

# Limitações no processo de desenvolvimento e manutenção de cooperativas rurais do Vale do Arinos, Mato Grosso

Limitations in the development and maintenance process of Vale do Arinos rural cooperatives, Mato Grosso

*Limitaciones en el proceso de desarrollo y mantenimiento de cooperativas rurales en Vale do Arinos, Mato Grosso*

Vanderleia Salette Mantovani<sup>1</sup>  
Ademir Kleber Morbeck de Oliveira<sup>1</sup>  
José Antonio Maior Bono<sup>1</sup>

Recebido em: 07/05/2020; revisado e aprovado em: 20/03/2021; aceito em: 19/04/2021

DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/inter.v23i2.3049>

**Resumo:** As cooperativas são constituídas por associações de pessoas, com trabalho coletivo, gestão democrática, conhecimento do processo produtivo e relações socioeconômicas. Objetivou-se, com este trabalho, conhecer quais os principais entraves a serem superados para que as cooperativas rurais do norte de Mato Grosso se mantenham e se desenvolvam no mercado. O estudo de múltiplos casos foi utilizado como método de pesquisa, e questionários semiestruturados foram aplicados com a técnica metodológica *snowball sampling* (amostragem em bola de neve), ou “cadeia de informantes”, em duas cooperativas: a Cooperativa de Trabalho de Profissionais Autônomos e a Cooperativa Agropecuária Mista e Aquícola do Vale do Rio Arinos. Os resultados indicam que os administradores têm falta de conhecimento das técnicas de gestão da cooperativa, além não saberem das exigências para abertura e obtenção de licenças ambientais; os membros do conselho fiscal também desconhecem técnicas de controle financeiro; existe um excesso de burocracia e falta de clareza nas normas aplicadas pelos órgãos públicos regulatórios; e ocorre a falta de políticas públicas que facilitem acesso ao crédito para os cooperados e as cooperativas. Estas dificuldades ameaçam a existência e provocam os principais problemas para que as cooperativas possam se estabelecer e se desenvolver no mercado. Como consequência, as cooperativas estudadas se encontram em inatividade, trazendo prejuízos aos cooperados e às comunidades.

**Palavras-chave:** cooperativismo; autogestão cooperativa; inclusão social.

**Abstract:** Cooperatives are formed by associations of people with collective work, democratic management, knowledge of the productive process, and socioeconomic relations. The objective of this work was to know which are the main obstacles to be overcome for rural cooperatives in northern Mato Grosso to remain and develop in the market. The multiple case study was used as a research method and semi-structured questionnaires were applied using the methodological technique called snowball sampling, or “chain of informants”, in two cooperatives: the Work Cooperative of Self-Employed Professionals and the Cooperative of Mixed Agriculture and Aquaculture of the Arinos River Valley. The results indicate that the administrators lack knowledge of the cooperative’s management techniques, in addition to not knowing the requirements for opening and obtaining environmental licenses; members of the fiscal council are also unaware of financial control techniques; there is an excess of bureaucracy and lack of clarity in the rules applied by public regulatory agencies; and there is a lack of public policies that facilitate access to credit for members and cooperatives. These difficulties threaten existence, cause the main problems so that cooperatives can establish and develop themselves in the market. As a consequence, the studied cooperatives are inactive, causing losses to the cooperative members and the communities.

**Keywords:** cooperativism; cooperative self-management; social inclusion.

**Resumen:** Las cooperativas están formadas por asociaciones de personas con trabajo colectivo, gestión democrática, conocimiento del proceso productivo y relaciones socioeconómicas. El objetivo de este trabajo era conocer cuáles son los principales obstáculos a superar para que las cooperativas rurales del norte de Mato Grosso permanezcan y se desarrollen en el mercado. El estudio de caso múltiple se utilizó como método de investigación, y se aplicaron cuestionarios semiestruturados utilizando la técnica metodológica llamada *snowball sampling* (muestreo de bola de nieve), o “cadena de informantes”, en dos cooperativas: la Cooperativa de Trabajo de Profesionales Autónomos y la Cooperativa de Agricultura Mixta y Acuícola del

<sup>1</sup> Universidade Anhanguera-Uniderp, Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil.



Valle del Río Arinos. Los resultados indican que los administradores desconocen las técnicas de gestión de la cooperativa, además de no conocer los requisitos para abrir y obtener licencias ambientales; los miembros del consejo fiscal tampoco conocen las técnicas de control financiero; existe un exceso de burocracia y falta de claridad en las reglas aplicadas por los organismos reguladores públicos; y hay una falta de políticas públicas que faciliten el acceso al crédito para los miembros y las cooperativas. Estas dificultades amenazan la existencia y causan los principales problemas para que las cooperativas puedan establecerse y desarrollarse en el mercado. Como consecuencia, las cooperativas estudiadas están inactivas, causando pérdidas a los miembros de la cooperativa y a las comunidades.

**Palabras clave:** cooperativismo; autogestión cooperativa; inclusión social.

---

## 1 INTRODUÇÃO

O desemprego é uma variável inerente ao mundo do trabalho, mudando muitas vezes sua própria organização. Este fato, no Brasil, é uma realidade que implica uma diminuição, cada vez maior, da qualidade de vida do trabalhador, com a intensa e constante modificação sofrida pelo mercado, levando ao risco de perda de renda em função do fechamento de empresas (SINGER; SOUZA, 2000).

Desta maneira, é preciso entender o processo de trabalho e de produção, visando permitir que trabalhadores consigam uma melhor renda, por meio de sua associação com outros trabalhadores. Assim, cooperativismo significa organizar o trabalho como gestão coletiva e democrática, permitindo o acesso às informações, ao processo produtivo e às novas relações sociais e econômicas geradas a partir das mudanças da organização (CANÇADO, 2007).

As técnicas gerenciais, organizativas e produtivas são necessárias para que os empreendimentos associativos, com base na autogestão, desenvolvam-se. Isso se deve ao fato de que estes apresentam peculiaridades, quer sejam: fiscais, jurídicas, contábeis e patrimoniais (FARIA, 2017). Apesar de suas peculiaridades e seus desafios de funcionamento, em situações de instabilidade econômica, a tendência é de aumento na criação de novas cooperativas, explicando o fato de o número de cooperativas no Brasil e no estado de Mato Grosso estar em constante crescimento. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2018), a participação do cooperativismo em Mato Grosso teve um aumento expressivo nos últimos 18 anos, demonstrando que ele não é importante apenas para as famílias que dependem dele para sobreviver, mas também para a economia estadual.

Apesar de sua importância, existem inúmeras dificuldades na implantação de organizações coletivas e cooperativas, fato que é observado na microrregião do Vale do Rio Arinos, Mato Grosso. Assim, objetivou-se identificar as limitações que as cooperativas rurais enfrentam para se manter e desenvolver no mercado, avaliando-se a Cooperativa de Trabalho de Profissionais Autônomos e a Cooperativa Agropecuária Mista e Aquícola do Vale do Rio Arinos, Mato Grosso.

## 2 MATERIAL E MÉTODOS

A pesquisa foi realizada em duas cooperativas do Vale do Arinos, Mato Grosso: a Cooperativa de Trabalho de Profissionais Autônomos (COOPERNORTE), que atende a bacia leiteira da região, e a Cooperativa Agropecuária Mista e Aquícola do Vale do Rio Arinos (COOPERARINOS), que trabalha com pesca e criação de peixes de água doce, além da fabricação de conservas de peixes, crustáceos e moluscos. As cooperativas foram escolhidas seguindo o critério de empreendimentos que iniciaram suas atividades e estão em fase de inatividade produtiva, mas mantêm seus CNPJ ativos e registrados na OCB-MT. O projeto foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética da

Universidade Anhanguera-Uniderp (CAAE: 03331118.3.0000.5164. Parecer n. 3.252.847, de 9 de abril de 2019).

Foram realizadas 34 entrevistas, sendo 22 na COOPERNORTE e 12 na COOPERARINOS, entre o período de 1º a 30 de setembro de 2019. A coleta de dados foi baseada em entrevistas semiestruturadas concedidas por cooperados que atuam e/ou atuaram na gestão, ou que participam das atividades produtivas das cooperativas, e os que se desligaram. Utilizou-se como método de pesquisa o estudo multicaso, empregando-se questionários com uso da técnica metodológica *snowball sampling* (amostragem em bola de neve) (BIERNACKI; WALDORF, 1981), ou ainda “cadeia de informantes” (PENROD *et al.*, 2003). Na utilização dessa técnica, os atores sociais são reconhecidos por seus pares conforme sua participação no ambiente da pesquisa.

As entrevistas realizadas foram gravadas e, posteriormente, transcritas para análise, resultando em 12h7m de gravações e 226 páginas de transcrição. Os questionamentos permitiram identificar a estrutura de funcionamento das cooperativas e divisão de trabalho, verificar o conhecimento que os cooperados têm sobre a organização legal, administrativa e de produção, analisar limitações econômicas e culturais para manutenção do negócio e perceber os fatores motivacionais para a entrada e saída de cooperados da organização. As variáveis de análise pesquisadas se referem principalmente ao controle administrativo, produção, gestão e questões culturais, verificando-se quais os entraves encontrados pelas cooperativas. Os dados das entrevistas foram transcritos, interpretados e analisados conforme Bardin (2016).

A localização dos entrevistados foi um problema, pois eles moram na zona rural, onde não existem placas de indicação, numeração de casas ou outros instrumentos para identificar os moradores. Entretanto, com a metodologia utilizada (amostragem em bola de neve), formou-se uma cadeia de informantes, a partir da localização do primeiro entrevistado, que informava sobre a localização da próxima pessoa a ser entrevistada e assim por diante. Devido à desconfiança em relação a estranhos, alguns entrevistados respondiam parcialmente às questões ou, após o início da entrevista, recusavam-se a continuar a participar. Talvez este problema também esteja relacionado ao fato de que parte dos cooperados não participava das ações da cooperativa, muitas vezes inoperante na região.

Para preservar a privacidade, os entrevistados foram renomeados como “A1”; “A2”; “A3”; “A4”; “A5”; “A6”; “A7”; “A8”; “A9”; “A10”; “A11”; “A12” e “A13” (COOPERNORTE); “B1”; “B2”; “B3”; “B4”; “B5”; “B6”; “B7”; “B8” e “B9” (COOPERARINOS), adaptado de Pina e Silva (2018).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 Cooperativa de Trabalho de Profissionais Autônomos (COOPERNORTE)

A COOPERNORTE foi fundada em 2006 e apresentou crescimento econômico até meados de 2012. Seu surgimento pretendia satisfazer as necessidades sociais e econômicas dos produtores de leite da região, escoando sua produção e suprindo a demanda local. A atividade inicial consistia em adquirir o produto dos sócios e pasteurizá-lo, além de produzir muçarela, vendendo estes produtos aos mercados locais.

Inicialmente, a cooperativa teve sucesso em seus objetivos. Porém, com o decorrer de poucos anos, começaram a surgir problemas derivados da gestão financeira e, em 2010, foram criados dois grupos que “disputavam” sua diretoria e passaram a existir interesses de autopromoção, posicionamento que causava transtorno no desenvolvimento das atividades

(A7; A8). Esses fatos agravaram a situação econômica da cooperativa, faltando capital de giro para manter a produção e o pagamento dos fornecedores e não sendo possível continuar com a produção de leite e de queijos (A7; A8), resultando na paralisação das atividades em 2012.

Os problemas administrativos levaram parte dos cooperados a desistir do processo. Com isso, apesar de afirmarem a importância da cooperativa, muitos deixaram de entregar o leite, preferindo a entrega direta a particulares (A10). Os cooperados que não mais faziam parte da cooperativa justificaram esse comportamento porque não foram disponibilizados os insumos e a assistência ao produtor, conforme haviam prometido, além do baixo valor pago pelo leite, o que inviabilizava a produção (A11). No entanto, muitos ainda desejam voltar a se associar à cooperativa, desde que haja melhora na gestão que promova incentivos aos produtores na compra de medicamentos, insumos e assistência técnica (A3; A12).

Em 2012, além das dificuldades de gerenciamento tornarem-se mais agudas, ocorreram problemas para se adequar às exigências legais e ambientais dos órgãos fiscalizadores, pois determinados padrões de construção não foram seguidos durante sua implantação, levando à paralisação das atividades. Sendo assim, houve necessidade da construção de lagoas de tratamento de água e de estabilização residual do laticínio, que não constavam no projeto original. Ocorreu então um empréstimo via Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e a obtenção de uma linha de crédito do Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS) do Banco do Brasil (A1).

Porém, devido à paralisação das atividades, o dinheiro que deveria ser utilizado para o custeio inicial já não estava mais disponível, fato relacionado à má gestão. Esta situação levou à falta de capital de giro e tornou necessários outros empréstimos, que foram feitos em nome dos diretores da cooperativa, entre outras transações financeiras irregulares, como empréstimos com agiotas, para manter o capital de giro, sem consultar a assembleia. Essas medidas, no entanto, ocasionaram uma série de problemas, além dos altos juros, tornando a situação complexa, pois parte dos empréstimos feitos não foram pagos, deixando para os cooperados as dívidas (A7; A13). Outro agravante foi o falecimento de um antigo diretor, levando a mais problemas para a cooperativa, apesar da mudança de gestão da diretoria (A3; A12). Neste sentido, Bialoskorski Neto (2002, p. 94) escreve que a capacidade de financiamento próprio se constitui um desafio para a gestão e que é preciso encontrar formas alternativas de obtenção de recursos. Caso isso não ocorra de uma maneira adequada, a cooperativa tende a encerrar suas atividades, como foi observado.

A falta de conhecimento (ou cumprimento) dos gestores às leis feriu os princípios do cooperativismo, um fato que pode ser relacionado à deficiência na educação e formação dos cooperados, o que contribuiu para a paralisação das atividades. De acordo com Cançado (2007), a ausência de conhecimento dos cooperados restringe as ações que possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento das suas cooperativas. Segundo Ferreira *et al.* (2018), as deficientes práticas de educação cooperativista e seus efeitos na gestão social e empresarial são considerados como um dos maiores gargalos enfrentados pelas cooperativas. Os autores frisam que é importante o conhecimento da organização, para que os cooperados possam entender melhor a realidade que os circunda, passando a ser promotores do seu próprio desenvolvimento e agentes de melhorias ou mesmo de transformação de suas realidades.

Schneider e Hendges (2006) acrescentam que a educação cooperativa significa também conhecimento. Desse modo, para que um sócio inicie sua participação em uma cooperativa e

passa a integrar seu quadro social, precisa, fundamentalmente, identificar e compreender os valores, as regras e os princípios que norteiam o movimento cooperativo, para que obtenha também um maior entendimento sobre o empreendimento econômico do qual fará parte.

Desse modo, passa a ser fundamental a capacitação dos associados, de forma que possam assumir os cargos de direção já com um determinado nível de conhecimento, que lhes permita desempenhar suas funções com relativa competência (AMODEO, 2001).

Ferreira e Souza (2019) concluem que a educação cooperativista deve ser um processo permanente e contínuo de aprendizagem, que contempla todas as facetas do empreendimento cooperativo. Esta educação vai além de meros discursos e explicações, valorizando de igual modo o lado social, empresarial e as demandas específicas de formação das organizações e dos seus associados para melhor participar da cooperativa, em atendimento às particularidades de cada ramo cooperativista existente.

Contudo, a cooperativa e seus equipamentos foram mantidos em condições de uso, pois havia a expectativa de seu retorno, já que a região apresentava condições favoráveis para seu sucesso, conforme relatos de 22 cooperados. Apesar da expectativa em reativar as atividades produtivas, a cooperativa não conseguiu atingir este objetivo, devido ao acúmulo de dívidas (A3; A4); porém, manteve seu CNPJ ativo. Existia a percepção de que, se ocorresse a reativação, ocorreriam ganhos futuros, como a melhoria do plantel de vacas leiteiras (matrizes de melhor qualidade) e acesso à assistência técnica, gerando vantagens no processamento dos lácteos e se transformando em um instrumento de agregação de valor à produção. Porém, nada disso foi cumprido (A9).

Diante de suas necessidades e anseios, os cooperados, mesmo com os problemas da cooperativa em se manter no mercado, ainda veem no cooperativismo uma alternativa de melhoria de vida financeira, pois ela lhes propicia melhores condições de negociar insumos, remédio e produtos. Existe também a percepção de importância em fazer parte de um grupo de uma classe de produtores, que seja reconhecido na sociedade. Porém, a falta de profissionalismo da cooperativa inibe tal situação.

De acordo com Canzini (2001), além de questões vinculadas à maior eficiência dos negócios rurais, o processo administrativo deve contemplar, também, outros objetivos dos produtores rurais, como: a melhoria do bem-estar e da renda líquida familiar, o aumento do valor real do patrimônio, a melhoria da imagem do produtor perante a sociedade e a tranquilidade quanto à sucessão patrimonial, entre outras questões de ordem pessoal e/ou social. No entanto, de acordo com Souza *et al.* (2014), o enfoque empresarial é geralmente priorizado em detrimento do social, chegando este último, às vezes, a ficar em um plano secundário. É necessário, portanto, uma complementaridade com a gestão social, a fim de promover ações em que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social, não somente de sua diretoria.

Amodeo (2006) afirma que a gestão social e gestão empresarial são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito. Souza *et al.* (2014) complementam que a cooperativa necessita estar bem gerida, de tal modo que os dois tipos de gestão sejam igualmente promovidos e de forma complementar, para cumprir com os objetivos das organizações cooperativas.

Entretanto, de acordo com Reisdorfer (2014), também é fundamental que as cooperativas tenham líderes idôneos, sem agendas ocultas, com uma visão holística da causa cooperativa, e,

principalmente, que tenham capacidade de transformar, melhorando o modelo da governança, com maior transparência e assertividade nas decisões, preparando-se e ajustando-se às novas tendências.

Para Millstein *et al.* (1998), a gestão das cooperativas deve estar fundamentada nos quatro valores de governança corporativa: responsabilidade corporativa, transparência, prestação de contas e equidade, o que permite que seu funcionamento seja transparente. Porém, para que isso ocorra, os cargos de direção devem estar preenchidos por pessoas que tenham conhecimento sobre o processo, permitindo o correto gerenciamento de suas atividades.

A maior parte dos funcionários contratados para funções de suporte da administração e produção eram cooperados ou seus filhos, registrados de acordo com as regras da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Como consequência, parte não tinha qualificação para exercer as funções, o que agravava os problemas da cooperativa. Além disto, a administração não fazia a prestação correta de contas e não existia uma cobrança para que isso ocorresse (A3). Este fato pode estar relacionado aos vínculos familiares, sendo que os gestores eleitos não conseguiram (ou não quiseram) modificar tal situação.

Outro problema observado foi em relação à diretoria, formada exclusivamente pelos sócios. Estes eram produtores rurais e, independentemente do grau de instrução, tinham pouca afinidade com questões tributárias, controles processuais e outros requisitos importantes para administrar um empreendimento que envolve divisão do trabalho, contratações, liderança, controles de processos e produtos. É uma situação diferente do que foi aplicado na Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos, Rio Grande do Sul (COTRIJUC), em que ela, para se manter no mercado, optou por ações gerenciais, necessárias para potencializar a competitividade e alcançar melhores resultados, utilizando-se de ferramentas adequadas e eficientes (ROSSÉS *et al.*, 2010). Segundo este raciocínio, uma gestão profissional não afetaria a democracia interna da cooperativa.

No ano de 2015, foi instituída uma comissão de trabalho com o objetivo de buscar promover junto aos cooperados a reabertura das atividades produtivas do laticínio, compostas por alguns sócios, representantes da Universidade do Estado de Mato Grosso (UEMT) e da Incubadora de Empreendimentos Econômicos Solidários do Vale do Arinos (IESA), Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Prefeitura Municipal de Novo Horizonte do Norte. Apesar de todos os esforços empenhados, tal tentativa não obteve êxito em reativar as atividades da cooperativa, pois não existia um registro sistematizado dos sócios na Junta Comercial do Estado (A2; A3). Somente após aprovada por assembleia foi feita a regularização da cooperativa, e ela foi registrada na junta comercial.

Este é outro ponto importante. Não existir um registro dos cooperados demonstra a falta de gestão e participação dos membros, talvez o principal motivo que levou a sua paralisação. Os cooperados, por sua vez, não tinham conhecimento do significado de cooperativismo e não se identificavam como proprietários ou donos do negócio, detendo-se numa visão deturpada de cooperativismo, organizando-se como se a cooperativa fosse apenas uma empresa que compra leite. De acordo com Brasil (1971), entender os princípios de uma cooperativa e suas peculiaridades é um ponto primordial para que decisões possam ser tomadas no sentido de manutenção e desenvolvimento dela no mercado. Esse processo de decisão deve ocorrer em uma assembleia, dentro dos limites estatutários e legais, tendo os sócios poder para decidir sobre os negócios e tomar decisões sobre o seu desenvolvimento e deliberações.

A falta de participação dos cooperados e seu registro estão relacionados ao funcionamento administrativo da entidade. Ocorria que a diretoria fazia uma assembleia fechada e, só depois,



comunicava as decisões unilaterais aos cooperados (A7); e, mesmo assim, não se cumpriam todas as decisões tomadas (A5; A6; A7). Geralmente, alguns pontos chegavam ao conhecimento dos cooperados quando estes eram convocados para saldar as dívidas, as quais não sabiam ter contraído, em total contradição com os princípios do cooperativismo. Este fato demonstra a ingenuidade e a confiança dos colaboradores nas decisões da diretoria. E, quando as decisões eram tomadas com a participação dos cooperados, apresentava-se uma única opção (A6; A7).

O autoritarismo era demonstrado e não se efetivava a execução do que havia sido pactuado. Quando se questionava isso, a resposta permanecia obscura e evasiva (A5; A8). Segundo Serigati e Azevedo (2013), este mecanismo de sujeição às vezes acabava por iludir a administração, deduzindo que ela poderia tomar todas as decisões ou decisões diferentes das geradas em assembleia. Ademais, o conselho fiscal era incapaz de resolver procedimentos de maneira correta e efetiva dos cooperados diante da cooperativa, devido ao baixo nível de escolaridade, o que dificultava a compreensão dos problemas.

Como consequência deste modo de gestão, resultando na paralisação das atividades, quando questionados, 77% dos cooperados disseram que não obtiveram melhora nas condições de trabalho e nos benefícios esperados. Outros afirmaram que a situação piorou pelo não recebimento dos créditos resultantes de vendas de leite, só restando a eles as dívidas, provocando a desunião dos cooperados e o sentimento de não fazer parte da cooperativa (A10). Zylbersztajn (2002) ressalta que as relações entre cooperativa e o ente cooperado devem ser contratuais, uma vez que envolvem ativos relacionados à transação. O autor também escreve que existem investimentos efetuados pela cooperativa que, para terem sucesso, dependem da participação e fidelidade dos cooperados.

A atual direção, com o auxílio da Prefeitura Municipal, desde o ano de 2017, está em fase de negociação com uma segunda cooperativa, ativa na área de laticínios, localizada na microrregião de Colíder, para efetuar um Contrato de Comodato por dois anos e, posteriormente, reiniciar a coleta do leite no município. A nova cooperativa usaria apenas parte das instalações, como as dependências administrativas, o resfriador para o armazenamento do leite e o selo do Serviço de Inspeção Federal (SIF), necessitando primeiro passar pelo crivo da assembleia geral. Esta seria uma solução paliativa para reativar os equipamentos parados.

### **3.2 Cooperativa Agropecuária Mista e Aquícola do Vale do Rio Arinos (COOPERARINOS)**

A cooperativa foi fundada em 2013, após dois anos de reuniões, inicialmente, na cidade de Porto dos Gaúchos, posteriormente transferida para Juara, abrangendo três municípios e um grupo de 25 cooperados. Em relação à participação dos cooperados, para um produtor fazer parte, era necessário um estudo de viabilidade realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), na propriedade do interessado, que deveria ter condições de ter e praticar a piscicultura (B2). Este processo levou a um pequeno número de associados participantes (27 ou 30), em que quase todos possuíam outra atividade produtiva em sua área rural (o número de cooperados é diferente devido aos registros falhos).

A cooperativa localiza-se em uma região cuja economia é baseada na extração de madeira e na agropecuária. A rede hidrográfica da região também é propícia para piscicultura, e esta situação gerou o surgimento da cooperativa, como alternativa para geração de renda aos produtores, sendo uma opção econômica rentável e considerada pelo SEBRAE como viável.

O objetivo inicial da cooperativa era comprar alevinos e insumos e, posteriormente, vender aos cooperados a custos menores que os praticados na região. Após, implantar uma fábrica de ração e um criatório de alevinos, para redução dos custos de criação. O peixe produzido seria encaminhado ao frigorífico da cidade de Sorriso, que estava com suas atividades em funcionamento. Desta maneira, antes mesmo de a cooperativa iniciar suas atividades, parte dos produtores já estava preparando os tanques e começando a criação, pois contava com a compra de sua produção. Porém, tal frigorífico paralisou suas atividades em 2013, gerando uma série de problemas aos cooperados (B1), pois muitos já tinham peixes para o abate, além de terem contraído dívidas para o início da produção.

Para tentar amenizar o prejuízo, pensou-se em instalar uma pequena unidade frigorífica para atender à demanda da produção, com o espaço disponibilizado pela Prefeitura de Juara (B1; B3). A implementação do minifrigorífico ocorreu em 2013, com sua licença liberada no âmbito municipal em fevereiro de 2017. Desta maneira, por não poder desenvolver suas atividades durante dois anos, a cooperativa paralisou seu funcionamento em 2015, apesar de ainda ter seu CNPJ ativo e o desejo latente dos cooperados, que ainda fazem parte da cooperativa, em continuar o empreendimento.

O processo burocrático para a liberação da licença foi complexo. Foi necessário recorrer ao auxílio de políticos e apoio da sociedade, aos órgãos públicos, a doações dos cooperados e à contribuição da prefeitura na elaboração do projeto, para conseguir as licenças (B2; B4; B8). O ambiente de produção, seu espaço físico e equipamentos eram suficientes para a demanda esperada, e a área, quando em funcionamento, trabalharia inicialmente sem saturação. No entanto, hoje o espaço se encontra desativado.

Os problemas relatados pelos cooperados para a instalação da cooperativa se assemelham a uma “corrida de obstáculos”. Os entraves envolviam a implantação dos tanques de pisciculturas, pois os projetos que foram disponibilizados aos cooperados continham erros de engenharia dos tanques, causando demora na aprovação pelos órgãos de vigilância e despesas extras aos sócios (B5; B6; B7). Sem conseguir recursos financeiros para tais adequações, muitos cooperados desistiram sem iniciar a atividade de piscicultura. É interessante notar que os projetos foram elaborados por técnicos da prefeitura, que cometeram erros básicos de construção, demonstrando a falta de comprometimento dos órgãos públicos com os cooperados.

O acesso ao crédito para o empreendimento foi burocrático e lento, e o que poderia ser a solução não se viabilizou. Assim, recursos para a compra de alevinos, ração, despesas da produção e adequação dos tanques foi muito difícil de se obter (B5; B8). Desta maneira, sem financiamento adequado, aliado a projetos mal elaborados, parte dos cooperados abandonou o projeto.

Uma outra questão relevante para o processo de instalação da cooperativa, quando utilizando recursos naturais, é o licenciamento ambiental, fornecido pelos órgãos públicos. Contudo, o licenciamento e alguns outros documentos exigidos demoraram entre dois e cinco anos para serem obtidos, e, há oito anos, os cooperados estão à espera da outorga das águas, uma exigência legal. Esse longo período de espera por autorizações, a dificuldade para obtenção de financiamentos e a falta de recursos dos cooperados prolongaram a inatividade da cooperativa.

A piscicultura possibilita inúmeras atividades agregadas, além da produção de carne e pele de peixe, tais como fábrica de ração e produtos derivados, gerando renda para toda a comunidade, com rápido retorno financeiro, exigindo pouca mão de obra. O local tinha todos os requisitos e a viabilidade física para assim produzir; no entanto, a construção de uma fábrica de



ração e de um criatório de alevinos prevista não se realizou devido à burocracia governamental, que contribuiu para o atraso do funcionamento da cooperativa por vários anos, acarretando prejuízos aos produtores (B2).

A cooperativa não chegou a iniciar e finalizar um período produtivo e, quando os cooperados, que já estavam produzindo, precisavam abater dos peixes, a organização do uso dos equipamentos e do ambiente era feita pelos próprios cooperados (B1; B2; B3; B4). Apesar de todos os problemas enfrentados, alguns cooperados continuam se aprimorando na piscicultura, outros produzem o peixe para venda ou apenas para consumo da família. Uma pequena parcela ainda usa as instalações do minifrigorífico em cooperação mútua, para processar seu peixe e vender no município (B3; B4; B5; B6).

Em relação à parte administrativa, as decisões eram tomadas em reuniões na presença da diretoria e de alguns poucos associados que tinham disponibilidade em participar, fato que ocorria devido à distância entre os municípios; posteriormente, estas informações eram repassadas aos cooperados (B4). Apesar de ter sido exercida por apenas um mandato, a diretoria era considerada por todos como idônea; entretanto, ela não tinha conhecimento de gestão de cooperativa, conforme alguns relatos.

Alguns associados também relataram que o pequeno número de cooperados e a não exclusividade na prática da piscicultura podem ter levado a cooperativa ao insucesso no mercado (B2; B6; B7). Como não havia recursos para manter o empreendimento, por vezes, os sócios faziam promoções, organizavam almoços e bingos, entre outras atividades recreativas, a fim de arrecadar dinheiro para todas as despesas que ocorriam na cooperativa (B2), de maneira que a cooperativa e os associados não ficassem endividados (B9). Esse é um ponto positivo, pois os administradores e cooperados poderão, no futuro, definir metas para o desenvolvimento do empreendimento ou até mesmo para seu fechamento (B1).

Desde a sua fundação, houve apenas uma diretoria, sendo que, nas assembleias, ela era reeleita por considerarem o presidente muito sério e dedicado, alterando-se apenas o conselho fiscal referente ao período em que a cooperativa estava funcionando (B3). Conforme decisão em assembleia, o único a receber salários pelo trabalho que realizava era o presidente, sendo as demais funções voluntárias. De acordo com Brasil (1971), a cooperativa é administrada por uma diretoria ou conselho de administração, ou ainda por outros órgãos necessários à administração previstos, compostos exclusivamente de cooperados eleitos pela assembleia geral, com mandato nunca superior a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 do conselho de administração, conforme estabelece a Lei n.º 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

A cooperativa registrava, por meio da secretaria, as atividades necessárias, não havendo funcionários contratados com carteira assinada. Para trabalhos específicos, como a captura e limpeza dos peixes, eram chamados trabalhadores autônomos (diaristas), sem vínculo empregatício (B2). E, para algum trabalho extra, os sócios eram convidados a fazerem mutirão, uma vez que a cooperativa não tinha produção ou recursos financeiros para arcar com as despesas, pois estava no início de suas atividades (B4). Isso demonstra a importância da cooperativa como fonte de trabalho, principalmente em municípios com poucas vagas de emprego. Irion (1997, p. 38) comenta que: “[...] além de abrigar parte significativa da população, é o cooperativismo uma forma de gerar empregos, exigindo investimentos compatíveis com os recursos escassos da poupança brasileira [...]”.

Os registros contábeis e de produção não eram feitos regularmente e cabia aos cooperados registrarem o máximo que podiam de informações (B2; B8). A intermitência da contabilidade

impedia a cooperativa de fazer análises comparativas de um período para outro. De acordo com Ludícibus, Martins e Gelbcke (2003, p. 67), a Sociedade Cooperativa tem características próprias, devendo isto ser observado quando da elaboração e utilização das informações contábeis, com o objetivo principal de permitir, a cada grupo principal de usuários, a avaliação da situação econômica e financeira da entidade.

Mesmo assim, as prestações de contas eram realizadas, em assembleia, com parte da direção e em intervalos regulares, conforme manda a legislação; e, apesar de não haver uma contabilidade efetiva, as prestações de contas eram aprovadas pelos sócios e registradas em ata. A consequência deste processo não profissional eram lacunas de informações, não sendo possível o correto gerenciamento dos poucos recursos.

Em 2017, outra chapa foi eleita com a saída do presidente; porém, não chegou a ser registrada na Junta Comercial. Apesar deste contexto, os cooperados tinham uma percepção positiva em relação aos cuidados iniciais da administração e à difusão de informações para a implantação da produção, levando os sócios a se capacitarem por meio de convênios com o Sindicato das Cooperativas e o SEBRAE, que trouxeram cursos de gestão, cooperativismo e manuseio e processamento do peixe, entre outros, pois parte dos associados não tinha conhecimento de como funcionava a criação de peixes (B1; B2; B6; B9). Este é um ponto importante, pois, se os cooperados não têm informações básicas sobre piscicultura, é muito difícil uma cooperativa deste ramo funcionar adequadamente.

Apesar da cooperação entre associados, foram citadas divergências de ideias que ocorriam, algumas vezes, nas assembleias ou fora delas. Estas eram sentidas principalmente pelos cooperados dos municípios de Novo Horizonte do Norte e Porto dos Gaúchos, que tinham menor acesso à estrutura física. As decisões das assembleias não contavam com a opinião desses cooperados, e a decisão já vinha tomada (B4). A distância foi citada como uma das principais causas da não participação nas assembleias, e esse problema era percebido pela administração no momento de tomar decisões. Isto evidencia que, mesmo sendo integrantes da mesma cooperativa, não se sentiam parte dela.

Segundo Valadares (2009, p. 20):

A inexistência de um bom e eficiente sistema de educação e comunicação entre associados, dirigentes e funcionários voltado aos interesses da comunidade cooperativa, prejudica o associado na sua função de dono e usuário da cooperativa, que passa a distanciar-se progressivamente de sua função primordial, que é a prestação de serviços aos associados. Transforma-se numa empresa ineficiente, por não conseguir o suficiente grau de adesão dos associados, carentes das informações necessárias para se comprometerem mais com sua organização.

Assim, as organizações necessitam implantar uma forma própria de se comunicar com seu público de interesse. De acordo com Oliveira Junior (1991, p. 18), a participação coletiva dos associados é o principal fator de eficiência empresarial sob o ponto de vista político-social nas cooperativas. Muitos erros se acumulam no passado recente das cooperativas, que, à revelia do quadro social ou com a participação muito pequena desse, tomaram decisões que comprometem não apenas a empresa, isoladamente, mas também o conjunto de organizações cooperativas.

Sendo assim, alguns cooperados sentiram-se com dificuldades em fazer parte do grupo, avançando para uma nova forma de produzir e comercializar, o que interferiu na forma da

administração da cooperativa. Essa falta de compreensão e de luta em conjunto fez com que os cooperados desistissem de participar quando as dificuldades se manifestaram (B1; B4).

O ápice no número de cooperados foi de 36 (o número de cooperados é diferente, na dependência do informante, devido aos registros falhos), um número que pode ser considerado pequeno, tornando o processo mais difícil, uma vez que sobrecarregava os participantes. Porém, mesmo com todos os percalços enfrentados, os associados enfatizaram a alegria em participar ou ter participado desse projeto, a amizade e a convivência entre os cooperados (B2). Demonstraram, ainda, o desejo de voltarem a se associar, e, mesmo os que não chegaram a iniciar a produção, pretendem produzir, se possível, desde que haja linhas de crédito para que a cooperativa seja forte e os produtores possam manter sua produção (B7).

Ainda que houvesse falta de preparo da diretoria e de conhecimento básico de parte dos associados em piscicultura, os aspectos físicos e de processamento no minifrigorífico atendiam às necessidades e ao abastecimento da cidade (B6; B9). Mesmo com a inatividade da cooperativa, alguns produtores ainda utilizam a estrutura física e o maquinário do local e os mantêm com recursos próprios, pagando pelo uso das dependências (B6).

De acordo com alguns cooperados, a existência de uma cooperativa seria essencial para promover o desenvolvimento e fortalecimento da piscicultura na região (B1; B2). Porém, para seu sucesso, são necessários vários pontos, desde o conhecimento sobre o que é uma cooperativa, objetivos comuns dos cooperados, passando pela questão da legislação pertinente e do apoio dos órgãos governamentais, entre outros. Nesse contexto, Alves (2001) comenta que isso também foi sentido na Cooperativa Agropecuária dos Pescadores de Torres Ltda. (COOPESCA), no Litoral Norte do Rio Grande do Sul, onde ficou evidente a imaturidade do grupo, que não tinha objetivos e expectativas comuns em relação à pesca. Além disso, eles não tinham conhecimento sobre o que é uma cooperativa, como funciona ou quais são seus princípios.

### **3.3 Considerações acerca do cooperativismo**

O cooperativismo pode trazer ganhos ao processo de trabalho, e isso decorre da possibilidade de o trabalhador se unir e conseguir competir em condições de igualdade com os grandes produtores. Como exemplo, Vicente (2012) cita que a Copacol (Cooperativa Agroindustrial Consolata), com sede em Cafelândia, é um exemplo de cooperativa que se transformou num grande empreendimento, constituindo-se na primeira empresa do setor agroindustrial do país a assumir o compromisso com a Organização das Nações Unidas (ONU), no ano de 2004, para contribuir com os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio.

O processo do cooperativismo funcionará adequadamente se os cooperados se mantiverem unidos, inteirados e fortalecidos, para que as cooperativas se reestruturem e se expandam de fato. Assim, possibilitará uma produção satisfatória que gere a sustentabilidade do associado, potencialize o desenvolvimento da cooperativa, aumente sua atuação no mercado e atinja seus objetivos iniciais.

Além destes pontos, outra conclusão a que se chega é de que existe um desacerto da cooperativa com outro fator preponderante, não tão visível e perceptível. A presença dos bancos e a impossibilidade de pagar os juros por falta de mercado para os produtos foram captadas como um fato real. Não captaram, porém, o essencial que fundamenta a presença dos bancos entre os cooperados. Não demonstraram e não poderiam demonstrar o que é imperceptível ao senso comum. Bauman (2010, p. 14) avisa:

O que nenhuma publicidade declarava abertamente, deixando a verdade a cargo das mais sinistras premonições dos devedores, era que os bancos credores realmente não queriam que seus devedores pagassem suas dívidas. Se eles pagassem com diligência os seus débitos, não seriam mais devedores. E são justamente os débitos que os credores modernos e benevolentes (além de muito engenhosos) resolveram e conseguiram transformar na principal fonte de lucros constantes.

Uma cooperativa de produção tem enormes adversidades para conseguir financiamento para a aquisição de tecnologia e maquinário, além da dificuldade de capitalizar-se ao mínimo, mesmo tendo proteção parcial do Estado quanto à colocação dos produtos. A cooperativa de compras e vendas, proposta por Singer e Souza (2000), requer industrialização e comercialização dos produtos, projetos de financiamento e aluguel de máquinas agrícolas.

A instituição da Lei n.º 4.595, de 31 de dezembro de 1964, apesar de várias modificações no Decreto-Lei, permanece até hoje,

Porque dispôs as cooperativas unidas às instituições financeiras. Ao Banco Central foram outorgados poderes para gerenciar o funcionamento das cooperativas. As cooperativas prestamistas, de crédito ou singulares, criadas no começo do século 20, tiveram suas atividades creditórias fragilizadas pela Resolução n.º 11/1965 do Banco Central. De acordo com as leis, foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em 2 de dezembro de 1969, que subsumiu o cooperativismo às políticas do Estado, interferiu e financiou a produção, a comercialização, a industrialização e a exportação dos produtos agrícolas. (PIRES; HOFF, 2018, p. 343).

Nas análises econômicas, deve-se sempre entender a razão de ser do desenvolvimento econômico: ele se orienta pelas leis do modo de produção capitalista, e não pelos desejos e propósitos humanos. Em outros termos, as leis capitalistas não dependem da vontade ou do desejo humano.

Diferentemente de empresas capitalistas, constituídas para gerar lucro e concentrar capital, uma cooperativa não tem fins lucrativos (LOTURCO, 2020). No entanto, no cooperativismo brasileiro, são encontrados incontáveis exemplos de impulso à economia das comunidades, de aproveitamento das potencialidades locais e de superação de crises econômicas. Uma cooperativa contribui, também, com muitos empregos diretos, tendo o salário médio dos empregados nas cooperativas um valor significativo de 28,8% a mais do que os encontrados em empregados não cooperados, o que melhora a distribuição de renda para as comunidades. Entre os diferentes tipos de cooperativas, as relacionadas ao setor agropecuário são as que mais empregam funcionários (REISDORFER, 2014).

Outra importante contribuição ao desenvolvimento regional é a geração de tributos pelas cooperativas, pois elas exercem suas atividades em determinadas regiões, onde os cooperados se localizam. Isso coloca em evidência a importância do sistema cooperativista para o desenvolvimento e o crescimento do Estado, no qual a cooperativa tem sua sede. A importância deste ramo da economia também pode ser percebida pela sua participação no PIB nacional, de mais de 11%, conforme dados da Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul (OCERGS, 2012, p. 18).

Outro fator relevante, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) comprova que, em municípios sem cooperativas, a média de IDH é de 0,6%, e, onde ocorre sua presença, ele aumenta para 0,7%. Além disso, bons resultados podem ser observados na agregação de valor aos produtos das cooperativas, além de seu crescimento nas exportações. Esse desempenho é um reflexo do

investimento nas pessoas, com as inúmeras ações educativas promovidas pelo sistema. Isso se deve ao fato de que, capacitadas e conscientemente organizadas, as pessoas somam forças e tornam-se robustas o suficiente para enfrentar o mercado. Associados, os indivíduos são capazes de realizar mais ações, de uma forma equitativa, tanto no acesso quanto na distribuição dos recursos. É aí que mora o grande valor do sistema (REISDORFER, 2014).

De acordo com Loturco (2020), o principal valor em uma cooperativa é seu capital humano. Sendo assim, o equilíbrio entre aspectos econômicos e sociais, o individual e o coletivo, a produtividade e a sustentabilidade são contribuições fundamentais para o sucesso de uma cooperativa. Caso esse equilíbrio não aconteça, a própria sobrevivência da cooperativa é ameaçada, conforme observado nas cooperativas estudadas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As cooperativas avaliadas têm processos similares e antagônicos, e ambas demonstraram boa estruturação e aptidão para atenderem às necessidades da produção. As noções que cooperados têm sobre cooperativismo e educação cooperativista são perceptivelmente aquém do esperado, deixando-se levar pelo antigo modelo de produção, que ainda está intrínseco em seus conhecimentos.

Este fato inviabilizou a plena participação na cooperativa, pois os cooperados não possuem a identidade conceitual e organizacional, não se sentem donos do negócio e delegam aos outros o poder de tomar decisões, que nem sempre são as mais acertadas para o coletivo. A administração exercida na COOPERNORTE parece ser uma das principais dificuldades encontradas pelos cooperados. As constantes desavenças entre os dois grupos que se formaram no ambiente, as decisões tomadas pelas gestões de forma unilateral, com falta de transparência, aliadas ao desconhecimento de técnicas de controle financeiro pelos membros do conselho fiscal, provocaram dificuldades de verificação acerca dos problemas relacionados às prestações de contas.

Na COOPERARINOS, apesar dos problemas iniciais da administração, na obtenção das licenças e no desenvolvimento de ações para sua manutenção no mercado, as decisões eram tomadas em consonância com os cooperados e feita a prestação de contas. Para suprir as dificuldades da administração e dos cooperados, foram necessárias parcerias com instituições públicas ou privadas. É necessário, portanto, que as instituições estejam presentes nos empreendimentos cooperativos e auxiliem no processo organizativo, para que possam gerar resultados positivos.

Um ponto convergente entre as duas cooperativas analisadas diz respeito às limitações econômicas e sociais para manutenção do negócio cooperativista. Atender às necessidades contábeis e financeiras foi difícil para ambas. Nas questões contábeis, as empresas não fizeram a contabilização dos empreendimentos e, portanto, não conseguiram obter e utilizar as informações que seriam imprescindíveis para seu desenvolvimento, dificultando a questão financeira. Do mesmo modo, as exigências ambientais interferiram de maneira significativa, impedindo o crescimento das cooperativas e indicando a necessidade do planejamento anterior à abertura das cooperativas, o que não ocorreu.

Concomitante a isso, surgiram dificuldades na obtenção de financiamentos e créditos bancários, ocasionadas pelo desconhecimento de linhas de crédito existentes, ou mesmo devido a dificuldades de regularização das cooperativas. Como forma de aumentar disponibilidade

de crédito para as cooperativas, seria necessário reduzir a burocracia e facilitar o acesso dos cooperados às linhas de crédito existentes. Porém, isso somente seria possível se as cooperativas possuísem um sistema de prestação de contas adequado, realizado de maneira profissional.

Em relação aos fatores motivacionais para a entrada e saída de cooperados, ficou claro que a não obtenção da vantagem financeira foi o principal motivo para a saída dos sócios. Para a entrada, a esperança de maiores ganhos.

Os problemas que provavelmente levaram essas duas cooperativas a estarem inativas foram o despreparo por parte dos cooperados que participavam das diretorias em assuntos relacionados, ações que deveriam ser desempenhadas na administração, produção e conselho de fiscalização. Havia falta de clareza nas exigências de normatização e excesso de burocracia exigido pelo órgão de fiscalização.

A educação e o esclarecimento sobre o que é o cooperativismo são importantes para que haja a construção de uma consciência cooperativista, propiciando uma maior interação entre cooperativa e cooperado. Essa interação fará com que percebam que este sistema é uma alternativa para seu desenvolvimento econômico e social, não individual, mas coletivo.

## AGRADECIMENTOS

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), pela bolsa de produtividade (PQ1C) concedida.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Gustavo Chaves. *As cooperativas de pescadores profissionais artesanais no Litoral Norte do Rio Grande do Sul*. Pelotas: Emater, 2001.

AMODEO, Nora Beatriz Presno. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, Nora Beatriz Presno; ALIMONDA, Héctor (Org.). *Ruralidades: capacitação e desenvolvimento*. Viçosa: Editora UFV, 2006. p. 151–76.

AMODEO, Nora Beatriz Presno. As cooperativas e os desafios da competitividade. *Estudos Sociedade e Agricultura*, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 119–44, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

BAUMAN, Zygmunt. *Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2010.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV, 2002. p. 77–97.

BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. *Sociological Methods & Research*, Thousand Oaks, v. 10, n. 2, p. 141–63, 1981.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional do cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. *Diário Oficial (da) República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 31 dez. 1971.



CANÇADO, Airton Cardoso. *Autogestão em cooperativas populares: os desafios da prática*. Salvador: IES, 2007.

CANZINI, José Roberto Fernandes. *Assessoria administrativa a produtores rurais no Brasil*. 2001. 224f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiros”, Piracicaba, 2001.

FARIA, José Henrique. Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 629–50, 2017.

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUZA, Diego Neves. Educação cooperativista: aprofundando o conceito. *Cooperativismo & Desarrollo*, Bogotá, v. 27, n. 2, p. 1–32, 2019.

FERREIRA, Palloma Rosa; SOUZA, Diego Neves; AMODEO, Nora Beatriz Presno. Situação da educação cooperativista nas Cooperativas Agropecuárias de Minas Gerais. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 16, n. 42, p. 518–52, 2018.

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

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto. *Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades – FIPECAFI*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LOTURCO, Bruno. Cooperativa: o que é e como funciona. *Coonecta*, São Paulo, 12 de fevereiro de 2020. Seção Gestão e Governança. Disponível em: <https://coonecta.me/cooperativa/>. Acesso em: 30 mar. 2021.

MILLSTEIN, Ira M.; ALBERT, Michel; CADBURY, Sir Adrian; DENHAM, Robert E.; FEDDERSEN, Dieter; TATEISI, Nobuo. *Corporate Governance: improving competitiveness and access to capital in global markets*. Paris: OECD, 1998.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Claro. *Avaliação da eficiência empresarial das Cooperativas*. Curitiba: OCEPAR, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS [OCB]. *Desenvolvimento de Cooperativas: ramos do cooperativismo*. Brasília: OCB, 2018. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.com.br/DesenvolvimentoDeCooperativas/RamosdoCooperativismo/tabid/80/Default.aspx>. Acesso em: 14 jun. 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL [OCERGS]. *Expressão do cooperativismo gaúcho*. Porto Alegre: OCERGS/SESCOOP/RS, 2012. Disponível em: <http://intranet.sescoopsrs.coop.br/arquivos/arqs/20120719102955.pdf>. Acesso em: 22 maio 2014.

PENROD, Janice; PRESTON, Deborah Bray; CAIN, Richard; STARKS, Michael. A discussion of chain referral as a method of sampling hard-to-reach populations. *Journal of Transcultural Nursing*, Thousand Oaks, v. 14, n. 2, p. 100–107, 2003.

PINA, Camila Cuenca; SILVA, César Augusto Silva. Imigração haitiana e política migratória brasileira atual: entrevista com haitianos em Mato Grosso do Sul. In: ANNONI, Danielle. (Coord.). *Direito Internacional dos refugiados e o Brasil*. Curitiba: Editora Gedai/UFPR, 2018. p. 106–25.

PIRES, Marco Aurélio Perroni; HOFF, Sandino. A Cooperativa dos agricultores do Assentamento Itamarati II: mediação entre o Estado e os produtores. *Desenvolvimento em Questão*, Ijuí, v. 16, n. 45, p. 1–21, 2018.

REISDORFER, Vitor Kochhann. *Introdução ao cooperativismo*. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria/Colégio Politécnico/Rede e-Tec Brasil, 2014.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; STECCA, Jaime Peixoto; GELATTI, Cristiane Braida. Sistema de Gestão em Cooperativas: o caso da Cooperativa Agropecuária Júlio de Castilhos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: AEDB, 2010. p. 1–15.

SCHNEIDER, José Odelso; HENDGES, Margot. Educação e capacitação cooperativa: sua importância e aplicação. *Economia Solidária e Ação Cooperativa (ESAC)*, São Leopoldo, v. 1, n. 1, p. 33–48, 2006.

SERIGATI, Felipe Cauê; AZEVEDO, Paulo Furquim. Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 48, n. 2, p. 222–38, 2013.

SINGER, Paul; SOUZA, André Ricardo (Orgs.). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.

SOUZA, Diego Neves; AMODEO, Nora Beatriz Presno; MACEDO, Alex dos Santos; MILAGRES, Cleiton Silva Ferreira. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Piracicaba, v. 52, n. 3, p. 495–514, 2014.

VALADARES, José Horta. *Estratégias de educação para a cooperação*. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão Empresarial de Cooperativas, 2009.

VICENTE, Maria. *COPACOL 50 anos na vanguarda do cooperativismo*. Cafelândia: Integração, 2012.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org.). *Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias*. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p. 1–21.

### Sobre os autores:

**Vanderleia Salete Mantovani:** Mestre profissional em Produção e Gestão Agroindustrial, área de concentração de Produção Agropecuária, pela Universidade Anhanguera-Uniderp. Professora de Educação Superior na área de Administração de Empresas na Universidade Estadual de Mato Grosso (UNEMAT). **E-mail:** vanderleia.mantovani@unemat.br, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-8959-1227>

**Ademir Kleber Morbeck de Oliveira:** Doutor em Ciências, área de concentração em Ecologia e Recursos Naturais pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). Professor da Universidade Anhanguera-Uniderp, no Programa em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional e no Programa em Agronegócio Sustentável, e na Universidade de Cuiabá, no Programa em Ciências Ambientais.

**E-mail:** akmorbeckoliveira@gmail.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-9373-9573>

**José Antonio Maior Bono:** Doutor em Solos e Nutrição de Plantas pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), área de concentração em Solos e Nutrição de Plantas. Professor da Universidade Anhanguera-Uniderp, no Programa em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional e no Programa em Agronegócio Sustentável. **E-mail:** bono@anhanguera.com, **Orcid:** <https://orcid.org/0000-0002-9573-9494>

