



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

**THE CRISIS OF MILK COOPERATIVES OF FAMILY FARMING IN WESTERN PARANA AND THE INSTITUTIONS OF MANAGEMENT PRACTICES**

Aline Milioni de Melo\*\*

Clério Plein\*\*\*

Geysler Rogis Flor Bertolini\*\*\*\*

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo analisar elementos institucionais que afetam negativamente o processo de gestão das cooperativas, bem como, a falta de capacitação dos agricultores para o gerenciamento do empreendimento. Nesta perspectiva, o método enquadra-se qualitativo, sendo que foram analisados através de entrevistas com os onze presidentes, com questões abertas dialogando com eles sobre suas dificuldades e melhorias na gestão. Nos resultados identificou-se que o principal problema que atinge as cooperativas é a falta de conhecimento dos cooperados, o que leva a uma deficiência na gestão, e está ligado ao planejamento estratégico, custo, produção, marketing e comercialização. Concluímos, que os presidentes possuem dificuldades que precisam ser superadas, e assim, alcançar o objetivo esperado, melhorando com capacitação, trabalho em equipe, comprometimento, aprimorar o planejamento estratégico e inclusão no mercado. Mantendo o suporte da equipe SISCOOPLAF (Cooperativa Central da agricultura familiar com interação solidária do Oeste do Paraná), para melhorar o funcionamento da cooperativa.

**Palavra-chave:** Crise; Cooperativas de leite; Práticas de gestão.

**ABSTRACT**

This work aims to analyze institutional elements that negatively affect the management process of cooperatives, and farmers with lack of training in the management of the enterprise. In this perspective, the method is qualitative, which were analyzed through interviews with the eleven presidents, with open questions dialoguing with them about their difficulties and improvements in management. The results identify that the problem that reaches the cooperatives is the lack of knowledge of the cooperative, which leads to a deficiency in management, are linked to strategic planning, cost, production, marketing and marketing. We conclude that presidents have difficulties that need to be overcome, and thus, achieve the expected goal, improving with capacity building, teamwork, commitment, improving strategic planning and inclusion in the market. Maintaining the support of the team SISCOOPLAF (Central Cooperative of family agriculture with solidarity interaction of the West of Paraná), to improve the operation of the cooperative.

**Keywords:** Crisis; Milk cooperatives; Management practices.

---

\*Artigo derivado da dissertação de mestrado do primeiro autor (MELO, 2018).

\*\* Mestra em Desenvolvimento Rural Sustentável pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná de Marechal Cândido Rondon. E-mail: [aline\\_milioni@hotmail.com](mailto:aline_milioni@hotmail.com).

\*\*\* Doutor em Desenvolvimento Rural pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: [cleriolein@gmail.com](mailto:cleriolein@gmail.com).

\*\*\*\* Doutor em Engenharia de produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail: [geysler.bertolini@unioeste.br](mailto:geysler.bertolini@unioeste.br).



## 1 INTRODUÇÃO

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

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.

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.

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.



### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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.

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.

## **2 METODOLOGIA**

Nesse trabalho, 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. 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 empoeiramento dos membros das organizações associadas (UNICAFES, 2011, p. 2).

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.



### 3 RESULTADOS

Serão apresentados dados dos entrevistados da pesquisa feita na dissertação de mestrado cujo o tema foi “As cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária do oeste do paraná: uma análise da retra o das institui es nas práticas de gestão”. O cooperativismo proporciona organiza o social e econ mica às atividades produtivas realizadas por determinadas sociedades. Para tal, o objetivo   apresentar solu es em termos de ganhos mensais, não são em volume, mas também em variedade de produtos e econ mica – financeiros.

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.

A sobrevivência das cooperativas nessas condi es depende de sua intera o com a comunidade em que se localizam a sua articula o com outras organiza es e com o Estado, o que se apresenta como uma estratégia essencial para sua inser o no mercado e no processo político (SILVA, 2004, p.63).

As cooperativas possuem algum convênio, apoio financeiro ou material para a sua manuten o, 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.   importante a reciprocidade entre cooperativa e cooperado, com o foco voltado para o desenvolvimento familiar. Isso são   possível, a partir da consolida o de a es 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 dire o.

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 participa o mútua entre os cooperados com a possibilidade de produ o 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 produ o de leite e demais setores:

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



### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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).

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



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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 representes 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,



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

pela análise SWOT ou FOFA, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades que cada um possui.

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>1</sup>, não utilizando os recursos produtivos, administrativos e financeiros fundamentais para uma “gestão modernizada”<sup>2</sup>. Os principais fatores das

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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).

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.

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 diversificava 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



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

competitividade, assim como a possibilidade de valorização do leite através da comercialização ligada a mercados locais, regionais e outros estados.

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 (SISCOPLAF) 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.



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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 (1994, 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.

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.

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.

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



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

atividade leiteira (RIPPEL, 2016, p. 144). 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.

Segundo North (1994, 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.

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



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

suas preocupações com atitudes éticas e moralmente corretas. 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:



### *Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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.

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 Guaraniçu. Por iniciativa das COOPLAFs de Guaraniçu 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).

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.



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

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. Apesar de algumas facilidades com as ferramentas utilizadas para exercer as atividades na organização não poderem gerar conhecimento por si próprio, sem seus colaboradores. 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 7e 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.

No Quadro 1, 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.



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

Quadro 1 - Principais fatores responsáveis pelo fechamento e continuidade das Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná.

Dificuldade	Potencialidades
Falta de interesse de aprender	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.
Concorrência do Mercado	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.
Falta de conhecimento da liderança	O líder tem que já ter conhecimento de alguns processos de gestão, para facilitar a <b>tomada de decisão do problema</b> .
Diversificação de renda	<b>Falta de renda</b> para equipamentos.
Com a inexistência de gestão, as cooperativas tiveram que arcar com as multas e juros de tributos vencidos	<b>Auditoria</b> com frequência, pelo gestor. Isso acontece, mas não com frequência.
Definir estratégica	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.
Falta de graduação	Presidente formado em <b>contabilidade</b> .
Presidentes patriarcais e machistas	<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, 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



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

as necessidades de cada setor, e os colaboradores têm que se adequar a essas mudanças, entre outros.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas de leite são organizações constituídas com colaboradores dispostos a trabalhar e auxiliar o associado a administrar seu negócio em prol dos diversos interesses econômicos, bem diferente das empresas capitalistas que são constituídas de pessoas com finalidade de gerar lucro e aumentar seu capital.

Na pesquisa, essas cooperativas foram estudadas com o objetivo principal de analisar como ocorreu o processo de fechamento das seis cooperativas, e quais foram as dificuldades, e com isso para não cometer os mesmos erros nas ativas.

O resultado da pesquisa foi aplicado com entrevista com algumas questões para analisar qual o conhecimento dos presidentes em relação as normas formais e informais e sobre gestão aplicado nas cooperativas.

Observou-se que os entrevistados têm conhecimentos e práticas patriarcais, mas aqueles que estão ativos tem mais experiência associativa e tentam buscar conhecimento e estar por dentro dos acontecimentos administrativos para ajudar da melhor maneira, as dificuldades que os presidentes demonstram de uma forma geral, a administração, financeiro em toda parte contábil, e destaca o processo de crise das cooperativas de leite, quais seriam os motivos do fechamento das seis cooperativas analisadas.

De modo geral, os produtores não possuem qualificação necessária para gerir uma cooperativa, não utilizando uma moderna gestão. Portanto, qualquer tipo de conhecimento necessita de gerenciamento e treinamento para aliar o conhecimento estabelecendo uma gestão para manter os padrões permanentes de desenvolvimento desses cooperados e acredita no sistema cooperativista para o desenvolvimento sustentável.

Algumas medidas sugeridas para enfrentar os problemas que foram encontrados: treinamento aos presidentes, manter a organização, novas estratégias, inovações na propaganda (divulgação), e a união em equipe são essenciais.

Para Santos e Roquete (2013, p.14),

Quando em cooperativas, economicamente grandes e administrativamente complexas, por razões práticas ou por necessidades de mercado, delegam funções aos administradores contratados, surge um conflito, muitas vezes latente, entre os interesses dos associados e os interesses dos executivos contratados.

Finalizando, não são as pessoas a razão do sucesso ou fracasso das cooperativas, mas sim a capacidade de elas trabalharem em equipe para a construção de uma organização melhor, e não pensar só nos seus interesses



*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

individuais, para que a cooperativa possa competir no mercado e atender às demandas de seus associados.

## REFERÊNCIAS

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.

MELO, Aline Milioni de. **As cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária do Oeste do Paraná**: uma análise da retração das instituições nas práticas de gestão. 104f. Dissertação. (Mestrado em Desenvolvimento Rural Sustentável). UNIOESTE: Marechal Cândido Rondon, 2018.

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

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, Elza Maria. ROQUETE, Fátima Ferreira. **Práticas de gestão em cooperativas: um estudo de caso de uma cooperativa de transporte de passageiros em táxi de Belo Horizonte**. 2013 . Disponível em <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/15318416.pdf> Acesso em 02 de nov. 2018

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.

TODARO, M. E. C., OLIVEIRA, K. K. de. **A concepção de estratégias em empresas empreendedoras**: estudo de caso na memps ltda. 2008 Disponível em:



REVISTA ORBIS LATINA  
ISSN: 2237 6976



*página 127*

*Edição Especial Cooperativismo e Desenvolvimento Local*

<<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.

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.

*Recebido em 30/11/2018  
Aprovado em 15/01/2019*