

**UNIOESTE – UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
CAMPUS DE MARECHAL CÂNDIDO RONDON, PR  
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS – CCA  
PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM DESENVOLVIMENTO RURAL  
SUSTENTÁVEL**

**ALINE MILIONI DE MELO**

**AS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM  
INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DO OESTE DO PARANÁ: UMA ANÁLISE DA  
RETRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON 2018, PR**

**ALINE MILIONI DE MELO**

**AS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM  
INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DO OESTE DO PARANÁ: UMA ANÁLISE DA  
RETRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Dissertação apresentada à  
Universidade Estadual do Oeste do  
Paraná, como parte das exigências do  
Programa de Pós-Graduação em  
Desenvolvimento Rural Sustentável,  
como requisito para a obtenção do grau  
de mestre.

Linha de pesquisa: Desenvolvimento  
Territorial, Meio Ambiente e  
Sustentabilidade Rural.

Orientador: Prof. Dr. Clério Plein.  
Coorientador: Prof. Dr. Geysler R. F.  
Bertolini

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON**

**PARANÁ – BRASIL 2018**

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Melo, Aline

AS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DO OESTE DO PARANÁ: UMA ANÁLISE DA RETRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO / Aline Melo; orientador(a), Clério Plein; coorientador(a), Geysler Bertolini, 2018.

104 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus Marechal Cândido Rondon, Centro de Ciências Agrárias, Graduação em Ciências Contábeis Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, 2018.

1. Leite. 2. Gestão. 3. Instituições. 4. Cooperativismo.  
I. Plein, Clério. II. Bertolini, Geysler. III. Título.

**ALINE MILIONI DE MELO**

**AS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM  
INTERAÇÃO SOLIDÁRIA DO OESTE DO PARANÁ: UMA ANÁLISE DA  
RETRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES NAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual do Oeste do Paraná como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* em Desenvolvimento Rural Sustentável, Área de Concentração “Desenvolvimento Rural Sustentável, para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Rural Sustentável”, aprovada pela seguinte Banca Examinadora”.

Marechal Cândido Rondon, 17 de agosto de 2018.

---

Prof. Dr. Clério Plein (Orientador)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini (Coorientador)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Adilson Francelino Alves (Membro)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

Prof. Dr. Sergio Luiz Kuhn (Membro)  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

*Reunir-se é um começo, ficar juntos é progresso e trabalhar juntos é sucesso*  
(Henry Ford)

## **AGRADECIMENTOS**

A DEUS, que todos os dias da minha vida me deu forças para nunca desistir, me indicando o caminho de verdade e sabedoria;

A minha mãe, Sonia Aparecida Milioni, e minha irmã, Bianca Milioni de Melo, que estiveram sempre presentes me apoiando e me dando forças para que eu continuasse na luta durante essa etapa da minha vida. Sempre me senti segura para continuar;

Ao meu orientador, Professor Dr. Clério Plein, por seu apoio e amizade, além de sua dedicação, competência e especial atenção nas revisões e sugestões, fatores fundamentais para a conclusão deste trabalho;

Ao meu Coorientador, Professor Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini, que aceitou o pedido de Coorientação, pelo auxílio e as sugestões sobre a pesquisa, e pelo apoio para finalizar o mestrado;

Os entrevistados da SISCOOPLAF e COOPLAFs que me atenderam e passaram todas as informações e dados ao longo da pesquisa;

Ao programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, pelas contribuições realizadas durante o mestrado;

A todos os professores do mestrado que, de alguma forma ou de outra, contribuíram para minha formação.

Muito obrigado a todos!

## RESUMO

MELO, Aline Milioni de. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, agosto, 2018. **As cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária do Oeste do Paraná: uma análise da crise com foco nas práticas de gestão.** Orientador: Prof. Dr. Clério Plein. Coorientador: Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini.

Esta dissertação tem como objetivo analisar as práticas de gestão na cooperativa central de leite da agricultura familiar com interação solidária do Oeste do Paraná. A pesquisa foi desenvolvida em dez cooperativas para tentar explicar o processo de fechamento das seis Cooperativas de leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária. Para alcançar o objetivo desse trabalho, primeiramente foi feita uma revisão teórica do estudo. A pesquisa de campo resultou a falta de conhecimento dos presidentes de cada cooperativa e de pessoas comprometidas com o negócio, sendo que o estudo conclui que o processo de gestão influenciou no fechamento das cooperativas pela falta de organização, descomprometimento, desmotivação, má gestão dos colaboradores e falta de conhecimento no assunto.

**Palavras-chave:** Leite. Gestão. Mesorregião do Oeste – Paraná. Instituições. Cooperativismo. Agricultura Familiar.

## ABSTRACT

MELO, Aline Milioni de. State University of Western Paraná, December 2017. **The family farming milk cooperatives with solidarity interaction of the Western Paraná**: a crisis analysis focused on management practices. Supervising Professor: Prof. Dr. Clério Plein, PhD. Coorientador: Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini, PhD.

This dissertation aims to analyze management practices in the central cooperative of milk of the family agriculture with solidarity interaction of the West of Paraná. The research was developed in ten cooperatives to try to explain the process of closing the six Cooperatives of milk of Family Agriculture with Solidarity Interaction. In order to reach the objective of this work, a theoretical review of the study was carried out, where the study concludes that the management process influenced the closure of cooperatives due to lack of organization, lack of commitment, lack of motivation, poor management of employees and lack of knowledge in the subject.

**Keywords:** Milk. Management. Meso-region of the Western - Paraná. Institutions. Cooperativism. Family farming.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - A localização do Oeste do Paraná.....	21
<b>Figura 2</b> - Fachada da Central (SISCOOPLAF).....	31
<b>Figura 3</b> - Os presidentes, colaboradores e gestor das cooperativas.....	31
<b>Figura 4</b> - As quatro funções administrativas.....	54
<b>Figura 5</b> - A gestão de processos para aumentar os ganhos nos negócios....	55

## LISTAS DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - História das Cooperativas de leite da Agricultura familiar com interação solidária.....	29
<b>Quadro 2</b> - Trabalho sobre os aspectos da gestão.....	57
<b>Quadro 3</b> - Trabalho sobre as particularidades da Gestão de Cooperativas.....	60
<b>Quadro 4</b> - Trabalho sobre os processos da gestão das cooperativas.....	61
<b>Quadro 5</b> - Principais fatores responsáveis pelo fechamento e continuidade das Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná.....	91

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Número de estabelecimentos agropecuários segundo condição do produtor em relação à agricultura familiar e mesorregião geográfica - Paraná – 2006.....	23
<b>Tabela 2</b> - Rebanho bovino, vacas ordenhadas, Produção de leite e produtividade de leite na Mesorregião Oeste Paranaense (PR) 1990 – 2015.....	24

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
1.1METODOLOGIA.....	17
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
<b>2 A PRODUÇÃO DE LEITE NO OESTE DO PARANÁ E O SURGIMENTO DAS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA.....</b>	<b>20</b>
2.1 ASPECTOS GERAIS DA MESSORREGIÃO OESTE DO PARANÁ.....	20
2.2 A PRODUÇÃO DE LEITE NO OESTE DO PARANÁ.....	23
2.3 AS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA (SISCOOPLAF E COOPLAFs).....	27
<b>3 O COOPERATIVISMO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR.....</b>	<b>33</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO RURAL.....	33
3.2 INSTITUIÇÕES, MUDANÇA INSTITUCIONAL E DESEMPENHO ECONÔMICO.....	35
3.3AGRICULTURA FAMILIAR.....	39
3.4 ECONOMIA, SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO.....	41
<b>4 OS PROCESSOS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS: UMA REVISÃO.....</b>	<b>49</b>
4.1REDESENHOS DE PROCESSOS.....	49
4.2ASPECTOS GERAIS DE GESTÃO.....	50
4.3AS PARTICULARIDADES DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS.....	52
<b>4.3.1Gestão nas pequenas cooperativas.....</b>	<b>52</b>
4.4OS PROCESSOS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS.....	53
<b>5 A CRISE DAS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR NO OESTE DO PARNÁ E AS INSTITUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO.....</b>	<b>65</b>
5.1 ENTREVISTA COM OS PRESIDENTES E GESTOR DE COOPERATIVAS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ .....	68
<b>5.1.1 Cursos e treinamentos em gestão aos colaboradores.....</b>	<b>69</b>

5.1.2 Apoio financeiro e experiência associativa.....	70
5.1.3 Positividade/Negatividade na gestão.....	71
5.1.4 Estratégia administrativa.....	74
5.1.5 Oportunidade na relação cooperativa/associado.....	76
5.1.6 A forma de gestão em atividade na cooperativa.....	77
5.1.7 Sistema Viasoft empresa de Pato Branco.....	79
5.1.8 Propaganda e <i>Marketing</i> .....	79
5.1.9 Olhares futuros da cooperativa.....	81
5.1.10 Objetivos estratégicos das cooperativas.....	82
5.1.11 Planejamento estratégico.....	83
5.1.12 Normas formais e informais da gestão.....	84
5.1.13 O fechamento das COOPLAFs no Oeste paranaense.....	86
5.1.14 O conhecimento dos presidentes na gestão da cooperativa.....	90
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	93
REFERÊNCIAS.....	96
APENDICES.....	102

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa é relevante porque trata da gestão num tipo de sociedade empresário, que muito produz e representa dentro do agronegócio. As cooperativas de produção de alimentos em especial do leite, que sofrem impacto pelo mercado, bem como pela forma de gestão e atuação destas cooperativas. Portanto, pretende-se entender o motivo que levou as cooperativas de leite da região Oeste do Paraná (COOPLAFs) a darem início ao processo de fechamento e liquidação. O que levou à escolha do tema foi a minha participação do projeto Organização e Fortalecimento da Rede SISCLAF de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – Universidade sem Fronteiras da Universidade Estadual do Oeste do Paraná no câmpus de Cascavel, auxiliando na utilização do sistema de processos de gerenciamento financeiro de dados para contabilizar as movimentações financeiras, fluxo de caixa, registro e controle das entradas e saídas da cooperativa de leite da Agricultura Familiar com a Interação Solidária (SISCLAF), das cooperativas integrantes do SISCLAF (CLAFs), para facilitar a tomada de decisões e ter o controle correto das informações; assim como dar treinamento aos produtores cooperados com noções de controle financeiro e administração de propriedades rurais e treinamentos sobre a utilização de softwares de gestão agrícola, entre outros.

Esta iniciativa propõe a sistematização e a gestão do conhecimento produzido pelos participantes. A perspectiva é que esta produção venha a contribuir com as atividades da fase presencial e configurar material de consulta em atividades posteriores. North (1994, p. 359-360) estabelece as instituições no centro do processo de desenvolvimento ou evolução das sociedades e as especifica:

“Instituições são os limites inventados pelos humanos para estruturar a interação entre eles. São formadas por restrições formais (regras, leis, constituições) e restrições informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto impostos). Juntas elas definem a estrutura de incentivos das sociedades e especialmente das economias.” (NORTH; DOUGLAS, 1993).

Mostrando a importância histórica das instituições para conduzir conflitos e promover o desenvolvimento, esse autor argumenta que “[...] deve ocorrer inovação institucional para haver desenvolvimento sustentável [...]” – e assevera

que “[...] sabemos muito pouco sobre como reverter a direção das economias em busca de eficiência adaptativa, embora seja fácil enunciar os problemas: é preciso mudar tanto as instituições como as percepções de seus membros” (NORTH, 1992).

A agricultura familiar é fundamental para os setores econômico e social no Brasil. É dos pequenos produtores que trabalham com suas famílias que vem a maior parte dos alimentos que chega à mesa dos brasileiros. Na região Oeste do Paraná, as cooperativas do sistema COOPLAFs se caracterizam por pequenos agricultores familiares, que vendem seu leite para as cooperativas que fazem todo o processo de pasteurização e produção de iogurte e geralmente são constituídos por um ou dois funcionários.

Desde o reconhecimento da agricultura familiar como categoria social pelo Estado brasileiro, cada vez mais esse setor ganha prioridade e suas particularidades passam a compor o campo de análise sobre a agricultura no Brasil. A pesquisa se deu de diferentes aspectos, tais como: impacto nas famílias, no estabelecimento e no setor local. Para tanto, contamos com as seguintes ferramentas de pesquisa: questionários e trabalho de campo com visitas a diferentes regiões do estado.

As COOPLAFs (Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária) possuem uma história recente, do ano de 2005 até 2007; no entanto, com um crescimento surpreendente tendo seu início com dez cooperativas espalhadas pela região Oeste e, uma central estabelecida em Cascavel, restando quatro cooperativas. A central tem a missão de representar, organizar e dar suporte às cooperativas singulares, com o desafio de continuar a expansão e a consolidação do cooperativismo solidário, construindo uma rede que viabilize o trabalho dos agricultores que atuam na atividade leiteira na região oeste paranaense.

As dez COOPLAFs iniciaram as suas atividades com o intuito de promover a interação entre as cooperativas e contar com uma infraestrutura que servisse de apoio e utilização para a implantação do sistema de gestão, facilitando aos cooperados o acesso às informações necessárias, como também para a tomada de decisões. Porém, seis COOPLAFs fecharam porque enfrentaram grandes problemas e não conseguiram continuar suas atividades.

Portanto, a proposta foi de viabilizar planos de aprimoramento para melhorar a gestão e contribuir com a atividade rural por meio das pequenas cooperativas, ressaltando que grande parte é formada por pequenos agricultores com certa dificuldade em utilizar e acompanhar os sistemas. É fundamental que as cooperativas estabeleçam uma gestão para manter os padrões permanentes de desenvolvimento desses cooperados, por acreditar no sistema cooperativista para o desenvolvimento sustentável.

Para entender o sistema de interação solidária, Basso (2011) menciona que em 1997 foram dados os primeiros passos na construção do Sistema de Interação Solidária das Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar do Sudoeste do Paraná (SISCLAF), representado pelas cooperativas singulares e uma base de serviço, tendo o Sistema Cresol como referência organizativa.

Em contrapartida, Magalhães (2007) relata que houve um surpreendente crescimento das pequenas cooperativas de leite na Região Sul do Brasil, assim como as Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária, como mostraram David (2009) e Basso (2011). Com fundação mais recente – e ainda em estado inicial de desenvolvimento – está formada a SISCOOPLAF (Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná), a qual possui seu campo de atuação na região Oeste do Paraná. Sua organização seguiu os modelos já implantados na região Sudoeste, respondendo às demandas do ramo de crédito, principalmente no que se refere à organização da cadeia leiteira, atividade explorada pelos laticínios da região.

A concentração econômica das cooperativas vem crescendo, pois quando deu início a SISCOOPLAF começou com dez cooperativas associadas, e agora totalizam apenas quatro cooperativas abertas e ativas. Além dos aspectos mencionados, os traços marcantes dos agricultores familiares indicam diferenças importantes quanto às possibilidades e limites que enfrentam, os quais compõem grupos com interesses particulares e estratégias próprias de sobrevivência e de produção, que reagem de forma diferente aos desafios, oportunidades e restrições semelhantes e que, portanto, requerem tratamento compatível com essas diferenças.

Esta pesquisa, então, tenta destacar a diferença desses trabalhos, mostrando como a cooperativa usa os aspectos de processos de gestão e de que forma se comportam.

Diante desta contextualização e da justificativa para o desenvolvimento do estudo nas cooperativas, o problema da pesquisa fica definido dessa maneira: A gestão e sua forma explicam o processo de crise das Cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária?

Como hipótese, acredita-se que existem elementos institucionais que afetam negativamente o processo de gestão das cooperativas e os grupos de agricultores com falta de capacitação no gerenciamento do empreendimento.

Para dar conta da problemática proposta, o objetivo geral é analisar o processo de crise das cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária. Os objetivos específicos são: a) analisar o processo histórico de constituição e desenvolvimento das cooperativas de leite da agricultura familiar no cenário recente de expansão da produção de leite; b) investigar os modelos de gestão utilizados pelas cooperativas; e c) compreender de que modo as instituições das normas formais e informais estão influenciando no fechamento das cooperativas.

## 1.1 METODOLOGIA

A presente pesquisa constitui um estudo de caso, em que foram analisadas as informações referentes à SISCOOPLAF e suas cooperativas que participam de sua rede de economia solidária da agricultura familiar no Oeste do Paraná. Para Gil (2008), os estudos de caso permitem o conhecimento amplo e detalhado dos poucos objetos estudados. Segundo Yin (2010), este é um método empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real e, em especial, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O presente estudo de caso busca analisar além da cooperativa central, cada uma das cooperativas de maneira isolada, como fenômenos individuais, contudo, elas representam a parte em um todo, que constitui um estudo de caso múltiplo. Neste tipo de estudo, de acordo com Yin (2010), a evidência dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa, e o estudo, em geral, é visto como mais robusto. A conciliação é pertinente e corroborada pelo entendimento de Goode e Hatt, quando afirmam que a pesquisa moderna deve rejeitar a separação

entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre ponto de vista estatístico e não estatístico (GOODE; HATT, 1996).

As fontes de dados primários pelo levantamento de informações, via questionários, nas COOPLAFs localizadas na região Oeste do Paraná e a Central SISCOOPLAF, com os presidentes das quatro cooperativas que estão ativas (Anexo 1), e com os presidentes das seis cooperativas que fecharam suas atividades (Anexo 2). A entrevista teve como objetivo coletar os dados qualitativos para o Gestor e se baseou no Anexo 3. Procurou-se levantar dados mais gerais sobre as seis áreas funcionais do empreendimento: Gestão Organizacional; Prestação de Serviços; Gestão Financeira; Comercialização e Marketing; Gestão Industrial e Gestão Ambiental. Estas entrevistas foram escritas, seguindo as questões como forma da conversa com os presidentes e gestor, algumas informações não foram registradas, mas auxiliaram no estudo sobre as cooperativas. Escolheu-se um presidente de cada cooperativa e o gestor, por estarem mais integrados à gestão e à administração da cooperativa, totalizando um público de 11 pesquisados.

A entrevista é uma ferramenta pela qual se objetiva obter informações por meio de uma conversa profissional, representando assim, um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (LAKATOS; MARCONI, 2003).

## 1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação que está estruturada em quatro capítulos, além da introdução e das considerações finais.

O segundo capítulo, “A produção de leite no Oeste do Paraná e o surgimento das cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária”, apresenta a descrição da instituição, a forma como o estudo de caso está sendo realizado, o histórico da cooperativa, bem como a sua caracterização, os dados de pesquisa nas cooperativas de leite da agricultura familiar no Oeste do Paraná, a agricultura familiar e a produção de leite no Oeste do Paraná, como

também o surgimento das cooperativas de leite, o cenário atual e os problemas enfrentados.

O terceiro capítulo, “O cooperativismo como forma de desenvolvimento da agricultura familiar”, de revisão bibliográfica, expõe os principais conceitos selecionados que possuem relação direta com o estudo de revisão teórica e aborda os conceitos do cooperativismo como forma de desenvolvimento da agricultura familiar, comparando a agricultura familiar com o cooperativismo, bem como sua importância e seu significado.

O quarto capítulo, “O processo de gestão nas cooperativas: uma revisão”, relata sobre as teorias dos autores relacionados com o tema para entender os processos de gestão, qual a sua importância para as cooperativas, que ferramentas são utilizadas e de que forma cada colaborador se organiza no setor administrativo.

O quinto capítulo trata de uma análise dos dados empíricos da pesquisa, do surgimento e da importância de diversos autores sobre o processo da agricultura familiar, cooperativismo e desenvolvimento rural e a adoção de práticas de gestão do conhecimento nas cooperativas.

## **2 A PRODUÇÃO DE LEITE NO OESTE DO PARANÁ E O SURGIMENTO DAS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA**

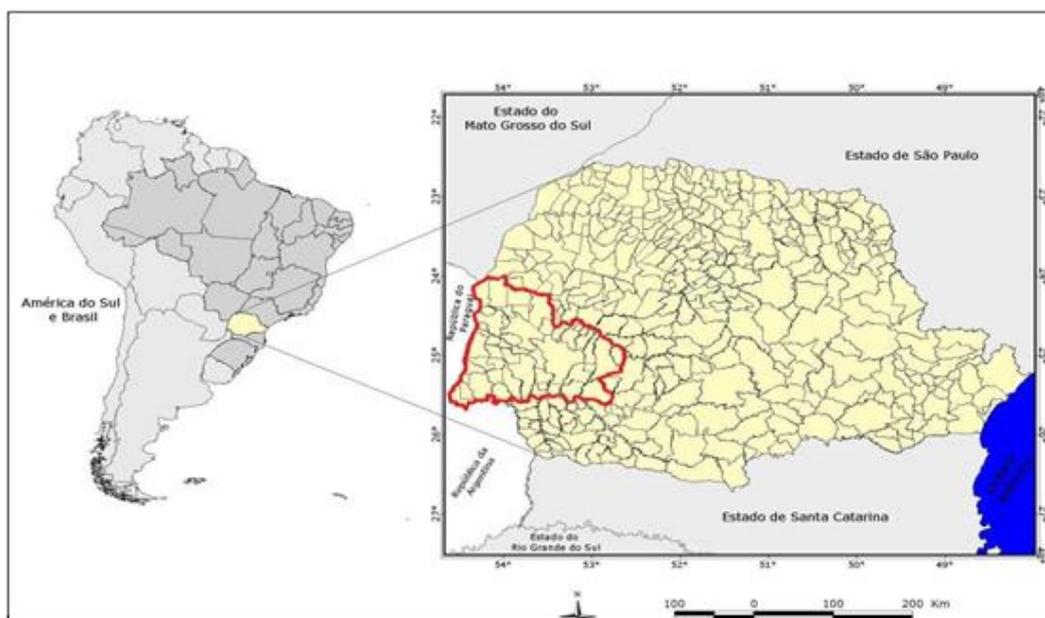
O objetivo deste capítulo é estabelecer uma base teórica que oriente a pesquisa, levando em consideração o surgimento das cooperativas de leite e sua importância para o pequeno agricultor, acreditando que é preciso realizar a reflexão da literatura que aborda essas teorias e temáticas em torno da problemática, como explicam o processo das práticas de gestão.

Desse modo, o capítulo está estruturado da seguinte forma: na primeira parte, faremos uma análise das teorias que tratam dos aspectos gerais do mesorregião do Oeste do Paraná. Seguindo, será abordado o crescimento da produção de leite do Oeste do Paraná e, por último, o surgimento das cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária (SISCOOPLAF e COOPLAFs) e a análise desses autores atuando em cooperativas em processo de fechamento.

### **2.1 ASPECTOS GERAIS DA MESORREGIÃO DO OESTE DO PARANÁ**

O Brasil é caracterizado por uma vasta extensão territorial e é subdividido em cinco regiões, a saber: Oeste, Sudoeste, Norte, que apresentam perfis de distintas produções, o que acarretou em diferentes e específicas organizações e estruturas do cooperativismo. Destaca-se neste capítulo o desenvolvimento das cooperativas da região Oeste do Paraná, com o intuito de verificar as atividades desenvolvidas nas Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária (COOPLAFs), e a Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná (SISCOOPLAF) de Cascavel, na região Oeste do Paraná.

Figura 1– Localização do Oeste do Paraná



Fonte: JÚNIOR, Clóvis do Espírito Santo, 2004

Na Figura 1, no Oeste destaca-se a região de Cascavel, escolhida para análise e pesquisa, localizada na região central do Oeste do Estado do Paraná. Dentre os dez municípios que fazem parte deste estudo estão: Cascavel, Guaraniaçu, Santa Lúcia, Lindoeste, Missal, Medianeira, Vera Cruz, Três Barras, Diamante do Oeste e Campo Bonito.

Até o início do século XX o interior do Paraná era pouco habitado. A partir da década de 1930, com o governo de Getúlio Vargas, iniciava-se um programa de ocupação e de colonização das terras no interior do Estado do Paraná e, entre essas terras, situava-se a região oeste. Durante o governo de Moisés Lupion, 1947-1951 e 1956-1960, “[...] o Paraná assistiu a uma intensa transformação no cenário populacional e ocupacional do seu território” (KLAUCK, 2004, p. 10).

O período mais intenso da colonização iniciou-se nas décadas de 1950 e 60. Neste período, a região apresentou uma acelerada transformação tecnológica na agricultura paranaense, na qual a produção em lavouras temporárias se sobressaiu, principalmente de soja, milho e trigo. A ocupação dessa região decorreu da migração do norte paranaense e, principalmente, pelos descendentes de alemães e italianos, provenientes dos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Através do desenvolvimento ao longo dos anos, o oeste paranaense se aperfeiçoou na pecuária e na agricultura moderna para exportação. Assim, o trabalho na agricultura impulsionou o comércio e forneceu material necessário

para a instalação da indústria ligada ao agronegócio, o que continua impulsionando o crescimento da região Oeste. (RIPPEL; FERRERA DE LIMA, 2009).

Destaca-se também a distância do município de Cascavel que, segundo IBGE (2011), até a capital administrativa estadual, é de 491 quilômetros. Diante do exposto, a área desta pesquisa refere-se a uma parte do território paranaense, a qual o IBGE nomeia como Mesorregião Geográfica do Oeste do Paraná. A mesorregião compõe-se de 50 municípios, possuindo uma área territorial de aproximadamente 12% do estado. De acordo com o IBGE (2011), a mesorregião Oeste do Paraná é constituída por três microrregiões: a Microrregião de Cascavel, com 18 municípios; a Microrregião de Toledo, com 21 municípios e a Microrregião de Foz do Iguaçu, com 11 municípios. O oeste paranaense é de grande importância para o estado do Paraná por ser um dos maiores produtores nacionais de soja, de suínos e de frangos, além de ser o corredor de exportação, pois faz fronteira com o Paraguai e a Argentina. Sua área é de 22.864,702 km<sup>2</sup>, o que representa 11,44% do território paranaense. Destaca-se ainda pela integração entre as principais cadeias produtivas, sendo elas: soja, milho, suínos, frangos e leite, fortifica a economia da região, contemplando, assim, sua importância a nível nacional (MADUREIRA, 2012, p 22).

Conforme o IBGE (2006), segundo a classificação por estabelecimentos familiar e não familiar, o maior número absoluto de estabelecimentos não familiares encontra-se na mesorregião Norte Central, com 12.865 estabelecimentos. Em termos percentuais, esta mesorregião divide com a Centro-Oriental os maiores percentuais de estabelecimentos não familiares (23,7%). Na outra ponta, o Sudoeste apresenta o maior percentual de estabelecimentos da agricultura familiar (88,9%), seguido pela mesorregião Sudeste (Tabela 1).

Tabela 1 - Número de estabelecimentos agropecuários segundo condição do produtor em relação à agricultura familiar e mesorregião geográfica – Paraná – 2006

Mesorregião Geográfica	Número de estabelecimentos Agropecuários (Abs.)			Número de Estabelecimentos Agropecuários (%)		
	Total	Agricultura não familiar	Agricultura familiar	Total	Agricultura não familiar	Agricultura familiar
Noroeste	37.723	8.400	29.323	100,0	23,3	77,7
Centro-Occidental	21.310	4.540	16.770	100,0	21,3	78,7
Norte Central	54.272	12.865	41.407	100,0	23,7	76,3
Norte Pinheiro	29.661	6.305	23.356	100,0	21,3	78,7
Centro-Oriental	19.174	4.549	14.625	100,0	23,7	76,3
Oeste	53.216	9.464	43.752	100,0	17,8	82,2
Sudoeste	44.479	4.947	39.532	100,0	11,1	88,9
Centro-Sul	41.368	7.780	33.588	100,0	18,8	81,2
Sudeste	39.390	4.725	34.665	100,0	12,0	88,0
Metropolitana de Curitiba	30.458	4.569	25.889	100,0	15,0	85,0
Paraná	371.051	68.144	302.907	100,0	18,37	81,63

Fonte: IBGE – Censos Agropecuários 2006

## 2.2 A PRODUÇÃO DE LEITE NO OESTE DO PARANÁ

Para Zoccal (2016), os principais fatos que ocorrem na produção mundial de leite e os estudos sobre o futuro do setor são acompanhamentos realizados por várias instituições, sendo uma delas o Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), que estimou para este ano uma redução da produção de leite no mundo, se comparada ao que foi produzido em 2015, em especial, na Nova Zelândia, Austrália e Argentina, que são países exportadores de lácteos, e retração também no Brasil, um país considerado importador.

De acordo com os dados da Pesquisa Pecuária Municipal do IBGE, em 2013 o Brasil produziu 34.255 bilhões de litros de leite. O preço médio do litro de leite foi de R\$ 0,95 em 2013, com um aumento de 14,1%. A maior média de preços nacionais foi registrada no estado do Amapá (R\$1,70 o litro), menos no estado de Rondônia (R\$0,72 o litro). Minas Gerais é o estado maior produtor de leite responsável por 27,2% da produção nacional de leite, seguido pelos Estados do Rio Grande do Sul (13,2%), Paraná (12,7%) e Goiás (11,0%).

Ao analisar o cooperativismo agropecuário, observou-se também informações interessantes dos resultados do Censo Agropecuário do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015). Assim, essa seção apresentará

os resultados dos estabelecimentos agropecuários, mais especificamente a produção de leite da região Oeste do Paraná, ressaltando-se, ainda, os dados que foram coletados até o ano de 2015. Nesse sentido, a Tabela 2 mostra o número e o crescimento de produção de leite, pois o leite tem sido uma fonte de renda importante para a agricultura familiar. Observa-se que do ano de 1990 até 2011 houve um aumento na produção de leite e somente entre os anos de 2011 e 2012 ocorreu uma queda na produção, sendo que nos anos subsequentes, de 2013, 2014 e 2015, esse número voltou a crescer.

Tabela 2 - Rebanho bovino, vacas ordenhadas, Produção de leite e produtividade de leite na Mesorregião Oeste Paranaense (PR) 1990 – 2015

Ano	Rebanho Bovino	Vacas Ordenhada	Produção de leite (l)	Produtividade (l/vaca/dia) *
1990	978.028	180.167	226.492.000	4,19
1991	1.020.796	190.369	253.089.000	4,43
1992	1.037.531	191.903	254.812.000	4,42
1993	1.036.009	204.400	279.320.000	4,55
1994	1.121.951	223.080	313.630.000	4,68
1995	1.159.305	230.390	365.192.000	5,28
1996	1.232.448	164.405	321.351.000	6,51
1997	1.242.579	169.259	353.371.000	6,95
1998	1.249.390	171.754	340.694.000	6,61
1999	1.198.088	183.687	365.948.000	6,64
2000	1.214.562	195.581	388.265.000	6,61
2001	1.227.424	203.320	403.466.000	6,61
2002	1.240.521	212.172	435.627.000	6,84
2003	1.201.500	218.737	508.325.000	7,74
2004	1.218.449	267.814	623.356.000	7,75
<b>2005</b>	<b>1.242.962</b>	<b>298.022</b>	<b>745.715.000</b>	<b>8,34</b>
<b>2006</b>	<b>1.198.393</b>	<b>301.318</b>	<b>813.882.000</b>	<b>9,00</b>
<b>2007</b>	<b>1.188.453</b>	<b>302.032</b>	<b>783.177.000</b>	<b>8,64</b>
2008	1.195.005	287.603	866.781.000	10,05
2009	1.187.351	298.077	909.484.000	10,17
2010	1.161.829	285.860	887.705.000	10,35
2011	1.179.232	313.365	991.317.000	10,54
2012	1.168.774	304.380	974.993.000	10,68
2013	1.195.078	299.957	1.037.799.000	11,53
2014	1.168.133	303.806	1.091.137.000	11,97
2015	1.183.876	306.733	1.120.190.000	12,17
<b>Variação</b>	<b>21%</b>	<b>70%</b>	<b>395%</b>	<b>190%</b>

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal, 2015. Tabulação do autor: (\*) produtividade média de (litros por vaca no dia) considerando uma lactação de 300 dias.

A Tabela 2 destaca como se deu o crescimento da produção de leite na Mesorregião do Oeste do Paraná nos últimos 25 anos. De 1990 se percebe que o rebanho bovino passou de 978.028 para 1.183.876 em 2015. Assim, no mesmo período, o número de vacas ordenhadas aumentou de 180.167 para 306.733: consta que a atividade leiteira ganhou espaço. Em 1990 o percentual de produção de leite era de 4,19%, e em 1996 chegou a 6,51% e em 2015 teve um aumento de 12,17% na produção de leite.

Além do aumento na produção de leite (Tabela 2), há também o aumento do número de vacas ordenhadas em estabelecimentos agropecuários da região Oeste do Paraná. Porém, em 2011 e 2012 a produção apresentou novamente uma queda e, nos anos seguintes, essa proporção aumenta. Assim, observa-se que o fato da diminuição na produção de leite entre os anos de 2011 e 2012, deve-se à redução de vacas ordenhadas durante esse período.

Com os dados da proporção de efetivos de rebanhos por tipo de rebanho da região Oeste do Paraná, é possível perceber que entre os anos de 1998 e 1999 apresentou uma queda de 51.302 de cabeças. Essa queda ocorreu novamente entre os anos de 2002 e 2003, 2005 e 2006, 2008 e 2009, 2011 e 2012, 2013 e 2014, e em 2015 teve um relativo aumento dos rebanhos.

Quanto às vacas ordenhadas houve queda significativa do ano de 1995 e 1996, pelo motivo do crescimento anual de vacas ordenhadas. Resultados interessantes podem-se constatar, pois os números de produção de leite, de vacas ordenhadas e de cabeças por tipo de rebanho possuem aumento gradativo ao longo dos anos de 1990 a 2015, ou seja, para obter resultados positivos é fundamental que exista uma transferência de conhecimento/tecnologia das cooperativas ao pequeno produtor. Além disso, as contribuições do cooperativismo implicam em melhoria na qualidade de vida dos associados.

As cooperativas de produtores visam atender as necessidades específicas de empresários e negócios do segmento de produção, para negociar os preços, baratear os custos e eliminar a concorrência, melhorando a qualidade do produto. O próximo subtítulo, será tratado sobre a formação das cooperativas de leite da agricultura familiares localizadas no Oeste do Paraná.

No estado do Paraná existem aproximadamente 60 cooperativas de leite, pequenas e médias, sendo parte delas vinculadas a sistemas centrais de âmbito regional. Existem, ainda, cooperativas que atuam de forma independente, ou seja,

que não estão vinculadas a nenhum sistema. As cooperativas têm, em tese, agricultores familiares e na sua maioria, pequenos produtores de leite, com sistemas de produção variados, mas que têm no leite a principal fonte geradora de renda. Essas cooperativas têm como foco principal a compra de insumos, o fomento e a orientação à produção e a comercialização da fabricação de seu produto.

Segundo pesquisa do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2006), o Paraná se mantém com o segundo maior produtor de leite do país. A pesquisa mostra que a produção subiu no Paraná e nos estados do Sul e sofreu uma queda nos demais estados brasileiros.

A produção de leite no Paraná vem crescendo consideravelmente nos últimos dez anos, sendo que, segundo dados do IBGE, só em 2016, a produção de leite no País alcançou um volume considerável de 33,6 bilhões de litros correspondendo a uma queda de 2,89% em relação ao ano anterior, quando o volume produzido foi de 34,6 bilhões de litros.

Segundo o IBGE, em 2016 a produção de leite no Paraná atingiu, naquele mesmo ano, o volume de 4,7 bilhões de litros, ou seja, 1,5% maior que no ano anterior, em que o volume alcançado foi de 4,6 bilhões de litros.

Segundo o Departamento de Economia Rural (DERAL) da Secretaria da Agricultura e Abastecimento, o índice do valor bruto aponta que a produção de leite no Paraná alcançou o volume de 4,8 bilhões em 2016, o que nos mostra um faturamento bruto de R\$ 6 bilhões, 2% maior que no ano anterior.

A negociação se dá basicamente no mercado *spot*<sup>1</sup>, para indústrias de médio e grande porte, que realizam o processamento na própria região e ou transportam o leite para outras regiões, onde estão suas bases industriais. De acordo com Nogueira (2003), o leite no mercado '*spot*' é aquele comercializado entre empresas, geralmente com pagamento à vista. Nessas negociações se discute o preço do leite, sendo este o único elemento em discussão. Algumas dessas cooperativas processam parte de sua produção para atender a demanda de mercados na região local e vendem os excedentes no mercado *spot*.

---

<sup>1</sup> O mercado *spot* abrange basicamente operações na bolsa de mercadorias. É muito usado por produtores agrícolas quando precisam urgentemente de recursos financeiros ou quando o preço de seus produtos está em um patamar elevado.

Além dessas cooperativas, existem na área de produções inúmeras pequenas empresas que realizam a captação de leite, processando parte ou toda a produção. Essas empresas também fornecem para maiores indústrias instaladas na própria região e/ou em regiões mais distantes.

Segundo dados do IBGE (2006), atualmente o estado do Paraná ocupa a 3ª posição no ranking da produção de leite do país, ficando atrás apenas de Minas Gerais e Goiás, respondendo por 10% da produção nacional (2,9 bilhões de litros em 2007). No ranking dos estados mais produtivos, Goiás vem se destacando como um dos principais, em função das boas condições climáticas e por produzir pastagens de ótima qualidade para a atividade leiteira, reduzindo expressivamente os custos de produção e atraindo um maior número de produtores para essa atividade.

No próximo subtítulo apresenta-se a história do surgimento das cooperativas de leite localizadas na região Oeste do Paraná, e a situação de cada cooperativa.

### 2.3 AS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA (SISCOOPLAF E COOPLAF)

As cooperativas chamadas singulares reúnem produtores e buscam melhorar a competitividade deste produto. Algumas vezes estas cooperativas se reagrupam dando origem às cooperativas centrais, como, por exemplo, as Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária (COOPLAFs), e Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná (SISCOOPLAF), situadas na região Oeste do Paraná.

Diante do contexto das COOPLAFs, destaca-se a agricultura familiar de produção de pequenos produtores, que é caracterizada pela produção assegurada diretamente ao proprietário da terra, na qual o trabalho e a administração da propriedade estão a cargo da mesma pessoa ou do mesmo núcleo familiar. Ressalta-se que essas unidades dispõem de um elevado grau de diversificação de seus produtos, entre eles a produção e a comercialização de leite.

Os princípios das cooperativas são necessários para ter entendimento claro sobre o cooperativismo e a busca de interação solidária. A central visa manter a qualidade da gestão das organizações, transparência entre o quadro social e

principalmente a garantia na continuidade da cooperativa, com necessidades de monitoramento da cooperativa, com o objetivo de garantir o trabalho com a qualidade que se deseja e que se espera, com maior resultado e menor gasto financeiro.

A Indústria da SISCOOPLAF de Cascavel PR recebe o leite dos associados e se responsabiliza pelo processo de pasteurização do produto, com equipamentos modernos e eficientes que garantem maior qualidade, e faz sua distribuição pelos mercados e escolas de vinte municípios.

Nas cooperativas caracterizadas por esses pequenos produtores, observa-se, que as cooperativas de leite da região do Oeste do Paraná, em sua grande maioria, são pequenas. Representadas pelo gestor das cooperativas de leite da agricultura familiar da rede SISCOOPLAF e COOPLAFs, as cooperativas de leite da região Oeste do Paraná são sediadas em Guaraniaçu, Medianeira, Três Barras e Cascavel.

Em geral, as COOPLAFs foram criadas, como consta no quadro 1 abaixo, pelas necessidades que os pequenos produtores da região tinham, de fortalecer a produção leiteira e gerar maior renda ao associado, bem como melhorar a qualidade de vida e de sua família.

Quadro 1 - História das Cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária

<b>Cooperativas</b>	<b>Fundação</b>	<b>Número de sócios</b>	<b>Histórico</b>	<b>Situação</b>
<b>Diamante do Sul</b>	28/01/2015	60	Foi fundada no mês de janeiro como uma filial de Guaraniaçu, para atender os associados, e ter uma aproximação dos mesmos. Também foi aberta uma loja agropecuária e foi pensando para melhorar atender os cooperados.	FECHADA
<b>Três Barras</b>	02/05/2005	80	Foi criada a partir de alguns pequenos produtores de leite, os quais tinham o objetivo de se organizar para que assim pudessem se fortalecer no segmento de produção leiteira, buscando assim, de maneira organizada, formar um grupo para atuar na comercialização de leite onde até então essa área estava no poder dos grandes laticínios da região. Com metas estabelecidas e lideranças dispostas a trabalhar foi constituída formalmente a COOPLAF Três Barras. No início foi trabalhado com o objetivo de fortalecer estes pequenos produtores por meio de novos manejos e técnicas atualizadas, trabalhando sempre com a teoria aliada a prática fazendo dias de campo com exposições de novas pastagens aptas a região e aliadas com a realidade dos produtores. Foram realizados também vários cursos, desde novas práticas de criação e manejo dos animais até regulagem de equipamentos para extração e conservação do leite. Além de eventos no município, os produtores buscavam experiências, e, além disso, com visitas e palestras em toda a região e até mesmo em outros estados e países. Sendo assim à medida que os produtores foram se fortalecendo a cooperativa foi também se solidificando e aumentando o número de sócios, onde mensalmente reunia quantidade expressiva de leite e alcançava bons preços e valorização do produto frente aos laticínios, repassando assim valores melhores por litro aos produtores.	ATIVA
<b>Lindoeste</b>	14/05/2005	75	Foi fundada em agosto de 2005, com o objetivo de melhorar a condição de vida, principalmente na área rural, com visão ser uma cooperativa de excelência, onde os funcionários tenham satisfação em trabalhar na cooperativa.	FECHADA
<b>Cascavel</b>	23/05/2005	35	Foi criada para melhor agregar o preço do leite e tinha a ideia de organizar os produtores para também aumentar a produtividade	ATIVA
<b>Vera Cruz</b>	23/05/2005	48	Foi fundada em agosto de 2005. Possui em sua diretoria, apenas agricultores e agricultoras da economia familiar, foi criada para fortalecer os agricultores, permitindo que o cooperado continue no campo com a garantia da qualidade de vida.	FECHADA
<b>Campo Bonito</b>	15/07/2005	120	Foi fundada em março de 2005, a cooperativa tem doutrinas para seguir como forma ideal de organização da humanidade, com direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação entre os sócios, dando uma vida mais sustentável aos agricultores e	FECHADA

			melhorar a qualidade de vida dos cooperados, funcionários e familiares, melhorando o preço e qualidade do leite, mesmo com as dificuldades a cooperativa foi muito importante para os associados respeitando sempre os valores e princípios.	
<b>Santa Lúcia</b>	28/07/2007	60	Foi fundada em outubro de 2015, localizada no município de Santa Lúcia do Oeste do Paraná, primeiramente, quando foi criada a cooperativa, pensamos em unir pessoas para enfrentar situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidade e bem-estar econômico e social. Para dar mais suporte aos produtores e diminuir a diferenciação de preço que era pago pelos laticínios.	FECHADA
<b>Medianeira</b>	31/08/2007	100	Foi criada pela necessidade de pequenos agricultores da região que viam nesta, uma representação maior na cadeia leiteira. Com o intuito de valorizar o que recebeu pelo leite, gerando maior renda ao associado e conseqüentemente melhorando sua qualidade de vida e de sua família. A COOPLAF Medianeira é uma cooperativa de leite de agricultores familiares criada em agosto de 2007 e inserida nos municípios de Medianeira e Serranópolis do Iguaçu. Possui em sua diretoria, apenas agricultores e agricultoras da economia familiar, e foi criada para fortalecer o homem do campo, auxiliando na busca por preços justos e matéria-prima produzida (leite), permitindo que o mesmo continue no campo com a garantia da qualidade de vida. A COOPLAF tem sua sede junto ao Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Medianeira, onde aluga uma sala. No espaço da sede existe a loja da COOPLAF, com estoque de rações, medicamento, nutrição animal, suplementos, sementes de pastoreio, peças de ordenha entre outros que atendem as necessidades dos sócios. Além de fomentar o processo de produção, a COOPLAF procura a valorização na destinação da produção. Com isso agrega valor aos produtos, e gera maior renda aos cooperados. A união dos pequenos produtores faz com que a cooperativa capte aproximadamente 350.000 litros de leite ao mês, fator que facilita a comercialização junto ao laticínio aumentando o poder de negociação dos associados.	
<b>Guaraniaçu</b>	31/10/2007	540	Foi criada por pequenos produtores de leite que decidiram se unificar para valorizar seu produto, então foi criada a cooperativa COOPLAF. A cooperativa tem como objetivo, capacitação profissional, melhoria nos rendimentos, divulgar a atividade, exercer o trabalho autônomo e partilhar do conhecimento dos membros e habilidades técnicas, gerando benefícios iguais para todos os cooperados.	ATIVA
<b>Missal</b>	31/10/2007	50	Foi fundada em agosto de 2007, para padronizar o preço do leite, conseguir comercializar no preço mais justo, aumentando as famílias e ampliando o mercado para a comercialização. As estratégias de fortalecimento econômico da agricultura familiar e reforma agrária com o ganho de escala, volume da produção ofertada para as redes de consumidor.	FECHADA

Fonte: Pesquisa de campo (COOPLAFs,2017). Declaração dos presidentes (sic)

Figura 2 - Fachada da Central (SISCOOPLAF)



Fonte: Pesquisa de campo, julho de 2017

De acordo com a Figura 2, mostra o escritório da central, onde trabalham o gestor e um colaborador auxiliando na assistência técnica para as COOPLAFS quando foram fundadas com o propósito de valorizar a agricultura familiar, essencialmente os produtores de leite da região. Diante disso, o intuito das cooperativas é de alcançar estes objetivos por meio da melhora no preço do leite, assegurando, assim, melhor qualidade de vida e a permanência dos produtores na atividade rural.

Conforme a Figura 4, está destacada a equipe das cooperativas, em uma reunião feita pela SISCOOPLAF, para verificar o funcionamento dos processos das cooperativas singulares.

Figura 3 - Os presidentes, colaboradores e Gestor das cooperativas



Fonte: Pesquisa de campo, julho de 2017.

Neste capítulo procurou-se mostrar a história da mesorregião do Oeste do Paraná, que vem se transformando em uma alternativa estratégica para o fortalecimento da agricultura familiar no Oeste do Paraná, e para o desenvolvimento de muitas regiões brasileiras.

No próximo capítulo, estes processos mais gerais serão analisados no estudo de caso, de acordo com as entrevistas feitas com os presidentes de cada cooperativa e com o gestor da central, tentando focar as cooperativas de leite de pequenos agricultores como ocorre nas instituições das práticas de gestão. A produtividade de leite no Paraná, de acordo com Mezzadri:

A produção de leite no Paraná tem se elevado, no período de dez anos, entre 2005 a 2014, o acréscimo foi de 76%. Fatos conjunturais como aumento da demanda mundial, consumo interno aquecido, demanda constante pelas indústrias, programas de apoio a produção e boas condições ambientais para o desenvolvimento da atividade favoreceram o crescimento do setor (MEZZADRI, 2016, p. 08)

Porém, o mais interessante é que os negócios cooperativos não favorecem apenas seus associados diretos. As cooperativas colaboram para a geração de empregos, para a inclusão social e econômica, para uma melhor distribuição de renda e para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde estão inseridas. No próximo capítulo será destacado o desenvolvimento da agricultura familiar como um instrumento estratégico nas cooperativas.

### **3 O COOPERATIVISMO COMO INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR**

Este capítulo faz uma reflexão sobre os principais temas que serão abordados – como o desenvolvimento rural, na perspectiva de North (1994), na agricultura familiar e economia solidária/cooperativismo. A ideia fundamental é caracterizar o contexto histórico em que o debate decorrente sobre o desenvolvimento rural e as principais instituições, mudança institucional e desempenho econômico que vem sendo pesquisado e como ocorrem as normas, formais e informais, dentro das cooperativas.

Pela perspectiva de North (1994), as normas formal e informal visam compreender os padrões de comportamento, convenções e condutas que são exigidas nas organizações, para compreender o comportamento humano que ocasionam atitudes que podem comprometer a estrutura da cooperativa.

Outros itens retratam sobre a agricultura familiar e sua importância na sociedade, o cooperativismo solidário pensa na qualidade de vida dos cooperados, com interesses iguais, na procura de obter sucesso.

#### **3.1 DESENVOLVIMENTO RURAL**

A história do desenvolvimento e crescimento de uma sociedade se inicia com a agricultura. Isto ocorre desde a história antiga bem como em populações isoladas como as populações indígenas. Ao longo dos séculos a atividade rural foi resumida nas atividades de plantar e colher. Diante do desenvolvimento capitalista a agricultura passou por profundas modificações, “a produção agropecuária deixa, assim, de ser uma esperança ao sabor das forças da Natureza para se converter numa certeza sob o comando do capital” (SILVA, 1998, p. 04).

De acordo com Favareto (2006), o significado da palavra “desenvolvimento rural sustentável” é um conjunto de tecnologias aplicadas no meio rural e que envolve o meio ambiente. Com isso, tem-se a possibilidade de utilização desses recursos que podem ser agropecuários.

O desenvolvimento rural, para Favareto (2006), apresenta uma relação de sociedade e natureza preocupadas com a melhoria da qualidade e o bem-estar da

população. Esse fenômeno cria diferenciados percursos de legislação social e uma possível alternativa da crise atual de desenvolvimento na sociedade industrial.

Um aspecto importante para este tema é o 'eco desenvolvimento'. Para Favareto (2006), foi conhecido a partir da relação de sociedade e recursos naturais do meio rural, chamada de desenvolvimento sustentável.

A gradativa substituição da definição 'eco desenvolvimento' por "desenvolvimento sustentável" nos documentos oficiais de organismos multilaterais e em parte do movimento ambientalista pode ser vista não somente como a troca de uma expressão por outra, mas como uma adequação de sentido ao paradigma dominante de organização das ideias sobre o desenvolvimento (FAVARETO, 2006, p. 47).

Ainda, segundo o autor Favareto (2006), o eco desenvolvimento é um processo de transformação ecológico que serve para impedir o desperdício dos recursos, bem como ter o cuidado para que seja satisfatória para a sociedade. Além disso, o desenvolvimento gera um crescimento econômico dos bens produzidos com custos ecológicos que elevam objetivos de uma vida mais digna.

Navarro (2001) revela que a ideia de sustentabilidade nasceu da crescente percepção acerca dos impactos ambientais do padrão civilizatório acelerado após a Segunda Guerra, cujas evidências empíricas multiplicaram-se a partir da década de 70. Assim, a sustentabilidade serve de apoio ao plano do meio ambiente, mostrando as necessidades de estratégias do desenvolvimento rural, que, de acordo com o autor,

O primeiro de tais períodos nasceria nos anos seguintes à Segunda Guerra, especialmente a partir da década de 50, estendendo-se até o final dos anos 70. Nesse longo período, instigado pela polarização da Guerra Fria e seus opostos modelos de sociedade e, particularmente, sob o impacto do notável crescimento econômico da época, que materializou um padrão civilizatório dominante, revolucionando o modo de vida e os comportamentos sociais, a possibilidade do desenvolvimento alimentou esperanças e estimulou iniciativas diversas em todas as sociedades (NAVARRO, 2001, p. 89).

A história do desenvolvimento rural, para Navarro (2001), revela a prática de novas tecnologias que podem ser aplicadas no meio rural, possibilitando a exploração e a utilização de recursos apropriados. Assim, atende aos critérios definidos como internacionalmente voltados para o desenvolvimento rural mais sustentável.

Seu potencial dinamizador das economias locais talvez seja o principal ponto de consenso. Em maior ou menor medida, sustentam o argumento de

que a capacidade de inovação dos agricultores familiares e sua interação com as instituições locais são fundamentais para que possam ampliar a geração e agregação de valor, assim como reduzir custos de transação e estimular economias de escopo (NAVARRO, 2010 p. 01).

Para Navarro (2010), a agricultura familiar e o desenvolvimento rural são duas práticas valorizadas que desenvolvem certos aspectos para o meio rural e, com as inovações de tecnologias, facilitam o trabalho e a tomada de decisão da equipe com a interação local das instituições, com isso, pode agregar valor e reduzir preços.

No próximo subtítulo serão apresentadas as abordagens institucionais de North (2003). Essa teoria parte da ideia de que as instituições formais e informais têm por objetivo a introdução de algumas abordagens relacionadas à sua teoria e ao seu método, com análise em duas obras suas e em seu livro, traduzido por Santos (2016), incorporando depois no capítulo teórico.

### 3.2 INSTITUIÇÕES, MUDANÇA INSTITUCIONAL E DESEMPENHO ECONÔMICO<sup>2</sup>

North (2003) afirma que as instituições são definidas como restrições humanamente concebidas por estruturas políticas, econômicas e sociais. Também são definidas como um conjunto de regras e organizações responsáveis pelo aumento no crescimento dos custos e transação<sup>3</sup>. Como consequência, pode rejeitar os postulados a racionalidade dos agentes econômicos, destacando o papel da ideologia na economia.

Segundo North (1994), o segredo para atingir o crescimento econômico está na construção de uma matriz institucional que estimula a criação de riquezas. A diferenciação entre os países pobres e ricos com as matrizes e o problema de acesso às tecnologias se dá no fato de que os ricos têm fácil acessibilidade em relação aos pobres. O autor define um arranjo institucional deste tipo capaz de igualar retorno privado ao retorno social das atividades econômicas dos agentes de uma dada sociedade. O interesse nas instituições pode observar que muito se fala sobre as forças e fraquezas, mas nem sempre mostra o conceito das instituições.

---

<sup>2</sup> Título do livro *Institutions, Institutional Change and Economic Performance* de Douglass Cecil North que foi traduzido pela bolsista de iniciação científica Thais Gabriela Piovezana dos Santos (2016).

<sup>3</sup> Considerando que a empresa não possui apenas os custos de produção, mas também os custos de transação, ou seja, custos decorrentes do ato de negociar e garantir o cumprimento de um contrato.

Isso pode ser interpretado como sendo as regras de um jogo que determinam aos jogadores o que podem e o que não podem fazer. North (1994) destaca que as principais fontes de mudanças nessas regras residiram nas mudanças ocorridas nos preços relativos aos incentivos dos agentes econômicos no processo de interação. Os empresários desejam capturar os ganhos decorrentes das mudanças nos preços relativos e, quando ocorrem, os levam a exigir mudanças nos seus contratos.

Para esse autor, os constrangimentos constitucionais consistem em regras formais escritas, como códigos de condutas não escritas que suplementam as regras escritas. A teoria da mudança institucional não apenas proporciona uma explicação da história econômica, como também influencia as mudanças no presente. Além disso, as instituições definem e limitam a quantidade de escolhas dos indivíduos. Contudo, por ser um processo complicado, podem ocorrer mudanças institucionais, como nas leis, nas instituições informais e nos tipos e efetividade das execuções destes.

De acordo com North (1994), o papel das instituições em uma sociedade é reduzir a incerteza dos indivíduos, estabelecendo uma estrutura estável para a interação humana. Ele destaca ainda que a estabilidade das instituições, como a mudança institucional, é um processo complexo. É importante destacar o papel das instituições nas escolhas dos indivíduos, como ideologia, crenças e doutrinas que são utilizadas por eles. Outro ponto para tomar decisão é o processamento incompleto de informações.

Tomando por base os estudos institucionais históricos, o autor dá progressões no sentido de construir uma teoria econômica. Além disso, ressalta a importância da análise histórica que não tem como prescrever políticas, porque não incorpora a evolução das sociedades. Portanto, há evolução das institucionais, com o avanço da humanidade e as trajetórias de desenvolvimento que se estabelecem nas diferentes nações.

Conforme North (2003, p.95),

Além da importância de regras formais, as ideologias têm grande influência na constituição das regras formais de uma sociedade, e para a tomada de decisão dos agentes políticos estão também na base de formação de nossos códigos escritos as ideologias, importantes para o entendimento das regras e leis que derivam do funcionamento do sistema político.

O custo de transação para North (1994) pode ser definido como aqueles a que estão sujeitas as operações de um sistema econômico. Os advogados, banqueiros,

contadores, funcionários de escritório, contramestres, gerentes e políticos, estão envolvidos nas transações.

A primeira variável, de acordo com o autor, revela que o custo da quantificação dos atributos de valor dos bens e serviços ou do desempenho dos agentes é a chave dos custos de transação. Esse valor provém dos diversos atributos do bem ou serviço, ou no caso do desempenho de um agente, das inúmeras atividades isoladas que constituem esse desempenho. Ainda, o processo de mudança é fundamentalmente gradativo.

North (1994) assevera que as instituições tiveram um papel puramente passivo, sem limitar as opções dos atores, e se os atores possuírem as informações necessárias a uma escolha correta, então, o postulado de racionalidade instrumental será a ferramenta certa. Se, ao contrário, os atores tiverem informações incompletas, definirem modelos subjetivos para escolher suas opções e só puderem corrigir seus modelos de maneira imperfeita através de *feedback* de informações, então, o postulado de racionalidade processual será o elemento essencial para a construção de qualquer teoria.

Dessa forma, as instituições podem ser entendidas como normas, hábitos e regras que são aprofundadas na sociedade e que desempenham um papel importante na determinação com as pessoas que aprendem e usam dos conhecimentos. Para North (2003), as políticas definem regras formais e direito de propriedade como uma economia, sendo esta uma condição necessária para a solução efetiva dos problemas. Para um melhor desempenho econômico é preciso que haja estruturas institucionais que ofereçam incentivos positivos à criação de vários caminhos alternativos para tal solução.

O papel das instituições é fundamental para o desenvolvimento da economia e a existência das normas formais e informais na diminuição das dificuldades causadas no mundo como mudanças, facilitando as interações humanas e, conseqüentemente, assim reduz os custos de transação. Para North (1994), o primeiro passo para o desenvolvimento é adquirir informação sobre o perfil da economia, a fim de identificar os custos de transação e produção, bem como as instituições responsáveis por tais custos.

Acerca das organizações, North (1994) afirma que são como criações do conjunto de oportunidades estabelecidas pelo arcabouço institucional. Além disso, a direção de sua evolução corresponde à estrutura de incentivos incorporada ao

arcabouço institucional. Portanto, as organizações são influenciadas pelas instituições como a regra do jogo para fornecer as possibilidades de organização econômica reduzindo as incertezas para uma melhoria da estrutura de vida cotidiana.

O autor ainda menciona que a matriz institucional estimula a organização para investir em atividades que trazem lucro e retorno social. Além disso, o sucesso está no sistema bem definido e planejado. De acordo com as instituições irão levar os indivíduos a investirem em produtos e atividades que trarão benefícios às organizações. Tanto as regras formais quanto informais demonstram atitudes e valores no meio político que permitem atividades produtivas desenvolvendo atitudes e conhecimentos. Sendo assim,

As mudanças de regras formais incluem, entre outras, reformas legislativas como a aprovação de novas leis; mudanças jurídicas resultantes de jurisprudência que altera os institutos do Direito; mudanças de normas e diretivas por parte dos órgãos reguladores; e mudanças de dispositivos constitucionais, o que altera as regras que ditam a elaboração de outras normas. (NORTH, 1994, p.13).

Ainda de acordo com North (1994), as mudanças institucionais são as consequências da busca do empresário dentro da empresa. Além disso, através dos custos, e mesmo através de mudanças graduais, podem pressionar o sistema por meio de conflitos e crises, levando a mudanças nas atitudes. As organizações têm que agir conforme as leis e normas exigidas para não ocorrer problemas futuros, como, muitas vezes, falta treinamento e orientação aos agricultores para lidar com determinadas situações do dia-a-dia. A prática de gestão é importante dentro da cooperativa, por serem de pequeno porte, e por possuir recursos financeiros, mediante qualquer erro pode vir a decretar falência. Portanto, segundo o autor, “se as instituições constituem a regra do jogo, as organizações são os jogadores. As organizações compõem-se de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim” (NORTH, 1994, p. 11).

A economia tem oportunidades de mudanças e investem nas atividades econômicas e políticas. Neste contexto, houve um avanço representativo no desenvolvimento rural em que ocorreram mudanças em direção aos conceitos do desenvolvimento sustentável que estabelece urgência na forma de organização econômico e social.

Embora pareça desnecessário tal esclarecimento, a relativa ausência de debate – acadêmico e político – abrangente e continuado no Brasil sobre desenvolvimento rural, que apenas recentemente parece se impor, torna-se relevante, ainda que sucintamente (e superficialmente), apresentar algumas diferenças conceituais (NAVARRO, 2001, p.86).

Portanto, ao analisar a importância, o significado e as dificuldades da agricultura familiar, acredita-se serem indispensáveis às estratégias da agricultura e às mudanças para melhoria das tecnologias rurais, como veremos no próximo subtítulo.

### 3.3 AGRICULTURA FAMILIAR

A agricultura familiar se constitui na arte de tratar o campo, representando o trabalho e a técnica usados para a obtenção de produtos agrícolas mais saudáveis. Para Schneider (2003, p.28), “no Brasil, permanecem muitas dúvidas e mesmo divergências entre os estudiosos em relação à utilização da noção de agricultura familiar, bem como de pluriatividade”. Além disso, no Brasil as famílias não se dedicam apenas à agricultura, mas entre as atividades executadas dentro e fora da propriedade, mesmo mantendo moradia no campo, inclusive produtiva.

Segundo Ploeg (2014, p.07), “a agricultura familiar é um desses fenômenos que as sociedades ocidentais têm cada vez mais dificuldade de compreender”. Cada sociedade tem um modo de vida, ritual, cultural e costumes diferentes. A agricultura teve em seu início, dificuldades com as novas tecnologias que surgiram, e a sociedade ocidental tem um modo de viver diferenciado. A compreensão é muito importante para o crescimento e o reconhecimento dos agricultores.

A cooperativa substitui a figura do atravessador das mercadorias, pois o próprio associado produz e vende sua produção por meio da cooperativa. Os agricultores precisam da ajuda da equipe que trabalha na cooperativa, que eles irão ajudá-los a contabilizar e controlar as despesas, além de comprar produtos baratos em quantidades maiores em todas as cooperativas filiadas para utilizar em seus animais e na agricultura do dia-a-dia, além dos materiais de uso e consumo do trabalho de forma barata.

Segundo Schneider (1999, p.1):

Além das estratégias de ocupar a mão-de-obra familiar em atividades agrícolas e não-agrícolas, os agricultores familiares frequentemente conciliam a mão-de-obra familiar com a contratada (temporária ou permanente) nas atividades produtivas dentro das propriedades, quando há

carência de mão-de-obra familiar, sendo que isso geralmente ocorre em casos como quando os filhos não estão em idade de participar das atividades agrícolas, a mão-de-obra familiar já perdeu seu potencial produtivo (predominância de idosos) e quando a propriedade prática atividade produtiva altamente intensiva em mão-de-obra.

O que acontece na agricultura é a falta de mão de obra, pois tem alguns membros da família, por exemplo, que não têm idade para trabalhar. Para Ploeg (2014, p.7), “a agricultura familiar também não se define somente pelo tamanho do estabelecimento, como quando falamos da agricultura de pequena escala, mas sim pela forma com que as pessoas cultivam e vivem”.

Desta maneira, Ploeg (2014) revela que a agricultura carrega algumas práticas agrícolas altamente produtivas, sustentáveis, fáceis e flexíveis. A realidade dos pequenos agricultores é dar importância, em todos os aspectos e recursos, para as manutenções diárias, pois a família é proprietária do terreno onde vive e trabalha para a própria agricultura.

Os agricultores familiares constituem uma categoria social economicamente diversa e socialmente heterogênea. Trata-se de uma forma particular de organização de trabalho e de produção que existe e se reproduz a partir de distintas estratégias produtivas agrícolas e não agrícolas em consonância com o contexto social e econômico em que estão inseridos (SCHNEIDER, 2016, p.16).

Na opinião de Schneider (2016), o resultado do trabalho de geração futura, onde a família vive, trabalha e tem orgulho da dedicação de sua terra, faz com que sejam preocupados com a qualidade de seus produtos. É uma história cheia de ideais que foram condicionados pelos pais que trabalham para deixar aos filhos, mas que, infelizmente, atualmente, muitas vezes, o filho não dá continuidade a esse trabalho de dedicação, e por isso a falta de produtos saudáveis.

Os agricultores familiares não utilizam esses recursos para obter lucros, mas para ganhar a vida, ou seja, para obter níveis de renda que lhes proporcionem uma vida digna e, se possível, permitam que façam investimentos para o contínuo desenvolvimento do estabelecimento (PLOEG, 2014, p. 8).

Contudo, uma das mudanças para melhorar os recursos financeiros e administrativos para obter lucro e ter uma vida tranquila, conforme foi citado pelo autor Ploeg (2014), as cooperativas voltadas à agricultura familiar rural, pensando no bem-estar do consumidor, estão ligadas aos pequenos agricultores que fazem as

organizações serem formadas pelos indivíduos com interesses diferentes e bem informadas quanto à forma de preparo da cooperativa.

O mundo moderno está sendo cada vez mais competitivo, e, conforme asseveram Schmidt et al.,

há uma crescente necessidade de inclusão social das pessoas menos favorecidas e isso também reflete no campo, onde os pequenos e médios agricultores também são excluídos ou discriminados. Para diminuir esta exclusão e aumentar a renda dos mesmos, surge a necessidade de agrupar-se formando associações e cooperativas para melhor desenvolvimento agrícola sustentável e agregação de valor à produção (SCHMIDT et al., 2005, p. 02).

Segundo Basso (2011), em suas consequências mais adversas, o modelo de desenvolvimento econômico que se firmou no mundo contemporâneo leva simultaneamente aos extremos de progresso técnico e de bem-estar para setores limitados da sociedade e aos extremos de privação, pobreza e marginalização social para outros setores da sociedade.

Um das estratégias de fortalecimento econômico da agricultura familiar foi o surgimento do cooperativismo para ampliar o mercado de comercialização e trazer renda para um número maior de famílias.

### 3.4 ECONOMIA SOLIDÁRIA E COOPERATIVISMO

O cooperativismo nos proporciona vivenciar dois fenômenos importantes para a construção de projetos de vida e de produção para os agricultores familiares: a cooperação e a educação cooperativa. As cooperativas não objetivam lucro ao fim dos períodos, os resultados dos exercícios são denominados sobras ou perdas. Em ambas as situações cabem rateio aos seus cooperados; no entanto, o foco da entidade está longe de ser representado apenas por números positivos, tendo uma atuação social, uma vez que parte do pressuposto de que o cooperativismo se apresenta como um capital social produtivo, aumentando a eficiência dos atores na sociedade. A organização social, as normas, as regras e a confiança geradas permitem que os agricultores familiares possam criar mecanismos institucionais, visando de forma coletiva a solução de problemas de maior monta, com mecanismo mais complexo (BASSO, 2011).

O sistema cooperativista agroindustrial caracteriza-se pela associação de um grupo de (normalmente pequenos) produtores, em geral com uma base cultural comum, voltados para algumas atividades agrícolas específicas, que se reúnem sob um arcabouço organizacional e institucional próprio, a cooperativa singular (FILHO, 2003, p.3).

Há as reações contra essa exclusão e a pobreza, que defendiam as maneiras mais democráticas na distribuição de bens, dentre elas a construção de cooperativas. Nessa perspectiva, a cooperativa seria um meio que intermediava a relação entre o produtor e o consumidor, aumentando o faturamento dos produtores e reduzindo os preços para os consumidores. Nesse sentido, a cooperativa auxiliava na autonomia dos trabalhadores, possibilitando a produção independente, o que os tornava donos e administradores do resultado de seu trabalho.

Nesse contexto, no século XIX, a partir da iniciativa de 28 tecelões, foi fundada a primeira cooperativa na Inglaterra, nomeada de Pioneiros de Rochdale. A cooperativa era gerenciada e organizada por normas estatutárias, cujo objetivo era a compra em comum de alimentos, a construção de casas com o intuito de oferecer habitação a preço de custo, criação de novas entidades industriais e agrícolas para a produção de tudo que correspondesse às necessidades dos trabalhadores, proporcionando assim, o emprego, a educação e luta contra o alcoolismo, comercialização, compra e venda e a cooperação integral (PINHO, 1977).

O tema da “economia solidária” tem sido abordado recentemente por diversos autores que, em sua maioria, enfatizam a importância de relações solidárias de trabalho e trocas para a geração de renda num mundo competitivo. Embora ressaltem a importância de mudanças nas relações de trabalho e nos valores individualistas das sociedades capitalistas, o principal argumento em defesa dessas práticas alternativas de economia refere-se à possibilidade de ganhos econômicos para seus participantes (MELO, 2005).

Trata-se de atividades produtivas que tanto se inserem no mercado quanto constituem em redes de comercialização para o mercado solidário. O agricultor não tem acesso às informações relacionadas ao mercado e não dispõe de recursos financeiros para custear a comercialização da produção. Dessa forma, pode-se notar, nesta definição, a inclusão das organizações do terceiro setor que fomentam a economia solidária, mas não as organizações de economia solidária que correspondem a empreendimentos e experiências produtivas que visam interesses próprios, entre eles

o benefício econômico, assumindo o papel de geração de trabalho e renda (MELO, 2005).

Os principais problemas de viabilização econômica e das pequenas propriedades rurais para comercializar seu produto, faz com que os pequenos produtores procurem estruturar ações que viabilizem a comercialização para que tenham as relações mais justas e solidárias entre os que produzem e os que consomem. Segundo Melo (2005), as organizações constituintes da economia solidária não se limitam à figura única do "puro" mercado e transcendem de uma lógica prioritariamente instrumental, pois se inscrevem numa "lógica solidária", tendo a dádiva (principalmente de si mesmo: o sentimento de grupo e o trabalho voluntário) como um dos elementos constitutivos fundamentais, onde reside o caráter inovador destas experiências do ponto de vista organizacional.

Para Melo (2005), a economia solidária e a agricultura familiar têm relação com o desenvolvimento, a capacidade de as famílias implementarem estratégias de reprodução, oferecendo as componentes condições de bem-estar para que permaneçam no campo, para que os recursos sociais e econômicos sejam utilizados na perspectiva da preservação como meio para a geração futura.

Segundo Singer (2002), o cooperativismo chegou ao Brasil no começo do século XX trazido pelos emigrantes europeus. Tomou principalmente a forma de cooperativas de consumo nas cidades e de cooperativas agrícolas no campo. O cooperativismo se tornou eficaz como um sistema econômico envolvendo agentes locais a fim de se tornarem protagonistas e poder melhorar a qualidade de vida e proporcionar crescimento da renda familiar. As cooperativas poderão desempenhar sua função social, diminuir a pobreza e combater a escassez das condições de vida dos cooperados.

O modelo cooperativista possui uma filosofia capaz de unir crescimento econômico e bem-estar social. O mundo está cada vez mais cooperativo, pois as pessoas estão percebendo o poder da cooperação para o desenvolvimento das sociedades e dos indivíduos. Iniciativas como a da ONU, com a promulgação do Ano Internacional das Cooperativas, são muito importantes para quem tem no cooperativismo um modelo de gestão que valoriza o capital humano, em detrimento do lucro. Muitas conquistas foram alcançadas ao longo dos anos, mas ainda há muito que ser feito para disseminar a cultura cooperativista e seus benefícios. Os desafios só serão superados por meio da cooperação, pois unidos os cooperativistas têm mais força e visibilidade, o que possibilitará, em um futuro próximo, a consolidação e a expansão do setor em todos os lugares do mundo (MENEZES, 2012, p.1).

O capitalismo, segundo Menezes (2012), ocupa grande parte do mercado econômico na atualidade. O poder, posses e capital são alguns aspectos que mais se pode observar na sociedade como um todo. O capitalismo funciona quando há meios tecnológicos e sociais para garantir o consumo e acumular capital. Quando assim sucede, é possível conservar e até aumentar a capacidade econômica. Conforme Santos e Rodríguez (2005, p.34), “o cooperativismo deu forma a experiências exemplares de economias solidárias”, além disso, “não conseguiu converter-se em uma alternativa importante em relação ao setor capitalista de economia nacional e mundial”.

Trintin (2006) expõe que o surgimento de pequenas propriedades se deve ao fato de que a colonização agrícola do estado ocorreu por meio da distribuição das propriedades de maneira descentralizada. Assim, os pequenos proprietários têm a necessidade de se reunir com o objetivo de aumentar seu poder no mercado. Segundo Singer (2002), o cooperativismo deve, ao mesmo tempo, preservar os empreendimentos dos pequenos agricultores e banir as diferenças de rentabilidade, equilibrando os resultados para o grupo de cooperados.

As cooperativas agropecuárias propiciam distintos serviços aos seus associados, pois recebem a produção para armazenamento, padronização, industrialização e venda; fornecem implementos para uso profissional, gêneros de consumo e obtêm crédito junto aos bancos, para os membros (CORADINI; FREDERICO, 1982). No Brasil, as cooperativas são representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)<sup>4</sup>, criada em 2 de dezembro de 1969, após um acordo durante o IV Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Foi então que a Organização se tornou representante nacional do cooperativismo, reunindo e fortalecendo os interesses do setor.

De acordo com Menezes (2012), a história do cooperativismo que teve início a Revolução Industrial Inglesa, emergiu como alternativa para os trabalhadores que viviam do seu artesanato e foram prejudicados com a expansão das grandes fábricas. Santos e Rodríguez (2005) apresentam o cooperativismo da economia solidária como um conjunto de atividades econômicas de produção, consumo, poupança e crédito, que são planejados sob a forma de autogestão. Com isso, as cooperativas treinam os seus sócios aos representantes eleitos e aos administrativos e empregados para que possam contribuir efetivamente com o desenvolvimento da cooperativa.

---

4 A OCB inclui tudo que se denomina cooperativa, com os mesmos princípios.

Para Carvalho (2003), o cooperativismo evoluiu consideravelmente, havendo um espaço competitivo, no intuito de atingir uma forma de pensar do homem, trabalhando no desenvolvimento econômico e social. As cooperativas de leite estão sendo importantes para os pequenos agricultores que precisam delas para a sua sobrevivência.

Todos esses aspectos conferem às cooperativas grandes relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato de tratar-se de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros (CARVALHO, 2003, p.01).

Frantz (2012, p. 44) relata que o cooperativismo, como prática social,

Nasce e se desenvolve nos espaços do mercado e do planejamento. Surge como uma reação aos problemas técnicos, às dificuldades sociais ou políticas, inerentes ao processo de produção e distribuição de bens e serviços pelo mecanismo do mercado ou do planejamento.

Neste contexto Frantz (2012), afirma que as cooperativas promovem a formação dos membros da organização para contribuir de alguma forma com o desenvolvimento das suas cooperativas. Além disso, informam o público em geral, particularmente os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

O autor revela que a maioria das cooperativas de pequeno porte vem enfrentando algumas dificuldades com os processos de gestão, por isso, na central das cooperativas terá o gestor para fazer as conferências dos documentos, além do planejamento do processo de produção para erros que podem ser evitados.

O cooperativismo de consumo, que desempenhou importante papel na difusão do cooperativismo pela Europa a partir de meados do século XIX, teve um começo claro: a famosa cooperativa dos Pioneiros Equitativos de Rochdale é considerada a mãe de todas as cooperativas (SINGER, 2002, p. 39).

De acordo com Singer (2002), a força de mercado e a exigência do consumidor fazem com que a empresa se torne um instrumento de transformações sociais. A Cooperativa significa cooperar, isto é, trabalhar juntos e unir agricultores para se tornarem grandes. Sem o apoio da cooperativa o produtor não saberia como progredir, pois produziria e pagaria caro nos insumos, além de vender barato o produto da colheita para o intermediário mais próximo.

O cooperativismo considera que o mercado promove um dos seus valores centrais, a autonomia das iniciativas coletivas e os objetivos de descentralização e eficiência econômica que não são acolhidos pelos sistemas econômicos centralizados (SANTOS; RODRIGUES, 2005, p.36).

Os autores relatam ainda que o cooperativismo é uma prática comum, e tem como objetivo a participação no cenário econômico e social. Além disso, os indivíduos se reúnem em cooperativas em um modelo econômico no qual as decisões são coletivas. Dessa forma, é feita uma reunião com o conselho e são passados os resultados obtidos pela equipe.

O MST conseguiu assentar centenas de milhares de famílias em terras desapropriadas de latifúndios improdutivos. O movimento decidiu que promoveria a agricultura sob a forma de cooperativas autogestionárias, dando o lugar a outra modalidade de economia solidária no Brasil (SINGER, 2002, p. 9).

Para Singer (2002), o cooperativismo é importante para o socioeconômico e social e visa melhorar a distribuição de renda para a população, de maneira que a união de pessoas possa fazer a diferença e proporcionar uma melhor qualidade de vida aos seus cooperados. O ato de cooperar e o cooperativismo são totalmente diferentes: como o primeiro é interpretado como um ato de colaborar com outra pessoa, o segundo foi entendido como um movimento social. Além disso, todas as cooperativas de leite são unidas e se ajudam.

Mas muito ainda precisa ser feito. São poucas as cooperativas que, de fato, implantaram gestões realmente profissionais; as conversas a respeito de fusões e parcerias, via de regra, esbarram em questões menores, como quem assumirá o controle e quem será o presidente. É evidente que o nível de sofisticação empresarial destes casos deixa muito a desejar, ao compararmos com o que vem ocorrendo em outros países e com as exigências do mercado. Há questões muito mais complexas e decisivas, como o posicionamento estratégico de mercado, que precisam ser considerados nos planos de longo prazo (CARVALHO, 2003, p. 01).

Segundo Carvalho (2003), o cooperativismo tem um sistema em que a equipe monitora dá assistência às cooperativas filiadas. O sistema pode ser qualitativo, porque há emergência em implantar novas cooperativas de forma educacional, visando melhorias na saúde, trabalho, lazer, infraestrutura e turismo. Nesse contexto, o cooperativismo vem se desenvolvendo cada vez mais. As organizações de apoio surgiram ao longo dos tempos para aprimorar a prática de gestão nas cooperativas fazendo com que elas fiquem mais fortes.

No caso do movimento cooperativo moderno, o conflito social presente em sua base, historicamente, esteve relacionado com a má distribuição das riquezas, as restritas oportunidades sociais, a luta por melhores condições de vida, o reconhecimento da liberdade de organização. Os seus valores eram relacionados ao associativismo, à solidariedade e à cooperação, ao reconhecimento de seus protagonistas como sujeitos, com valor e dignidade. O movimento cooperativo moderno nasceu em função da defesa e da valorização do trabalho humano (FRANTZ, 2012, p.12).

De acordo com Frantz (2012), a modernidade do cooperativismo vem sendo conquistada no passar dos anos em que mensura a pouca atenção que o governo tem dispensado. Dessa forma, as entidades de representação do sistema têm que se modernizar e seguir os avanços das tecnologias de mercado, produção, informatização, qualidade, comunicação e marketing.

Para Menezes (2012, p.01), “o planejamento em administrar as atividades voltadas às diversas formas de cooperativismo para contribuir com o desenvolvimento econômico social dos associados, mostra não só o ramo econômico, mas também todos os campos do cooperativismo”.

Atualmente, o cooperativismo está em evidência não só no ramo econômico, mas em todos os campos. Dada a sua importância para o desenvolvimento global e o combate à exclusão social, a Organização das Nações Unidas proclamou 2012 o Ano Internacional das Cooperativas, lançando o slogan “Cooperativas constroem um mundo melhor”, um reconhecimento ao papel fundamental dessas entidades. O objetivo é conscientizar as pessoas sobre a importância das cooperativas para a geração de empregos e para a consequente melhoria qualitativa de vida dos povos. (MENEZES, 2012, p. 01).

Além disso, para Menezes (2012), o cooperativismo vem se desenvolvendo cada vez mais com novas entidades reguladoras e de apoio que foram surgindo ao longo dos anos com o intuito de aprimorar a prática de autogestão, bem como divulgar e promover essa forma de trabalho. O que demarca as ações de apoio à agricultura familiar são suas diversas manifestações dentro de um conjunto político de desenvolvimento rural e cooperativismo, além das estratégias de fortalecimento econômico da agricultura familiar.

A cooperação se baseia na participação dos associados nas atividades econômicas com vistas a atingir o bem comum e promover reforma social dentro do capitalismo. O trabalho em equipe é essencial para uma cooperativa que se dedica a realizar uma tarefa com eficiência.

Martinez *et al.* (2002) abordam sobre a preocupação com os valores e os princípios do cooperativismo que é particularmente destacada entre os estudiosos das

cooperativas da nova geração. O objetivo é de promover ações das áreas rurais para projetos de inovações com interação de agentes econômicos com a criação de novos modelos de desenvolvimento rural.

A solidariedade e a competição econômica, segundo Singer (2002), são boas sob dois pontos de vista: ela permite a todos nós, consumidores, escolher o que mais nos satisfaz pelo menor preço; e ela faz com que o melhor vença, uma vez que as empresas que mais vendem são as que mais lucram, ao passo que as que menos vendem dão prejuízo e se não conseguem mais clientes.

Ainda, Singer (2002) destaca que a solidariedade na economia pode se realizar através da organização pelos associados para comercializar e produzir, atendendo as necessidades dos clientes. O componente estratégico que abrange o seu planejamento de programas de qualidade e marketing, consta que o comitê e os chefes são responsáveis pelos processos de planejamento estratégico, utilizando uma ferramenta administrativa importante para a análise ambiental da organização.

As iniciativas da economia solidária são formadas por cooperativas que não possuem trabalhadores assalariados, por associações e por grupos de geração de renda que por não obter o número exigido pela legislação para se formalizarem e comporem uma cooperativa acabam trabalhando na informalidade, o que prejudica o crescimento da empresa e a comercialização de seus produtos.

Essas cooperativas vêm aumentando em número, tendo em vista as várias crises econômicas que têm ocorrido. Oferecem-se como uma alternativa na maneira de produzir, comercializar e trabalhar que são normalmente conhecidos na economia capitalista. Entretanto, as práticas de gestão estão sendo aplicado nas cooperativas, mostrando como as tecnologias facilitam as atividades do dia-a-dia do colaborador e de que forma está sendo aplicado em outras cooperativas e como está o resultado, consta a seguir.

O próximo capítulo trata sobre os processos administrativos aplicados nas cooperativas estudadas no capítulo anterior localizada no Oeste do Paraná, comparando com outros estudos referentes às cooperativas de leite.

## 4 OS PROCESSOS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS: UMA REVISÃO

Neste capítulo pretende-se abordar a importância da gestão como um instrumento de apoio para os associados. O capítulo encontra-se dividido em três partes, que são: as estratégias de atuação de cada cooperativa, as particularidades da gestão de cooperativas, os detalhes do processo de gestão e administrativo, os processos da gestão de como funciona o ciclo e a importância que tem para cada cooperativa.

A metodologia adotada foi concebida como uma pesquisa bibliográfica e um estudo de análise documental. Trata-se de processo de gestão das cooperativas. Os dados foram coletados e analisados a partir dos procedimentos em livros, periódicos, IBICT e artigos científicos. Para alcançar os objetivos, os processos utilizados foram a pesquisa no site dos periódicos, em busca de temas selecionados cujas palavras-chave como 'processos na gestão das cooperativas', 'gestão nas cooperativas' e as 'particularidades de gestão'.

Com base numa revisão de estudos que aborda a gestão das cooperativas, as análises de conteúdo teórico que são fundamentais ao tratamento e interpretação dos dados deste estudo de caso bem como os resultados obtidos e as considerações.

### 4.1 REDESENHO DE PROCESSOS

Na grande maioria, os indicadores referem-se aos componentes de satisfação das pessoas. Assim, após “o redesenho, torna-se possível a complementação ou consolidação dos índices previamente definidos” (BALBINO *et al.*, 2013, p.05). A metodologia utilizada é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observados para construção do conhecimento com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade (PRODANOV; FREITAS, 2013). Portanto, a participação dos cooperados nas decisões de uma cooperativa é muito importante. Por vezes, as informações que se encontram no sistema não são de acesso dos cooperados ou por não saberem mexer no sistema, ou por não terem treinamento adequado. A maioria das cooperativas já adotaram cursos e treinamentos para que todos os cooperados possam ter acesso ao conhecimento dos produtos que entram e saem do estoque para terem o controle de todas as contas.

Após a aprovação do processo redesenhado, deve-se divulgar amplamente o novo funcionamento, tornando possível a execução das atividades como acordado. Para isso, é necessário que haja a devida capacitação aos executores e demais envolvidos, com a definição clara das novas regras, a fim de evitar divergências. O treinamento pode ser ministrado com aulas expositivas e participativas. Após esse treinamento, os participantes devem estar aptos a aplicar, na prática diária, os conhecimentos adquiridos e a analisar criticamente o desempenho do processo, de forma que possibilite a sua melhoria contínua. (BALBINO et.al. 2013, p. 34).

Os autores afirmam que cada organização tem um processo redesenhado para ter clareza nas regras, e essas informações precisam ser repassadas para os funcionários em base de treinamentos. Além disso, as ferramentas que servirão de auxílio na identificação e na priorização dos problemas criam um melhor planejamento das soluções propostas.

#### 4.2 ASPECTOS GERAIS DE GESTÃO

Para Pereira (2010), a gestão significa gerenciamento, onde existe uma instituição social de pessoas para administrar os negócios com objetivo de crescer dentro da empresa através da organização da equipe.

De acordo com o mesmo autor (2010), os processos de gestão abordam um trabalho realizado por sistemas e gestão de conhecimento para melhorar a análise e identificar as oportunidades de aperfeiçoamento das cooperativas. Além disso, os processos têm como função gerar resultados corretos para a organização, assim, para que a cooperativa possa realmente ter um papel significativo para seus cooperados é preciso que tenha profissionais de gestão.

As características dos processos de gestão são simples e para que haja um bom resultado é preciso mapear os processos utilizados nas cooperativas e identificar fatores que poderia melhorar na gestão promovendo o monitoramento e a avaliação do desempenho dos processos organizacionais. Desta forma, a empresa poderá implantar melhorias no seu processo, visando alcançar mais eficiência na atividade desenvolvida pelo colaborador.

As empresas não estão mais competindo localmente, mas com concorrentes globais, que estão localizados em qualquer parte do mundo, adquirindo materiais e fornecendo seus produtos globalmente. Então, o entendimento dos processos essenciais da organização contribui para que a empresa desenvolva as suas estratégias. Também, possibilita o entendimento de sua missão e competências para superar a concorrência e se perpetuar no mercado. (PEREIRA, 2010, p.21).

Desta forma, para Pereira (2010), os processos gerenciais estão relacionados à organização e a outros indicadores, que são: planejamento estratégico, processos de gestão e gestão de conhecimento que são importantes para entender a gestão de cada cooperativa e identificar quais desses processos se adapta a cada uma. As cooperativas precisam se adequar às exigências do mercado e desenvolver habilidades em todos os aspectos que atuam. É preciso administrar os recursos dos negócios do empreendimento com eficiência seguindo as regras de mercado.

As empresas utilizam processos, que são conjuntos ordenados e interrelacionados de atividades para consumir insumos e devolver resultados, realizando sua atividade fim. Porém, não basta possuir processos organizados sem que estes estejam alinhados para a obtenção de metas comuns a todos na empresa. Todas as partes devem estar alinhadas para a agregação de valor ao cliente (LOUZADA; DUARTE, 2013, p. 38).

Os autores afirmam que os processos são fundamentais para as cooperativas, pois os gestores de cada organização têm que coordenar os processos para que o fluxo seja administrado da melhor maneira. Concordando com o autor, Pereira (2010, p. 23) assevera que “os processos de negócios possuem a característica de mostrar a atuação da empresa, são apoiados por outros processos internos”. Dessa maneira, o mercado exige produtos inovadores e preços baixos. É necessário analisar a demanda e a procura do produto que o cliente tem preferência para que ele seja fiel à empresa. Para os autores Louzada e Duarte (2013, p.39):

A maioria das organizações, ainda hoje, é organizada por tarefas e não por processos. Esta departamentalização não permite que haja um fluxo ideal de informação. Diversas características da organização diferem as empresas tradicionais das que se orientam por processos.

Ainda, os mesmos autores destacam como cada organização de setores diferenciados têm informações e processos a serem seguidos. Os indivíduos que trabalham em determinados setores são especializados na função, dependendo das atividades. Os processos de gestão possibilitam um estratégico funcionamento das atividades que apoiam os negócios da empresa, sendo que ocorrem algumas particularidades que diferenciam as organizações umas das outras.

### 4.3 AS PARTICULARIDADES DA GESTÃO NAS COOPERATIVAS

A particularidade da gestão apresenta alguns aspectos importantes a serem citados, como os ambientais, organizacional e o comportamental. O ambiental é a relação do homem com o ambiente, o organizacional é a empresa que quer alcançar as metas com resultados positivos, e o comportamental é o relacionamento do funcionário com o chefe em relação ao comportamento de cada um no ambiente de trabalho.

#### 4.3.1 Gestão nas pequenas empresas

Pereira (2011) destaca o crescimento do mercado e suas exigências. As empresas estão competindo entre si para criar um produto pensando na qualidade e preço, além do que, é preciso agradar os consumidores para a compra de seu produto. São necessárias ideias diferenciadas das que estão no mercado. De acordo com Cêra e Escrivão (2003, p.800):

Não é possível estudar a gestão da pequena empresa sem considerar o ambiente em que ela está inserida. A empresa de pequeno porte não tem poder de influência perante grande parte das imposições de caráter legal, econômico, político, concorrencial etc. que se apresentam em seu ambiente. Por outro lado, seu desempenho pode ser influenciado grandemente por estas forças, que podem também impor necessidades de mudança em sua gestão para que ela sobreviva nesse contexto. E é claro que os fatores externos, conjunturais, não atingem as grandes empresas com a mesma intensidade que ameaçam as pequenas empresas.

Conforme Pereira (2010), as cooperativas foram criadas com a finalidade de trazer ganhos econômicos para seus membros, dentro de uma lógica de concorrência do mercado para obter lucros. A gestão de pequenas cooperativas acontece a partir de algumas particularidades, que ocorrem através das características do seu porte.

As mudanças no ambiente competitivo do agronegócio nas últimas décadas, as constantes rupturas e as novas tendências, aliada à ausência de perspectivas quanto à estabilidade do mercado, tem exigido dos empreendimentos rurais novas formas de se posicionar frente a estas adversidades. Tais alterações, influenciadas ainda pela globalização e modernização do setor têm estimulado o uso constantemente de tecnologias de produção e de gestão administrativa (PEREIRA, 2011, p.30).

Segundo Cêra e Escrivão (2003), para ter uma boa gestão em pequenas empresas, primeiramente, é preciso conhecer bem a empresa para depois administrá-

la de forma correta. As organizações solidárias vêm com objetivo de prestação de serviços aos associados, baseados em valores como igualdade, solidariedade e responsabilidade social. As cooperativas diminuíram as desigualdades sociais para alcançarem os seus objetivos. Maia (2009, p.79) relata que “a análise das práticas de gestão de pessoas nas empresas permite afirmar que há vínculos afetivos entre dirigentes e funcionários, traduzidos em vivências de crises, dificuldades e conquistas compartilhadas”. Algumas dificuldades de gerenciamento existem nas empresas, e cada fato terá sua consequência.

Para Cêra e Escrivão (2003, p.809):

O pequeno empresário pode não utilizar técnicas administrativas formalizadas devido à sua ação empresarial orientada pela tradição, ou seja, por acreditar na necessidade de agir baseado nos costumes. A ação baseada na afetividade e na tradição pode fazer com que o empreendedor da pequena empresa realize uma gestão informal. Pode existir também na pequena empresa a informalidade no relacionamento com as pessoas devido à sua ação afetiva.

Para esses autores, o pequeno empresário muitas vezes não segue instrumentos administrativos formais por não serem informados dos prejuízos que podem acontecer. Na central das cooperativas filiadas, por exemplo, o gestor é responsável pelo setor administrativo, e se houver algum erro pode ser prejudicial às cooperativas, principalmente por serem de pequeno porte. De acordo com Cêra e Escrivão (2003, p.805), em relação à compreensão dos motivos da ação de determinadas maneiras:

É importante, também, tentar entender como a ação desses empreendedores influencia na gestão e, portanto, no desenvolvimento da pequena empresa. Não é útil apenas expor as “deficiências” comportamentais desses empresários. É preciso entender por que eles têm determinadas atitudes para compreender onde é possível atuar e onde não é possível.

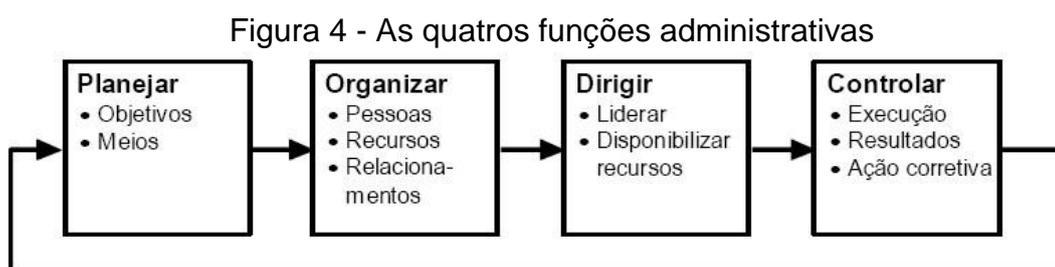
Neste sentido, os autores destacam que cada empreendedor tem uma forma de administrar e uma meta diferente dos seus negócios, e por ser pequenas empresas e estarem iniciando, deve haver um cuidado ainda maior. Portanto, o processo realizado tem a importância da compreensão das contas a receber e das contas a pagar dentro da empresa, no sentido de controlar o seu patrimônio, e se não há recebimentos maiores que os pagamentos, não há lucros ou resultados para obter novos investimentos ou aplicações.

#### 4.4 OS PROCESSOS DE GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Conforme Pereira (2011), o Desenvolvimento Rural Sustentável exige que os autores tenham habilidades em todos os aspectos, mas para isso há a administração dos recursos de negócios de acordo com as regras e exigências do mercado, ou seja, o gestor tem que ter um modelo de gestão atualizada e completa para conseguir ter o processo decisório de qualidade. Assim, terá vantagens das características das cooperativas e capacitar os funcionários para as questões do dia a dia, e, também, no futuro, exigirá o êxito de sobrevivência da organização.

Castro (2006) declara que administrar uma organização significa assumir responsabilidade pela realização dos resultados e pela utilização correta dos recursos disponíveis. Além disso, para assumir racionalmente essa responsabilidade, é preciso definir precisamente os resultados desejados, isto é, planejar, ordenar os recursos necessários à execução do trabalho, ou seja, organizar, comunicar todas as informações e diretrizes necessárias e coordenar a execução do trabalho, influenciando de modo positivo o comportamento das pessoas, bem como dirigir, acompanhar a evolução das atividades, verificando os resultados obtidos e os recursos usados, providenciando as correções necessárias para assegurar a realização dos objetivos, ou seja, ter o controle.

Segue a Figura 4, onde estão resumidas as funções administrativas:



Fonte: Castro (2006, p.01).

Nas palavras de Castro (2006), a Figura 4 destaca as funções administrativas, indispensáveis nas organizações, em que podemos conceituar o administrador como uma pessoa que tem que seguir todos os passos na figura, para alcançar os objetivos da organização.

O planejamento é a forma com que as atividades serão conduzidas do decorrer do processo produtivo, é o caminho que o agricultor deverá trilhar

para atingir seu objetivo, é a preparação para ações futuras, com o intuito de evitar ou minimizar problemas e de explorar da melhor forma as potencialidades do ambiente (PEREIRA, 2011, p.31).

Pereira (2011) destaca que os cooperados terão que seguir um caminho de atividades planejadas para a sua produção, pois assim minimizarão os problemas de administração que ocorrem e poderão ter boas ações futuras. Conforme a Figura 05, a ser apresentada em seguida, o processo de gestão funciona com o objetivo de melhoria da organização, como as entradas e saídas dos produtos pelo processo e pelas operações e estruturas de maneira rápida e lógica. Para ter controle dos processos existe uma sequência de elementos importantes para a avaliação do desempenho e resultados: as pessoas envolvidas para determinada função; a infraestrutura com instalação de máquinas, equipamentos, materiais de consumo, e as tecnologias.

Figura 5 - A gestão por processos para aumentar os ganhos nos negócios.



Fonte: Vaz (2015, p.01)

A Figura 5 mostra que a gestão de processos é de suma importância para as organizações e tem como objetivo a eficiência dos produtos com poucos insumos. Para Vaz (2015), as novas tecnologias despertam mais interesses nos clientes para a tomada de decisão rápida e de forma correta, além da interação dos processos de gestão que priorizam as organizações mais complexas.

Portanto, o texto apresenta conclusões sobre o capítulo, indicando a importância dos processos de gestão no cooperativismo como uma ferramenta importante para o controle. Neste contexto, é percebida a necessidade da utilização de

gestão para apoiar os controles financeiros das organizações. Torna-se fundamental entender todo o processo de gestão financeira e estratégica. Realizasse, então, uma análise dos estudos de gestão mais aprofundados sobre os temas envolvidos nos Quadros 2, 3 e 4.

Quadro 2 - Trabalhos sobre os aspectos da gestão.

<b>AUTOR</b>	<b>TITULO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>PRINCIPAIS RESULTADOS</b>	<b>CONCLUSÕES</b>
Lavor (2003)	Inovações no Processo de Gestão	Analisar através de uma pesquisa bibliográfica e documental e embasamento teórico de organizações que propiciam inovações, identificar elementos de uma organização inovadora; verificar desses elementos em organização pública e privada; discutir como é possível aplicação das instituições de Ensino Superior.	Trabalho compreende uma extensa pesquisa bibliográfica e documental por envolver aspecto teórico, descritivo e documentos acerca de inovações na gestão organizacional e dos seus conceitos sob a análise histórica, desde as primeiras escolas da administração surgidas no final do século XIX.	As implicações das novas formas de gestão e das inovações na organização do trabalho capitalista mundial nas pequenas e médias organizações PMEs principalmente no Brasil, vistas nas formas de vantagem e desvantagens, necessitam intercambiar com as características marcantes destas organizações.
Souza (2014)	Metodologia de mapeamento para a gestão de processos.	Demonstrar a importância do mapeamento e desenho de processos para a gestão estratégica das organizações, fazer uma pesquisa bibliográfica das metodologias atuais de mapeamento de processos e suas finalidades; comparar essas metodologias frente aos objetivos principais de um mapeamento, propor uma nova metodologia de desenho de processo.	A pesquisa buscou compilar informações sobre metodologias de mapeamento e gestão de processos. Atualmente, utilizadas e estudadas nos meios organizacional e acadêmico. Entretanto, as metodologias que não são difundidas nestes meios não foram pesquisadas, já que este estudo não pretende esgotar todos os assuntos tratados.	O estudo realizado neste artigo apresenta uma revisão bibliográfica principalmente para a demonstração dos conceitos necessários para o entendimento do que é mapeamento de processos, e a sua importância dentro da organização.

Fonte: Adaptado pela autora, 2017.

Observa-se no Quadro 2 que os autores tratam sobre temas que envolvem o processo de gestão. Dessa forma, demonstra a importância da estratégia dos processos das organizações e compara com os objetivos institucionais para que haja melhoria nos processos das organizações, e faz-se uma pesquisa bibliográfica e documental dos conceitos necessários, além da análise de melhorias do processo que foi publicado no ano 2003 e 2014. Sobre o processo de gestão, Lavor (2003) afirma que há inovações, e que a gestão é uma ferramenta que auxilia nas atividades dos funcionários para que tenham informações corretas em um curto espaço de tempo. A dificuldade está justamente em encontrar esses profissionais em administração ou ciências contábeis para a função de administrar a documentação necessária em uma cooperativa.

Para Souza (2014), a metodologia para o mapeamento de gestão constitui num mapeamento das ferramentas que são utilizadas nas cooperativas para controlar as contas e estoque. As estratégias utilizadas nas cooperativas precisam ser utilizadas de forma correta para que consiga melhorar o processo de gestão. A importância de saber utilizar a ferramenta correta, no momento certo e de maneira adequada é o que define as chances de sucesso.

Contudo, utilizar a ferramenta errada na detecção de um problema não significa que terá um problema (em alguns casos), pois os resultados obtidos não serão os mesmos se tivessem utilizado o sistema correto.

Quadro 3 - Trabalhos sobre as particularidades da Gestão de Cooperativas.

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONCLUSÕES
Santos e Roquete (2013)	Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte.	O objetivo deste trabalho foi analisar as práticas de gestão adotadas pelas cooperativas de transporte de passageiro em táxi, considerando a importância dos serviços prestados por essas organizações, bem como alternativa que significa para o trabalhador.	Os resultados foram organizados e discutidos em quatro variáveis: a organização do Quadro Social, a educação cooperativista, o processo decisório e a comunicação na cooperativa estudada. Pode-se concluir que o avanço no desenvolvimento de práticas de gestão.	Apesar das dificuldades mostradas e dos desafios a serem enfrentados, a essa cooperativa de táxi vem se adaptando e sobrevivendo no contexto competitivo de segmento, não adotado um modelo específico de gestão.
Antonialli e Souki (2005)	Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais.	O objetivo dessa pesquisa foi o de diagnosticar os conflitos de interesses existentes entre grupos de produtores rurais segmentos de acordo com o porte, considerando os princípios cooperativistas agropecuária de Minas Gerais.	Constataram-se as principais fontes de conflito entre os grupos de associados foram: 1) O princípio da adesão livre deve ser eliminado; 2) A cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e quantidade; 3) A cooperação entre cooperativas deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros; 4) o capital social deve ser corrigido com base nos juros de mercado; 5) Não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e permanecem durante muito tempo na diretoria; e 6) O cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa.	Tais conflitos expõem um dilema atual das cooperativas: a heterogeneidade do quadro social apresenta-se como uma importante fonte de divergências entre os cooperados.

Fonte: Adaptado pela autora, 2017

O Quadro 3 apresenta artigos publicados entre 2005 e 2013, nos quais o principal objetivo é analisar as práticas de gestão e a importância dos serviços prestados para o trabalhador e, assim, diagnosticar conflitos dos princípios cooperativistas do modelo de gestão. Sobre práticas de gestão, Santos e Roquete (2014) falam sobre uma cooperativa de transporte de taxi em Belo Horizonte, mostrando a importância pelos serviços prestados com o avanço das práticas, e que precisam da participação dos cooperados para que haja mudanças nos princípios e crenças.

Sobre a gestão, Antonelli e Souki (2005) realizam um estudo que resgata os princípios de modelos de gestão com participação dos produtores rurais para diagnosticar os conflitos dos produtores rurais, considerando os princípios do cooperativismo.

Quadro 4 - Trabalhos sobre os processos da Gestão de Cooperativas.

AUTOR	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS RESULTADOS	CONCLUSÕES
Zwick (2011)	Fundamentos teóricos de Gestão de Processos.	O primeiro artigo tematiza a concepção pioneira de gestão de cooperativas nos principais socialistas utópicos (SaintSimon, Charles Fourier e Robert Owen). O segundo artigo trata com objetivo analisar a organização cooperativa de modo a identificar categorias teóricas referente à economia financeira. O terceiro artigo tematiza as interfaces teóricas entre gestão de cooperativas, gestão pública e gestão social.	Pelos resultados alcançados, espera-se que, em cada um dos artigos, seus objetivos tenham sido integralmente cumpridos, restando para estudos posteriores uma possível interação teoria-prática.	A democracia deliberativa associa-se como uma segunda categoria importante em interface. Na união das três perspectivas de gestão encontram-se pontos comuns que, conforme trabalhos perspectivam a redução das desigualdades sociais e econômicas sendo capaz de contribuir para o processo de independência.
Souza (2008)	Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais: Uma análise Comparativa	Analisar o tipo de gestão que as cooperativas constituídas no contexto da economia solidária estão estruturadas, bem como identificar e analisar a configuração organizacional de cada um deles.	Os resultados encontrados demonstram que as cooperativas populares estudadas vêm forjando um modelo de gestão misto ou "híbrido".	A gestão dessas cooperativas está fundamentada no consenso e na negociação, apresentando características de interdependência. Foi analisada comparativamente, com base nas características teóricas dos modelos de autogestão.

Fonte: Adaptado pela autora, 2017.

O Quadro 4 apresenta a dissertação que foi publicada em 2008 e 2011, cujo objetivo de pesquisa é analisar os tipos de gestão que as cooperativas, na economia solidária e nas categorias teóricas na economia financeira.

Zwick (2011) destaca três artigos como base, e os fundamentos teóricos de gestão de processos analisam a cooperativa como ela é administrada, por meio de algumas teorias. Souza (2008) trata sobre gestão das cooperativas populares em Minas Gerais, analisando como ocorre o processo de gestão no contexto da economia solidária.

Segundo Pereira (2011, p.14), “no Brasil, o termo agricultura familiar não é propriamente novo, mas o seu uso passou a ser frequente a partir da década de 90, quando se intensificaram estudos debates acadêmicos, movimentos sociais e nas políticas de governo”. Contudo, a agricultura familiar ganhou destaque na mídia, e o estado resolveu dar assistência à classe social criando as políticas públicas que se formaram como o Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que hoje vem sendo reconhecido na sociedade como um fator importante para a população que são os alimentos produzidos pelos pequenos agricultores, para ter qualidade de vida.

A gestão de cooperativas de consumo tende a possuir algumas características, que, muitas vezes, os demais ramos do cooperativismo não possuem. Para esse tipo de cooperativas o principal desafio é gerir um empreendimento onde a mercadoria deve ser repassada para os associados com boa qualidade e a preços baixos, sendo que, para sobreviver, a cooperativa deve atender às necessidades e características do mercado no qual atua (PINHEIRO, 2010 p. 5).

Segundo Pinheiro (2010), o objetivo das cooperativas é que os associados recebam os melhores serviços e produtos de qualidade por um menor preço, pois eles vivem realizando uma gestão competitiva no mercado onde atuam para que realizarem certa eficiência no processo de gestão. A partir desses processos utilizados em todos os departamentos da organização, torna-se possível o armazenamento de todas as informações nos negócios da cooperativa, sendo que esta base de dados é o alicerce das decisões da empresa de forma rápida e eficiente.

Os artigos e dissertações deixaram clara a carência de gestão nas cooperativas, de modo que, no cooperativismo, os processos de gestão têm que

ser formulados a partir de considerações finais sobre o preparo da organização, como ocorre na gestão de cada uma e no modo de vida de cada associado.

Existe ocorrência específica e recursos para que a gestão administrava se dê de forma correta e simples. Alguns recursos podem e devem ser mobilizados pelos pequenos agricultores e associados com a central que faz a parte de auditoria, assistência técnica e de poder auxiliar nas dúvidas, havendo um contato diretamente com o escritório que fornece as informações e documentação necessária.

A interação solidária do cooperativismo está conquistando definitivamente os produtores, instituições, prefeituras, mercados e escolas, trazendo novas formas de desenvolvimento e geração de renda para as cooperativas. O tema trata sobre o cooperativismo como forma de desenvolvimento na agricultura familiar, bem como a comparação entre cooperativismo e desenvolvimento rural, e o cooperativismo com agricultura familiar de como analisar as práticas, dificuldades, importâncias encontradas pelos cooperados.

Na gestão por processos onde os administradores efetuam alguns processos com a função de executar e pensar nos projetos de trabalho, fiscalizam seus resultados e dão novos rumos importantes ao sistema utilizado pela organização. Os fatos que envolvem o trabalho precisam de mudanças organizacionais dinâmicas, pois implicam agilidade na realização das tarefas. Este estudo verificou tanto o modelo de gestão como também revelou as práticas de gestão fundamentais para que a organização sobreviva nos tipos de economia política e social.

A revisão teórica dos estudos de autores que escreveram sobre os processos de gestão estudados em minha pesquisa, para compararmos as cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária, a forma como funcionam os processos de gestão em outras organizações, quais são as ferramentas e estratégias, havendo diferenciação de cada uma delas. Foram utilizados nos questionários, alguns requisitos importantes para uma base de como é a visão do gestor dentro das áreas funcionais do empreendimento nas cooperativas. Já nas cooperativas filiais, foi feita uma pesquisa sobre a história, ou seja, o funcionamento dos processos financeiros, a estratégia, a opinião dos cooperados sobre a gestão que está sendo empregada e o porquê que as seis cooperativas terem fechado e as outras quatro se mantido abertas.

No próximo capítulo será analisada a história da crise das cooperativas de leite, bem como as entrevistas aplicadas com os presidentes e gestor, para compreender melhor os motivos que causaram o fechamento das seis cooperativas.

## **5 A CRISE DAS COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR NO OESTE DO PARANÁ E AS INSTITUIÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO**

Este capítulo apresenta os resultados de entrevistas feitas com um gestor, quatro presidentes das cooperativas em funcionamento e seis presidentes das cooperativas que encerraram suas atividades, localizadas nos municípios de Cascavel, Guaraniaçu, Santa Lúcia, Lindoeste, Missal, Medianeira, Vera Cruz, Três Barras, Diamante do Oeste e Campo Bonito, que procuraram descrever os fatores favoráveis e limitantes para o desenvolvimento dessas cooperativas.

Serão apresentadas nesse capítulo as questões que orientam o fechamento e a importância de diversos autores sobre o processo e a formação do cooperativismo o desenvolvimento rural, tornando-se necessário interpretar esta análise a prática da agricultura familiar que possui papel fundamental no desenvolvimento rural na região Oeste do Paraná.

Nos dias atuais, o desenvolvimento a gestão da agricultura familiar brasileira é visto como de extrema importância ao meio rural, por reorganizar os estabelecimentos agropecuários sobre uma nova lógica de produção e de trabalho. A produção e a sua gestão financeira representam a principal fonte positiva de renda da propriedade, pois se torna responsável pelo planejamento financeiro existente na organização.

Assim, para que haja uma boa administração, os recursos financeiros, o controle das contas e o resultado são previsões financeiras que devem estar disponíveis no setor administrativo. Outro item importante é o quadro funcional, a admissão do pessoal, a remuneração e a qualificação da mão de obra necessária para a área, além de que cabe destacar a importância do processo de comercialização, a localização, para aproveitamento das vantagens locais o armazenamento e o beneficiamento, bem como a criação de marca e divulgação do produto produzido.

Para que a agricultura familiar continue crescendo, ela deve ser acompanhada com toda a necessidade que o setor rural precisa. Sendo assim, cabe destacar o papel referente à administração qualificada, com técnicas e procedimentos adequados à sua realidade e podendo aumentar a lucratividade. Nesse sentido, destaca-se que alguns procedimentos realizados no planejamento das atividades produtivas têm o objetivo de tornar a empresa eficiente e competitiva,

em que as tomadas de decisão envolvidas sejam necessárias para essa atividade (VILCKAS, 2005).

Nessa atividade, o planejamento estratégico é de extrema importância, pois são situações que envolvem o desempenho positivo para a permanência da empresa no mercado. Nesse processo, as tomadas de decisões oferecidas pela empresa devem ser feitas de maneira cautelosa e estruturada, adequando e adaptando o empreendimento à sua realidade.

As tomadas de decisões citadas no parágrafo anterior serão: estratégica, tático e operacional. A estratégia e o planejamento traçado pela diretora, tendo à frente seu presidente de visão de futuro em longo prazo, o tático é direcionado pela gerência e chefias intermediários que têm visão por unidade da organização a curto e a médio prazo e a operacional é de responsabilidade dos líderes operacionais que dividem as tarefas do dia-a-dia a curto prazo.

Nesta lógica, para Wanderley (1999), não se trata apenas da reprodução da família, o trabalho externo e a propriedade se tornam, muitas vezes, uma necessidade para a estrutura familiar. Dessa forma, a renda obtida neste tipo de trabalho compreende a reprodução não só da família como da própria manutenção familiar. O trabalho executado fora da propriedade pelos membros residentes e/ou por membros mais velhos, aposentados que têm dupla função social: a primeira complementar a renda da família e a segunda garantir a permanência destas famílias no campo, evitando o êxodo rural.

Um item importante para elencar nesta discussão refere-se ao controle e à finalidade do produtor em poder auxiliar na escolha sobre o que produzir dos fatores internos, da propriedade rural que decorrem da sua produção, assim correndo menos riscos. Como por exemplo, através do planejamento de tomadas de decisões, controlar os custos, e os seus resultados, bem como, de metas verificar o andamento dos trabalhos, monitorar diariamente a produção financeiro, e de extrema importância a contabilização.

Para Gala (2003, p. 93), “entender o desenvolvimento econômico sustentável de longo prazo, deve-se estudar as causas anteriores às tradicionais variáveis de crescimento” e, assim, estimular o crescimento da empresa, construindo um capital físico significável.

Em se tratando das atividades agrícolas familiares, sabe-se que há uma grande carência de suporte gerencial, apesar de boa parte dos produtores rurais

dotarem de considerável conhecimento implícito, especificamente em relação à gestão da qualidade, em que se pode concluir que esta se encontra defasada em relação ao mínimo esperado.

Destaca-se também, entre os agricultores familiares, a falta de informações precisas sobre as necessidades dos clientes, bem como os padrões de qualidade dos produtos para que haja um bom retorno financeiro (LIMA; TOLEDO, 2003), além da produtividade e questionar sobre a qualidade dos produtos que são ofertados, garantindo a segurança do alimento.

Sobre o gerenciamento das atividades, a maioria dos produtores familiares não registra dados no dia-a-dia, deixando que informações importantes se percam, ficando sem ter o controle de atividades desenvolvidas que seriam necessárias para um gerenciamento de sucesso. Assim, para Gala (2003, p. 93), as sociedades devem “estimular atividades economicamente produtivas, especificamente de acumulação de capital e de conhecimento”.

Nesse sentido, busca-se a necessidade de desenvolver projetos de maneira que possibilite melhorias para a realidade das propriedades familiares rurais, com a finalidade de garantir a qualidade de seus produtos e melhorar os processos produtivos e gerenciais. Busca-se promover e reduzir o índice de perdas no estabelecimento familiar, bem como satisfazer o consumidor no final com qualidade e segurança do alimento (LIMA; TOLEDO, 2003).

Segundo o gestor e os presidentes das cooperativas pesquisadas, enquanto a relação entre agricultura familiar e a pesquisa se mantiver distante, a única alternativa seria permanecer em contato com os resultados de pesquisa e as inovações oferecidas pelas empresas fornecedoras de insumos e serviços. No entanto, avaliam que tal situação reduz o potencial de desenvolvimento, visto que esses agricultores estão interessados apenas em comercializar os seus produtos e aumentar seus lucros.

Além disso, perceberam que os produtos e os serviços dessas cooperativas nem sempre representam a melhor forma para os produtores conduzirem suas atividades. A análise e a compreensão dos gestores em relação à implementação e ao desenvolvimento da adoção de práticas de responsabilidade social na cooperativa estão definidas a seguir, baseadas nas respostas obtidas através das entrevistas.

## 5.1 ENTREVISTA COM OS PRESIDENTES E GESTOR DE COOPERATIVAS DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ

Nesse subtítulo, aborda-se a análise e a compreensão dos presidentes e o gestor em relação à implementação e ao desenvolvimento da adoção de práticas de responsabilidade social na cooperativa.

Essa análise encontra-se baseada nas respostas obtidas através das entrevistas aplicadas para os dez presidentes e um gestor, as quais foram coletadas com toda documentação necessária para a pesquisa, que foram: as atas de aberturas, atas de fechamento, estatuto, regimento e as leis do cooperativismo.

As atividades agrícolas familiares, apresentam de uma forma geral, uma grande carência de suporte gerencial, apesar de boa parte dos produtores rurais considerar conhecimento implícito, especificamente em relação à gestão de qualidade.

O Cooperativismo no Brasil, “influenciado por vertentes europeias, teve seus primeiros traços a partir dos anos de 1892 e 1895, disseminando-se gradativamente em anos posteriores” (DOTTA, 2008, p.18).

A disseminação do Cooperativismo no Brasil, exclusivamente no estado do Paraná, trouxe consigo necessidades que foram sendo discutidas ao longo dos anos. Para o presidente da Unicafes Paraná, Luiz Ademir Possamai, a partilha de experiências é importante para o avanço do cooperativismo no Paraná, pois:

Buscamos desenvolver uma proposta de formação nacional, baseado nos princípios do cooperativismo solidário, promovendo atividades de formação que possibilitem o fortalecimento de uma agricultura sustentável, para o empoderamento dos membros das organizações associadas (UNICAFES, 2011, p. 2).

Questionado sobre os principais fatores das práticas de gestão que podem ser utilizados na cooperativa para obter sucesso futuramente, o Entrevistado 2 respondeu que “[...] os controles de fluxo de caixa, relatórios para analisar, isso já dá uma base para controlar e dar continuidade no cronograma de gestão”.

Isso ocorre para contribuir melhorando o sistema de trabalho profissional dos agricultores dando-lhes suporte para administrar o trabalho na agricultura familiar, tendo maior sustentabilidade na produção, podendo ser inserido em novos mercados.

Segundo Rippel (2016), além dos associados que buscavam na cooperativa exclusivamente o preço para o leite, também houve inúmeros diretores que buscavam exclusivamente o preço para as cooperativas, tanto na comercialização do leite quanto na sua compra.

Nas próximas seções, os subtítulos apresentam os dados das entrevistadas da pesquisa. Percebe-se, que as práticas de gestão são fundamentais para o gerenciamento das atividades financeiras contábil das COOPLAFs, e verifica-se a privação de conhecimento dos colaboradores das cooperativas, como veremos a seguir.

### **5.1.1 Cursos e treinamentos em gestão aos colaboradores**

A UNICAFES e a CRESOL são parceiros das cooperativas e sempre que possível fazem treinamentos para os seus cooperados, com o objetivo de debater os diversos temas para o desenvolvimento de estratégica e gestão e, com isso, fortalecer as cooperativas e os associados. Nesse sentido, os Entrevistados 1 a 10

O treinamento é voltado ao apoio e à criação de formas associativas de empreendimento, ressaltando a organização da produção, da produtividade e a orientação do mercado. O cooperativismo proporciona organização social e econômica às atividades produtivas realizadas por determinadas sociedades. O objetivo é apresentar soluções em termos de ganhos mensais, não só em volume, mas também em variedade de produtos.

No capítulo anterior, Balbino (2013) aponta que nos processos redesenhados, observa-se o funcionamento de determinada função e de cada setor, facilitando a atividade da equipe. Todos os colaboradores têm que estar cientes da definição das novas normas e procedimentos, surgindo, então, a necessidade de treinamentos dos funcionários para possibilitar a melhoria do exercício das atividades na empresa.

Nesse sentido, segundo o gestor, o treinamento é voltado ao apoio e à criação de formas associativas de empreendimento, ressaltando a organização da produção, da produtividade e a orientação do mercado.

O cooperativismo proporciona organização social e econômica às atividades produtivas realizadas por determinadas sociedades. Para tal, o objetivo é apresentar soluções em termos de ganhos mensais, não só em volume, mas também em variedade de produtos e econômica – financeiros.

### 5.1.2 Apoio financeiro e experiência associativa

As formas de associativismo são caracterizadas principalmente pela economia solidária, criada por operários, nos primórdios do capitalismo industrial, como resposta à pobreza e ao desemprego resultante da difusão “desregulamentada” das máquinas-ferramenta e do motor a vapor no início do século XIX (SILVA, 2004, p. 60).

Dessa forma, Silva (2004) destacou o associativismo como o meio de organizar grupos de pessoas sem interesse de fins lucrativos, procurando economia sustentável, que serão caracterizados por economia solidária.

Diante de tal, estes vários desafios enfrentados pelas cooperativas, tendo um ponto positivo aos produtores, “produto com qualidade e preço justo”<sup>5</sup>, para motivar o relacionamento entre os cooperados. Portanto, para os Entrevistados 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 10:

A cooperativa não possui convênio. Cabe à cooperativa dar cobertura na parte de comercialização e fornecimento de documentação fiscal, entre outras funções. A propriedade e grande parte do trabalho vêm dos indivíduos que mantêm entre si laços de família ou de sangue.

Pode-se afirmar que a cooperativa:

Possui convênio, apoio financeiro e material para a sua manutenção com apoio do Cresol, emendas parlamentares UNICAFES (União de Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia) BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) MDA (Ministério do Desenvolvimento Agrário) (ENTREVISTADOS 6, 8 e 9).

Conforme exposto, as ações empreendidas pelos entrevistados das cooperativas na região Oeste do Paraná foram de suma importância para a modernização dos padrões agrícolas na região; porém, diversos fatores desencadearam o fechamento de algumas cooperativas como mostra a entrevista a seguir:

O grupo que pertencia à cooperativa não tinha anteriormente nenhuma experiência associativa, bem como a fundação da cooperativa não recebeu treinamento de nenhuma entidade de apoio financeiro, convênio ou material para a sua manutenção. (ENTREVISTADO 1).

---

<sup>5</sup>O preço justo significa lucro satisfatório das vendas, atendendo às exigências fiscais dos impostos a pagar, satisfazendo as expectativas dos clientes proporcionando o bem estar social.

Diversos fatores desencadearam o fechamento de algumas cooperativas, como foi questionado com os Entrevistados 2 a 10, se o grupo que pertencia à cooperativa tinha anteriormente alguma experiência associativa: “sim, porém a experiência dos associados não foi suficiente para manter as cooperativas abertas”.

A sobrevivência das cooperativas nessas condições depende de sua interação com a comunidade em que se localizam a sua articulação com outras organizações e com o Estado, o que apresenta-se como uma estratégia essencial para sua inserção no mercado e no processo político (SILVA, 2004, p.63).

As cooperativas possuem algum convênio, apoio financeiro ou material para a sua manutenção, de acordo com os Entrevistados 6, 8, 9 e 11 da cooperativa:

Sim, sazonalmente a cooperativa conta com convênios de assessoria técnica ou investimento, proporcionadas por parcerias locais com entidades do mesmo objetivo social (público beneficiário) ou convênios possibilitados por políticas públicas de incentivo social.

Constatou-se que a maioria das cooperativas não possui apoio financeiro, mas a maioria dos presidentes tem experiência associativa, um fator importante: a experiência. Mesmo assim, não impediu o fechamento das seis cooperativas.

### **5.1.3 Positividade/Negatividade na gestão**

É importante a reciprocidade entre cooperativa e cooperado, com o foco voltado para o desenvolvimento familiar. Isso só é possível, a partir da consolidação de ações estratégicas da cooperativa, orientada por um gestor profissionalizada.

Como ponto negativo, entre os inúmeros problemas enfrentados pelo cooperativismo se refere às dificuldades de encontrar pessoas com capacidade de assumir cargos de direção. Em síntese, as cooperativas têm possibilitado aos cooperados se manterem na atividade rural, gerando emprego e renda para as famílias, e acima de tudo, um meio de promover o desenvolvimento social e econômico sustentável, através da participação mútua entre os cooperados com a possibilidade de produção diversificada.

De acordo com Prestes (2015), cada cooperativa tem um modelo de gestão diferenciado a seguir, e o presidente tem dificuldades com a falta de conhecimento sobre a produção de leite e demais setores:

Como ponto positivo, a cooperativa gerou mais benefícios fiscais, viabilidade para que o indivíduo com menos condições possa enfrentar o

mercado, aumentando a sua competitividade, verbas a fundos perdidos ou com financiamento acessível. E como ponto negativo, no caso de ser associado em uma cooperativa você está colocando seu nome a cooperativa, se no caso houver uma dívida falência, você irá participar dessa dívida. (ENTREVISTADO 1).

Além dessa opinião, o Entrevistado 2 diz que,

O ponto positivo, é que sempre onde tem mais pessoas se fortalece e já tivemos várias conquistas, e o negativo é que os agricultores em geral não estão na cooperativa, não tem noção do quanto é importante estar organizado.

As cooperativas têm capacidade de fortalecer em diversos pontos positivos e incentivar a produção dos seus cooperados, para a tomada de decisão. O que as cooperativas estão enfrentando é a concorrência do mercado, ou seja, a dificuldade de vender o leite para os mercados, justamente por não conhecer a marca do produto:

Com bases nas vantagens e desafios do ambiente cooperativista encontrados na literatura, este trabalho visa analisar o ambiente da cooperativa Multiflor na tentativa de compreender seu modelo de gestão, sua forma de organização e como se dá a relação entre o grupo cooperado e o mercado ao qual estão inseridos. (PRESTES, 2015, p. 6).

Como ponto negativo, entre os inúmeros problemas enfrentados pelo cooperativismo se refere às dificuldades de encontrar pessoas com disposição, capacidade e experiência para assumir cargos de direção. Na continuidade do contexto, o Entrevistado 9 diz que: “O grupo resolveu fechar a cooperativa por acharem desnecessária a cooperativa naquele momento, e os cooperados acharam que estavam tendo prejuízo”.

Como pontos positivos, a empresa gera mais benefícios fiscais, para que o cooperado com menos condições possa enfrentar o mercado, aumentando sua competitividade e tenho verbas a fundos perdidos ou com financiamento acessível. E como ponto negativo no caso de ser associado em uma cooperativa o cooperado está colocando seu nome junto à cooperativa. E, em caso de dívida ou mesmo falência ele participará junto com outros associados dessa dívida. Falta de incentivo político, no caso da COOPLAF de Guaraniaçu não teve algum principalmente municipal, onde se tivesse apoio seria mais fácil enfrentar a concorrência. (ENTREVISTADOS 1, 5 e 8).

A economia das cooperativas pode e traz consequências no futuro. Os problemas que as cooperativas enfrentam, como as demais empresas, associada à falta de colaboração dos gestores na tomada de decisão e à ausência do conhecimento sobre o funcionamento da cooperativa, entre outros conclui-se:

Entre os principais desafios no cooperativismo estão: a falta da educação cooperativa, falta de cooperação entre as cooperativas, modelo de gestão não compatível com sua finalidade e recursos, modelos de gestão excessivamente centralizados, informações insuficientes sobre seu ambiente, entre outros, o que dificulta o planejamento estratégico, e o enfrentamento da forte concorrência e a confusão que os gestores da cooperativa fazem ao se portarem como verdadeiros proprietários da cooperativa (PRESTES, 2015, p. 6).

Posteriormente, de acordo com Prestes (2015), os desafios e dificuldades das cooperativas e a falta de clareza do modelo de gestão, a falta de informação entre os colaboradores, dificuldade de criar um planejamento estratégico de acordo com o conhecimento de cada um, trabalhar em equipe e satisfazer as vontades e opiniões de todos.

Sobre os pontos positivos podemos citar a força que os sócios possuem atuando em cooperativa, através da união entre os mesmos para a negociação da sua produção e tendo assim as lideranças da cooperativa que os representam no meio comercial. Já nos pontos negativos sempre haverá a dificuldade de alguns produtores não compreenderem o verdadeiro sentido de cooperativa, onde acabam buscando satisfazer-se a si mesmo e deixam de lado o trabalho de grupo, podendo até enfraquecer a união de todos. (ENTREVISTADOS 3 e 7).

De acordo com os Entrevistados 4 e 6, o cooperativismo é a favor da igualdade, da participação coletiva e da solidariedade. Todos os presidentes têm liberdade de expressar sua opinião e condições decisivas nas cooperativas, mesmo havendo dificuldades para entender os negócios, pois:

Como ponto positivo, o cooperativismo é um modelo econômico mais justo; Melhora a renda dos associados; investe na qualificação profissional dos agricultores, através de treinamentos; maior representatividade econômica e política, e como ponto negativo, as cooperativas não são muito aceitas na sociedade; dificuldade de fazer o agricultor entender que também é dono do negócio.

Uma das maiores dificuldades encontradas pelos entrevistados no que se refere a gestão estratégica das cooperativas de leite da região Oeste do Paraná diz respeito à carência de conhecimentos técnicos, administrativos e contábeis. As dificuldades da entrevista a seguir e a falta de indivíduos que levam a sério o serviço cooperativista, como:

Os fatores positivos é a melhoria da renda das pessoas; e o fator negativo e esquecimento que o quadro social tem de como era antes a cooperativa, além da má gestão e falta de compromisso. Sendo que, os

principais fatores das práticas de gestão que poderiam ter sido utilizados na cooperativa para ter obtido sucesso seria a qualificação dos diretores para o conhecimento da gestão e dos controles financeiros. As cooperativas que não fecharam foram em busca de mais conhecimento diferenciado e mais oportunidade de comercialização. (ENTREVISTADO 10).

De acordo com o Entrevistado 10, na grande maioria, os pequenos produtores não possuem escolarização mínima e não sabem administrar os seus negócios de forma lucrativa e satisfatória.

Partindo desse princípio, os pesquisadores criaram para cada cooperativa um planejamento estratégico no qual, pela análise SWOT ou FOFA, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades que cada um possui.

#### **5.1.4 Estratégia administrativa**

De acordo com o Sales (2014), as estratégias corporativas servem para que a organização possa se antever aos problemas que podem ocorrer no meio do caminho, visando também diminuir os riscos de insucesso da cooperativa. A escolha da estratégia para alcançar os resultados esperados, cada qual com um grau de conhecimento diferente, independentemente de ter colaboradores capacitados para a função. O fluxo deve:

No caso da cooperativa não teve apoio financeiro o que seria mais fácil enfrentar a concorrência, bem como a estratégia administrativa da cooperativa baseou-se em planejamento; boa organização; acompanhamento como anda a cooperativa; palestras; cursos de cooperativismo oferecendo oportunidades para os associados e melhorando preços e as condições de pagamento. (ENTREVISTADOS 1 e 7).

Os cooperados devem sentir-se confiantes para produzir, mesmo no ciclo de determinada crise econômica, no caso de haver colaboradores capacitados e comprometidos com o serviço. Considera-se que “[...] esta cooperativa não fechou por ter uma administração atuante, responsável, e pessoas que trabalham seriamente para que a cooperativa tenha sucesso” (ENTREVISTADOS 3 e 9).

Embora no interior das cooperativas existam muitos cooperados que as compreendem como um instrumento de fortalecimento coletivo, houve muitas ocasiões em que o agricultor não se identificava com a cooperativa (RIPPEL, 2016, p. 146). Para esse, os principais fatores das práticas de gestão que poderiam ter sido utilizados na cooperativa para terem obtido sucesso, seriam:

Criar sempre uma estratégia de sustentabilidade, organização, planejamento, usar sistema de forma correta, persistência em continuar, ser um colaborador disposto, ter mais treinamentos sobre gestão tirando dúvidas com o gestor da central, sobre o que poderia ter melhorado. (ENTREVISTADO 6).

Portanto, a crise do cooperativismo não resultou apenas da dificuldade de organização em torno da SISCLAF, mas também das cooperativas em fidelizar, ou seja, ser fiel ao produto, ao serviço e à marca do produto, de seus associados, uma vez que as empresas privadas também disputavam produtores de leite com as cooperativas singulares municipais:

A estratégia comercial da rede é trabalhar para integrar a cadeia produtiva e comercial do leite, ou seja, integrar o produtor que a produção da matéria – prima (leite cru), a industrialização através de estrutura própria da rede é em médio e longo prazo a de comercializar uma linha de produtos, sendo o leite integral, iogurte para atender demandas da alimentação escolar na região, e tendo em vista que o processamento o leite integral por si só não apresenta rentabilidade suficiente para a sua viabilidade, porém contribui para viabilizar a indústria como um todo, nesse sentido a estratégia é intensificar a produção de iogurte que apresenta uma grande valorização sobre a matéria prima (leite cru) (ENTREVISTADOS 8 e 10).

As cooperativas de leite têm dificuldade de se desprender da forma tradicional de administração que permanece até hoje na sua gestão. Geralmente, os gerenciadores das cooperativas são produtores que não possuem a qualificação necessária para gerir uma cooperativa e os produtores qualificados não são especializados para atuar na gestão. Dessa forma, diversos produtores realizam “gestão amadora”<sup>6</sup>, não utilizando os recursos produtivos, administrativos e financeiros fundamentais para uma “gestão modernizada”<sup>7</sup>.

Os principais fatores das práticas de gestão que podem ser utilizados na cooperativa para obter sucesso futuramente implicam em:

Ser atuante, ter um acompanhamento na cooperativa, acompanhar o mercado concorrente, buscando conhecimentos novos. Por esse motivo está cooperativa não fechou, como as outras seis, principalmente por ter uma administração atuante, responsável, e pessoas que trabalham seriamente para que a cooperativa tenha sucesso. (ENTREVISTADOS 2 e 5).

---

6 O termo “gestão amadora”, destaca a necessidade de qualificação dos produtores para se adaptar às novas ferramentas utilizadas nas cooperativas, para ter clareza dos fatos ocorridos na administração das cooperativas pesquisadas.

7 Na “gestão modernizada” a sociedade espera encontrar um sistema moderno que as informações sejam mais rápidas e eficazes, buscando mais conhecimentos atualizados de gestão, informatização e administração das cooperativas.

As cooperativas têm doutrinas, conjunto de princípios definidos em seu estatuto social, valores, solidariedade, responsabilidade, igualdade, transparência, e há preocupação com o próximo, para seguir como forma ideal de organização da humanidade, com direitos e deveres iguais para todos, sem discriminação entre os sócios, subsidiando melhor qualidade de vida aos agricultores e cooperados, funcionários e familiares, buscando melhores preços e qualidade dos seus produtos. Apesar das dificuldades, a cooperativa tornou-se uma organização importante para os associados, a fim de garantir valores e princípios já discutidos neste item.

#### **5.1.5 Oportunidades na relação cooperativa/associados**

Ser um associado e conviver em um Sistema Cooperativista traz vários benefícios aos seus participantes, dessa forma de viver ultrapassa aos aspectos da busca por resultados produtivos e financeiros rápidos e crescentes.

Todos os clientes querem melhor preço, qualidade e condições viáveis para o pagamento, para que estejam satisfeitos e sejam fiéis à empresa, como diz o Entrevistado 1: “melhorar preços e as condições de pagamento”.

O cooperado, quando leva o seu produto ou serviço para a cooperativa, não é um ato comercial igual ao que acontece com as empresas mercantis (OLIVEIRA, 2007, p. 54). As oportunidades que a cooperativa dispõe, como dizem os Entrevistados 2 e 3: “melhor agregação de valor, segurança na comercialização e conquista para o grupo. ex. a indústria”.

Desse modo, para agregar valor terão que implementar, complexos agroindustriais e tecnologia para a diversificar a base produtiva satisfazer os produtores e clientes, buscando inovações em geral e de serviços, preço acessível e produtos de qualidades. Portanto, ganha a preferência na hora da compra.

Nessa linha de análise, observa-se em Oliveira (2007, p. 24) que “ao estimular a capacidade produtiva, o cooperativismo está em busca de um desenvolvimento consistente, não se contrapondo à riqueza, mas, sim, balizando um sistema econômico que beneficie a todos”. Considera-se veemente que a

Melhoria da renda e conseqüentemente da qualidade de vida, diminuindo a desigualdade paga pelo leite, maior representatividade quando da comercialização, maiores oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que qualquer um dos associados pode fazer parte da direção ou do conselho fiscal, acompanhamento técnico

devido as parcerias fechadas pela cooperativa, e a importância de estar organizados em uma cooperativa. (ENTREVISTADOS 4 a 10).

Por meio do cooperativismo os agricultores conseguem organizar melhor sua unidade de produção e o seu plano de mercado no leite. Além do conhecimento e das tecnologias, o cooperativismo tem facilitado o acesso ao crédito de custeio e investimento, incentivando a modernização, tendo em vista maior eficiência e competitividade, assim como a possibilidade de valorização do leite através da comercialização ligada a mercados locais, regionais e outros estados.

### **5.1.6 A forma de gestão em atividade nas cooperativas**

No capítulo quatro, Cerâ e Escrivão (2003, p. 805) abordam sobre as principais dificuldades encontradas na forma de gestão de uma empresa. É preciso que os administradores da cooperativa compreendam as atitudes que podem tomar ou não. Como manifestam os Entrevistados 1 e 2: “dificuldade de possuir os resultados da cooperativa em menor tempo, pouca visão de mercado para negociações da produção, mas foi uma gestão eficiente”.

Acompanhar os resultados da cooperativa e saber identificar os fatores a serem melhorados; aprimorar a comunicação com o quadro social, a fim de identificar as dificuldades a serem amenizadas sobras erradas. Uma cooperativa passou por um golpe de venda de leite e que acabou ficando no prejuízo de início, mas foi superado, como relata o Entrevistado 3 abaixo,

Embora a cooperativa tenha passado por grandes dificuldades, inclusive sendo vítima de um grande golpe de uma empresa compradora de leite, a equipe que está à frente nunca desanimou de trabalhar e atuar na área de cooperativismo, seguindo sempre o objetivo inicial da cooperativa, o qual sempre foi trabalhar em função dos seus associados, para que assim os mesmos possam ter maior representação, resultando assim em melhores condições de vida através da valorização na comercialização de sua produção.

Assim, o desafio para os pequenos produtores de leite é aumentar a produtividade, especializar a produção e favorecer a gestão dos seus sistemas de produção menos intensos, de modo a alcançarem produtividade e proporções suficientes para o desenvolvimento sustentado em longo prazo, porém dentro de limites de riscos e de trabalho adequados às suas condições e especificidades.

A estratégia administrativa da cooperativa (SISCOOPLAF) no início destinava-se em resolver os problemas de manutenção do sistema, as notas fiscais

que não estão lançados, boletos bancários, organizar documentos para atualizar atas, monitorar o faturamento de notas fiscais de saídas de produtos, contagem de estoque, inventários, entre outros.

Outro problema decorrente das ineficiências gerenciais das cooperativas de leite, segundo o presidente, está no custo de operação:

No início a gestão deixou a desejar, acarretando alguns débitos de tributos, ocasionando diversas multas que tiveram que ser arcadas pelas cooperativas. A participação com frequência do gestor da central é essencial para que as cooperativas enfrentem as dificuldades que surgem no dia-a-dia. (ENTREVISTADO 4).

Segundo os entrevistados, diz a respeito à gestão aplicada na cooperativa: “É uma base para que posamos tomar a decisão no momento certo, e ter frequência de visitas do gestor para a auditoria” (ENTREVISTADOS 5 a 10).

A proposta mais empregada pelas cooperativas para se desprenderem do tradicionalismo de gerenciamento tem sido a competência da gestão, com os proprietários participando diretamente de sua gestão, elegendo representantes que formam o conselho administrativo ou conselho de diretores.

Devido à necessidade de organização dos agricultores, a COOPLAF mostra ser um caminho essencial para o gradual crescimento da oferta de produtos dos pequenos produtores rurais da região Oeste do Paraná. Nota-se um diferencial importante no papel da cooperativa na região, que é a possibilidade do acesso a mercados para agricultores que antes trabalhavam isoladamente e sem a devida orientação mercadológica e técnica.

O papel do gestor é fundamental na condução desse processo de tomada de decisão. Por fim, é importante a reciprocidade entre cooperativa e cooperado, com o foco voltado para o desenvolvimento familiar e, assim, espera-se que haja consolidação de ações estratégicas da cooperativa orientada por uma gestão profissionalizada e de resultados.

É por isso que as cooperativas têm possibilitado aos cooperados se diversificarem e se manterem na atividade rural, gerando emprego e renda para as famílias, em que, acima de tudo, possam promover o desenvolvimento social e econômico sustentável, através da participação mútua entre os cooperados com a possibilidade de vida melhor no campo e com perspectivas.

Para North (1990, p. 11), as instituições compreendem:

Regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. Em suma, constituem o arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros.

Dessa forma, podem-se classificar as estratégias estabelecidas pelas cooperativas, quanto à sua dimensão social, preocupada com o bem-estar e com a rentabilidade e lucratividade do produtor rural associado; a administração corporativa, a extensão estratégica da sociedade, quanto às suas formas de capitalização e, por último, a estratégia econômica e de mercado, entre outros.

### **5.1.7 Sistema Viasoft empresa de Pato Branco**

O sistema disponibiliza duas ferramentas básicas de gestão da propriedade, o SISLEITE, *software* desenvolvido pela Embrapa Gado de Leite, e melhorado em conjunto com técnicos de Castrolanda para atender as necessidades dos produtores desta região (SILVA, 2016, p. 3). Cada organização possui um tipo de sistema de gestão informatizado diferente, que está de acordo com as funções, concluindo que,

Utilizamos o *software* fornecido pela Viasoft. A Viasoft hoje é uma empresa amplamente qualificada no desenvolvimento de *softwares* com mais de 15 anos de experiência no mercado e acredita que uma empresa tem potencial infinito. Imaginar onde ela pode chegar e transformar tudo ao seu redor é o que nos fascina, nos fomenta, dá ideias e nos move a criar soluções. (ENTREVISTADOS 1 a 10).

Segundo Carvalho (2003), o cooperativismo tem um sistema onde a equipe da empresa monitora e dá assistência às cooperativas singulares, que seria a Central (SISCOOPLAF). Na central fica o gestor e mais um funcionário no setor administrativo, auxiliando na assistência do sistema e em outros trabalhos.

### **5.1.8 Propaganda e Marketing**

Salientando também sobre as estratégias de comunicação que serão utilizadas nas cooperativas na divulgação de seu negócio ou prestação de serviço, o presidente da cooperativa assevera que, segundo os Entrevistados 1 a 10, “A cooperativa é muito falha nas ações de divulgação, atualmente possui página em rede social, cartões de visita e panfletos de divulgação. Porém, não definiu estratégias que possibilitam o seu alcance aos potenciais clientes”.

Segundo o Entrevistado 10, este sistema de empresa rural “foi fundada com o objetivo de melhorar a condição de vida, principalmente na área rural, com visão de ser uma cooperativa de excelência, onde os funcionários tenham satisfação em trabalhar na cooperativa”. Percebe-se essa preocupação também nos posicionamentos de North (1992, p. 15), que:

A racionalidade instrumental postulada pela teoria neoclássica pressupõe que os atores possuam as informações necessárias para avaliar corretamente as alternativas e, por conseguinte, fazer as escolhas que levem ao objetivo desejado. Na verdade, esse postulado implicitamente pressupõe a existência de um conjunto específico de instituições e informações disponíveis gratuitamente.

A comercialização e o *Marketing* são dois fatores essenciais para que os mercados conheçam o produto, de acordo com Eid (2003a) e Eid (2003b), as atividades de *marketing* facilitam o fluxo de produtos dos produtores para os clientes. Isso pode ter profundas implicações sociais, se agrada ou desagrade os clientes, da propaganda feita do produto vendido ao mercado. Questionado sobre o processo da indústria da central e de como melhorar a garantia e a qualidade do produto, bem como a sua comercialização:

- Produção de leite do cooperado: Essa etapa é o momento em que ocorre a produção do leite *in natura* (principalmente matéria-prima da cooperativa). Ocorre na propriedade rural de cada cooperado. A cooperativa oferece assistência técnica e instruções de estrutura e de procedimentos para a produção de leite, o produto tem sua qualidade totalmente influenciada por essa etapa de produção do leite *in natura*. A cooperativa adquire toda a produção de leite dos associados e se responsabiliza pela destinação final desse produto.
- Frete do leite do cooperado para a cooperativa: A cada dois dias a produção de leite sai das propriedades dos cooperados e é transportada para a cooperativa que recebe o montante de produção de todos sócios. Na chegada do leite a cooperativa alguns testes são realizados, garantindo o aproveitamento da utilização do produto. Após o recebimento, parte do leite, representado pela quantidade excedente a capacidade de processamento e de venda da cooperativa, é comercializado para outras indústrias, para que ocorra a fabricação de outros derivados do leite.
- Beneficiamento do leite refrigerado e utilização de outras matérias primas: Nessa etapa ocorre transferência do leite para a produção, além da utilização de outras matérias-primas e de embalagens ocorre diretamente de fabricantes, com priorização de qualidade, visando ao sucesso dos produtos.
- Pasteurização do leite: Ao entrar na fase de produção, todo o leite recebido é pasteurizado e padronizado por equipamentos modernos e eficientes, que garantem maior qualidade, padrão e validade para a matéria – prima utilizada, uma vez que se trata de um produto perecível e com composições instáveis.
- Processamento e empacotamento de leite pasteurizado e *iogurte*: em meio a produção, o leite passa por outros equipamentos

necessários para o processamento e recebe as demais matérias-primas que compõem os produtos. Após isso, é realizado o empacotamento dos dois produtos pasteurizados em um dia de produção, após isso são armazenados e distribuídos em temperatura ideal.

- Logística de distribuição: Na sequência, em um dos dois dias depois do fim da produção, os produtos são distribuídos por conta da cooperativa (caminhão e funcionário). A cooperativa destina sua produção para vinte municípios na região Oeste do Paraná. Os custos de logísticas são responsabilidade da cooperativa. (ENTREVISTADO 11).

Quanto às estratégias de comunicação utilizadas nas cooperativas na divulgação de seu negócio ou prestação de serviço, o entrevistador explica que “a cooperativa é muito falha nas ações de divulgação, atualmente possui página em rede social, cartões de visita e panfletos de divulgação. Porém, não definiu estratégias que possibilitam alcance aos potenciais clientes”.

Nesse sentido, o contexto define a estratégia pelas cooperativas quanto à sua dimensão social. Preocupada o bem-estar e lucratividade do agricultor associado, a administração corporativa, o transporte para a comercialização do leite, o processo de pasteurização do leite e entre outros fatores são definições de estratégia para as cooperativas, visando crescimento econômico.

### **5.1.9 Olhares futuros da cooperativa**

Em entrevista feita com os presidentes e os gestores das cooperativas, a missão da mesma é refletida nas ações das cooperativas. Observa-se que,

Em linhas gerais a missão é expandir e consolidar o cooperativismo solidário, construindo uma rede que viabiliza os agricultores que atuam na atividade leiteira da região. O objetivo é ampliar a atuação na organização de agricultura familiar na produção de leite, com fim de ampliar a renda familiar e dar condições de permanência no campo. (ENTREVISTADO 11).

Dessa forma, o cooperativismo solidário tem sido uma maneira de organização adequada em que os produtores familiares de leite encontraram amparo, para enfrentar as dificuldades do dia-a-dia e as crises de mercado que a rede produtiva passa todos os anos. O cooperativismo é uma ferramenta que auxilia na profissionalização dos agricultores, tanto na qualificação técnica produtiva quanto no desenvolvimento de outras etapas da cadeia produtiva, como a industrialização e o acesso ao mercado.

O contexto global da cadeia produtiva impõe necessidades e exigências que só serão possíveis de serem superadas com profissionalismo e organização dos cooperados. O trabalho diferenciado que a COOPLAF realiza com seus associados é determinante para a sustentabilidade das pequenas, médias e até mesmo de grandes propriedades, dependendo apenas do interesse do agricultor utilizar os recursos disponíveis que a cooperativa oferece, entre outros.

#### **5.1.10 Objetivos estratégicos das cooperativas**

Segundo Todaro e Oliveira (2008, p. 128), o primeiro conceito define a estratégia como um plano, ou seja, o caminho a ser seguido para atingir um objetivo. Portanto, os objetivos e a estratégias devem ser comunicados a toda a organização, pois, “trata-se de uma cooperativa de pequeno porte, com prática de autogestão. Com isso, os envolvidos nos processos administrativos, direção e colaboradores tem ciência das diretrizes da cooperativa” (ENTREVISTADO 11).

Ignácio e Souza (2008) apontam que a gestão estratégica envolve a criação de uma visão clara em toda a organização – desde o mais alto nível da pirâmide organizacional até o nível operacional de sua missão, objetivos e do desenvolvimento de planos e estratégias que levem à organização dos objetivos pretendidos.

Dessa forma, os cooperados devem se unir em prol dos interesses que têm em comum, para tornar viável o desenvolvimento das cooperativas que também devem unir-se entre si, para atender qualitativamente aos interesses de seus associados. Conforme o entrevistado 5, os objetivos e as estratégias devem ser comunicados a toda a empresa: “Sim, pois se trata de uma cooperativa de pequeno porte, com prática de autogestão. Com isso, os envolvidos nos processos administrativos, direção e colaboradores, têm ciência das diretrizes da cooperativa”.

Provavelmente a cooperativa tem como objetivo destacar a ampliação de sua capacidade de práticas de autogestão pelos próprios colaboradores representa o interesse de sua direção. Portanto, veremos a seguir o planejamento estratégico administrativa de cada cooperativa.

### 5.1.11 Planejamento estratégico

De acordo com Todaro e Oliveira (2008), o líder tem a visão que representa o direcionamento, a estratégia deliberada. Esta visão é discutida com os gestores intermediários, que opinam e oferecem sugestões para melhor adequá-las a ser realizada do ponto de vista operacional. Os projetos de investimento não decorrem do Planejamento Estratégico, mas que, no geral:

As cooperativas levantam demanda de investimentos de acordo com editais que ofertam seleção de projetos para incentivo social e econômico. Assim a demanda é levantada pelas demandas operacionais de funcionamento da cooperativa, e não por ações estratégicas, deliberadas por todos os agentes. (ENTREVISTADO 11).

Na ocasião da constituição desta cooperativista, dentre os seus objetivos estava o de valorizar o preço do leite, melhorar a situação econômica do produtor, possibilitar a aquisição de equipamentos adequados para o aumento da produção e da produtividade e, acima de tudo, possibilitar o acesso ao conhecimento na atividade leiteira (RIPPEL, 2016, p. 144). Segundo o entrevistado 5: “Procuramos trabalhar com melhores preços e condições de pagamento viáveis e com base em uma gestão eficiente, pois conseguimos superar as dificuldades enquanto algumas fecharam”.

O processo da gestão financeira é uma tecnologia que cuida das finanças das cooperativas, organizando, captando e aplicando recursos. Cabe ao gestor monitorar demonstrativos contábeis, avaliar manutenção, acompanhar a liberação dos produtos e notas fiscais, fluxo de caixa, pagamentos, entre outras ações financeiras, nas cooperativas apontando que,

Todos os processos são registrados no *Software*, filtrados e preparados em relatórios pela assessoria da Central e repassados aos diretores de cada Cooperativa, uma vez ao mês. Porém a gestão reflete com mais intensidade os fatos ocorridos, do que antecipar os eventuais eventos futuros. (ENTREVISTADO 11).

O planejamento estratégico, segundo Pereira (2011), são as atividades que serão conduzidas ao decorrer do processo produtivo, em que os agricultores deverão atingir o objetivo para ter ações futuras, minimizando os problemas de explorar a potencialidade do ambiente.

O processo produtivo destaca as operações necessárias para obter um ótimo serviço e produto, para cumprir as exigências dos mercados concorrentes. Portanto, com o planejamento bem definido e aplicado nas organizações, vêm as regras formais e informais, que são fundamentais em todo estabelecimento, como veremos a seguir.

#### **5.1.12 Normas formais e informais da gestão cooperativa**

Segundo North (1990, p. 11), “se as instituições constituem a regra do jogo, as organizações são os jogadores”. Na concepção dos atores sociais, essas associações possuem estruturas que facilitam o processo de comercialização, principalmente das atividades leiteiras que prestam serviços de assistência técnica, bem como comercializam insumos a preços menores, comparados aos do mercado, oferecendo oportunidades que a cooperativa oferece para seus associados.

Os autores consideraram a utilização dos recursos no desenvolvimento de processos que viabilizem a entrega do produto para o cliente, cumprindo a legislação e garantindo a sustentabilidade da empresa:

[...] em linhas gerais a missão é expandir e consolidar o cooperativismo solidário, construindo uma rede que viabilize os agricultores que atuam na atividade leiteira da região. O objetivo é ampliar a atuação na organização da agricultura familiar na produção de leite, a fim de ampliar a renda familiar e dar condições de permanência no campo. (ENTREVISTADO 5).

O trabalho diferenciado que a COOPLAF realiza com seus associados é determinante para a sustentabilidade das pequenas, médias e até mesmo de grandes propriedades, dependendo apenas do interesse do agricultor em utilizar os recursos disponíveis que a cooperativa oferece.

A filosofia administrativa visa planejar, organizar e implementar as determinadas situações relacionadas ao sistema de produção de leite, buscando a eficiência dos processos, a qualidade de seus produtos, a eficiência nas ações, o aumento da produtividade e o desempenho na qualidade das suas atividades, e a qualidade de vida no ambiente cooperativo.

A gestão investe na organização, no aprimoramento dos recursos técnico operacionais, na melhoria dos resultados, na profissionalização e qualificação da mão de obra e na rentabilidade econômica do negócio, entre outros.

Segundo North (1990, p.13), “os agentes de mudança são os empresários [...] aqueles que decidem nas organizações. Suas percepções subjetivas (modelos mentais) determinam as opções adotadas”. No contexto, entretanto, o cooperativo surge problemas relacionados com posturas oportunistas, caracterizando deslealdade de uma das partes, seja associado ou dirigente. A lealdade e a cumplicidade no ambiente cooperativo representam um compromisso ético e moral para com os demais.

Os princípios determinados pela filosofia cooperativista são únicos em todo o mundo e entre as principais características desse modelo de gestão pode-se destacar o fato de que são administradas pelos seus próprios cooperados. Aqui se estabelece o primeiro desafio do modelo de gestão, que consiste em tentar chegar a um consenso (IRION, 1997).

Tais princípios permitiriam supor que as cooperativas ocupam posição diferenciada no mercado, considerando que seus valores já deveriam incorporar uma postura ética mais elaborada, uma vez que existem como preceitos fundamentais.

Segundo entrevista, essas características, que aparentemente proporcionam às estruturas cooperativistas uma harmonia democrática e transparente não impedem os conflitos e jogos de interesses internos. Prova disso são as notícias de jornais sobre cooperativas que relatam casos de lideranças afastadas por fraudes ou, simplesmente, que fecharam suas portas por incapacidade administrativa de gerir sua empresa, por problemas de complexidade e falta de capacidade computacional (NORTH, 1990, p. 25) ou por questões de realidades mutáveis (NORTH, 1999, p. 16), os agentes são incapazes de tomar decisões assertivas, sendo que “é possível à cooperativa obter ganhos palpáveis com ações de responsabilidade social. E nesse contexto o mercado está se conscientizando e valorizando os comportamentos eticamente corretos” (ENTREVISTADO 6).

Essas ações devem vir primeiramente da consciência, porém sabendo que não prejudicará financeiramente a empresa, pelo contrário, gerando afinidade, identificação mútua, em que empresa e mercado se identificam e fazem parte de uma mesma comunidade, do mesmo meio ambiente, e por conta disso é possível participar junto, onde a pessoa prefere esse produto, essa empresa, por ser uma empresa que se preocupa com a comunidade e com o meio ambiente,

No geral as cooperativas levantam demanda de investimentos de acordo com editais que ofertam seleção de projetos para incentivo social e econômico. Assim a demanda é levantada pelas demandas operacionais de funcionamento da cooperativa, e não por ações estratégicas, deliberadas por todos os agentes. (ENTREVISTADO 6).

Porém, a cooperativa deve estabelecer seus valores, que deverão dar suporte às suas ações. Esses valores éticos, morais sociais devem ser idealizados como base nos relacionamentos e devem-se refletir, inclusive, nas suas tomadas de decisões. As atividades de uma empresa socialmente responsável refletem-se em suas preocupações com atitudes éticas e moralmente corretas.

### **5.1.13 O fechamento das COOPLAFs no Oeste paranaense**

Alguns fatores importantes observados na pesquisa de campo se referem à falta de comunicação entre os colaboradores, que traz dificuldades para implementar uma gestão coesa e condizente com a realidade local. A inexperiência de ação associativa dos associados e a falta de visão futura de gerenciamento do líder da cooperativa, pelo fato de não ter conhecimento sobre esses fatores, contribuíram para o seu o fechamento. Um ponto a ser discutido refere-se aos motivos que poderiam ter evitado o fechamento das COOPLAFs, sendo duas questões:

Primeiramente, a VIABILIDADE, pois entre 2005 e 2007 foram abertas as nove cooperativas da rede, além da central, sem estudo de qual a viabilidade de cada empreendimento individualmente. Algumas cooperativas mantiveram-se em funcionamento por 6 ou 7 anos sem nenhum avanço no sentido de ampliação ou satisfação do quadro social. Segunda situação atribuo à falta de profissionalização da gestão. A atividade de produção de leite sofreu grande alteração em sua estrutura, principalmente devido à concentração da atividade (diminuição dos produtores e aumento e volumes) e as cooperativas que foram liquidadas não desenvolveram alternativas e estratégias de reação ou adequação ao novo cenário. (ENTREVISTADO 11).

Além disso, ainda completa que os motivos do fechamento das seis COOPLAFs foi a desmotivação do quadro social dos membros, que, em alguns casos, direcionavam as cooperativas. A falta de definição de estratégias frente à alteração de cenários na atividade e na produção de leite. A estratégia de mercado da central é:

Trabalhar para integrar a cadeia produtiva e comercial de leite, ou seja, integrar o produtor na produção da matéria-prima (leite cru), a industrialização através de estrutura própria da rede é em médio e longo

prazo comercializar uma linha de produtos, sendo leite integral, *iogurte* para atender demandas da alimentação escolar na região, e tendo em vista que o processamento o leite integral por si só não apresenta rentabilidade suficiente para a sua viabilidade, porém contribui para viabilizar a indústria como um todo; nesse sentido a estratégica é intensificar a produção de *iogurte*, que apresenta uma grande valorização sobre a matéria prima (leite cru). (ENTREVISTADO 11).

Segundo Furlan *et al.* (2017), a gestão ambiental dos processos produtivos de uma empresa tem por intuito desenvolver estratégias que visam incluir a conservação de matérias-primas e energia.

O sistema de gestão ambiental tornou-se o produto sustentável, e está se destacando no mercado e levando as organizações para novos mercados e clientes. Neste sentido, o entrevistado 11 destaca o processo de Gestão ambiental nas cooperativas:

As cooperativas não pautam gestão ambiental em seu planejamento e suas ações. A indústria atende às normas estabelecidas pelos órgãos de fiscalização. As cooperativas seguem corretamente as normas formais e estão mais atentas às normas, por praticar processos de beneficiamento de alimentos, pois elaborou manual de processos operacionais que atende à normatização sanitária, ambiental, entre outros.

As cooperativas são orientadas para atendimento a normas fiscais e contábeis e de órgãos de fiscalização, porém ainda possuem falhas nos processos operacionais. Perguntado se havia ainda alguma pendência das cooperativas que fecharam para ser resolvido, a resposta obtida foi de que:

Sim, as cooperativas estão inativas, sem atividade, porém em três das cooperativas “fechadas” o único processo realizado foi a baixa da inscrição estadual. Falta todo o processo de liquidação da cooperativa. Uma cooperativa ‘fechada’ ainda possui endividamento bancário fiscal. (ENTREVISTADO 11).

O pesquisador reconhece a importância das formas de mobilização da agricultura familiar como meio de conscientização e reivindicação de seus direitos, ressaltando uma série de fatores que dificultam a organização dos produtores familiares, tais como a cultura tradicionalista, a desconfiança entre os produtores e, principalmente, a busca por resultados imediatos, entre outros.

Outro exemplo recente é o da organização Mococa localizada em São Paulo que fechou a unidade no início do mês. A produtora de laticínios encerrou a operação da fábrica de leite UHT e interrompeu a produção de cerca de 500 mil litros

por dia, resultando em pelo menos 157 trabalhadores demitidos. A maioria dos produtores ficaram no prejuízo, pois a organização decretou falência (CANAL RURAL, 2018).

A agricultura familiar depende de vários fatores para se manter como infraestrutura e máquinas modernas, mão de obra qualificada que agregue um diferencial no valor de seus produtos, incluindo o *marketing* e envolvendo questões estratégicas com garantias que satisfaçam a comercialização de seus produtos.

A má gestão dos colaboradores e a concorrência no mercado fizeram com que diminuísse o quadro social que havia, fazendo a cooperativa se unir à COOPLAF de Guaraniáçu. Por iniciativa das COOPLAFs de Guaraniáçu e Campo Bonito, foi proposta a junção das duas cooperativas, que assim se fortaleceriam. Nesse contexto, quando se tem um grupo com os mesmos ideais e as mesmas características, se unir é a melhor forma para alcançar seus objetivos e conseguir bons resultados. (ENTREVISTADO 5).

No Quadro 3 do capítulo quarto, os autores Antonialli e Souki (2005) destacam as principais fontes de conflito entre os grupos de associados, que foram:

1) O princípio da adesão livre deve ser eliminado; 2) A cooperativa deve desenvolver novos critérios para pagamento dos cooperados por volume e quantidade; 3) A cooperação entre cooperativas deve ser feita com base na eficiência e interesses estratégicos dos parceiros; 4) o capital social deve ser corrigido com base nos juros de mercado; 5) Não é bom para a cooperativa quando grupos se apropriam do poder e permanecem durante muito tempo na diretoria; e 6) O cooperado que não cumpre seu papel deveria ser excluído da cooperativa.

Esses e outros são os fatores que a cooperativa tem de estar atenta. Segundo os entrevistados, é preciso que “trabalhem em equipe, colaborador comprometido, organização e conhecimento sobre a função, e persistência, estratégia de novo mercado” (ENTREVISTADOS 6 e 7).

As estratégias têm que ser mudadas ao longo do tempo, sejam por reajustes nos preços e na exigência de mercado, e o administrador tem que ater as novidades: “Mudança de estratégia de sobrevivência, a procura de comercialização de novas oportunidades de mercado para a venda do produto” e outros (ENTREVISTADOS 8, 9 e 10). Para Oliveira (2007, p. 11),

A convivência do Sistema Cooperativo, com o Sistema Capitalista, acredita-se não ser uma tarefa fácil e, para que se harmonize esta relação, torna-se necessária a reestruturação dos paradigmas enraizados e típicos de sociedades capitalistas, que são carregados, para dentro das cooperativas, através dos cooperados, cujo

comportamento não lhes deixa compreender e praticar o “ato cooperativo”, tão necessário para fortalecer as Organizações Cooperativas.

Nesse contexto, o crédito e outras formas de inclusão têm papel importante na geração de trabalho e renda para a agricultura familiar, pois são inúmeros os projetos que, agregados à terra e ao capital social, podem desenvolver a micro finanças dos mais de 80% dos municípios brasileiros que têm uma população de, no máximo 50 mil habitantes.

Entretanto, se percebe que a agricultura familiar passa gradativamente por diversas transformações e, diante disso, pesquisadores e empresas têm procurado ponderar sobre algumas questões advindas deste segmento. Entre tais questões se destaca a perda ou não de sua identidade rural. Importante observar se estas mudanças influenciam em seus modos de vida, se há diminuição ou não da dimensão agrícola, se existe a tendência à individualização e à concentração fundiária do campo. Estas questões ganham cada vez mais importância no sentido de prever o futuro dos produtos produzidos pela agricultura familiar.

A segunda situação atribui a falta de profissionalização da gestão à atividade de produção de leite, que sofreu grande alteração em sua estrutura, principalmente devido à concentração da atividade (diminuição dos produtores e aumento de volumes) e as cooperativas que foram liquidadas não desenvolveram alternativas e estratégias de reação ou adequação ao novo cenário. Segundo o Entrevistado 7, há “desmotivação do quadro social, e em alguns casos dos membros que direcionavam as cooperativas. Faltou definição de estratégias, frente à alteração de cenários na atividade de produção de leite”.

A comparação dos agricultores e fornecedores, neste caso, o transporte de leite para a indústria e cooperativas lácteas, buscando ter uma existência de parcerias entre fornecedores e agricultores, fato que poderia ser melhorado para que não tivesse causado a desmotivação dos colaboradores.

Por outro lado, alguns autores reconhecem a necessidade de desenvolverem mecanismos para uma efetiva participação social; no entanto, se deparam com muitos desafios, visto que o deslocamento dos produtores familiares ainda é primitivo e desarticulado.

Importante esclarecer é o modo patriarcal, longo e centralizador dos presidentes de todas as cooperativas, justamente por haver carência de conhecimento contábil, costumes e crenças diferenciados entre eles, e outros.

#### **5.1.14 O conhecimento dos presidentes na gestão da cooperativa**

A organização cooperativista, por si só, mostra-se como maneira de administrar os conhecimentos, pois suas leis defendem a liberdade, a participação e o envolvimento absolutos dos cooperados. Desta forma, o modelo cooperativo e a gestão do conhecimento compartilham dos mesmos anseios quando identificam as estruturas empresariais como órgãos capazes de aprender com o ambiente e com as suas próprias experiências.

Apesar de algumas facilidades com as ferramentas utilizadas para exercer as atividades na organização não poderem gerar conhecimento por si próprio, sem seus colaboradores. Portanto, é fundamental que a organização instigue atividades e áreas criadoras de conhecimento e garanta contextos apropriados para elas, pois as pessoas são as criadoras do conhecimento e de soluções. Com isto, o conhecimento e os grupos são os produtores do conhecimento; ao combinar várias fontes de conhecimento a organização pode desenvolver competências e capacidades inovadoras e que se refletem nos negócios e resultados. A título de exemplo:

Essas pessoas que compõe a direção das cooperativas têm vontade para direcionar as ações estratégicas e eventuais mudanças de processo, mas em muitas vezes falta conhecimento do negócio e de práticas de gestão. Isso ressalta a intensa necessidade de assessoria técnica e capacitação dos dirigentes. (ENTREVISTADOS 7 e 6).

Os indivíduos responsáveis pelo processo de implementar as estratégias e mudanças de processos de negócio devem reunir uma competência, operabilidade e atitude de gestão do conhecimento. Nesta perspectiva,

As cooperativas são gerenciadas por cooperados envolvidos no processo. Essas pessoas que compõe a direção das cooperativas têm vontade para direcionar as ações estratégicas e eventuais mudanças de processo, mas em muitas vezes falta conhecimento do negócio e de práticas de gestão. Isso ressalta a intensa necessidade de assessoria técnica e capacitação dos dirigentes. (ENTREVISTADO 11).

As organizações que possuem um caráter voluntário para manter a democracia do sistema do governo precisam ser mais flexíveis à introdução de

ideias. Essa flexibilidade permite que a participação ocorra de forma contínua, possibilitando a sustentação do interesse dos membros. Esta abordagem permite assegurar o desenvolvimento da capacitação constante dos cooperados, promovendo à organização um caráter funcionamento mais democrático e viável, permitindo uma flexibilidade e agilidade que semeiem as bases da competitividade das cooperativas.

Está claro nas entrevistas como é importante a qualificação dos presidentes na cooperativa, para que seja administrado da melhor maneira possível, além das chefias e lideranças.

No Quadro 5, destacam-se alguns fatores de informações da pesquisa de campo que foram identificados pontos gerenciais que poderão ser seguidos para alcançar os objetivos definidos na atividade da equipe.

Quadro 5 - Principais fatores responsáveis pelo fechamento e continuidade das Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná.

Dificuldade	Potencialidades
<b>Falta de interesse de aprender</b>	O colaborador terá que ter <b>experiência sobre a sua função</b> , e noções de sistemas para ter melhor controle dos relatórios e gerenciamentos diários.
<b>Concorrência do Mercado</b>	O <b>marketing</b> das cooperativas pode adotar diversas séries de canais, como por exemplo: vendedores internos e externos, representantes, internet, rádio, revistas, jornais entre diversos outros, para levar o produto e serviços ao mercado e irá ajudar na conquista de clientes. Atualmente, a SISCOOPLAF possui página em rede social, cartões de visita e panfletos de divulgação. A <b>marca</b> e a imagem do produto para o mercado e os clientes conhecerem.
<b>Falta de conhecimento da liderança</b>	O líder tem que já ter conhecimento de alguns processos de gestão, para facilitar a <b>tomada de decisão do problema</b> .
<b>Diversificação de renda</b>	<b>Falta de renda</b> para equipamentos.
<b>Com a inexistência de gestão, as cooperativas tiveram que arcar com as multas e juros de tributos vencidos</b>	<b>Auditoria</b> com frequência, pelo gestor. Isso acontece, mas não com frequência.
<b>Definir estratégica</b>	Estratégia para <b>conquistar novos mercados</b> , menor preço e produto de qualidade. Traçar os melhores investimentos na indústria em equipamentos para melhorar o processo funcional.
<b>Falta de graduação</b>	Presidente formado em <b>contabilidade</b> .

<b>Presidentes patriarcais e machistas</b>	<b>Pensamento antigo dos presidentes</b> de cada cooperativa. Acham desnecessário tecnologia para o funcionamento administrativo, pela falta de conhecimento de como utilizar e dos seus benefícios.
--	--

Fonte: Pesquisa de campo, adaptada pela autora, 2017.

Alguns pontos essenciais citados acima destacam análise das organizações nas práticas de gestão, como: todos os valores, leis, crenças, costumes e regras de condutas das cooperativas de leite, que foram pesquisados. As palavras que estão em negrito constam as instituições que ocorrem nas cooperativas, através das entrevistas. As mudanças das tecnologias e a estrutura social, as pessoas, mudam as necessidades de cada setor, e os colaboradores têm que se adequar a essas mudanças, entre outros.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos, observa-se que os pontos de vista sobre o significado das organizações, assim como as cooperativas nas práticas de gestão, podem e devem em muito a sua gestão, como no dado nesta pesquisa enfoque nos controles e monitoramento das cooperativas ao de leite e traçar uma gestão eficiente. Qualquer tipo de conhecimento necessita de gerenciamento, gestão, treinamentos para aliar os conhecimentos, organização, ferramentas, normas, regras, e outros, buscando sempre o melhor resultado futuro.

A dissertação apresenta as dificuldades que os presidentes demonstram de uma forma geral, como de administração, financeiro em toda parte contábil, e destaca o processo de crise das cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária, quais seriam os motivos do fechamento das seis cooperativas analisadas.

No decorrer dessa pesquisa verificaram-se os seguintes resultados, referente às seis cooperativas fechadas, havendo uma análise da crise dessas cooperativas, e com isso poder evitar os mesmos erros nas cooperativas abertas. As estratégias novas usadas pelo gestor da central das cooperativas vai depender da capacitação dos funcionários e da união da equipe, para obter sucesso. No Quadro 05 foi feita uma análise das principais dificuldades e das potencialidades que as cooperativas passaram e apresentaram ao decorrer dos últimos anos.

O objetivo desse trabalho foi analisar o processo de crise das cooperativas de leite da agricultura familiar, sendo assim, percebendo a necessidade de analisar os processos de cada cooperativa em como ocorre à gestão.

O primeiro objetivo é analisar os processos históricos de constituição e desenvolvimento das cooperativas de leite, que se destaca no capítulo com o tema: o cooperativismo como instrumento estratégico do desenvolvimento da agricultura familiar, abordando os temas de desenvolvimento rural e as principais perspectivas analíticas de Douglas North.

O segundo objetivo compreende a agricultura familiar no cenário recente de expansão da produção de leite que consta no capítulo com o tema: a produção de leite no Oeste do Paraná e o surgimento das cooperativas de leite

da agricultura familiar com interação solidária. Foi pesquisado também sobre diversos autores e dados do IBGE sobre a quantidade de produção de leite, rebanho bovino e de vaca ordenhada para entender como está a produção de leite nessa região.

O terceiro objetivo refere-se à investigação dos modelos de gestão utilizados pelas cooperativas, relatados neste capítulo, cujo tema e processos de gestão das cooperativas intitulam-se a partir de uma revisão que aborda a importância da gestão como um instrumento de apoio para os associados.

O quarto objetivo recai no entendimento a partir do modo como as instituições estão sendo influenciadas e seus consequentes fechamentos das empresas cooperativas.

O quinto e último capítulo destaca a problemática referente à crise das cooperativas e as instituições das práticas de gestão que apresentam-se a partir de resultados, frutos de entrevistas com o gestor e os presidentes das cooperativas na região Oeste do Paraná. Buscou-se nortear o surgimento e a importância de diversos autores sociais sobre o processo e a formação do cooperativismo e do desenvolvimento rural.

A hipótese indica que existem elementos institucionais que afetam as cooperativas, e na perspectiva institucional, de acordo com autor Douglas North, destaca-se que nessa pesquisa todas as organizações têm regras formais e informais para serem seguidas.

As normas formais (leis, normas e regulamentos) e as leis informais (costumes, hábitos e códigos de conduta) que foram aplicadas nas cooperativas como: análise das atas de abertura e fechamento das COOPLAFs, os estatutos e regimentos. Essas regras são essenciais para compreender e aplicar nas cooperativas e, por isso, foram analisados através dos colaboradores se estavam seguindo corretamente.

A diversificação de renda é interessante no sentido de investir em equipamentos para o crescimento da indústria. Nas cooperativas de leite, no início, houve ausência de gestão, e dessa maneira pagaram multas de impostos vencidos.

Com as mudanças tecnológicas, houve facilitação das atividades no trabalho da organização, e desse modo, definiu-se o planejamento estratégico para a contratação de novos colaboradores mais qualificados.

Esses processos contribuíram para o fortalecimento das cooperativas, posto que a melhor qualidade do produto e a organização interna e externa das cooperativas, tendo como consequência um preço mais competitivo, assim como o uso de tecnologias e recursos modernos de capacitação contribuíram para a geração de mais empregos, buscando profissionais da área para o quadro permanente, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade de vida da população local.

## 7 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do Capitalismo Agrário em Questão**. São Paulo, 1992.

ANTONIALLI, L. M.; SOUKI, G. Q. Princípios cooperativistas e modelo de gestão: um estudo sobre conflitos de interesses entre grupos de produtores rurais. In: XLIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2005. **Anais...** Ribeirão Preto-SP: FEARP/USP – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005. v. 43. p. 1-19.

BALBINO, A. E. L.; ALMEIDA, A. K.; BANDEIRA, A. S. M.; PINHEIRO, Â. M. O.; OLIVEIRA, A. F. de; SILVA, C. T. da; COUTO, D. F. de M.; GUIMARÃES, G. E.; NASCIMENTO, I. de O; NETO, J. R. dos S.; CALAZANS, J.; DIAS, M. A. M.; BRITO, M. A. A.; ANDRADE, R. de C. L. S., MANCINO, S. **Metodologia de Gestão de Processos**: Projeto Fomento à Gestão de Processos nos MPs. Disponível em: <[http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc\\_processos/metodologia\\_cnmp.pdf](http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc_processos/metodologia_cnmp.pdf)> Acesso em 23 mar. 2018.

BASSO, D. **Os sistemas cooperativos da agricultura familiar emergentes no Paraná**: desafios e oportunidades. Relatório Convênio MDA/SISCLAF, n.024487295/2007. Francisco Beltrão, 2011.

BNDES – o banco nacional do desenvolvimento. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>>. Acesso em: 12 set. 2017

CARVALHO, M. P. de. **Cooperativismo lácteo no Brasil**: desafios e oportunidades, 2003. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-doleite/artigos-especiais/cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades8625n.aspx>>. Acesso em: 22 dez. 2016.

CANAL RURAL. **Mococa**: produtores de leite tentam driblar impactos do fechamento de unidade. Disponível em: <<http://www.canalrural.com.br/noticias/leite/mococaprodutores-leite-tentam-driblar-impactos-fechamento-unidade-72267>>. Acesso em: 19 fev. 2018.

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Particularidades de gestão da pequena empresa**: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812.

CORADINI, O. L.; FREDERICQ, A. **A agricultura, cooperativas e multinacionais**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. Disponível em: <<https://static.scielo.org/scielobooks/qqx82/pdf/coradini-9788579820090.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

DAVID, A. de. **Competitividade das cooperativas do Sistema de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar**: SISCLAF. Monografia (Especialização em Gestão

do Cooperativismo Solidário) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2009.

DOTTA, J. B.; PIZA, M. E. T.; LUCCAS, P. F. de. **Gestão de Sistemas Cooperativistas**: estudo da experiência da cooperativa de laticínios de São Carlos – SP. 2008, São Carlos.

EID, F.; EID, R. M.C. de O. **Marketing e Agricultura Familiar**: estudo em uma cooperativa de Reforma Agrária. XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

FAVERETO, A. da S. **Paradigmas do Desenvolvimento Rural em Questão – do Agrário ao Territorial**. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/90/90131/tde-24042008-113514/pt-br.php>>. Acesso em: 03 dez. 2016

MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M. K.; CONEJERO, M. A. **Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**, 2003. Disponível em: <[http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos\\_Cientificos/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20AGRO%20INDUSTRIAIS.pdf](http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20AGRO%20INDUSTRIAIS.pdf)>. Acesso em 23 mar. 2018.

FURLAN, T. Z., RIBEIRO, G. F.; TROVÃO, J. H. M.; LERME, F. H.; MATIAS, G. de S. Gestão ambiental dos processos produtivos e gestão de recursos naturais: análise dos artigos publicados em um encontro nacional brasileiro entre os anos de 2011 a 2015. **Revista Espacios**. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n06/a17v38n06p17.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí. Ed. Unijuí, 2012. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/90-6.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

GALA, P. A Teoria Institucional de Douglass North. **Revista de Economia Política**, v. 23, n. 2, 2003.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. Como construir um questionário. In: GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. São Paulo: Companhia Editorial Nacional, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE, Censo Agropecuário 2006. **Primeiros resultados do censo agropecuário 2006** – Paraná. Disponível em: <[http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/nota\\_tecnica\\_censo\\_agropecuário\\_2006.pdf](http://www.ipardes.pr.gov.br/pdf/nota_tecnica_censo_agropecuário_2006.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2017

IBGE, **Produção da pecuária municipal 2015**. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm\\_2015\\_v43\\_br.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/84/ppm_2015_v43_br.pdf)>. Acesso em: 14 set. 2017.

IBGE, **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 17 de agosto de 2017. Censo Agropecuário Municipal 2015.

IRION, J. E. **Cooperativismo e Economia Social**. São Paulo: STS, 1997.

KLAUCK, S. Gleba dos bispos: colonização no Oeste do Paraná. **Revista de Estudos Sociais**., Porto Alegre, v. 17, n. 34, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVOR, R. B. A. **Inovação no processo de gestão**. 2003. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2003. Disponível em: <<http://tede.ufam.edu.br/bitstream/tede/5424/2/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20%20Roberto%20B.%20A.%20Lavor.pdf>> Acesso em: 20 jul. 2017.

LOUZADA, C. C.; DUARTE, A. de C. M. **Gestão por processo**: estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões. Dissertação de Mestrado, 2013. Disponível em: <[http://www.logfacilba.com.br/media/gestao\\_processos\\_empresacolch%C3%B5es.pdf](http://www.logfacilba.com.br/media/gestao_processos_empresacolch%C3%B5es.pdf)> Acesso em: 20 jul. 2017.

LIMA, F. R. F. de. **Evolução do produto interno bruto das mesorregiões da região sul no período 1999-2007** Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/cadernoipardes/article/download/78/20>>. Acesso em: 25 set. 2017.

MACHADO FILHO, C. A. P. et al. **Gestão Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. **Anais...**São Paulo: Universidade São Paulo, 2003.

MAGALHÃES, R. S. Habilidades sociais no mercado de leite. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p.15-25, 2007.

MADUREIRA, E. M. P. **Análise das principais cadeias de produção agropecuárias no processo de crescimento econômico do Oeste do Paraná: 1985-2010**, Toledo, 2012, p.22. Disponível em: <<http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/2305/1/Eduardo%20M%20Prata%20Madureira.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2018

MEZZARDI, Fábio P. **Análise da Conjuntura Agropecuária Ano 2015/16**. Disponível em: <[http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2016/bovinocultura\\_de\\_leite\\_2016.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/2016/bovinocultura_de_leite_2016.pdf)> Acesso em : 06 jul. 2018

MARTINEZ, I. B.; LINS, M. L.; PIRES, S. **Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa**. **Caderno de ciência & tecnologia**, 2002. Disponível em:

<<https://seer.sct.embrapa.br/index.php/cct/article/view/8797>>. Acesso em: 23 maio 2017.

MELO, A. P. G. de. **Agricultura familiar e economia solidária: as experiências em gestão de bens comuns e inserções nos mercados por organizações rurais do estado de Minas Gerais.** 2005. Dissertação de (Mestrado) Universidade Federal de Lavras. Disponível em: <[http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1997/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Agricultura%20familiar%20e%20economia%20solid%C3%A1ria.pdf](http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/1997/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Agricultura%20familiar%20e%20economia%20solid%C3%A1ria.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2017.

MENEZES, J. S. de. **A influência do cooperativismo para o desenvolvimento da sociedade.** 2012. Disponível em: <<http://www.blogticoob.com.br/index.php/noticias/mercado-cooperativista/279-ainfluencia-do-cooperativismo-para-o-desenvolvimento-da-sociedade.html>>. Acesso em: 02 dez. 2016.

NAVARRO, Z. **Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro.** 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142001000300009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142001000300009)>. Acesso em: 02 dez. 2016.

NORTH, D. C. **A Teoria Institucional de Douglass North.** 2003. Disponível em: <<http://www.rep.org.br/pdf/90-6.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2016

NORTH, Douglas C. **Custos de Transação, instituições e Desempenho Econômico.** 1994. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13995/2/RB%2028%20Custos%20de%20Transa%C3%A7%C3%A3o,%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20e%20a%20Cultura%20da%20Informalidade%20no%20Brasil\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13995/2/RB%2028%20Custos%20de%20Transa%C3%A7%C3%A3o,%20Institui%C3%A7%C3%B5es%20e%20a%20Cultura%20da%20Informalidade%20no%20Brasil_P_BD.pdf)> Acesso em: 02 dez. 2016.

OLIVEIRA, J. R. de. **O comprometimento do cooperado com a cooperativa.** Santa Maria, 2007.

PRESTES, R. V. **Desafios e vantagens no cooperativismo: estudo de caso em uma cooperativa de flores e plantas ornamentais do Distrito Federal.** 2015

PEREIRA JÚNIOR, E. H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa.** 2010. 137 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PEREIRA, R. F. C. **Práticas de gestão na agricultura familiar: um estudo com pequenos produtores de leite no município de UNAÍ-MG.** 2011. XVI 179 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios). Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

PINHO, D. B. **Economia e cooperativismo.** São Paulo: Saraiva, 1977.

PLOEG, J. D. van der. **Dez Qualidades de Agricultura Familiar.** Rio de Janeiro. 2014.

RIPPEL, R.; FERRERA, J. L. Pólos de crescimento econômico: notas sobre o caso do Estado do Paraná. **Revista Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 14, n. 1, p. 136-149, jan/abr. 2009.

RIPPEL, L. **Os atores e as redes de desenvolvimento rural no processo produtivo do leite no Sudoeste do Paraná**. Dissertação (Mestrado Desenvolvimento Rural Sustentável). Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Marechal Cândido Rondon, PR, 2016

SANTOS, B. de S.; RODRIGUES, C. **Introdução**: para ampliar o cânone da produção. Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/res/pdfs/IntrodBioPort.pdf>> Acesso em: 01 dez. 2016.

SANTOS, E. M.; ROQUETE, F. F. **Práticas de gestão em cooperativas**: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte. Belo Horizonte, 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf>> Acesso em: 23 mar. 2017

SCHMIDT, R. M.; TEODORO, P. A. V. B.; MIYAZAKI, J.; GAFFURI, J.; NAZARRI, R. K.; BERTOLINI, G. R. F. 2º Seminário Nacional Estado e políticas sociais no Brasil: **Cooperativismo, uma alternativa de geração de renda para pequenos e médios produtores rurais**, 2005. Disponível em: <<http://cac.php.unioeste.br/projetos/gpps/midia/seminario2/trabalhos/economia/meco09.pdf>> Acesso em: 23 mar. 2017

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e pluriatividade**. 1999. Tese (Doutorado em Sociologia) – UFRGS, Porto Alegre.

SCHNEIDER, S. **A pluriatividade na agricultura familiar**. Editora da UFRGS, 2003.

SILVA, G. F. da S. A importância das formas associativas de organização e do desenvolvimento local integrado sustentável no resgate da cidadania: a cooperativa 100 dimensão. **Revista Eletrônica dos Pós-graduandos em Sociologia Política da UFSC**. 2004

SERRA, E. A teoria e a prática cooperativista entre os produtores rurais. In: VILLALOBOS, J. G. **Geografia social e agricultura no Paraná**. Programa de Pós-Graduação de Geografia, Maringá: UEM, 2003.

SETTI, E. O. **Cooperativismo Paranaense**: Ocepar 35 anos, mais de um século de história. Curitiba: Ocepar, 2006.

SILVA, J. G. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2 ed. Campinas: Unicamp, 1998.

SILVA, H. A. da. **Resultados Econômicos de Sistema de Produção de Leite com diferentes Níveis Tecnológicos na Cooperativa Castrolândia, Castro, PR**. Extensão Rural EMATER – PARANÁ, Curitiba, 2016.

SINGER, P. **Introdução a economia solidária**. São Paulo. Editora Fundação Perseu Abramo. 2002. Disponível em: <<https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=1382149>>. Acesso em: 02 dez. 2016

SOUZA, M. C. de. **Gestão de cooperativas populares em Minas Gerais: uma análise comparativa**. 2008. 170 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2008.

TRINTIN, J. G. **A Nova Economia Paranaense: 1970-2000**. Maringá: Eduem, 2006.

TODARO, M. E. C., OLIVEIRA, K. K. de. **A concepção de estratégias em empresas empreendedoras: estudo de caso na memps Ltda**. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/viewFile/35/35>>. Acesso em: 22 fev. 2018

UNICAFES, **Boletim Informativo**. Edição nº 21, 2011. Disponível em: <[http://www.unicafesparana.org.br/uploads/informativos/41/Edicao\\_21.pdf](http://www.unicafesparana.org.br/uploads/informativos/41/Edicao_21.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2018.

VANDERLEI, E. P. C.; GIL, A. C. **A gestão de cooperativas de Leite no Brasil: o Caso Fonterra**. Disponível em: <[https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/896\\_Artigo%20definitivo%20SEGET.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/896_Artigo%20definitivo%20SEGET.pdf)>. Acesso em: 21 mar.2018

VAZ, J. C. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. Disponível em: <<http://admsumnews.blogspot.com.br/2015/05/processos-detrabalho-no-setor-publico.html>>. Acesso em: 15 out. 2016.

VILCKAS, M. **Os determinantes da tomada de decisão sobre o que produzir: proposta de um modelo para unidades de produção rural familiares**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WANDERLEY, M. N. B. Territorialidade e ruralidade no Nordeste: por um pacto social pelo desenvolvimento rural. In: SABOURIN, E.; TEXEIRA, O. (Org.) **Planejamento e desenvolvimento dos territórios rurais: conceitos, controvérsias e experiências**. Brasília: EMBRAPA Informação Tecnológica, 2002.

ZOCCAL, R. **Conjuntura atual da produção de leite do mundo**. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/conjuntura-atual-da-producao-deleite-no-mundo/>>. Acesso em: 22 set. 2017

## Apêndice 01

### ENTREVISTA COM O PRESIDENTE DA COOPERATIVA ATIVA

Nome da Cooperativa:

Município:

Nome do entrevistado:

Função:

- 1) Quando foi fundada a cooperativa?
- 2) Qual é o número de sócios e os municípios de atuação?
- 3) Como e por que foi criada a cooperativa, conte a história?
- 4) O grupo que pertencia à cooperativa tinha anteriormente alguma experiência associativa?
- 5) Para a fundação da cooperativa recebeu algum treinamento? Por qual entidade e qual o tipo?
- 6) Possui algum convênio, apoio financeiro ou material para a sua manutenção?
- 7) Quais são os pontos positivos e negativos de atuar como uma cooperativa?
- 8) Cite as principais dificuldades na gestão.
- 9) Qual era a estratégia administrativa da cooperativa?
- 10) Em sua opinião, quais são as oportunidades que a cooperativa oferece para os associados?
- 11) Qual a sua opinião sobre a gestão que foi utilizado nas cooperativas?
- 12) Qual o sistema utilizado nas cooperativas?
- 13) Na sua opinião, quais os principais fatores das práticas de gestão que podem ser utilizados na cooperativa para obter sucesso futuramente?
- 14) Por que esta cooperativa não fechou, como as outras cinco?

## Apêndice 02

### ENTREVISTA COM O PRESIDENTE DA COOPERATIVA FECHADA

Nome da Cooperativa:

Município:

Nome do entrevistado:

Função:

- 1) Quando foi fundada a cooperativa?
- 2) Qual é o número de sócios e os municípios de atuação?
- 3) Como e por que foi criada a cooperativa, conte a história?
- 4) O grupo que pertencia à cooperativa tinha anteriormente alguma experiência associativa?
- 5) Para a fundação da cooperativa recebeu algum treinamento? Por qual entidade e qual o tipo?
- 6) Possui algum convênio, apoio financeiro ou material para a sua manutenção?
- 7) Quais são os pontos positivos e negativos de atuar como uma cooperativa?
- 8) Cite quais os motivos que fez com que a cooperativa fechasse.
- 9) Qual era a estratégia administrativa da cooperativa?
- 10) Em sua opinião, quais são as oportunidades que a cooperativa oferece para os associados?
- 11) Qual a sua opinião sobre a gestão que está sendo utilizado nas cooperativas?
- 12) Qual a ferramenta utilizada nas cooperativas?
- 13) Na sua opinião, quais os principais fatores das práticas de gestão que podem ser utilizados na cooperativa para obter sucesso futuramente?
- 14) Por que algumas cooperativas não fecharam?

### Apêndice 03

#### ENTREVISTA COM O GESTOR DA CENTRAL DAS COOPERATIVAS

- 1) A missão e os objetivos refletem a gestão da empresa?
- 2) Os objetivos e as estratégias são comunicados a toda a empresa?
- 3) Possui algum convênio, apoio financeiro ou material para a sua manutenção?
- 4) As estratégias e ações definidas para área de atuação refletem as necessidades de gestão?
- 5) Os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico?
- 6) As estratégias definidas estão relacionadas com os processos críticos da área e frequentemente são utilizadas como parâmetros de gestão?
- 7) O grupo de pessoas responsável pelo processo de implementação das estratégias e conseqüentemente, das mudanças nos processos do negócio, possui competência em Gestão do Conhecimento?
- 8) Na sua opinião, o que poderia ter evitado que as cinco COOPLAFs não se fechassem?
- 9) Quais os motivos do fechamento das seis COOPLAFs?
- 10) Qual é a estratégia de mercado da central?
- 11) Quais as estratégias de comunicação que serão utilizadas nas cooperativas na divulgação de seu negócio ou prestação de serviço?
- 12) Como acontece o processo da gestão financeira nas cooperativas?
- 13) Explique como acontece o processo da indústria da central para melhorar a garantia e qualidade do produto, e a sua comercialização?
- 14) Como acontece o processo de Gestão ambiental nas cooperativas?
- 15) As cooperativas seguem corretamente as normas formais e, se sim, de que forma?
- 16) Ainda tem alguma pendência das cooperativas que fecharam para ser resolvido?
- 17) Qual é o Marketing da Central e o produto ou a marca, e como ocorre a comercialização desse produto?