporâneo dentro de seu contexto atual, no qual os limites entre o fato e o contexto não são abertamente perceptíveis. Nesse sentido trata-se de uma pesquisa exploratória.

Para a coleta de dados foram adotadas as técnicas de entrevista em profundidade, as quais foram levadas a efeito entre março e abril de 2013. Para Roesch (2009) este tipo de entrevista tem como objetivo primário entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações que não foram estruturados anteriormente a partir das suposições do pesquisador. Foram utilizadas entrevistas em profundidade com questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a percepção dos participantes das entrevistas. Foi utilizado um roteiro de perguntas abertas, que fora adaptado de Favacho (2012) e Siqueira (2008). Ele contém 9 perguntas às quais fazem menção as 4 categorias de análise: Participação; Melhor desempenho e produtividade do cooperado; Empenho extra ou sacrifício adicional e Defesa da Cooperativa.

Também foram utilizadas a observação participante e análise de documentos. A observação participante de forma aberta segundo Roesch (2009) ocorre quando o pesquisador tem autorização para desempenhar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito do seu trabalho. Lakatos e Marconi (2010) acreditam que o observador participante tem o objetivo inicial de ganhar a confiança, fazer os indivíduos entenderem a importância da investigação, sem esconder o seu objetivo. Já a análise documental é utilizada para complementar as

entrevistas ou outros métodos de coleta de acordo com Roesch (2009). Neste caso, os documentos analisados foram livro de matrícula, ata de constituição, atas de assembleias ordinárias e extraordinárias dos anos 2010, 2011 e 2012, relatório anual de comercialização. Desta forma, utilizou-se da triangulação de dados, a qual segundo Collis e Hussey (2005) indicam ao se usar “[...] fontes diferentes no estudo de um fenômeno” (p.81).

Já quanto à técnica de análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo, partindo das respostas dos sujeitos de pesquisa, avaliando congruências e disparidades nessas respostas, com base nas categorias de análise. A população-alvo desta pesquisa foi constituída de associados da Coopercarne, em Roraima, os quais totalizam 121. Desta forma, empregou-se a amostragem não probabilística por conveniência, a qual segundo Roesch (2009) esta técnica tem o escopo de constituir um subgrupo da população que seja representativo nas principais áreas de interesse da pesquisa. Para tanto, totalizou-se 10 (dez) sujeitos de pesquisa, aqui mencionados como cooperado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10.

Vale ressaltar que se utilizou de critérios de corte para a seleção desta amostra, quais sejam: A) aqueles que moravam em Boa Vista, B) somente os associados pessoa física, e por fim C) os cooperados que aceitaram responder à pesquisa. Entrou-se em contato com 28 cooperados dos quais 8 responderam que não teriam interesse em fazer parte da pesquisa, 10 solicitaram que a pesquisa fosse enviada via e-mail, mas mesmo assim somente 3 devolveram a pesquisa respondida, e outros 10 concordaram em responder a pesquisa, porém até o fechamento dos dados, somente 7 destes encontraram horário para receber a pesquisadora. Assim, a amostra contou com 10 entrevistados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 A Cooperativa Agropecuária de Roraima - Coopercarne**

A partir da coleta e dados secundários especificados nos documentos analisados viu-se que a sociedade cooperativista Coopercarne foi criada com o objetivo principal de superar os grandes problemas advindos da comercialização de gado para atravessadores, localmente chamados de marchantes, o qual servia a priori de intervenientes entre a produção e o consumo, ou seja, pegavam o gado bovino dos pecuaristas, abatiam em frigorífico público e distribuía a carne em açougues, casas de carne e supermercados em forma de carcaça resfriada (carne casada). Entretanto, dado a informalidade do processo vários problemas ocorriam dentre eles: atraso de pagamento, calote, distorções de peso, etc. Verificava-se nesse caso que estes entes usavam a produção dos pecuaristas para trabalharem, sem investir

inicialmente nenhum recurso financeiro. Sendo assim o risco da comercialização era absorvido por completo pelos produtores.

Para Reduzir a distância entre o pecuarista e o consumidor final, alguns associados optaram pela fundação de uma cooperativa, a qual no dia 14 de Novembro de 2001 teve a publicação de seu edital de convocação para a criação da cooperativa, o no dia 22 do mesmo mês e ano foi criada a Cooperativa Agropecuária de Roraima – Coopercarne, com sede na cidade de Boa Vista Roraima. A mesma iniciou com 26 cooperados, onde atualmente fazem parte 121 cooperados distribuídos em todo o estado de Roraima.

## **4.2 Análise dos dados**

Como mencionado, obtiveram-se o total de 10 sujeitos de pesquisa. As categorias de análise avaliadas fazem menção à: participação, melhor desempenho e produtividade do cooperado, empenho extra ou sacrifício adicional e defesa da organização. Para melhor visualização da análise dos dados, apresentar-se-á separadamente cada categoria e os resultados obtidos em cada técnica de coleta, a iniciar pelo perfil dos sujeitos de pesquisa. Vale lembrar que além de identificar o perfil do cooperado, ver-se-á o nível de participação dos associados e os motivos de adesão dos cooperados à Coopercarne.

### **4.2.1 Perfil dos sujeitos de pesquisa**

Todos os 10 entrevistados são do sexo masculino, possuem entre 30 e 60 anos e 5 tem nível superior. Apenas 1 dos entrevistados respondeu que sua atividade principal é pecuária e/ou agropecuária, nota-se com relevância esta característica, pois esse pode ser um motivo de baixa participação tendo em vista que a atividade rural seja uma atividade secundária.

### **4.2.2 Participação**

Para Storch (1987) a autogestão não envolve apenas a participação por meio de representantes, mas também a participação direta. Abrantes (2004) corrobora dizendo que os associados não devem apenas delegar poderes aos dirigentes, e sim participar. Nesse sentido, indo ao encontro dos objetivos desta pesquisa, investigou-se o nível de participação dos associados e os motivos que trouxeram o cooperado a participar da cooperativa.

Desta forma, 4 dos sujeitos de pesquisa revelaram que o que lhe motivou a fazer parte desta associação fora o incentivo fiscal. Observe o depoimento de alguns associados: “Vim fazer parte da Coopercarne em busca de melhorias, principalmente do benefício da Lei

215/98” (cooperado 6); “Além da facilidade de comercialização, vim em busca dos incentivos fiscais para incrementar minha produção” (cooperado 7); Já o restante da amostra, 6 sujeitos, apresentaram motivos diferentes como: “vim em busca de um grupo de produtores com o mesmo objetivo” (Cooperado2);” “vim em busca de interação com outros produtores e de uma classe mais unida de forma a defender melhor os interesses do grupo” (cooperado 3). Já o cooperado 5 veio em busca de adquirir novos conhecimentos, e de compartilhar experiências pessoais administrativas, o cooperado 7 veio pela organização das atividades comerciais e o cooperado 9 e 10 “vieram agregar forças a classe produtora para assim tentar superar os gargalos e dificuldades advindos da atividade”.

Vê-se que os motivos de participação divergem, indo desde uma postura menos cooperativista, em função do incentivo fiscal, a uma busca de cooperação e fortalecimento enquanto grupo, no qual se encontrem indivíduos com o mesmo objetivo e possam partilhar e compartilhar novos conhecimentos.

Os cooperados entrevistados, responderam que em reuniões e assembleias todos eles participam de acordo com a disponibilidade em seus negócios particulares, mas de acordo com a análise das listas de presenças das últimas assembleias, percebe-se que há um baixo número de comparecimento dos cooperados. Em 2010 compareceram 31 cooperados, em 2011 compareceram 49 e já em 2012 compareceram apenas 21. Além do baixo comparecimento percebe-se a falta de envolvimento dos cooperados nas atividades desenvolvidas pela cooperativa, pois nas atas são apenas delegados poderes à diretoria para que a mesma desempenhe as atividades. Isso vai ao encontro do proferido por Abrantes (2004), o qual assevera que se todos além de usuários são donos, não devem apenas delegar poderes aos dirigentes, e sim participar diretamente, pois o sucesso da cooperativa é responsabilidade de todos.

Já na observação participante, verifica-se que no que se refere à participação, isto se apresenta deficitário. Isto se dá em decorrência da falta de educação cooperativista, pois se percebe que os cooperados não conhecem os princípios e nem a doutrina cooperativista, o que traz consequências à gestão, pois o cooperado acaba por não participar, e isto faz com que nas eleições os diretores sejam eleitos apenas baseados em vínculos de amizade, simpatia e confiança, o que corrobora com Laushner e Schweinberger (1989) que desde a década de 1980 já apresentavam a confiança como principal motivo de os cooperados elegerem seus gestores. Berton (1999) observa dizendo que há uma baixa profissionalização dos dirigentes e o desconhecimento da estrutura de capitais são fatores que podem justificar alguns dos

problemas de gestão. Storch (1987) e Abrantes (2004) vão mais longe dizendo que na autogestão não se deve apenas delegar poderes, o que se precisa é da participação direta de todos. No caso da Coopercarne, percebe-se essa baixa participação e delegação de poderes aos dirigentes por parte dos cooperados, tanto nas entrevistas, como nos documentos analisados e também na observação participante.

Crúzio (1999) destaca que no nível decisório institucional há uma superposição dos poderes deliberativos e executor em relação ao poder máximo da “Assembleia Geral”. Um exemplo muito comum é a perpetuação de um único grupo no conselho de administração, e assim as decisões começam e serem tomadas sempre de forma unilateral. Nota-se que na Coopercarne há essa perpetuação de poder, mas não por vontade dos dirigentes, mas por falta de interesse e participação dos cooperados.

Nota-se também que essa baixa participação é de forma geral, seja na comercialização, nas assembleias e reuniões é um reflexo dos motivos que trouxeram o cooperado para Coopercarne, alguns vieram pela segurança de comercialização, outros pelo incentivo fiscal, mas poucos vieram realmente fazer a diferença pensando no todo, no bem-estar da comunidade e dos próprios cooperados.

#### **4.2.3 Melhor desempenho e produtividade do cooperado**

Questionados sobre sugestões, apoio para desenvolver novas ações, os cooperados 6 e 8 preferiram não opinar por não estarem cientes das atividades desenvolvidas no dia a dia da cooperativa; o cooperado 8 cobrou ainda uma maior transparência das ações desenvolvidas pela cooperativa. O cooperado 2 “[...] sugeriu um boletim informativo, para manter os cooperados e a sociedade informados [...]”, e assim seria dada a publicidade das ações tornando a cooperativa mais transparente e melhorando a comunicação da cooperativa com o cooperado. Isto tem reflexo nas palavras de Abrantes (2004), o qual defende que primeiramente deverá haver uma perfeita e constante comunicação entre todos associados e dirigentes, para que assim haja um sistema onde todos participem das decisões, resultando numa gestão mais democrática. O cooperado 4 defende que nos dias atuais seria necessária “uma reengenharia [...] na compra de boi, sistema operacional e renovação do quadro de associados [...]”. O cooperado 9 completa dizendo que atualmente auxilia na ideia de que a cooperativa precisa ter um objetivo, e desenvolver um plano estratégico de forma a ampliar suas ações com mais transparência.

Todos, com exceção do cooperado 8 estariam dispostos a ajudar no planejamento de novas ações de acordo com a objetividade, importância e de forma que a agenda de trabalhos não interferisse nas outras atividades.

Em se tratando da análise de documentos foram analisados os relatórios de comercialização, e pode-se perceber que há um aumento no número de cooperados que comercializam através da cooperativa em relação ao número de cooperados que comparecem as reuniões e assembleias. Em 2010 comercializaram animais para o abate 41 cooperados; em 2011 o número de cooperados passou para 48, e em 2012 este número ficou praticamente o mesmo, foram 47 cooperados. Nota-se ainda que aqueles cooperados que tem mais desempenho nas questões de comercialização são aqueles que mais participam nas assembleias, reuniões e grandes decisões da Coopercarne.

No que tange à produtividade, percebe-se que os que mais produzem em suas respectivas propriedades rurais são os que participam, em virtude da preocupação com os rumos do mercado, assim são aqueles que mais se interessam pelos assuntos inerentes à instituição, conseqüentemente são os que mais se doam, ou fazem qualquer sacrifício para participar, aprender e até mesmo se envolver nas atividades da Coopercarne.

#### **4.2.4 Empenho extra ou sacrifício adicional**

Indagados da situação hipotética que a cooperativa estivesse passando por um determinado problema, onde o cooperado entrevistado possui o conhecimento, ou as ferramentas para solução daquele problema, apenas o cooperado 8 pontuou que tem muitos negócios e que não teria tempo para assumir tarefas extras, já o restante, que corresponde a 9 sujeitos responderam que passariam os conhecimentos necessários, ajudariam ou contribuiriam para a solução do problema. Na pesquisa, não foi questionado o tipo de ação, pois o intuito era apenas saber se havia desprendimento para empenhar-se na solução de possíveis problemas. Berton (1999) diz que a falta de planejamento estratégico, é um dos fatores que podem justificar alguns dos problemas de gestão. Segundo o cooperado 1 em 2008 houve a construção de um planejamento estratégico, com diversas reuniões, e a participação de alguns cooperados, porém este planejamento já está defasado e o mesmo, está levantando junto à diretoria e aos cooperados a necessidade de se fazer outro planejamento, o que caberia como sacrifício adicional, pois para construção do planejamento são realizadas inúmeras reuniões com intuito de pensar e discutir ações e estratégias de trabalhos para o futuro.

Nas entrevistas questionou-se, a partir de situações hipotéticas, a necessidade de participação e sacrifício extra em reuniões mensais e 9 cooperados responderam que

participariam, mas de acordo com os documentos analisados, não é o que acontece. Muitas vezes nas assembleias se necessita de uma participação em massa dos cooperados para deliberações sobre assuntos de extrema importância para a cooperativa, e o que se percebe é uma baixa participação, de acordo com as atas e listas de presença analisadas.

#### **4.2.5 Defesa da cooperativa**

Quando inquiridos a respeito da satisfação com a gestão os cooperados, apenas o cooperado 5 não está satisfeito, pois a cooperativa ainda não conseguiu sua independência dos órgãos governamentais. Os demais estão satisfeitos e os cooperados 1 e 8 ainda complementam que estão satisfeitos, pois na direção da cooperativa estão pessoas sérias e de confiança. Esta colocação encontra amparo nas palavras de Laushner e Schweinberger (1989) que observam que as pessoas eleitas para gerir a cooperativa não são necessariamente aquelas mais capacitadas, e sim aquelas que foram merecedoras da confiança da maioria dos associados. A confiança reforça os vínculos entre os associados solidificando-os; é diante disto que Balaestro (2002) citado em Rosa e Brambilla (2010) assevera que o grau de confiança interorganizacional está fortemente ligado à confiança interpessoal, que não evidencia apenas aspectos institucionais, como também aspectos de afetividade e de cognição. Neste sentido, percebe-se que há situações onde os dirigentes de cooperativas não tem o conhecimento necessário para gerir a cooperativa, em muitas situações até avançam os limites legais por desconhecerem a legislação, porém é baseado neste vínculo de confiança interpessoal que Balaestro (2002) cita que os mesmos são eleitos.

Quando se avaliam as atitudes dos cooperados ao escutarem críticas a respeito da cooperativa 8 dos entrevistados defendem a instituição, porém o cooperado 2, diz que “[...] só será bem sucedida à crítica de um associado que participa [...]”, o cooperado 5 completa que só se atém em analisar críticas se forem construtivas, entretanto o cooperado 8 concorda com algumas das críticas, pois acha que falta transparência no trabalho da cooperativa e o cooperado 9 reconhece que a cooperativa é bastante e severamente criticada, principalmente pelas decisões tomadas de forma unilateral. Crúzio (1999) traz que as cooperativas estão com sérios problemas de gestão, e até mesmo falindo, pois as decisões tomadas de forma unilateral, muitas vezes sobrepõem as decisões da assembleia, causando discórdia entre os cooperados e os dirigentes, neste caso em específico acarretando em críticas conforme colocou o cooperado 9.

De acordo com a observação participante percebe-se que só defendem de críticas e comentários maldosos, os mesmos, que participam. Por fim, esta observadora percebe que na

Coopercarne há um grupo de gestores comprometidos com a classe de produtores, com o bem-estar de todos, pois até mesmo nas ações fundiárias e ambientais, eles se preocupam em resolver para possibilitar uma melhor qualidade de vida aos seus associados. Dentre eles há alguns que pensam no futuro de Roraima, e como a Coopercarne fará parte deste futuro e assim estudam para cada vez mais terem uma gestão mais transparente e comprometida com o associado e com a comunidade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo este trabalho o objetivo de identificar dificuldades na prática da autogestão em uma cooperativa agropecuária no estado de Roraima, viu-se que no caso investigado, há prática do princípio em questão, porém bastante deficitário. O fato repousa no nível de comprometimento dos associados que é baixo, na amostra investigada. Isso se deve ao fato dos motivos que levou os cooperados a participar da Coopercarne, pois alguns se submetem apenas em função de um benefício fiscal. Pode-se somar isto ao fato de a atividade pecuária não ser a atividade principal dos associados entrevistados.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que se utilizada certamente ajudaria a organizar as ações para se chegar ao objetivo, porém observou-se que o planejamento da Coopercarne está defasado comprometendo o resultado da gestão, e dificultando assim a execução de ações para um bom andamento das atividades da Coopercarne. Esta situação vivenciada pela Coopercarne dificulta também o processo de tomada de decisão em relação ao mercado, pois os problemas surgem e, no entanto as decisões demoram a serem tomadas fazendo assim com que a mesma perca competitividade no mercado comercial.

Em relação ao conselho administrativo, percebeu-se que há uma perpetuação no poder, pois desde a sua criação, praticamente as mesmas pessoas fazem parte deste conselho, talvez não por vontade própria, mas por falta de interesse, participação e comprometimento dos demais sócios. Pode-se até dizer que houve uma acomodação dos cooperados, pois delegar é mais fácil do que participar. Nas duas últimas eleições notou-se uma pequena mudança, trazendo cooperados jovens dispostos a procurar no conhecimento entender e reconhecer os limites legais para chegarem a uma gestão eficiente, eficaz e transparente, melhorando desta forma a comunicação e, por consequência, a participação dos cooperados.

A fim de responder este objetivo, fez-se pesquisa qualitativa, cujo método mais adequado fora o estudo de caso. Empregou-se na coleta de dados, a técnica de entrevistas em profundidade, guiada por roteiro de entrevistas; observação participante e análise documental.

Desta forma realizou-se a triangulação de dados e análise de conteúdos na tentativa de se obter maior validade dos resultados.

No que se refere a limitações do estudo, este por tratar-se de um estudo de caso, não se pode generalizar os resultados. Da mesma forma, a pouca aceitação dos sujeitos de pesquisa em participar também pode ser um fator limitante.

Quanto à contribuição ao meio gerencial, para se ter um empreendimento autogerido tem-se que estimular a participação de seus membros, de forma que o mesmo participe do planejamento, execução e dos resultados. Como sugestões para estudos futuros, pode-se citar os aspectos culturais em relação ao cooperativismo.

No estudo do caso da Coopercarne, para diminuir estas dificuldades encontradas em praticar a autogestão o conselho administrativo deveria instituir ações para estimular a participação e o comprometimento dos sócios, poderia também criar mecanismos de comunicação para que as ações ficassem mais transparentes, e também promover programas que proporcionassem uma educação cooperativista aos associados.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, J. **Associativismo e cooperativismo**: como a união dos pequenos empreendedores pode gerar emprego e renda no Brasil. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

ALENCAR, E. **Valorização da cooperativa agrícola de Curvelo - MG**. Viçosa, 1976. Dissertação (Mestrado em extensão rural) – Universidade Federal de Viçosa.

AMODEO, N. B. P. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: PRESNO AMODEO, Nora e ALIMO, Héctor. **Ruralidades, Capacitação e Desenvolvimento**. Viçosa: UFV/CPDA, 2006.

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERTON, L. H. A Gestão Financeira das Cooperativas Paranaenses. **Rev. FAE**, Curitiba, v.2, nº3, set/Nov, 1999, p.39-45.

BOESCHE, L.; MAFIOLETTI, R. L. **Evolução e indicadores do cooperativismo paranaense**. Curitiba: SISTEMA OCEPAR, 2005.

BRASIL. Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Dispõe sobre a política nacional do cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF 16 de dez 1971.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: Um guia prática para alunos de graduação e pós-graduação. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias estão falindo? **RAE- Revista de administração de empresas** – São Paulo: Abr/Jun. 1999.

FAVACHO, A. S. S. **Gestão de cooperativas: fatores que influenciam no resultado- uma análise de duas cooperativas de flores da Região Metropolitana de Belém.** Pará, 2012. Dissertação (Mestrado)- Universidade da Amazônia.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. **Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade.** **Cadernos de economia** – Curso de Ciências Econômicas – Uno Chapecó. Ano 11, n 20. Jan/Jun. 2007.

LAKATOS E. M.; MARCONI M.A. **Fundamentos da metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LAUSCHNER, R.; SCHWEINBERGER, G. A. Eficiência y eficacia de La empresa cooperativa y estructura de poder. **Perspectiva Económica**, v.24, n 65, p.11-26, abr./mai. 1989.

LEITE, J.S. **Cooperação e intercooperação.** 1. ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1982.

KLAES, L. S. **Introdução ao Cooperativismo.** Santa Catarina: Unisul Virtual, 2007.

MACHADO, S. M. C. F. Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Fundação Visconde de Cairu. 2006. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade social- Faculdade de Ciências Contábeis.

MARION, J. C. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1996.

NASCIMENTO, Claudio. Seminário nacional de Autogestão. Joinville-SC, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Manual de Gestão das Cooperativas.** São Paulo: Atlas, 2006.

PEDROZO, E. de A. Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais. In: **ENANPAD**, 17. *Anais...* 27 a 29 de setembro de 1993, Salvador, BA. v.5, Administração Rural, 1993.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, J. S.; BAMBRILLA, F. R. Influências da Confiança como Mecanismo Facilitador à Consolidação das Competências Coletivas: Estudo do Caso RedLar. In: **EnEO: Encontro de Estudos Organizacionais.** Florianópolis-SC, maio, 2010.

ROSSÉS *et al.* Sistema de gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Julio de Castilhos. In: **VII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia.** 2010.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional.** Porto Alegre: Artmed, 2008.

STORCH, S. **Uma perspectiva estrutural sobre cooperativas industriais**. In: MOTTA, Fernando C. Prestes *et. al.* Participação e participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo, Babel Cultural, 1987.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais** – a pesquisa quantitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

VALADARES, J. H. **Moderna administração de cooperativas**. Belo Horizonte. Apostila FORMACOOOP Mód. II SESCOOP/BA, realizado em nov. 2004.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F.. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.